

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO
PRAHA**

bakalářské kombinované studium
2010 – 2012

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Darina Koišová

Firemní vzdělávání jako nástroj motivace zaměstnanců

Praha 2012

Vedoucí bakalářské práce:
PhDr. Milan Demjanenko

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor / Combined (Part time)
2010 - 2012

BACHELOR THESIS

Darina Koišová

Corporate education and training as a tool for employee
motivation

Prague 2012

The Bachelor Thesis Work Supervisor:
PhDr. Milan Demjanenko

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Darina Koišová

Poděkování

Za podněty, podporu a vedení děkuji PhDr. Milanu Demjanenkovi.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá otázkou vzdělávání dospělých v organizacích a firemním vzděláváním jako motivačním nástrojem. Teoretická část se věnuje firemnímu vzdělávání a jeho postavení v rámci celoživotního učení a učení a vzdělávání ve firmě a pozornost je zaměřena zejména na faktory, které vzdělávání pracovníků v organizaci podstatně ovlivňují. Cílem další části práce je seznámení se s motivací v obecném pojetí, pracovní motivací a faktory ovlivňujícími motivaci zaměstnanců ke vzdělávání a učení. Předmětem praktické části je zjištění, jakou roli hraje podnikové vzdělávání při motivaci zaměstnanců, zmapování podmínek a možností vzdělávání v současných organizacích.

Klíčové pojmy

Bariéry ve vzdělávání dospělých, celoživotní učení, další odborné vzdělávání zaměstnaných osob, firemní kultura a klima, osobnostní a biografické charakteristiky, podnikové vzdělávání, pracovní motivace, teorie motivace, učení a vzdělávání dospělých.

Annotation

Bachelor thesis addresses the issue of adult education and corporate education and training within organizations as a motivational tool. The theoretical part deals with corporate education and its role in lifelong learning and adult learning and learning in a company. Attention is mainly focused on the factors that staff education and training in the organization substantially influence. The other part is to get familiar with the general concept of motivation, work motivation and factors affecting motivation to corporate education and learning. The subject of the practical part is to determine the role played by corporate education in business motivation, mapping conditions and learning and training opportunities in today's organizations.

Key words

Barriers in adult education, lifelong learning, continuing vocational training in enterprises, corporate culture and climate, motivation, personality and biographical characteristic, corporate education and training, work motivation, theory of motivation, adult learning and education.

OBSAH

ÚVOD	8
------------	---

TEORETICKÁ ČÁST

1. VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH JAKO VÝZNAMNÁ SLOŽKA CELOŽIVOTNÍHO UČENÍ.....	10
2. PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH	14
3. UČENÍ A VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMĚ	17
3.1 Podmínky ovlivňující učení a vzdělávání ve firmě	18
3.1.1 Faktory působící na učení na straně podniku	20
3.1.2 Faktory působící na učení na straně zaměstnance.....	23
4. FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ MOTIVACI ZAMĚSTNANCŮ KE VZDĚLÁVÁNÍ	26
4.1 Vztah člověk – firma	26
4.2 Motivace	27
4.2.1 Teorie a proces motivace.....	28
4.2.2 Typy motivací.....	33
4.2.3 Motivace v práci	34
4.3 Motivace ve vzdělávání dospělých.....	36
4.3.1 Motivační funkce vzdělávání v organizaci.....	40
4.3.2 Motivace k učení a vzdělávání v organizaci	42
5. PRAKTICKÁ ČÁST – PRŮZKUM	47
5.1 Cíle průzkumu	47
5.2 Pracovní hypotézy	47
5.3 Použité metody, techniky a postupy	48
5.4 Výzkumné otázky	48
5.5 Charakteristika souboru.....	49
5.6 Analýza dat a interpretace dotazníkového šetření	54
5.7 Závěry průzkumného šetření	68
ZÁVĚR	71
SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY A PRAMENŮ	73
SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ	75
SEZNAM POUŽITÉ ZAHRANIČNÍ LITERATURY A PRAMENŮ V ORIGINÁLE	76
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	77
SEZNAM PŘÍLOH	79

ÚVOD

Současná moderní společnost se díky technologickému rozvoji stala společností informační. Společností, ve které poznatky, které jsme se naučili v průběhu svého dětství a dospívání, již nestačí, a abychom mohli fungovat, musíme je revidovat, inovovat a vstřebávat v průběhu celého života. Rysem současné doby je permanentní změna, a to znamená, že kompetence a dovednosti získávané během pracovní kariéry musí držet krok s požadavky nových technologií, inovací pracovních postupů a přísunem velkého množství nových informací. Tomu se musel přizpůsobit i proces vzdělávání, který se stává součástí našich životních a profesních drah, ve kterých nastává permanentní interakce mezi světy vzdělávání, učení, práce a osobního života.

V této práci jsme se zaměřili na další vzdělávání dospělých, které je nejčastěji spojené se světem práce, tedy na firemní vzdělávání a jeho postavení v rámci celoživotního učení. Stále častěji se o tom hovoří a mnozí z nás již potřebu celoživotního vzdělávání a učení pociťují. To je nutné, abychom porozuměli dynamicky se vyvíjejícímu světu a dostáli všem jeho požadavkům. Jinak nebudeme schopni udržet se na moderních trzích práce a nebudeme umět v této složité společnosti fungovat.

Cílem práce je poskytnout základní informační zdroj pro hlubší a širší poznání souvislostí teoretických východisek vzdělávání dospělých v organizacích a zmapování podmínek a vlivů, které na vzdělávání a samotné pracovníky v organizaci působí. Významným psychologickým aspektem, na který jsme se v práci zaměřili, je motivace a faktory, které motivaci pracovníků ke vzdělávání a učení v organizaci ovlivňují. Předmětem praktické části je zjištění, jakou roli hraje podnikové vzdělávání při motivaci zaměstnanců, zmapování podmínek a přístupu ke vzdělávání v současných organizacích a vlivu ekonomické recese na vzdělávání ve firmách a vliv na zájem dospělých o vzdělávání. V dotazníkovém šetření jsme se detailněji zaměřili na to, jakou důležitost přikládají dospělí vzdělávání ve firmě, zda sami vyvíjejí v rámci profesního vzdě-

lávání nějakou aktivitu, co nebo kdo pracovníky motivuje ke vzdělávání a učení v organizaci a zda je pro ně vzdělávání ve firmě důležitým motivačním faktorem.

1. VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH JAKO VÝZNAMNÁ SLOŽKA CELOŽIVOTNÍHO UČENÍ

„První, čeho si přejme, jest, aby tak plně a k plnému lidství mohl být vzděláván ne nějaký jeden člověk neb několik jich nebo mnoho, nýbrž všichni lidé vespolek i každý zvlášť, mladí i staří, bohatí i chudí, urození i neurození, mužové i ženy, zkrátka každý, komu se dostalo údělem narodit se člověkem, aby konečně bylo jednou celé lidské pokolení učiněno vzdělaným po všech věkových stupních, stavech, pohlavích i národech.“

Jan Amos Komenský

Takto formuloval Jan Amos Komenský (1592 – 1670) ve své „Pampedii“ (Vševýchově) moderní koncepci celoživotního učení, a to nadčasovým pojetím.

Základní smysl vzdělávání dospělých v souvislosti s potřebami a zájmy člověka i potřeb společnosti můžeme vyjádřit nejobecnějšími cíli vzdělávání dospělých,¹ a to:

- **funkce humanizační**, která spočívá v obecné humanizaci jedince a jeho enkulturalizaci,
- **funkce integrační**, která spočívá v socializaci jedince, v jeho začleňování do sociálních celků a je základem sociální komunikace,
- **funkce kvalifikační**, která umožňuje uplatnění na trhu práce.

Dynamika, která se dnes promítá do celé společnosti, ovlivňuje samozřejmě i vzdělávání a učení. Celoživotní učení, učení a vzdělávání dospělých se dostaly do popředí a staly se imanentními vlastnostmi moderního života v 21. století.

¹ PALÁN, Zdeněk. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Praha: DAHA, c1997, s. 41.

“Celoživotní učení je v ideálním pojetí považováno za nepřetržitý proces, ve skutečnosti jde spíše o neustálou připravenost člověka učit se, než o neustálé studium. Vychází se přitom ze zásady, že konkrétní získané kompetence nejsou tak cenné jako schopnost učit se. Mluví se tedy spíše o celoživotním učení, nikoliv vzdělávání, aby se tím zdůraznil význam i takových učebních aktivit každého jedince, které nemají organizovaný ráz, tzn. samostatného učení např. při práci, při pobytu v přírodě, na kulturních akcích apod.”²

Koncept celoživotního učení si mimo jiné vyžádal rozlišování různých forem vzdělávání a učení. Vznikla triáda formálního, neformálního a informálního učení. Formy celoživotního učení rozlišuje např. Memorandum Evropské unie³ k celoživotnímu učení z roku 2000 podle tří základních kategorií účelových učebních aktivit:

- **formální učení** – vede k získání diplomů a kvalifikací v rámci formálního vzdělávacího systému,
- **neformální učení** – děje se vedle formálního vzdělávacího systému, nevede k získání vyššího stupně vzdělání, je poskytováno v rámci pracovního zařazení nebo v rámci aktivit občanské společnosti,
- **informální učení** – je přirozenou součástí každodenního života, nemusí se jednat o záměrné učení, nemusí být ani jednotlivci samotnými uznáno za něco, co přispívá k rozvoji jejich znalostí nebo dovedností, přesto se děje.

K základním charakteristikám celoživotního učení patří⁴:

- **vzdělávání již není omezeno pouze na určitou fázi života** – například na docházky do školy, ale trvá po celý život. Díky tomu by se měl roz-

² *Strategie celoživotního učení ČR* [online]. Praha: MŠMT ČR, 2007, [cit. 2012-01-23]. Dostupné na WWW: <http://www.msmt.cz/uploads/Zalezitosti_EU/strategie_2007_CZ_web_jednostrany.pdf>.

³ *A memorandum of lifelong learning* [online]. Brusel: Evropská komise, 2000, [cit. 2012-01-23]. Dostupné na WWW: <<http://www.msmt.cz/Files/DOC/memorandum.doc>>.

⁴ RABUŠICOVÁ, M., RABUŠIC L. *Učíme se po celý život?: o vzdělávání dospělých v České republice*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008.

víjet sektor dalšího vzdělávání (vzdělávání dospělých), určený těm, kdo již školu opustili,

- **nejedná se pouze o formální vzdělávání ve vzdělávacích institucích**, ale o všechny formy učení bez ohledu na instituci či prostředí, kterým může být i pracoviště, domov nebo prostředí obce. Všechny možnosti učení vytvářejí celek, který dovoluje rozmanité a četné přechody mezi vzděláváním a zaměstnáním a který umožňuje získat stejné kvalifikace a kompetence různými cestami kdykoli během života,
- **jedná se o poskytnutí příležitosti pro všechny**, bez ohledu na věk, zájem, nadání a postavení.

Je zřejmé, že **vzdělávání dospělých je navýsost důležité**, a to ze dvou hledisek:

- **na individuální úrovni** – lidé, kteří nebudou držet krok s rozvojem poznání a s rozvojem nutných kompetencí vyplývajících z nejrůznějších inovací, budou na trhu práce vystaveni vyššímu riziku nezaměstnanosti,
- **z makrostrukturálního pohledu** – je patrná permanentní péče věnovaná kvalitě a úrovni lidských zdrojů a lidskému kapitálu, která je klíčovým faktorem úspěchu národních ekonomik na soutěživých globálních trzích. Pro Evropu to platí obzvláště a pro Českou republiku vzhledem k jejímu demografickému kontextu absolutně.

Vzdělávání dospělých je sociálním fenoménem, který není lehké v jeho mnohotvárnosti uchopit. Pokusil se o to tým pracovníků Ústavu pedagogických věd Filozofické fakulty Masarykovy univerzity ve spolupráci s Fakultou sociálních studií pod vedením Milady Rabušicové. Výzkumný projekt s názvem *Vzdělávání dospělých v různých fázích životního cyklu: priority, příležitosti a možnosti rozvoje*⁵ byl realizován od druhé poloviny 2004 do konce roku 2008. Z některých závěrů jejich empirického výzkumu vycházíme a opíráme se o názory autorky projektu.

⁵ RABUŠICOVÁ, M., RABUŠIC L. *Učíme se po celý život?: o vzdělávání dospělých v České republice*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008.

Zajímavé zjištění vyplynulo z jednoho z reprezentativních šetření Rabušicové,⁶ a to, že motivem dospělých k dalšímu formálnímu studiu, tedy studiu pro získání středoškolského nebo vysokoškolského diplomu, byl v 70 % pracovní kontext. V 53 % se jednalo o snahu zlepšit si možnosti pracovního uplatnění a 17 % respondentů uvedlo jako důvod svého dalšího formálního vzdělávání požadavek zaměstnavatele. Pracovního uplatnění bylo u respondentů šetření silným motivem a právě tento motiv se bude v naší práci opakovat.

V kontextu života ve společnosti vědění by vzdělávání v dospělosti mělo být součástí našich životních projektů. Výsledky výzkumného projektu Rabušicové však ukázaly, že tomu tak zatím bohužel u poměrně značné části české dospělé populace není (výsledky z roku 2008).

Existují dvě komplementární cesty⁷ jak tolik potřebnou celoživotní účast dospělých na vzdělávání a učení zvýšit, a to:

- napomáhat **odstraňování nebo snižování bariér** a vytváření přírodních podmínek pro tuto část,
- současně se snažit lépe porozumět tomu, **proč se lidé rozhodují vzdělávat se a učit**, čemu se rozhodují se učit, jak si organizují a řídí svoje učení a kde k učení dochází.

Je také nutné posilovat účast dospělých na vzdělávání, což znamená nejen zvyšovat jejich přístup k různým vzdělávacím příležitostem a nabídkám, ale především **rozumět tomu, co lidi motivuje**, proč se rozhodují vzdělávat se a **jaké k tomu volí strategie**, případně **co jim v tom brání**.

⁶ RABUŠICOVÁ, M., RABUŠIC L. *Učíme se po celý život?: o vzdělávání dospělých v České republice*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008.

⁷Tamtéž.

2. PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Termín profesní vzdělávání dospělých se objevuje v odborném diskurzu také jako **další profesní vzdělávání** a **další odborné vzdělávání**. S těmito pojmy se pojetí námi užívané do značné míry shoduje, například v tom, že pracuje s oblastí, do které patří „všechny formy profesního a odborného vzdělávání v průběhu aktivního pracovního života, po skončení odborného vzdělávání a přípravy na povolání.“⁸ Neměli bychom pominout také fakt, že profesní vzdělávání dospělých „má přímou vazbu na profesní zařazení a uplatnění dospělého, a tím i na jeho ekonomickou aktivitu.“⁹

Vzdělávání dospělých tedy znamená „širší výklad oblasti zájmu jako učení se a vzdělávání dospělých spojené s pracovištěm, náplní práce, povoláním nebo profesí vykonávanou aktuálně, v budoucnu a dokonce i v minulosti.“¹⁰

Profesní vzdělávání dospělých má v České republice pevné kořeny, které tvoří systém odborného školství a také podnikové vzdělávání, jež má u nás významnou tradici. Nezbytným základem jsou v první řadě systémy, které profesní vzdělávání dospělých poskytují a otvírají tak prostor pro učení:

- **vzdělávací instituce** (formální vzdělávání) – školské instituce, vzdělávací agentury, neziskové organizace, podnikové vzdělávací systémy,
- **oblast neformálního vzdělávání**, která je poněkud méně přehledná. Nabídka vzdělávání je ovlivněna situací na trhu po roce 1989 vlivem ekonomické transformace.

Vlivem restrukturalizace ekonomiky se silný **systém podnikového vzdělávání** z větší části rozpadl.¹¹ Podniky se v souvislosti se zefektivňováním

⁸ PALÁN, Zdeněk. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Praha: DAHA, c1997, s. 22.

⁹ Tamtéž, s. 22.

¹⁰ RABUŠICOVÁ, M., RABUŠIC L. *Učíme se po celý život?: o vzdělávání dospělých v České republice*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008, s. 114.

vzdaly podnikových vzdělávacích pracovišť a odborníci se z podnikového vzdělávání přesunuli ke zrodu institucionální základny pro vzdělávání dospělých. Vznikl systém neškolských vzdělávacích institucí, který flexibilně reagoval na potřeby společností v transformaci (problematika rychle rostoucí poptávky po určitých odbornostech). Možnost nakupovat vzdělávání na volném trhu akceptovali nejen jednotlivci a podniky, ale také státní instituce, jako např. Ministerstvo práce a sociálních věcí, a to v systému rekvalifikačních kurzů. **Zaměstnavatelé** jsou významným aktérem zajišťujícím profesní vzdělávání a rozvoj pro zaměstnance, ať už vlastními silami, nebo prostřednictvím externích vzdělávacích institucí.

Z dostupných údajů je zřejmé, že tyto aktivity vyvíjí většina podniků. Například podle posledního statistického šetření *Další odborné vzdělávání zaměstnaných osob v roce 2005*¹² poskytovalo svým zaměstnancům profesní vzdělávání 70 % podniků. Pro zajištění vzdělávání zaměstnanců kombinují podniky interní a externí dodavatele, přičemž trendem je zřejmě postupné navyšování podílu interně poskytovaného vzdělávání. V době šetření však mělo k dispozici své vlastní sdílené vzdělávací středisko jen 9 % a v českém podnikovém vzdělávání převažovalo zajištění vzdělávání formou outsourcingu (použití externích služeb). Bohužel novější data tohoto šetření nejsou zatím k dispozici. Dle sdělení Českého statistického úřadu budou výsledky šetření CVTS 4 (Continuing vocational training in enterprises) referenční rok 2010 zveřejněny koncem roku 2012 nebo začátkem roku 2013.

S rostoucím vývojem začaly být výzkumem reflektovány nové formy a metody v rámci profesního vzdělávání dospělých a rozvoje lidských zdrojů. Již zmíněný výzkum *Další odborné vzdělávání zaměstnaných osob v roce 2005*¹³ zahrnoval i některé přístupy k rozvoji zaměstnanců podniku, které jsou na pomezí neformálních a informálních učebních aktivit jako např. vzdělávání

¹¹ NOVOTNÝ, Petr. *Učení pro pracoviště: prostor pro uplatnění konceptu workplace learning v českém prostředí*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2009.

¹² *Další odborné vzdělávání zaměstnaných osob v roce 2005* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2008, [cit. 2012-01-23]. Dostupné na WWW: <<http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/p/3311-08>>.

¹³ Tamtéž

na pracovišti, rotace pracovních míst, účast na vzdělávacích kroužcích, samostudium atd.

Výzkumy z posledních let, provedené v České republice, ukazují profesní vzdělávání dospělých jako velmi významnou a rostoucí složku celoživotního učení, přičemž **pracovní a profesní kontext je rozhodující determinantou motivace a participace na vzdělávání pro dospělé.**¹⁴

¹⁴ RABUŠICOVÁ, M., RABUŠIC L. *Učíme se po celý život?: o vzdělávání dospělých v České republice*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008.

3. UČENÍ A VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMĚ

Firemní nebo také podnikové vzdělávání jako součást profesního vzdělávání a potažmo celoživotního učení se v posledních desetiletích dostalo do popředí také v praxi a podniky mu právem věnují stále více pozornosti a péče.

Podle systémového přístupu je podnikové vzdělávání součástí rozvoje zaměstnanců a má za cíl zajistit rovnováhu mezi požadavky, které práce klade a vlastnostmi a schopnostmi jedince vykonávajícího tuto práci, a to nejen ve vztahu k přítomnosti, ale i k budoucnosti a s ohledem na očekávaný vývoj organizace. Aby byla v tomto smyslu organizace stabilní, vyžaduje rozvoj zaměstnanců neustálé úsilí.

Vzdělávání je jednou z nejdůležitějších činností politiky řízení lidských zdrojů organizace, ve které se projevuje, jakou perspektivu nabízí organizace svým zaměstnancům. Pokud k vlastnostem organizace patří i schopnost se měnit, znamená to pro ni rozhodující konkurenční výhodu.

Příprava na lepší zvládání změn je jedním z nejvýznamnějších úkolů vzdělávání. Tato výzva klade nové požadavky na posluchače, lektory i používané metody.

Individuální aktivita účastníků vzdělávání nabývá stále většího významu a přijetí odpovědnosti jednotlivce má stále větší váhu. Přičemž poznatky o schopnostech jednotlivých zaměstnanců jsou pro podnik přinejmenším stejně tak důležité, jako jsou například informace o situaci na trhu nebo požadavcích zákazníků.

Vedle odborných kompetencí hrají významnou roli také **sociální kompetence** – schopnosti a dovednosti potřebné pro komunikaci a kooperaci a způsobilost pro týmovou práci.

K výrazným změnám došlo i v oblasti **kompetencí učitelů a vzdělavatelů**.¹⁵ Charakteristikou těchto změn je, že slábne význam toku informací a roste důraz na poradenskou činnost zaměřenou na učení. Změnily se požadavky na odborné znalosti učitelů a jejich schopnosti nezbytné k poradenství v oblasti učení (soft skills). Vzdělavatel zastává současně roli instruktora, poradce, spolupracujícího partnera, supervizora a obchodníka.

Fenomény v životě firem, jako jsou technické změny a neustálé obnovování vedení, se stávají **faktory vzniku vzdělávacích potřeb**. Mezi jednotlivými firmami se v oblasti podnikového vzdělávání projevují značné rozdíly, které závisí na profilu a filozofii vedení firmy.

3.1 Podmínky ovlivňující učení a vzdělávání ve firmě

Cílem následující kapitoly je nástin souvislostí učení a vzdělávání v podniku a podmínek/faktorů, které jsou v podniku utvářeny ať už vědomě či nevědomě, z podnětu podniku nebo vlivem osobností jednotlivých zaměstnanců. Výzkumy zaměřené na podnikové vzdělávání v souvislosti s prostředím a dalšími podmínkami, ve kterých se vzdělávání odehrává, nám v České republice zatím nejsou známy. Příklady ze zahraničí¹⁶ však jasně dokazují, že si tato oblast zaslouží pozornost.

Teoretická východiska¹⁷ vztahující se k podmínkám ovlivňující učení a vzdělávání v podniku je možné rozdělit na:

- **systém podnikového vzdělávání a koncept učící se organizace** (jako podmínka existující v podniku), který propojuje učení a vzdělávání v podniku s organizační kulturou a klimatem,

¹⁵ NOVOTNÝ, Petr ed. a Benke, Magdolna, ed. *Pracoviště jako prostor k učení*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2009.

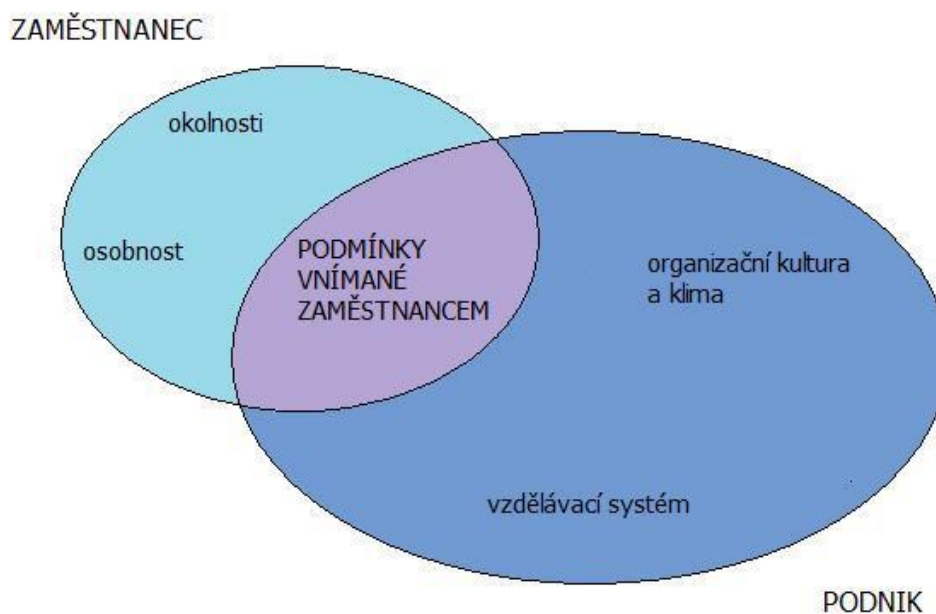
¹⁶ Např. EVANS, Karen et al. *Improving Workplace Learning*. 1st pub. London: Routledge, 2006.

¹⁷ ŠIMBEROVÁ, Zuzana. Učení a vzdělávání v podniku a jejich podmínky. In NOVOTNÝ, Petr ed. a Benke, Magdolna, ed. *Pracoviště jako prostor k učení*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2009.

- **osobnostní a biografické podmínky,**
- **vnější okolnosti.**

Podmínky vycházející z podniku na straně jedné a podmínky vycházející na straně druhé znázorňuje uvedené schéma (obrázek 1). Tyto dvě oblasti se prolínají tam, kde jsou vnímány zaměstnancem. S ohledem ke grafické názornosti uvádíme obrázek přímo v této části práce.

Obr. 1: Podmínky ovlivňující učení a vzdělávání v podniku



Zdroj: ŠIMBEROVÁ, Zuzana. Učení a vzdělávání v podniku a jejich podmínky. In NOVOTNÝ, Petr ed. a Benke, Magdolna, ed. *Pracoviště jako prostor k učení*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2009, s. 21.

Mezi čtyři základní skupiny faktorů patří:

- systém vzdělávání a firemní kultura a klima na straně podniku,
- vnější okolnosti a osobnostní charakteristiky na straně zaměstnance.

3.1.1 Faktory působící na učení na straně podniku

Podnikový systém vzdělávání je možné definovat jako „vzdělávací proces organizovaný podnikem. Zahrnuje jak vzdělávání v podniku, tak mimo podnik, i vzdělávání na pracovišti. Jedná se o systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace.“¹⁸

Na strukturu podnikového (firemního) vzdělávání má v České republice vliv ekonomické a legislativní prostředí. Firemní vzdělávání obecně obsahuje různé typy vzdělávacích aktivit¹⁹ jako např.:

- normativní vzdělávání (vzdělávání povinné, upravuje zákon č. 262/200 Sb., zákoník práce a zákon č. 69/2009 Sb. o zaměstnanosti),
- vzdělávání v rámci adaptačního procesu,
- doplňování a změna kvalifikace,
- individuální rozvoj pracovníků,
- ostatní vzdělávání.

Vzdělávání je záměrné, organizované učení, které je výsledkem vědomého úsilí vzdělavatele. V podniku (či firmě) dochází k různým druhům a formám učení a vzdělávání.²⁰ Jedná se především o učení **neformální**, interní vzdělávání mimo pracoviště tzv. *off the job training* nebo jako externí ve specializovaném vzdělávacím zařízení a **informální učení**, tzv. *on the job training* nebo *learning by doing, mentoring, tutoring*, jako interní učení a vzdělávání na pracovišti, které nemusí být záměrné, probíhá spontánně a je přirozeným doprovodným znakem každodenního života. Neměli bychom zapomínat ani na vzdě-

¹⁸ PALÁN, Zdeněk. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Praha: DAHA, c1997, s. 86. Promos.

¹⁹ VETEŠKA, J., VACÍNOVÁ, T. a kol. *Aktuální otázky vzdělávání dospělých: andragogika na prahu 21. století*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011.

²⁰ *A memorandum of lifelong learning* [online]. Brusel: Evropská komise, 2000, [cit. 2012-01-23]. Dostupné na WWW: <<http://www.msmt.cz/Files/DOC/memorandum.doc>>.

lávání formální. **Formální vzdělávání** vede k dosažení stupně vzdělání, získání uznávaných certifikátů a kvalifikací a odehrává se zejména ve škole, tedy jako vzdělávání externí. Může být vyžadováno podnikem a vycházet z potřeb určitého pracovního místa.

V zahraniční literatuře se setkáváme s termínem **workplace learning**,²¹ který můžeme přeložit do češtiny jako **učení pro pracoviště**, podnikové vzdělávání nebo učení v podniku podle obsahu, ke kterému se vztahuje. Vymezení tohoto pojmu tedy není prostor, ale funkční vazba procesu učení k dění na pracovišti a subjektem učení je v tomto pojetí dospělý jedinec svázaný s pracovištěm. Taktéž místo výše uvedeného dělení na formální, neformální a informální učení používá Evans rozdělení na **učení na pracovišti** (různé formy učení, které mohou být formálně strukturovány nebo probíhají spontánně během sociálních interakcí např. pozorování ostatních a opravování chyb apod.), **učení prostřednictvím pracoviště** (vyplývá z příležitostí k učení, ke kterým mají pracovníci přístup díky svému vztahu k zaměstnavateli) a **učení pro pracoviště** (příležitosti k učení úzce či široce definované, např. úzce definovaný trénink pro práci naplňující potřeby zaměstnavatele nebo široce definované všeobecné vzdělávání, které může přímo či nepřímo souviset s prací, ale naplňující potřeby zaměstnance).

Firemní kultura a organizační klima neboli prostředí v podniku se jeví dosti významnou podmínkou, se kterou lze v rámci podniku pracovat na zlepšování nejen učení a vzdělávání. Je založeno na vnímání podniku jeho zaměstnanci a je charakterizováno vztahy mezi lidmi a organizací a vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Ty jsou určeny vzájemným působením cílů, formálních struktur, řídicích procesů a stylů a chováním lidí.²²

Již Elton Mayo, zakladatel tzv. Školy mezilidských vztahů, dospěl na základě svých výzkumů a šetření k poznatku, že mezilidské vztahy na

²¹ EVANS, Karen et al. *Improving Workplace Learning*. 1st pub. London: Routledge, 2006.

²² Lukášová, Růžena. *Organizační kultura a její změna: organizační kultura a její vliv na chování organizace: možnosti poznávání organizační kultury: nástroje utváření a změny organizační kultury*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010.

pracovišti mají zásadní význam pro efektivní výkon a uspokojení pracovníků z pracovní činnosti a sociální faktory na ně mohou mít vyšší vliv než faktory fyzikálního prostředí. Stejně tak jako americký psycholog Frederick Herzberg hovoří o interpersonálních vztazích jako o jednom z důležitých hygienických faktorů, které podmiňují spokojenost a motivaci člověka v práci. Na společenské vztahy a vytváření příznivého sociálního klimatu na pracovišti významně působí také manažer a nadřízený pracovníka.

Firemní kultura, tedy to jak se člověk v práci cítí a jak vnímá hodnoty, pravidla, vzory chování a jednání, způsoby řízení, ***ovlivňuje jeho chování a jednání, tedy také jeho přístup k učení a vzdělávání v rámci podniku.*** V zahraničí lze nalézt mnohé inspirace,²³ např. Švédové zkoumají vztah mezi učením a vzděláváním v práci a některými charakteristikami podniku, jako je organizace práce, vedení podniku apod., a to především z pohledu zaměstnanců.

Jedním z konceptů, které vnímá učení v podniku jako velmi významnou součást personální strategie a uvědomuje si ty charakteristiky firemní kultury a klimatu, které ho pozitivně ovlivňují, je učící se organizace. Koncept ***učící se organizace***²⁴ je příkladem ideálního firemního klimatu ve vztahu k učení v podniku a umožňuje pochopit úzký vztah mezi nimi. Učící se organizaci lze chápat jako firemní klima svého druhu, které vědomě podporuje všechny typy učení, tedy formální, neformální a informální. Vytváří tak vhodné podmínky pro práci a učení v týmech, spolupráci útvarů uvnitř organizace, podporuje rozvoj nových myšlenek, metod a procesů, podporuje přijímání rizik a podněcuje každého jedince k maximálnímu výkonu.

Taková učící se organizace považuje učení a vzdělávání za jednu se svých priorit, vnímá jeho obrovský význam pro svůj další rozvoj a její zaměstnanci ochotněji a s větší samozřejmostí přistupují k různým druhům učení než jinde.

²³ NOVOTNÝ, Petr ed. a Benke, Magdolna, ed. *Pracoviště jako prostor k učení*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2009.

²⁴ ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2004.

3.1.2 Faktory působící na učení na straně zaměstnance

Osobnostní a biografické podmínky jsou další důležité podmínky, které do podniku přinášejí jednotlivci, tedy zaměstnanci. Kromě jejich vzdělání, pracovních a mimopracovních zkušeností hovoříme především o osobnostních charakteristikách zaměstnanců.

Při jakékoli činnosti zatěžujeme určitým způsobem naši psychiku a výkon je ovlivněn osobností člověka. Z mnoha experimentů schopnosti učit se v dospělém věku²⁵ vyplývá, že na učení má vliv například stupeň nadání, trénovanost v učení, aktivita při učení, motivace pro učení a samozřejmě také zdravotní stav člověka. Výsledky výzkumů říkají, že eventuelní deficit schopnosti učit se je ovlivněn somatickými, sociálními, psychickými, pedagogickými a biografickými činiteli. Podle Vacínové²⁶ se zdá být pro míru energie a připravenosti pro učení rozhodující motivace.

Některé **lidské vlastnosti** jsou zděděné a manažery nebo lektory neovlivnitelné. Naopak **postoje** a **schopnosti** můžeme přímo ovlivňovat a **návyky** je sice nutné upevňovat dlouhodobým praktickým užíváním, nicméně jejich vznik a rozvoj můžeme učním nastartovat.

Zajímavé je pojetí Plamínka,²⁷ který říká, že „lidské zdroje“ nejsou lidé, ale jejich **potenciál**, který mají a mohou ho využívat k výkonu. Jsou nositeli a správci lidských zdrojů, které mohou nabízet a poskytovat svému okolí, například firmám. Z pohledu učení je důležité, že některé z těchto zdrojů můžeme ovlivnit a kultivovat právě prostřednictvím vzdělávání. Přímým předmětem zájmu záměrného učení neboli vzdělávání jsou již zmíněné **schopnosti**. Schopnosti teoretické, tedy **znalosti** (vědomosti), jsou to, co lidé objektivně vědí, a schopnosti praktické, tedy **dovednosti**, považuje Plamínek za jisté pokračování znalostí a průmět znalostí a zároveň i postojů a vlastností do praxe. Za třetí specifický typ schopností považuje **návyky**, které se učíme obvykle nevě-

²⁵ VETEŠKA, J., VACÍNOVÁ, T. a kol. *Aktuální otázky vzdělávání dospělých: andragogika na prahu 21. století*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011.

²⁶ Tamtéž.

²⁷ PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010.

domě, jsou tedy naučené a spontánně praktikované na základě konkrétních spouštěcích podmínek. Z pohledu vzdělávání jsou návyky významné, je obtížnější je vytvářet, daleko více než se učit dovednostem nebo generovat znalosti.

Schopnost k učení je tedy určitá skupina vlastností osobnosti, které jsou podmínkou a předpokladem pro úspěšné vykonávání vzdělávacích aktivit. Schopnost učit se ovlivňují různé faktory jako:

- **fyziologické prvky** (kapacita mozku, výkonnost paměti),
- **psychologické prvky** (postoje, emoce, vlastnosti osobnosti apod.),
- **prvky sociální**, které spočívají v řešení profesní kariéry jedince nebo hledání jeho místa ve společenském životě.²⁸

„Učení vycházející z motivace, emocí a schopností člověka sleduje hlavní cíl vzdělávání dospělých – formovat trvalé změny v myšlení, chování a jednání člověka.“²⁹

Výsledkem **spontánního učení** je potenciál člověka, který je - jak jsme se již zmínili - vyjádřen lidskými zdroji, které může člověk využívat k podávání výkonů a dosahování úspěchů v každodenním životě. Výsledkem **záměrného učení**, tedy **vzdělávání**, je způsobilost nebo kompetence, což je mnohem cíle-
nější výsledek. **Způsobilost** vždy vztahujeme k nějaké úloze nebo úlohám svěřeným v rámci naší role nebo pracovní pozice. Můžeme být způsobilí v jedné roli, například otce, a současně nezpůsobilí v roli jiné, například manažera. *Pokud se do cesty vzdělávání postaví nějaká nezměnitelná nebo těžko ovlivnitelná charakteristika člověka, vzdělávání nemůže uspět.* Těžký introvert se tak jen těžko může stát dobrým vedoucím týmu.³⁰

²⁸ MUŽÍK, Jaroslav. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005.

²⁹ Tamtéž str. 13.

³⁰ PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010.

Neméně důležité se jeví být pro učení a vzdělávání v organizaci také **hodnoty, kulturní zázemí a sociální dovednosti**, které ovlivňují přístup k učení a vzdělávání a účast na něm.³¹

Podobně jako osobnostní podmínky, působí na jedince a jeho přístup k učení a vzdělávání v práci **vnější podmínky**. Pro podnik zároveň představují oblast, kterou nemusí znát a nemohou na ně působit v rámci snah o zlepšení přístupu zaměstnanců k učení a vzdělávání. Na jedince působí zvenčí tři oblasti, a to:

- finanční podmínky,
- rodinné podmínky,
- zdravotní podmínky.

³¹ ŠIMBEROVÁ, Zuzana. Učení a vzdělávání v podniku a jejich podmínky. In NOVOTNÝ, Petr ed. a Benke, Magdolna, ed. *Pracoviště jako prostor k učení*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2009.

4. FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ MOTIVACI ZAMĚSTNANCŮ KE VZDĚLÁVÁNÍ

4.1 Vztah člověk – firma

Je obecně známo, že člověk je nejcenějším a nepostradatelným aktivem každé firmy. V dnešní turbulentní době se klade důraz především na maximální využití potenciálu člověka a důležitým, někdy bohužel i hlavním cílem je maximalizace zisku. Proto se kladou stále větší nároky na motivaci zaměstnanců, jejich rozvoj a na vytváření optimálního pracovního klimatu.

Pracovníci (staff), u kterých rozvíjíme potenciál a schopnosti, znalosti a dovednosti (skills) jsou považovány za dva ze sedmi klíčových faktorů úspěchu tzv. strategie 7S, kterou navrhli koncem 70. let američtí konzultanti firmy McKinsey. Spolu se sdílenými hodnotami (kultura), stylem (chování manažerů), strategií, strukturou a systémy jsou vzájemně provázány.

Dnes vidí firmy svůj úspěch v člověku, ve svých zaměstnancích, kteří stojí v centru pozornosti minimálně stejně jako zákazník. Klade se důraz na kvalitativní kritéria výkonnosti, jako je rozvoj zaměstnanců a inovační činnost. Lídři firem, které chtějí být úspěšné, vytvářejí a formulují vize budoucích pozitivních změn. Realizují je pomocí svých spolupracovníků a využívají jejich tvořivosti. J. R. Smith, generální ředitel společnosti AVG Technologies, řekl „Zákazníci i zaměstnanci mají jedno společné – když jim dáte dostatečně zajímavou výzvu, zůstanou s vámi a budou vám pomáhat.“³²

Základním předpokladem, aby mohly firmy zaměstnancům vytvářet pracovní a organizační podmínky pro výkon jejich povinností je, že budou své zaměstnance vhodně motivovat, aby chtěli a uměli.

³² SMITH, J. R. *Když lidem nedáte prostor pro růst, odejdou jinam. Be the BEST: magazín českých nejlepších*. 2011, s. 17.

Vztah člověka a firmy je možné vidět i obráceně, z pohledu vnímání a potřeb člověka jako zaměstnance. Základní lidskou činností je **práce**. Práci pozměňujeme své okolí, přírodu, společnost, ale také sebe sama, své duševno a svoji osobnost, která zpětně ovlivňuje naši pracovní činnost. Člověk se potřebuje jednoduše seberealizovat, ve svém osobním i pracovním životě. Lidé potřebují být přesvědčeni o smysluplnosti své práce, která jim přináší uspokojení a motivuje je k neustálému učení. Zaměstnanci chtějí pracovat pro firmu, která má kredit, jasnou strategii, vytváří atmosféru a kulturu podporující tvořivost, invenci, samostatnost a dává lidem dostatek podnětných výzev a prostor pro růst, jinak odchází jinam. Aby firma rostla a v ní i její lidé, musí se zaměstnanci cítit neoddělitelnou součástí firmy a měli by mít osobní zájem na jejím úspěchu.

4.2 Motivace

Jak souvisí rozvoj a vzdělávání lidí s úspěchem firmy jsme již naznačili. Dalším důležitým rysem vzdělávání, který považujeme za důležitý, je jeho **motivační funkce**.

Nejčastěji skloňovanou příčinou nezdaru firem se v posledních letech stala krize - ekonomická, finanční či morální. V popředí se však stále drží firmy, které jsou úspěšné. Staví především na své adaptabilitě na změnu tržních podmínek a schopnostech udržet své zaměstnance motivované. V historickém kontextu je možné uvést příklad Tomáše Bati, který v roce 1894 založil ve Zlíně svoji první továrnu na výrobu bot. V roce 1938 měl doma i ve světě již kolem 65 tisíc zaměstnanců. Lidé v jeho továrnách s nadšením pracovali, cestovali a vzdělávali se. Kromě stimulů jako byl prémiový systém účasti na zisku a ztrátě, stavba rodinných domků a nemocnic soustavně podporoval vzdělávání zaměstnanců. Jeho filozofie života a podnikání je považována za „českou školu podnikání“. Uveďme jeden z jeho citátů: „Při své práci neměl jsem na mysli vybudování závodu, ale lidí. Vybudoval jsem člověka, aby byl výkonnější a lépe sloužil zákazníkům a on potom vybudoval závod. Jsem přesvědčen, že největší ztráty v průmyslu a obchodě vznikají nesprávným stanoviskem, které

zaujímá člověk ke své práci, svým spolupracovníkům a ke svým zákazníkům. Hlavní úlohou organizátora, který chce vybudovat velký podnik je, aby vytvořil morální a psychologickou základnu, na níž by se jeho pracovníci mohli zdárně vyvíjet. Věřím v člověka a v to, že se zlepšuje. Věřím, že tomu zlepšení nesmírně přispívají technické vynálezy, které jsou dětmi lidského ducha.“³³

I v dnešní moderní době vidíme Baťu jako duši, inspirátora a iniciátora v podniku. Soustředoval kolem sebe další vynikající pracovníky. Dnes bychom řekli, že byl vedoucím týmu, který získával a motivoval lidi.

Dnes už firmy nestaví svůj úspěch na marketingu, ale na schopných lidech a silné vizi. Bahbouch vizi formuloval takto: „Vize je obraz žádoucího, který pomáhá mobilizovat naši energii.“³⁴ Hovoří o tom, že tuto rozptýlenou energii umožňuje vize zaměřit do jednoho bodu, a tím dosáhnout síly laseru. Pokud na své vizi trváme, dočkáme se výsledku, pokud však nemáme představu, kam chceme jít, jsme chyceni v pasti vnějších vlivů.

Protože nic nefunguje jen proto, že funguje, je nutné věnovat pozornost také tomu, jak, čím a kým jsme motivováni.

4.2.1 Teorie a proces motivace

Otázka motivace je vlastně otázkou, proč se člověk chová tím nebo oním způsobem. Pochopení zákonitostí motivace podstatným způsobem ovlivňuje naše zacházení s ní, proto se jí nyní budeme věnovat detailněji.

Slovo motivace je odvozeno z latinského slovesa **movere** – hýbat, pohybovat. V literatuře nalezneme její různé definice, pro co nejlepší obraz, jak lze motivaci chápat, uvedeme několik z nich.

³³ BAŤA, Tomáš. *Úvahy a projevy*. 3. vyd. Praha: Institut řízení, 1990, s. 95.

³⁴BAHBOUH, Radvan. *Pohádka o ztracené krajině: Psychologie koučování*. Praha Brandýs n. L. [i.e. nad Labem]: Qed Group: Dar Ibn Rushd, 2010, s. 81.

„Motivace je souhrnné označení pro motivy a jejich působení.“³⁵ Motiv potom Říčan popisuje jako faktor, který uvádí do pohybu jakoukoli činnost či proces, tedy cokoli, co vede k aktivitě.

Pojem motivace je v psychologii vymezován rovněž jako psychický proces zvýšení nebo poklesu aktivity, mobilizace organismu, který se projevuje napětím, neklidem, činností, zaměřeností osobnosti na dosažení cílů.³⁶

Každé cílevědomé lidské jednání je jednání motivované a motivací rozumíme soubor činitelů představující vnitřní hnací síly činnosti člověka, síly, které usměrňují jeho poznávání, prožívání a jednání. Můžeme je chápat jako dynamické tendence osobnosti.³⁷

Motiv lze tedy chápat také jako důvod, proč jsme něco udělali, nebo neudělali. Motivace je v tomto smyslu soubor faktorů, které nás ovlivňují, abychom se nějak chovali.

Motivaci můžeme také nazvat jakýmsi akcelerátorem, procesem, který určuje směr a sílu trvání našeho jednání a chování.

Je důležité se zaměřit ještě na jeden aspekt, který vychází z definice, že „**Motivace je stav energie využitelné pro konkrétní aktivitu.**“³⁸ I když energii můžeme jen těžko měřit, poznáme krajní meze, tedy kdy jí máme nadbytek nebo nedostatek. Známe jaké to je, když jsme vyčerpaní a snažíme se energií šetřit nebo máme naopak energie na rozdávání a máme chuť se do něčeho pustit. Aktuální úroveň naší energie nazývá Bahbouh **vnitřním účtem**. Je to účet, od kterého nám na rozdíl od bankovního účtu nechodí výpisy, a tak nám bohužel umožňuje dostat se do mínusu, což se dříve nebo později projeví.

³⁵ ŘÍČAN, Pavel. Psychologie osobnosti: Obor v pohybu. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 96.

³⁶ VACÍNOVÁ, M., LANGOVÁ, M. Kapitoly z psychologie učení a výchovy. Praha. Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007.

³⁷ PROVAZNÍK Vladimír et al. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002.

³⁸ BAHBOUH, Radvan. Pohádka o ztracené krajině: Psychologie koučování. Praha Brandýs n. L. [i.e. nad Labem]: Qed Group: Dar Ibn Rushd, 2010, s. 24.

Představy o tom, jak motivace funguje, bývají zjednodušovány. Motivace je přitom daleko komplikovanější, než by se zdálo, závisí na velkém množství faktorů, jako jsou například **lidské potřeby**. Ty uspokojíme tím, že si stanovíme cíle, ke kterým se snažíme dojít a naplnit je. Můžeme tedy říci, že naplňování potřeb je motorem našich aktivit. Lidé mají různé potřeby, a proto neexistuje jeden univerzální přístup k jejich motivaci. Budeme se snažit porozumět, jaký je proces motivace a jak funguje obecně i v pracovní oblasti.

Základními motivy jsou **potřeby**. Výzkumům lidských potřeb se věnoval Abraham Maslow, jeden z nejvýznamnějších představitelů humanistické psychologie a známý tvůrce modelu hierarchické struktury potřeb.³⁹ Jeho teorie je založena na tom, že člověk není motivován vnějšími podněty jako je odměna nebo trest (teorie cukru a biče), ale vnitřními potřebami, které vytvářejí určité soubory. Maslow identifikoval celkem pět souborů potřeb, které byly v jisté hierarchii či určitém dynamickém vztahu. Teorie hierarchie potřeb je znázorňována jako pyramidový model. Podle Adaira, autora citované knihy *Efektivní motivace*, má pyramidový model nevýhodu v tom, že vyšší potřeby jsou v něm znázorněny v celkovém měřítku jako menší, zatímco opak je pravdou. Ve srovnání s naší kapacitou pro jídlo, která je omezená, je kapacita osobního růstu bez hranic.

Pro názornost je zvolen právě tento model (obr. 1) a uveden přímo v této části práce.

³⁹ ADAIR, John. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004.

Obr. 2: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: ADAIR, J. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004, s.30.

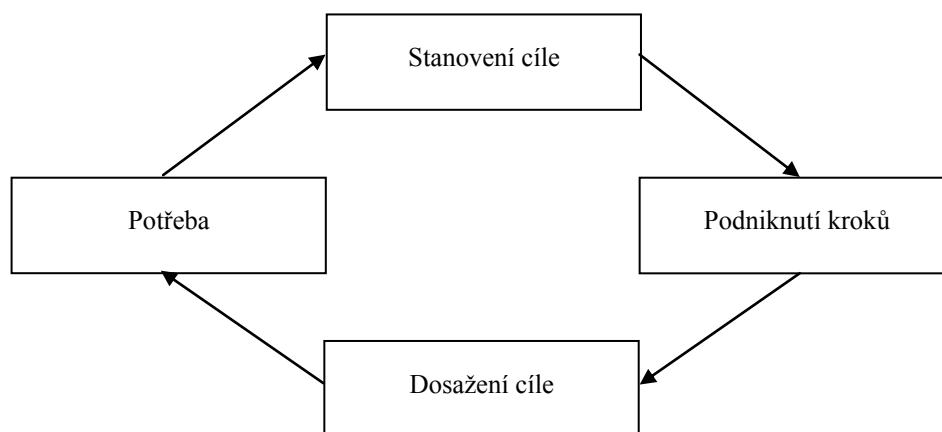
Hierarchie začíná fyziologickými potřebami, jsou nejnižší a dokáží se při neuspokojování prosadit vůči potřebám výše položeným. Když jsou fyziologické potřeby uspokojeny a člověk tím nevyčerpal veškerou energii, kterou má, začíná podle Maslowa uspokojovat potřebu bezpečí a tak postupuje stále nahoru do dalších pater.

V teorii hierarchického uspořádání potřeb je důležitá skutečnost, že se člověk ve svém životě nemusí dostat až na nejvyšší úroveň k **seberealizačním potřebám**. Naplnění modelu závisí na jedinci, na jeho vnitřních podmínkách - vrozených i získaných, a vnějších – sociálních, kulturních, materiálních apod. Maslow patří k těm psychologům, kteří si myslí, že hlavní **hybná síla osobnostního rozvoje je umístěna uvnitř člověka**, nepřichází tedy zvenčí.

Pokud jsou potřeby neuspokojené, je vědomě nebo mimovolně iniciována motivace. Přejeme si něčeho dosáhnout, něco získat nebo se něčím stát. Stanovíme cíle, kterých chceme dosáhnout a cesty, které nás k cíli úspěšně dovedou. Dojde tak k naplnění našich cílů a představ. Pokud cíle nedosáhneme, je velmi nepravděpodobné, že pro dosažení stejného nebo podobného cíle zvolíme stejné kroky. Tento proces opakování úspěšného chování se nazývá

upevňování přesvědčení⁴⁰ nebo také zákon příčiny a účinku, který vypracoval Clark L. Hull.

Obr. 3: Proces motivace



Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 220.

Potřeby jsou také motivačními vlastnostmi osobnosti. Souvisejí s utvářením a dalším rozvojem osobnosti. Mezi motivační vlastnosti patří například:

- **návyky** – každý z nás dělá mnoho činností zcela samozřejmě a automaticky, stal se z nich zvyk,
- **zájmy** – málokdo z nás nemá nějaký svůj zájem, koníček. Jaká je asi motivace malého dítěte, které si hraje a nevnímá okolní svět? Má radost ze hry, která ho prostě baví. Při motivaci je důležité, aby nás daná činnost bavila,
- **ideály** – snažíme se něčemu nebo někomu přiblížit, ztotožnit se s ním. Máme velkou motivaci a právě to nás vede k našemu cíli.

⁴⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007.

V souvislosti s motivací k pracovnímu výkonu jsou považovány za důležité rovněž ctižádost, ambice a cíle.

Bez **ctižádostivosti a ambicí** není touha něčím být. Vychází z již zmíněné potřeby sebeuplatnění, která je až na vrcholu Maslowovy hierarchie potřeb. Tento druh motivace je v pracovním světě důležitý. Pomáhá nám proměnit motivaci v pracovní úspěchy. Dokonce můžeme říci, že náš vztah k práci je výsledkem naší motivace.

V životě sledujeme různé cíle. **Cílevědomé lidské jednání** je perspektivní čili dlouhodobé nebo krátkodobé. Přitom na nás působí vnější vlivy – podněty z vnějšího světa, které na každého z nás působí odlišně. Průběžně je hodnotíme, upíráme na ně pozornost nebo je odmítáme. Pro pracovní život je obzvláště důležité umět s cíli pracovat. Pokud je náš cíl velký a vzdálený, můžeme propadnout depresi při neúspěchu. Je dobré si je rozdělit na cíle dílčí. Jejich dosahování pro nás bude snazší a jejich postupné plnění nás bude motivovat k postupu dál. Člověk, který nemá cíl, nemá ani motivaci.

4.2.2 Typy motivací

Hovořili jsme o potřebách a zmínili jsme vnější vlivy, které na nás působí. Z tohoto hlediska můžeme motivaci rozdělit na **vnitřní a vnější**.

Vnitřní motivací jsou v podstatě vnitřní pohnutky, motivy – je to jakýsi vnitřní svět motivovaného člověka. Člověk motivuje sám sebe a uspokojuje své potřeby. Vnitřní motivace se u našich činností uplatňuje daleko častěji. Vykonává činnost, protože ho baví nebo ji považuje za důležité z hlediska svých cílů.

Vnější motivace znamená, že úkoly plníme pod vlivem vnějších podnětů neboli stimulů. Pro vznik žádoucího chování hrají hlavní úlohu vnější situace. Stimulujeme tím, že vyvoláváme ochotu něco udělat. Nevýhodou stimulace je, že působí jen po dobu, dokud stimuly působí. Proto v praxi víme, že stimulovat například penězi je krátkodobé.

Podle Plamínka⁴¹ hraje v tomto případě při vzniku žádoucího chování klíčovou roli vnější situace a v případě vnitřních motivů to je vnitřní svět motivovaného člověka. ***Důležité je, že obojí, tedy vnější stimuly i vnitřní pohnutky, (motivy) můžou působit společně a vzájemně se posilovat.***

Motivace můžeme vymezit také z hlediska prožívání jedince na motivaci **pozitivní** a motivaci **negativní**:⁴²

- **pozitivní motivace** je nejčastěji vyvolána pochvalou, uznáním, úspěchem a posiluje další úsilí člověka. Ale i pozitivní motivace může mít negativní vliv na učební činnosti, pokud je tato pozitivní motivace nepřiměřená a následně tím oslabuje poznávací potřeby a přesycuje volní rovinu osobnosti,
- **negativní motivace** může být vyvolána například negativním hodnocením, neúspěchem, projevy nezájmu apod. Důsledkem je ztráta zájmu o vzdělávání, rezignace na výkon a negativní postoje k učení obecně. Negativní motivace však může mít také opačný, tedy pozitivní vliv na učební činnosti tím, že může aktivovat poznávací a volní potřebu nebo potřebu sociální prestiže.

4.2.3 Motivace v práci

Spolu s Maslowovou hierarchií potřeb se stala součástí tradiční manažerské filozofie Herzbergova teorie motivace.

Již zmíněný americký profesor psychologie Frederick Herzberg uskutečnil výzkum motivace založený na studiu složek ***uspokojení z práce***. Významně tak přispěl k pochopení **motivace z práce**. Výsledky výzkumu publikoval v roce 1959 v knize Motivace k práci. Jednou ze základních hypotéz, která se potvrdila, byla existence dvou druhů faktorů:⁴³

⁴¹ PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010.

⁴² VETEŠKA, J., VACÍNOVÁ, T. a kol. *Aktuální otázky vzdělávání dospělých: andragogika na prahu 21. století*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011.

⁴³ ADAIR, John. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004.

- faktory **uspokojující, tzv. satisfaktory** - věci, které má pracovník na své práci rád,
- faktory **neuspokojující, tzv. dissatisfaktory** – věci, které na své práci pracovník rád nemá.

Soubor faktorů, které obklopují práci a mohou vést, pokud nejsou v pořádku, k tomu, že se budeme cítit nešťastně a nespokojeně, nazýval Herzberg **hygienickými faktory**. Do hygienických faktorů řadil:

- strategie společnosti a její administrativa,
- dohled - technický - přístupnost, kompetence a spravedlivý postoj nadřízeného,
- interpersonální vztahy,
- plat,
- postavení ve firmě,
- jistota práce,
- osobní život - dopad práce na rodinný život jednotlivce,
- pracovní podmínky - fyzické podmínky, ve kterých pracujeme.

Soubor faktorů, které jsou zaměřeny na práci samotnou, nazývá Herzberg **motivátory**⁴⁴ a rozdělil je do šesti kategorií:

- **úspěch** - např. zdařilé dokončení práce, vyřešení problému,
- **uznání** - jakýkoli akt uznání, ať už formou poznámky nebo pochvaly,
- **možnost růstu** - změny v pracovní situaci, kdy se zvýší příležitosti profesionálního růstu; kromě nových perspektiv při povýšení se sem řadí

⁴⁴ ADAIR, John. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004.

také rostoucí příležitosti ve stávající pracovní pozici nebo příležitost naučit se a procvičit si nové dovednosti nebo si osvojit nové profesionální znalosti,

- **povýšení** - skutečné změny, které zlepší pozici a status v práci,
- **odpovědnost** - skutečná odpovědnost je spojena s nezbytnou pravomocí, aby byla činnost správně vykonávána,
- **práce sama** - skutečné vykonávání práce nebo některé její fáze.

Adair přirovnává Herzbergovy motivátory k živinám nebo vitaminům nutným pro práci, které člověka naplňují.

Podle Adaira, Herzberg spojuje motivátory s konceptem, kde základním cílem člověka je **seberealizace** a **sebeaktualizace**. V tomto a řadě základních předpokladů o seberealizaci se podle něj teorie Herzberga a Maslowa shodují.⁴⁵

Podle právě popsaných a ověřených teorií můžeme říci, že to, co povzbuzuje člověka k většímu úsilí, má více souvislost s osobním pocitem spokojenosti než například s peněžními stimuly. Vzdělávání můžeme zařadit do skupiny **možnost růstu**, tedy motivátorů, které vedou člověka k uspokojení a seberealizaci.

4.3 Motivace ve vzdělávání dospělých

„Motivace ve vzdělávání je nutno chápat jako komplex různorodých vzájemně se podmiňujících faktorů (motivů). Je pozitivně zjištěno, že studijní úspěch zesiluje a stabilizuje výkonnostní studijní motivaci. Neúspěch nebo přehnané nároky ji snižují a vyvolávají trému.“⁴⁶ Pokud tedy lidé pocítují výsledky učení jako prospěšné, mají výraznější sklon se učit, a pokud jsou jejich očekávání naplněna, jejich motivace se ještě posílí.

⁴⁵ Tamtéž.

⁴⁶ PALÁN, Zdeněk. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Praha: DAHA, c1997, s. 72.

Typy motivace ke vzdělávání a učení se vycházejí z teorie motivace, kterou jsme se zabývali v předchozích kapitolách. Ve vzdělávání dospělých pracujeme především s kladnou motivací k učení tím, že iniciujeme a podporujeme kladné motivy učení jako například seberealizaci dospělého a snažíme se eliminovat záporné motivy jako je například strach. Mužík popisuje učební motivy dospělého jako **pyramidu motivů učení**, která vychází ze vzdělávání dospělých jako získávání informací a formování odborných vědomostí, dovedností nebo návyků. Cílem vzdělávání je zvýšení výkonnosti pracovníka a tím posílení jeho pozice na trhu práce. To má dopady na sociální stránku. Na vrcholu pyramidy učebních motivů je individuální užitek.⁴⁷ S ohledem ke grafické názornosti uvádíme obrázek přímo v této části práce.

Obr. 4: Pyramida motivace učení



Zdroj: MUŽÍK, Jaroslav. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005, s. 10.

Podle Vacínové⁴⁸ je mnoho motivů, které vedou dospělé k dalšímu vzdělávání, jako například:

⁴⁷ MUŽÍK, Jaroslav. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005.

⁴⁸ VETEŠKA, J., VACÍNOVÁ, T. a kol. *Aktuální otázky vzdělávání dospělých: andragogika na prahu 21. století*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011.

- specificky zaměstnanecké důvody (konkrétní požadavky ve vykonávané činnosti),
- aktuální vývojově podmíněné důvody (životní otázky, vliv mobility),
- uvědomované společenské důvody (kritika společnosti, emancipace aj.),
- konvenčně komunikační důvody (potřeba kontaktu) a další.

Z hlediska efektivity vzdělávání dospělých se mnohdy považuje za rozhodující faktor úspěšného vzdělávání **síla a zaměření motivů účastníka**. Motivate, tedy souhrn vnějších a vnitřních faktorů, které aktivují, zaměřují a řídí jednání a prožívání účastníka, je podle Beneše⁴⁹ pro mnohé andragogy hlavním problémem. Z rozsáhlých výzkumů v různých zemích světa byla dokonce přesně určena struktura motivů účasti na vzdělávání kromě sociálního kontaktu, sociálních podnětů, vnějšího očekávání a kognitivních zájmů to byly právě profesní důvody, konkrétně zajištění nebo rozvoj vlastní pozice v zaměstnání.

V jedné z definic jsme motivaci vyjádřili jako energii, ta je příčinou našeho jednání a vede nás k určitému cíli. Hovoří se však také o určité **protienergii**⁵⁰, která je popisována jako zvažování pravděpodobnosti úspěchu. To znamená, že pokud člověk považuje možnost úspěchu za málo pravděpodobnou, jeho motivace klesá – dospělí vnímají různé bariéry, které podle jejich názoru snižují pravděpodobnost úspěšnosti.

Vnímané **bariéry ve vzdělávání dospělých** byly podle Crossové⁵¹ rozděleny do tří skupin:

- **situační bariéry** – vyplývají z aktuální situace jedince v daném čase (např. nedostatek peněz, nedostatek času, špatná doprava do místa vzdělávání),

⁴⁹ BENEŠ, M. *Andragogika*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008.

⁵⁰ RABUŠICOVÁ, M., RABUŠIC L. *Učíme se po celý život?: o vzdělávání dospělých v České republice*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008.

⁵¹ CROSS, K. P. *Adults as Learners. Increasing participation and facilitating learning*. San Francisco: Jossey-Bass, 1981. In RABUŠICOVÁ, M., RABUŠIC L. *Učíme se po celý život?: o vzdělávání dospělých v České republice*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2000.

- **institucionální bariéry** – nevyhovující rozvrh, nedostatek vhodných programů apod.,
- **osobnostní bariéry** – vztahují se k postojům a sebevnímání učícího se studenta (např. „jsem příliš starý, abych se učil“).

Cílem již zmiňovaného dotazníkového šetření Rabušicové Vzdelávání dospělých 2005⁵² bylo prozkoumat důvody, proč se čeští dospělí zapojují, nebo nezapojují do formálního i neformálního vzdělávání. Vzhledem k našemu zaměření uvádím pouze výsledky týkající se vzdělávání neformálního (mimo školské instituce).

Z výsledků je patrné, že největší podíl pracovní motivace byl nalezen u profesního vzdělávání, což není překvapivé. Naopak je pozoruhodné, že plných 33 % dospělých vstupuje do tohoto typu vzdělávání s jinou motivací - typicky deklarovanou jako snahu o osobní rozvoj – 28 %.⁵³

Tab. 1: Výsledky motivace v jednotlivých oblastech neformálního vzdělávání

Oblast/motivace	Pracovní	Mimopracovní
Profesní vzdělávání	67 %	33 %
Osobnostní rozvoj	28 %	72 %

Zdroj: RABUŠICOVÁ, M., RABUŠIC L. *Učíme se po celý život?: o vzdělávání dospělých v České republice*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008, s. 103, tabulka 6.5.

Motivace ke vzdělávání je v drtivé většině případů vnitřní, ačkoliv do profesního vzdělávání vstupují dospělí mnohdy na přímý popud či dokonce příkaz zaměstnavatele (tab. 2).

⁵² RABUŠICOVÁ, M., RABUŠIC L. *Učíme se po celý život?: o vzdělávání dospělých v České republice*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008.

⁵³ Tamtéž, s. 103.

Tab. 2: Výsledky vnitřní a vnější motivace v jednotlivých oblastech neformálního vzdělávání

Oblast/motivace	Vnitřní	Vnější
Profesní vzdělávání	62 %	38 %
Osobnostní rozvoj	83 %	17 %

Zdroj: RABUŠICOVÁ, M., RABUŠIC L. *Učíme se po celý život?: o vzdělávání dospělých v České republice*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008, s. 103, tabulka 6.6.

Souhrnná data ale také ukazují, že respondenti chápali participaci na vzdělávání jako výsledek vlastního svobodného rozhodnutí. Dále se potvrdilo, že zaměstnanci oproti ostatním respondentům častěji vstupují do vzdělávacích aktivit a častěji také vyjadřují zájem do nich vstoupit i v budoucnu. Současně se ukázalo, že více motivující pro zapojení do vzdělávání je **záměr zlepšit v dohledné době postavení ve stávajícím zaměstnání** než **záměr najít si v dohledné době lepší zaměstnání**. **Vnější motivace ze strany zaměstnavatele tedy hraje velmi významnou roli.**

4.3.1 Motivační funkce vzdělávání v organizaci

Řízení nejcennějšího zdroje organizace, tedy lidí, se stalo klíčovou součástí politiky řízení lidských zdrojů. Cílem je efektivně řídit lidské zdroje a rozvíjet lidský potenciál v organizacích. V tom je podle Bartáka⁵⁴ zcela zásadní změna pojetí pracovní síly jako pasivního vykonavatele zadaných činností k aktivnímu zlepšovateli. Toho lze dosáhnout mimo jiné uplatňováním **motivující firemní filozofie**, s tím nezbývá než plně souhlasit.

Literatura uvádí, že jednou z předností systematického vzdělávání pracovníků je **zvyšování jejich motivace**.

⁵⁴BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011.

„Cílem podnikového vzdělávání není jen předávání poznatků, ale i vytváření podmínek pro seberealizaci jako nejúčinnějšího motivačního nástroje.“⁵⁵

Můžeme říci, že vytvářením podmínek pro učení a vzdělávání v organizaci, pozitivně ovlivňujeme motivaci zaměstnanců, jejich spokojenost se zaměstnavatelem a vazbu na organizaci.

Organizace tím také podstatně zvyšuje svoji **atraktivitu**, což má vliv na získání i udržení si kvalitních lidí pro firmu. Stává se žádaným zaměstnavatelem na trhu práce. Pokud v dnešní době hledáme zaměstnání, zajímáme se o to, jaké firma nabízí podmínky vzdělávání a profesního rozvoje. Velké firmy běžně nabízejí tzv. graduate programy pro absolventy vysokých škol, talent management programy a další, které napomáhají rozvoji zaměstnanců.

Zaměřme se nyní na stávající zaměstnance organizace. Samozřejmě kvalitní a funkční systém podnikového vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je jen jedním z faktorů, kterým zaměstnance ovlivňujeme a můžeme dlouhodobě motivovat, ale podle našeho názoru faktor velmi důležitý.

Pokud jsou zaměstnanci správně a dlouhodobě motivováni, jsou jednoduše výkonní a nejen to:

- jsou zapálení pro věc,
- zapojují se do různých pracovních skupin, řešitelských týmů,
- realizují své tvůrčí nápady a myšlenky,
- inspirují a motivují svou dobrou pracovní morálkou ostatní v týmu, což má pozitivní vliv na interpersonální vztahy na pracovišti,
- jsou loajální vůči firmě,
- dávají dobrý příklad ostatním.

⁵⁵ PALÁN, Zdeněk. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Praha: DAHA, c1997, s. 86. Promos.

Zvláště v dnešní době je velmi důležité využívat tvůrčích schopností lidí, a to úzce souvisí s učením. Například jedním z omylů je, že kreativita je talentovou záležitostí. Kreativní nejsme nikdy sami od sebe, je nezbytné neustále poznávat nové. Jde o tzv. *spirální vývoj*,⁵⁶ v němž učení přináší inovace a inovační přístupy jsou neustálým podnětem k dalšímu učení. Jednou z hlavních charakteristik kreativního podniku je využívat tvořivosti zaměstnanců a zároveň pro ně vytvářet účinný motivační systém.

V souvislosti s tvořivostí hovoříme také o jejích bariérách. Vnějšími bariérami chápeme např. pracovní prostředí, nevhodnou podnikovou kulturu, nedostatečnou komunikaci a přístup k informacím. Další významnou bariérou tvořivosti je nízká motivace či sebemotivace, kterou chápeme jako bariéru vnitřní.

V případě vzdělávání můžeme vnější prostředí také chápat jako jistou bariéru v motivaci zaměstnanců, ale zvenčí.

4.3.2 Motivace k učení a vzdělávání v organizaci

V podnikovém a odborném vzdělávání vůbec je vysoce motivující návaznost na individuální profesní zájmy a zajištění použitelnosti získaných, tedy naučených, znalostí a dovedností. Proto je motivace zaměstnanců k učení a zvyšování vlastního potenciálu významným prvkem vzdělávacího procesu, který ve velké míře ovlivňuje efektivitu vzdělávání.

Na motivaci působí:⁵⁷

- **hodnota**, kterou účastníci přikládají vzdělávacím aktivitám ve vztahu ke svému současnému pracovnímu zařazení a budoucí kariéře,

⁵⁶ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011.

⁵⁷ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualizované a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011.

- **náročnost úkolů** v rámci vzdělávacích aktivit – smysluplné a splnitelné úkoly a cíle, potom má pro účastníka i vysokou motivační hodnotu; naopak jsou-li úkoly příliš snadné, ztrácejí účastníci zájem a pozornost.

Druhy motivace k učení,⁵⁸ které podle Hroníka také podmiňují preferovaný způsob učení, jsou:

- **motivace kognitivní** – dozvědět se něco nového,
- **motivace adaptační** – patřit, příslušet do nějaké skupiny a zvládat svou roli, tj. očekávání druhých,
- **motivace uplatnit se** – dosáhnout výkonu hodného obdivu, respektu, odlišit se, postoupit,
- **motivace sebepotvrzením a seberealizací** – objevení, upřesnění toho, jak se vidím a přijmout se, uskutečnit své možnosti,
- **motivace existenciální** – vnímat přesah, transcendenci. Vědět proč, mít nadosobní motivaci.

Systém motivace zaměstnanců ke vzdělávání reflektuje stimulační faktory, které vycházejí ze strategie organizace a cílů podnikového systému vzdělávání. Tyto faktory zároveň respektují potřeby a možnosti zaměstnanců a berou v úvahu specifika organizace a společenskou situaci v zemi. Ty následně doplňují **soustavu motivačních faktorů** v podnikovém vzdělávání, které jsou vnitřní potřebou zaměstnanců.

Příklady **motivačních faktorů vzdělávání** podle Vodáka:⁵⁹

- zlepšení postavení v týmu, ve skupině,
- udržení pracovního místa (funkce),

⁵⁸ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007.

⁵⁹ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualizované a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011.

- pracovní postup, získání pracovního místa,
- možnost využití získané kvalifikace – seberealizace,
- získání kvalifikace (titulu),
- zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce,
- zvýšení flexibility a připravenosti na změny,
- vyšší platové ohodnocení,
- získání sociálních výhod,
- možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech.

Velmi důležitou roli v motivaci zaměstnanců hraje **management**. Kromě působení a vlivu manažerů na sociální klima a vztahy na pracovišti, o kterých jsme se zmínili v kapitole 3.1.1, je důležité, aby manažeři uměli pracovníky vhodně stimulovat. To znamená záměrně a cílevědomě ovlivňovat jejich motivaci, ať už pracovní nebo ke vzdělávání a učení se. Stimulem v této souvislosti rozumíme tzv. incentive, tedy vnější podněty, které nemusí být vždy jen finanční povahy. Již Abraham Maslow ukázal, že je řada motivů, které mohou manažeři využívat a které je nic nestojí. V manažerské praxi se ukázalo, že neustálé uspokojování základních hodnot jako je zvyšování hmotné odměny nebo odstraňování nedostatků pracovního prostředí, nemůže být trvalým zdrojem motivace pracovníků. Účinným motivačním nástrojem manažerů se stává uspokojování dalších lidských potřeb, zejména potřeb sociálních a potřeb růstu (sebeaktualizace). Proto jedním z cílů stimulace, který manažeři sledují, je další osobnostní rozvoj pracovníků. Stimulace však bude účinná jen tehdy, pokud budou stimulační podněty ve shodě s potřebami a celkovým motivačním profilem pracovníků, a to předpokládá, že manažer své pracovníky velmi dobře zná.⁶⁰

⁶⁰ PAUKNEROVÁ, Daniela et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přepracované a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing., 2008.

Schopnost manažerů motivovat své spolupracovníky představuje jednu z důležitých manažerských kompetencí, zároveň patří motivace zaměstnanců k nejsložitější manažerským úkolům, při kterých se firmy i manažeři dopouštějí chyb. Pokud má být motivace úspěšná, musí dojít ke shodě názorů manažera a zaměstnance. Manažer by měl ovládat metody poznání postojů a příčin jednání svých spolupracovníků

Zlaté pravidlo motivace říká, že nikdy nebudete inspirovat jiné, pokud sám nejste inspirovaný. Pouze motivovaný vedoucí motivuje ostatní a jde příkladem. Zároveň je důležitý individuální přístup, protože motivy různých lidí se liší. Důležitá je také důvěra manažera, která zvyšuje iniciativu zaměstnanců.

Z již zmíněného výzkumu Rabušicové⁶¹ vyplynulo, že poměrně velké procento zaměstnanců je tlačeno zaměstnavatelem ke vzdělávání respektive k účasti na školení. Znamená to tedy, že u těchto zaměstnanců, kteří se vzdělávají, převažují vnější stimuly.

Pokud je vnější motivace vnímána jako nátlak zaměstnavatele, potom je nutné se zaměřit na vhodné způsoby motivace zaměstnanců ke vzdělávání a zároveň analyzovat jeho případné bariéry.

V roce 2011 se ve společnosti XY uskutečnil průzkum zaměstnanců, přičemž jedna jeho část byla zaměřena na vzdělávání. Firma nedala souhlas se zveřejněním obchodního jména, proto budeme dále pracovat s označením XY.

Počet respondentů: 1183

Oblast: Přístup ke vzdělávacím aktivitám

Otázka: „Co bylo během posledních 12 měsíců hlavní překážkou, která Vám zabránila účastnit se vzdělávacích programů a školení, která jste potřeboval/a ke své práci?“

⁶¹ RABUŠICOVÁ, M., RABUŠIC L. *Učíme se po celý život?: o vzdělávání dospělých v České republice*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008.

- Mému vzdělání nebránily překážky - 38 % (nulová bariéra).
- Neměl/a jsem čas se zúčastnit - 21 % (situační bariéra).
- Nemohla jsem nalézt potřebný program školení - 13 % (institucionální bariéra).
- Rozvrh nebo místo konání se mi nehodily - 5 % (institucionální/situační bariéry).
- Kapacita školení byla vyčerpaná - 5 % (institucionální bariéra).
- Školení bylo formou e-learningu, dávám přednost osobní formě - 15 % (institucionální bariéra).
- Má žádost o kurz byla manažerem zamítnuta - 7 % (institucionální bariéra).

V hodnocení a kvalifikaci z pohledu druhů bariéry podle Crossové (viz kapitola 4.3) vyplývá, že byly zastoupeny pouze situační nebo institucionální bariéry. Šetření však nezkoumá osobnostní bariéry, tedy postoje k sebevnímání učícího se a neobsahuje otázky zaměřené na motivaci a motivační faktory. Proto bychom se na ně rádi zaměřili v našem dotazníkovém šetření.

5. PRAKTICKÁ ČÁST – PRŮZKUM

5.1 Cíle průzkumu

Hlavním cílem průzkumu bylo zmapovat prostředí firemního vzdělávání ve firmách, zjistit jakou úlohu firemní vzdělávání při motivaci zaměstnanců hraje. Dále pro nás bylo důležité zmapovat postoj zaměstnanců ke vzdělávání v organizacích, co a kdo je k dalšímu vzdělávání ve firmě motivuje, přičemž jsme se také zaměřili na identifikaci různých motivačních faktorů k učení a dalšímu vzdělávání pracovníků. Dalším cílem průzkumu bylo zjištění, zda i přes vliv a následky ekonomické recese firmy poskytují vzdělávání, v jaké míře a jak je tato nabídka vzdělávacích aktivit vnímána jejich zaměstnanci.

Pro mapování těchto názorů, postojů a zkušeností byla vybrána jako cílová skupina zaměstnanců různých firem převážně na území hl. m. Prahy. Sběr dat byl proveden technikou účelového, nestandardizovaného dotazníku vlastní konstrukce, výzkumný vzorek byl vybrán metodou náhodného výběru a zahrnuje 309 respondentů. Průzkum proběhl v období od 10. února do 24. února 2012.

5.2 Pracovní hypotézy

Na základě výše uvedených cílů jsme formulovali hypotézy:

H1: S výší dosaženého vzdělání roste důležitost průběžného vzdělávání ve firmě.

H2: Předpokládáme, že pracovníci, kteří považují průběžné vzdělávání ve firmě za velmi důležité, sami také vyvíjejí (nezávisle na zaměstnavateli) nějakou aktivitu za účelem profesního vzdělávání.

H3: Firemní vzdělávání je pro pracovníky důležitým motivačním faktorem.

H4: Vlivem ekonomické recese firmy snižují možnost vzdělávání ve firmě.

5.3 Použité metody, techniky a postupy

Jako hlavní techniku průzkumu jsme zvolili jednu ze dvou základních technik sběru dat, a to **dotazování písemnou formou**. Byl vytvořen **dotazník vlastní konstrukce** (nestandardizovaný). Tuto metodu jsme uplatnili v rámci **kvantitativní výzkumné metodologie**, to znamená, že pro získání odpovědí respondentů jsou použity striktně jednotné podněty a také odpovědi jsou omezeny na volbu z předem připravených kategorií odpovědí.

Pro naplnění stanoveného cíle jsme dále použili následující metody a techniky:

- metoda primární a sekundární analýzy dat,
- metoda matematicko-statistická,
- technika práce s dokumenty.

Dotazníkové šetření bylo realizováno na principu dobrovolnosti a anonymity. Dotazník byl v elektronické podobě zpřístupněn na internetových stránkách <http://vzdelavani.nazory.cz> a k jeho vyplnění byli osloveni zaměstnanci firem individuálně osobním e-mailem.

Získaná data byla následně importována do excelového souboru a vyhodnocena převážně pomocí deskriptivní statistiky, zpracovány byly četnostní tabulky a volné odpovědi byly zpracovány kvalitativně. Následovala interpretace dat.

5.4 Výzkumné otázky

V dotazníku byly zahrnuty čtyři úvodní *identifikační otázky*, které strukturovaly respondenty podle pohlaví, věku, stupně vzdělání a profesního zařazení. *Jádro dotazníku* tvořily otázky zjišťující postoj pracovníků k průběžnému vzdělávání ve firmě, jejich vnímání firemního vzdělávání jako motivačního nástroje a vyvíjení vlastní aktivity v oblasti dalšího profesního vzdělávání. *Následovaly otázky* zaměřené na motivaci (potřeby) pracovníků v organizaci

se vzdělávat a vnější faktory jako jsou mezilidské vztahy na pracovišti, které ovlivňují učení. *Další část* otázek zjišťovala, zda firma (zaměstnavatel) poskytuje možnost dalšího vzdělávání. Pokud ano, jaké mají v této oblasti pracovníci možnosti a podmínky. *V poslední části* dotazníku zjišťujeme, kým a jakým způsobem jsou pracovníci ke vzdělávání a učení ve firmě motivováni a jakou roli při tom hraje přímý nadřízený (manažer).

Dotazník obsahoval celkem 19 otázek (viz příloha A). Otázky byly převážně konstruovány jako **otázky uzavřené**. Respondent vybíral z několika variant odpovědí. Jedna **otázka byla otevřená**, která nabízela respondentům volnou tvorbu odpovědi (otázka č. 19) a jedna otázka byla konstruována jako **polouzavřená** (otázka č. 9a/b), která je kombinací uzavřené otázky s volbou varianty odpovědi a otevřené části otázky nazvané jako „vlastní návrhy“. Dvě otázky (otázka č. 8a a 14) nabízely **možnost více odpovědí**. Dotazník nebyl zařazen, pokud respondent neodpověděl na všechny požadované (uzavřené) otázky.

V prvním kroku byly vyhodnoceny postupně všechny části dotazníku. Odpovědi na každou otázku byly nejdříve posouzeny zvlášť, a pokud byly odhaleny důležité vazby na jiné zjišťované oblasti nebo pokud se projeví významnější rozdíly z hlediska sledované struktury celého komplexu respondentů, byla zařazena grafická zobrazení, postihující tyto souvislosti. V návaznosti na výsledky jednotlivých otázek je zpracována verbální část. Zvláštní pozornost je věnována potvrzení stanovených hypotéz. Celkové vyhodnocení všech částí je shrnuto do závěrů průzkumného šetření.

5.5 Charakteristika souboru

Pro výběr průzkumného souboru byla použita metoda náhodného výběru s předem stanoveným minimálním počtem respondentů 200 osob. Osloveni byli respondenti ekonomicky aktivní - zaměstnanci na celý nebo částečný úvazek v celkovém počtu 692 osob. Dotazník vyplnilo **309 osob**, což představuje **44,7 % návratnost**.

Zastoupení respondentů podle pohlaví

Tab. 3: Odpovědi na otázku 1: Pohlaví

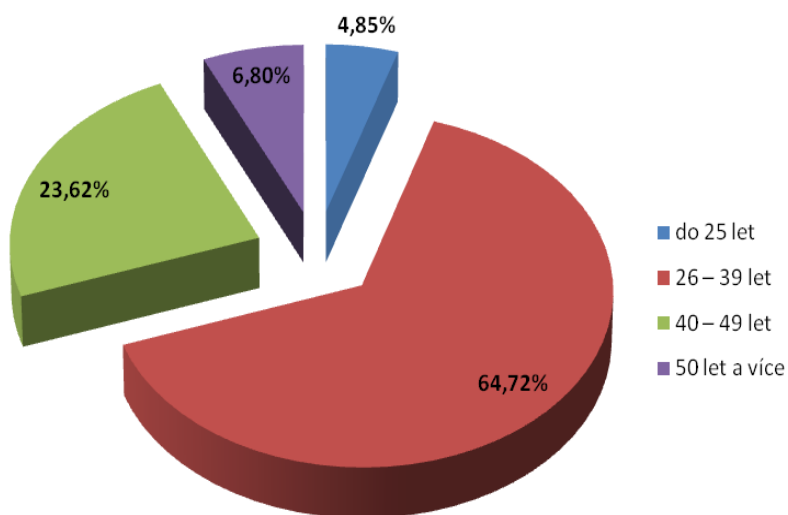
	Absolutní četnost	Relativní četnost
muž	156	50,49%
žena	153	49,51%
Celkový součet	309	100,00%

Obě skupiny respondentů podle pohlaví jsou zastoupeny poměrně, mírně převažují muži. Žen je o 1 procentní bod méně než 50 % a mužů o 1 procentní bod nad 50 %.

Zastoupení respondentů dle věku

Tab. 4: Odpovědi na otázku 2: Věk

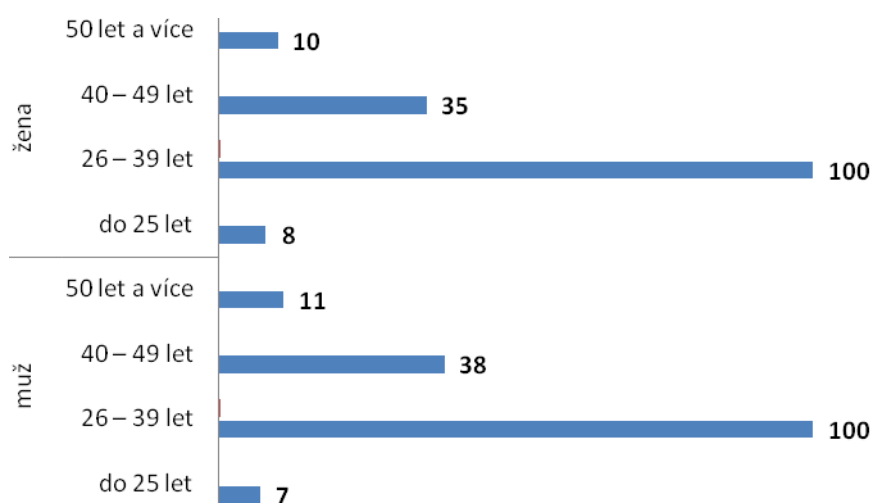
	Absolutní četnost	Relativní četnost
do 25 let	15	4,85%
26 – 39 let	200	64,72%
40 – 49 let	73	23,62%
50 let a více	21	6,80%
Celkový součet	309	100,00%



Graf 1: Otázka 2. Věk

Nejpočetnější skupinou respondentů byli zaměstnanci ve věku 26 – 39 let, kteří tvoří téměř dvě třetiny respondentů (65 %). Druhá nejpočetněji zastoupená skupina (24 %) byla ve věku 40 – 49 let oproti věkové skupině 50 let a více (6,80 %) a zaměstnancům do 25 let (4,85 %), kterých bylo nejméně.

Rozdělení respondentů podle pohlaví a věku



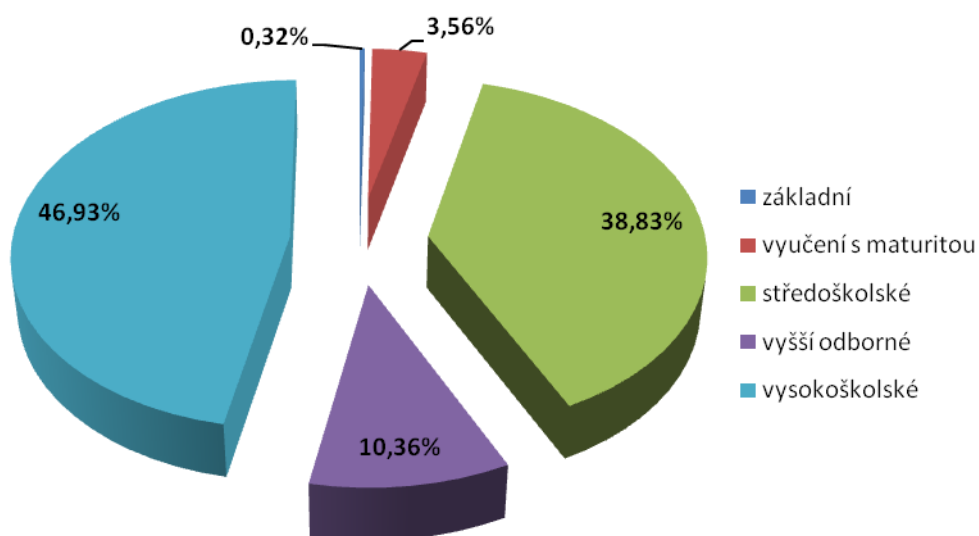
Graf 2: Rozdělení pohlaví – věk

O věkové struktuře mužů a žen podle věku informuje graf 2. Jejich zastoupení je téměř rovnoměrné. V souboru respondentů zcela převažují muži a ženy ve věkové kategorii 26 – 39 let, kdy v každé kategorii muži a ženy odpovědělo 100, tedy celkem 200 respondentů z celkového počtu 309.

Zastoupení respondentů podle nejvyššího dokončeného vzdělání

Tab. 5: Odpovědi na otázku 3: Vaše nejvyšší dokončené vzdělání

	Absolutní četnost	Relativní četnost
základní	1	0,32%
vyučení s maturitou	11	3,56%
středoškolské	120	38,83%
vyšší odborné	32	10,36%
vysokoškolské	145	46,93%
Celkový součet	309	100,00%



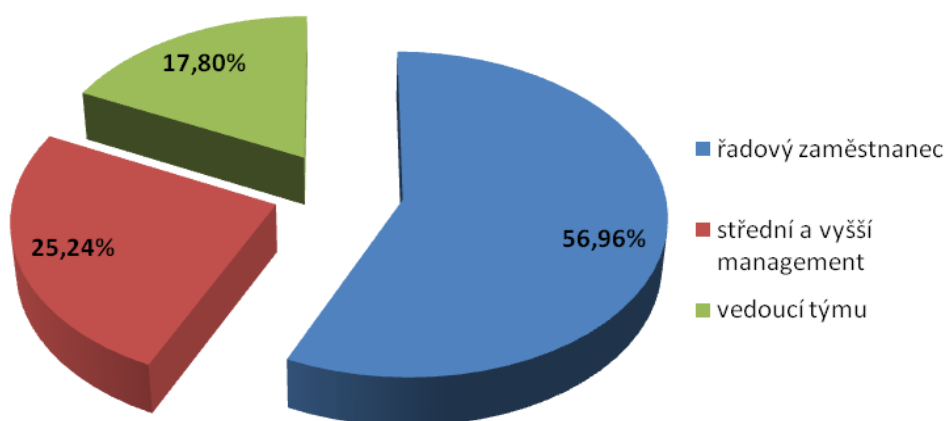
Graf 3: Otázka 3. Vaše nejvyšší dokončené vzdělání

Nejpočetnější skupinou respondentů byli zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním (47 %), druhé nejvyšší zastoupení měli respondenti se vzděláním středoškolským (39 %) a následovali respondenti s vyšším odborným (11 %), vyučení s maturitou (4 %) a jeden respondent se vzděláním základním.

Zastoupení respondentů podle profesního zařazení

Tab. 6: Odpovědi na otázku 4: Vaše profesní zařazení

	Absolutní četnost	Relativní četnost
řadový zaměstnanec	176	56,96%
střední a vyšší management	78	25,24%
vedoucí týmu	55	17,80%
Celkový součet	309	100,00%



Graf 4: Otázka 4. Vaše profesní zařazení

Více než polovinu respondentů (57 %) tvořili řadoví zaměstnanci, 25 % zástupci středního a vyššího managementu. Nejméně zastoupenou skupinou z pohledu profesního zařazení byli vedoucí týmu (18 %).

Celkově můžeme říci, že skupina řídicích pracovníků byla o 14 % méně početná (celkem 43 %) než skupina respondentů řadoví zaměstnanci (57 %).

5.6 Analýza dat a interpretace dotazníkového šetření

Otázka č. 5 Průběžné vzdělávání ve firmě považujete za?

Tab. 7: Odpovědi na otázku 5: Průběžné vzdělávání ve firmě považujete za?

	Absolutní četnost	Relativní četnost
velmi důležité	190	61,49%
důležité	108	34,95%
spíše nedůležité	10	3,24%
nedůležité	1	0,32%
Celkový součet	309	100,00%

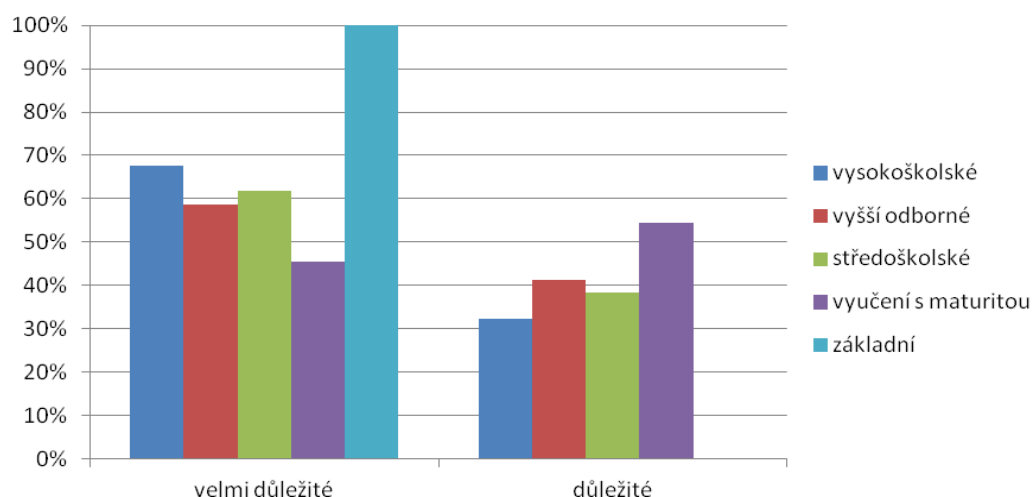
Odpovědi na tuto základní otázku potvrdily náš předpoklad, že většina dotázaných považuje vzdělávání v organizaci v současnosti za velmi důležité (61 %) nebo za důležité (35 %). Necelá 4 % respondentů nepřikládá firemnímu vzdělávání důležitost.

H1: S výší dosaženého vzdělání roste důležitost průběžného vzdělávání ve firmě.

Hypotézu H1 ověřovaly otázky č. 3 a 5 z dotazníku.

Tab. 8: Souvztažnost otázka 3 (Nejvyšší dokončené vzdělání) a 5 (Průběžné vzdělávání ve firmě považujete za)

	vysoko- školské	vyšší od- borné	středo- školské	vyučení s maturitou	základní
velmi důležité	66,21%	53,13%	59,17%	45,45%	100%
důležité	31,72%	37,50%	36,67%	54,55%	0,00%
spíše nedůležité	1,38%	9,38%	4,17%	0,00%	0,00%
nedůležité	0,69%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Celkový součet	100%	100%	100%	100%	100%



Graf 5: Souvztažnost otázka 3 (Nejvyšší dokončené vzdělání) a 5 (Průběžné vzdělávání ve firmě považujete za)

Průběžné vzdělávání ve firmě považuje za velmi důležité 66 % vysokoškolsky vzdělaných respondentů. Stejnou důležitost přikládá průběžnému vzdělání ve firmě 53 % respondentů s vyšším odborným vzděláním a 59 % středoškolsky vzdělaných respondentů.

Závěr H1: Na základě zjištěných údajů a v souvislosti s nerovnoměrným zastoupením respondentů z pohledu dosaženého vzdělání nelze jednoznačně potvrdit, avšak ani vyvrátit předpoklad, že s výší dosaženého vzdělání roste důležitost průběžného vzdělávání ve firmě.

Otázka č. 6 Vyvíjíte Vy sám/a (nezávisle na zaměstnavateli) nějakou aktivitu za účelem profesního vzdělávání?

Tab. 9: Odpovědi na otázku 6: Vyvíjíte Vy sám/a (nezávisle na zaměstnavateli) nějakou aktivitu za účelem profesního vzdělávání?

	Absolutní četnost	Relativní četnost
intenzivně	117	37,86%
občas	154	49,84%
výjimečně	33	10,68%
vůbec	5	1,62%
Celkový součet	309	100,00%

Z tabulky je zřejmé, že pouhých 38 % respondentů samo **intenzivně** vyvíjí aktivitu za účelem profesního vzdělávání a o něco více, 50 % respondentů, se profesně vzdělává nezávisle na zaměstnavateli jen **občas**. Ostatní respondenti (12 %) tyto aktivity vyvíjí výjimečně nebo vůbec.

H2: Předpokládáme, že pracovníci, kteří považují průběžné vzdělávání ve firmě za velmi důležité, také sami vyvíjejí (nezávisle na zaměstnavateli) nějakou aktivitu za účelem profesního vzdělávání.

Hypotézu H2 ověřovaly otázky č. 5 a 6 z dotazníku. Tato hypotéza vychází z domněnky, že ti, kteří jsou přesvědčeni o důležitosti vzdělávání ve firmě, jsou také vnitřně motivováni k mimopracovním vzdělávacím aktivitám.

Tab. 10: Souvztáhnost otázka 5 (Průběžné vzdělávání ve firmě považujete za) a 6 (Vyvíjíte Vy sám/a (nezávisle na zaměstnavateli) nějakou aktivitu za účelem profesního vzdělávání?)

Odpovědi ot. 5/6	intenzivně	občas	výjimečně	vůbec	Celkový součet
nedůležité	0	1	0	0	1
spíše nedůležité	1	2	5	2	10
důležité	25	63	18	2	108
velmi důležité	91	88	10	1	190
Celkový součet	117	154	33	5	309

Ze 190 respondentů, kteří odpověděli, že považují průběžné vzdělávání ve firmě za **velmi důležité**, odpovědělo pouhých 91 respondentů (48 %), že sami **intenzivně** vyvíjí aktivitu za účelem profesního vzdělávání. U 108 respondentů, kteří považují průběžné firemní vzdělávání za **důležité**, vyvíjí **intenzivně** a samostatně aktivitu pouhých 25 respondentů (23 %).

Závěr H2: Na základě zjištěných údajů nelze stanovenou hypotézu přijmout jako platnou, protože více než polovina respondentů, kteří považují vzdělávání ve firmě jako velmi důležité, se sama, nezávisle na zaměstnavateli, profesně dále nevzdělává.

H3: Firemní vzdělávání je pro pracovníky důležitým motivačním faktorem.

Hypotézu H3 ověřovala otázka č. 7. Tato hypotéza vychází z předpokladu, že v současné době, kdy panuje na pracovním trhu velká konkurence a následky ekonomické recese posilují zájem o vzdělávání, považují zaměstnanci firemní vzdělávání za důležitý faktor, který zároveň ovlivňuje jejich volbu nové pracovní pozice ať už ve stávající nebo zcela nové firmě.

Tab. 11: Odpovědi na otázku 7: Patří firemní vzdělávání mezi důležité faktory, které hrají roli při Vaší volbě nové pracovní pozice (ve stávající nebo nové firmě)?

	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	222	71,84%
ne	87	28,16%
Celkový součet	309	100,00%

Téměř 72 % dotázaných považuje firemní vzdělávání za důležitý faktor, který ovlivňuje jejich rozhodnutí a volbu nové pracovní pozice ve stávající nebo nové firmě.

Závěr H3: Na základě zjištěných údajů přijímáme hypotézu H3 jako platnou.

H4: Vlivem ekonomické recese firmy snižují možnost vzdělávání ve firmě.

Hypotézu H4 ověřovaly otázky dotazníku č. 8, 10, 11 a 12. Tato hypotéza vychází z předpokladu, že vlivem ekonomické recese dochází u firem k seškrtání výdajů a snižuje se tak poptávka firem po vzdělávání. Předpokládáme, že se tím bude také snižovat nabídka vzdělávání pro zaměstnance (otázka č. 8) a omezovat možnost pracovníků podílet se na výběru vzdělávacích aktivit (otázka č. 10). Otázka 11 a 12 zjišťuje, jak často se pracovníci vzdělávacích aktivit v rámci podniku účastní a zda celkový počet absolvovaných vzdělávacích aktivit považují za odpovídající či nikoliv.

Otázka č. 8 Máte možnost dalšího vzdělávání ve firmě, kde pracujete?

Tab. 12: Odpovědi na otázku 8: Máte možnost dalšího vzdělávání ve firmě, kde pracujete?

	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	271	87,70%
ne	38	12,30%
Celkový součet	309	100,00 %

Z výsledků jednoznačně vyplývá, že téměř 88 % dotázaných respondentů umožňuje zaměstnavatel další vzdělávání. Bohužel vzhledem k tomu, že neznáme přesný počet firem, který jsme prostřednictvím jejich zaměstnanců oslovili, výsledek může být zkreslený a nedostatečně vypovídající.

Této otázce se týkal také jeden velmi zajímavý komentář respondenta, který se vyjádřil v rámci **otázky č. 19**: Další Vaše postřehy, názory a nápady z oblasti vzdělávání.

„Firma sice poskytuje možnost školení, ale většinou na školení nejsou peníze.“ Bohužel tuto možnost jsme nevzali v odpovědích v úvahu. Svědčí to však o stále aktuálním snižování nákladů firem na vzdělávání.

Otázka č. 10 Máte možnost se podílet na výběru Vašich firemních vzdělávacích aktivit?

Tab. 13: Odpovědi na otázku 10: Máte možnost se podílet na výběru Vašich firemních vzdělávacích aktivit?

	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	114	36,89%
spíše ano	112	36,25%
spíše ne	58	18,77%
ne	25	8,09%
Celkový součet	309	100,00 %

Oslovení respondenti mají v 73 % možnost podílet se na výběru svých vzdělávacích aktivit v rámci firmy. Ostatní odpověděli, že spíše nemají (19 %) a 8 % respondentů nemá žádnou možnost účastnit se výběru svých vzdělávacích aktivit.

cích aktivit. V tomto případě se můžeme domnívat, že těmto respondentům jsou vzdělávací aktivity vybrány a určeny manažerem, přímým nadřízeným nebo dokonce plošně zaměstnavatelem bez jejich konzultace.

Této otázce se týkal názor respondenta, který se vyjádřil v rámci **otázky č. 19**: Další Vaše postřehy, názory a nápady z oblasti vzdělávání.

„Zaměstnanec by měl mít možnost volby a určitou volnost při rozhodování v jakém směru se vzdělávat.“

Otázka č. 11 Vzdělávacích aktivit v rámci firmy se účastníte (pravidelně/nepravidelně)?

Tab. 14: Odpovědi na otázku 11: Vzdělávacích aktivit v rámci firmy se účastníte pravidelně/nepravidelně?

	Absolutní četnost	Relativní četnost
každý měsíc	38	12,30%
každého čtvrt roku	45	14,56%
každý půl rok	36	13,28%
jednou ročně	28	10,33%
nepravidelně, podle momentálních potřeb	124	45,76%
Celkový součet	271	100,00%

Na tuto otázku odpovídali pouze respondenti, kteří na otázku č. 8 „Máte možnost dalšího vzdělávání ve firmě, kde pracujete?“ odpověděli **ANO**, tedy celkem 271 respondentů. Z toho **54 %** respondentů odpovědělo, že se vzdělávacích aktivit ve firmě účastní **pravidelně** a 46 % respondentů odpovědělo nepravidelně, podle momentálních potřeb. Z tabulky č. 10 a odpovědí na otázku 8 víme, že jen 38, tedy 12 % z celkového počtu respondentů, nemá žádnou možnost vzdělávání ve firmě.

Otázka č. 12 Množství absolvovaných vzdělávacích aktivit v rámci firmy považujete za?

Tab. 15: Odpovědi na otázku 12: Množství absolvovaných vzdělávacích aktivit v rámci firmy považujete za?

	Absolutní četnost	Relativní četnost
nadbytečné	6	2,21%
odpovídající	214	78,97%
nedostatečné	84	18,82%
Celkový součet	271	100,00%

I na tuto otázku odpovídali pouze respondenti, kteří na otázku č. 8 „Máte možnost dalšího vzdělávání ve firmě, kde pracujete?“ odpověděli **ANO** (271 respondentů). Tabulka ukazuje, že **79 %** respondentů vnímá množství absolvovaných vzdělávacích aktivit, tedy těch vzdělávacích aktivit, kterými skutečně prošli, jako **odpovídající**. 19 % respondentů jej vnímá jako nedostatečné a 6 % naopak jako nadbytečné.

Této otázky a problematiky se týkaly také některé názory respondentů, kteří je vyjádřili v rámci **otázky č. 19**: Další Vaše postřehy, názory a nápady z oblasti vzdělávání.

„Nelíbí se mi masová e-learningová školení vyžadovaná centrálou a šířená různými obchodními jednotkami, je jich poslední dobou neuvěřitelné množství a spotřebují mnoho času, a to většinou mimo pracovní dobu.“

Ukazuje se, že pokud vnímají zaměstnanci absolvované vzdělávací aktivity ve firmě jako nadbytečné, jedná se většinou o velké množství povinných e-learningových školení. Předpokládáme, že se jedná o velké zahraniční firmy, které jsou řízeny centrálou ze zahraničí. Tomu také odpovídá forma e-learningu, která umožňuje proškolení velké množství zaměstnanců s minimálními náklady.

Interpretace H4: Z výsledků vyplývá, že více než dvěma třetinám respondentů (88 %) umožňuje zaměstnavatel další vzdělávání. 73 % dotázaných

respondentů má možnost podílet se na výběru svých vzdělávacích aktivit v rámci firmy. 54 % respondentů, kteří mají možnost se ve firmě vzdělávat, účastní se vzdělávacích aktivit pravidelně a méně než polovina 49 % nepravidelně, ale podle potřeb. A více než dvě třetiny (79 %) respondentů vnímá množství absolvovaných vzdělávacích aktivit jako odpovídající. Z toho můžeme usuzovat, že na straně firem stále ještě dochází ke snižování výdajů určených na vzdělávání. Na druhé straně se domníváme, že má ekonomická recese zároveň také motivační efekt, který posiluje zájem veřejnosti a firem o vzdělávání v zájmu konkurenceschopnosti jedince i firem na trhu.

Závěr H4: Na základě zjištěných údajů přijímáme hypotézu H3 jako platnou.

Otázka č. 13 Pokud byste si mohl/a zvolit, jakou formu vzdělávací aktivity byste upřednostnil/a?

Tab. 16: Odpovědi na otázku 13: Pokud byste si mohl/a zvolit, jakou formu vzdělávací aktivity byste upřednostnil/a?

	Absolutní četnost	Relativní četnost
interní školení (vedené interním školitelem)	39	12,62%
vzdělávání na pracovišti (mentoring, koučink, konzultace, rotace)	92	29,77%
kurzy a školení mimo pracoviště (konference, přednášky, odborné kurzy atd.)	164	53,07%
e-learning	14	4,53%
Celkový součet	309	100,00%

Zajímalo nás, jaké formy vzdělávacích aktivit v současnosti pracovníci upřednostňují. Překvapivě nejméně respondentů by volilo e-learning (4 %) a interní školení (13 %). Více než polovina respondentů by upřednostnila kurzy a školení mimo pracoviště (53 %), to znamená konference, přednášky, odborné kurzy apod., a necelých 30 % vzdělávání na pracovišti jako je mentoring, koučink, konzultace a rotace.

Různých forem vzdělávacích aktivit se týkaly také názory a postřehy respondentů, kteří je vyjádřili v rámci **otázky č. 19:** Další Vaše postřehy, názory

a nápady z oblasti vzdělávání. Z volných odpovědí lze vytvořit následující kategorie:

- **vzdělávání na pracovišti:** rotace (zajímavá oblast seberealizace uvnitř organizace); ideální kombinace externích (případně interních) školení, ale také mentoring, coaching,
- **externí školení** – výhoda kontaktu s lidmi z jiných společností – networking; je třeba navštěvovat nejen interní kurzy, ale také kurzy externí (třetích stran); umožňuje otevřenost při workshopech, ale jen v případě malého počtu účastníků z firmy nebo nejlépe sám z firmy,
- **interní × externí školení** - pro profesní a odborný rozvoj je vhodné externí školení, zatímco pro soft skills bych preferoval training on the job,
- je dobré firemním vzděláváním dosáhnout kombinace přímého přínosu firmě i vzdělávanému subjektu. Pak lze vzdělávací akce považovat za bonus, tedy i motivaci.

Otázky č. 9, 9a a 9b Vztahy mezi lidmi na Vašem pracovišti

Respondenti byli vyzváni, aby zhodnotili vztahy mezi lidmi na jejich pracovišti. Pokud byly nevyhovující, ptali jsme se na doporučení konkrétní změny, přičemž jsme nabídli dvě možnosti, a to: zavést týmové porady nebo neformální setkávání mimo pracoviště. Třetí možnost byla doplnit vlastní návrhy.

Tab. 17: Odpovědi na otázku 9: Pokud byste měl/a zhodnotit vztahy mezi lidmi na Vašem pracovišti, jsou?

	Absolutní četnost	Relativní četnost
výborné	158	51,13%
příjemné	143	46,28%
nevyhovují mi	8	2,59%
Celkový součet	309	100,00 %

Více než polovina respondentů (51 %) považuje vztahy na svém pracovišti za výborné, 46 % respondentů za příjemné a jen necelým 3 % respondentů

nevyhovují. Tato otázka sledovala vztahy na pracovišti jako jeden z vnějších faktorů na straně podniku, který v rámci firemní kultury a firemního klimatu ovlivňuje přístup pracovníků k učení a vzdělávání v rámci podniku.

Názory respondentů v rámci volné odpovědi 9b:

„Důležité je vedení, které firma má a hodnoty, které zaměstnanci sdílí: důvěra, respekt, spravedlivost, týmovost, přirozená autorita, samostatnost, možnost seberealizace.“

„Vztahy na pracovišti jsou v podstatě základ celého pracovního procesu. Pokud Vám někdo nevyhovuje, případně Vás přímo obtěžuje, může to vést až k odchodu ze zaměstnání. Je dobré takovéto lidi nevnímat, pokud to nejde, tak zkusit konzultaci s nadřízeným.“

Tab. 18: Odpovědi na otázku 9a: Pokud jsou NEVYHOVUJÍCÍ, co byste si přáli změnit nebo naopak doporučili zavést?

	Absolutní četnost	Relativní četnost
zavést týmové porady	16	30,77%
zavést neformální setkávání mimo pracoviště	36	69,23%
Celkový součet	52	100,00%

Na tuto otázku odpovědělo celkem 52 respondentů, tedy kromě 8 respondentů, kteří odpověděli na předchozí otázku č. 9: nevyhovují mi, také dalších 44 respondentů. 16 respondentů by uvítalo zavedení týmových porad a 36 by si přálo zavést neformální setkávání mimo pracoviště. Tuto formu podpořili i další respondenti ve volné odpovědi 9b a navrhli další:

- zavedení „face to face“ aktivit, týmové projekty, týmová práce,
- informovanost o aktivitách jiných oddělení, možnost dění ovlivnit nebo alespoň vyslovit svůj názor; více prioritizovat úkoly a spravedlivě rozdělit práci mezi členy týmu,
- **neformální aktivity:** je důležité, i když je kolektiv dobrý, určitě to kolektiv ještě více utužuje, další konkrétní návrhy: team building, outdoor

aktivity, grilování, atd.; důležitý a také možný návrh v případě potřeby integrace cizinců do týmu; neformální setkávání je velmi vhodné, a to nejen mezi členy týmu, ale také případně v organizaci (rodinné akce, hory, kola, lodě),

- analýza příčin špatných vztahů a poté budování prostředí spolupráce, které obecně lidi sbližuje,
- nevidím cestu jak, to zlepšit,
- některé týmové porady bych zrušil, záleží na způsobu vedení porad.

Otázky č. 8a, 14, 15, 16 a 17 Motivace

Otázka č. 8a Co pro Vás znamená možnost dalšího vzdělávání v organizaci?

Tab. 19: Odpovědi na otázku 8a: Co pro Vás znamená možnost dalšího vzdělávání v organizaci?

	Absolutní četnost
možnost vyššího platového ohodnocení	88
možnost pracovního postupu	119
možnost zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce	186
významný benefit, který mi firma poskytuje	125
možnost využití získané kvalifikace - seberealizace	209
možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech	186

Vzhledem k tomu, že v této otázce mohli respondenti vybrat více možností, jsou relativní četnosti níže uváděny v poměru k celkovému souboru 309 respondentů.

Tato otázka sledovala motivační faktory vzdělávání respondentů, tedy jejich vnitřní potřebu a motivaci ke vzdělávání v organizaci. Pořadí jednotlivých motivačních faktorů vzdělávání je následující:

- možnost využití získané kvalifikace – seberealizace – 209 x (68 %),

- možnost zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce – 186 x (60 %),
- možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech – 186 x (60 %),
- významný benefit, který mi firma poskytuje – 125 x (40 %),
- možnost pracovního postupu – 119 x (39 %).

Je pozoruhodné, že možnost vyššího platového ohodnocení vybralo jen 88 respondentů, to znamená, že pouze pro 28 % respondentů je důležité vyšší platové ohodnocení jako motivační faktor.

Otázka č. 14 Jaké jsou nebo byly důvody Vašeho profesního vzdělávání v rámci firmy?

Tab. 20: Odpovědi na otázku 14: Jaké jsou nebo byly důvody Vašeho profesního vzdělávání v rámci firmy?

	Absolutní četnost
nařízení zaměstnavatele	58
obava ze ztráty zaměstnání, nejistota (např. i mateřská dovolená)	15
dosáhnout svých profesních cílů	182
otevřít si obzory a další možnosti	259
mít dobrý pocit z osobního rozvoje	203

Vzhledem k tomu, že v této otázce mohli respondenti vybrat více možností, jsou relativní četnosti níže uváděny v poměru k celkovému souboru 309 respondentů.

Otázka si kladla za cíl zmapovat důvody profesního vzdělávání pracovníků, tedy co nás ke vzdělávání motivuje a stimuluje a kolik respondentů vnímá účast na vzdělávání jako nátlak zaměstnavatele. Pořadí jednotlivých motivačních faktorů vzdělávání je následující:

- otevřít si obzory a další možnosti – 259 x (84 %),
- mít dobrý pocit z osobního rozvoje – 203 x (66 %),

- dosáhnout svých profesních cílů – 182 x (59 %),
- nařízení zaměstnavatele – 58 x (19 %),
- obava ze ztráty zaměstnání, nejistota (např. i mateřská dovolená) – 15 x (5 %).

Otázka č. 15 Jak dochází k identifikaci potřeb Vašeho dalšího vzdělávání ve firmě?

Tab. 21: Odpovědi na otázku 15: Jak dochází k identifikaci potřeb Vašeho dalšího vzdělávání ve firmě?

	Absolutní četnost	Relativní četnost
manažerem v rámci hodnocení a plánování osobního rozvoje	87	28,16%
na pracovišti / na základě doporučení (mentori, koučové, kolegové, interní poradci)	35	11,33%
kombinací obou výše uvedených způsobů	149	48,22%
mimo pracoviště	38	12,30%
Celkový součet	309	100,00 %

K identifikaci potřeb dalšího vzdělávání zaměstnanců dochází nejčastěji (48 %) kombinací dvou způsobů, a to manažerem v rámci hodnocení a plánování osobního rozvoje a na pracovišti / na základě doporučení (mentori, koučové, kolegové, interní poradci).

U 28 % respondentů dochází k identifikaci vzdělávacích potřeb manažerem v rámci hodnocení a plánování osobního rozvoje, u 12 % zcela mimo pracoviště a u 11 % respondentů se tak stane na pracovišti, na základě doporučení (mentorů, koučů, kolegů apod.).

Otázka č. 16 Motivuje Vás přímý nadřízený k dalšímu vzdělávání?

Tab. 22: Odpovědi na otázku 16: Motivuje Vás přímý nadřízený k dalšímu vzdělávání?

	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano, motivuje	180	58,25%

nedostatečně motivuje	55	17,80%
nemotivuje	66	21,36%
zvolený způsob motivace mě spíše demotivuje	8	2,59%
Celkový součet	309	100,00%

Nadpoloviční část respondentů (58 %) je svým přímým nadřízeným motivována, zatímco 21 % respondentů není motivována svým nadřízeným vůbec, 18 % nedostatečně a ve 2 % jsou pracovníci dokonce zvoleným způsobem demotivováni.

Otázka č. 17 Jaký je Váš nejsilnější motiv k učení a dalšímu vzdělávání?

Tab. 23: Odpovědi na otázku 17: Jaký je Váš nejsilnější motiv k učení a dalšímu vzdělávání?

	Absolutní četnost	Relativní četnost
dozvědět se něco nového	124	40,13%
příslušet do nějaké skupiny a zvládat svou roli (tj. očekávání druhých)	20	6,47%
dosáhnout výkonu hodného obdivu, respektu, odlišit se, postoupit	36	11,65%
objevení, upřesnění toho, jak se vidím a uskutečnit své možnosti (propojení profesního a osobnostního rozvoje)	129	41,75%
Celkový součet	309	100,00%

Cílem této otázky bylo zmapovat druhy motivace k učení podle Hroníka (viz kap. 4.3.2), které podmiňují preferovaný způsob učení. Pořadí od nejvíce zastoupených druhů motivace k učení:

- objevení, upřesnění toho, jak se vidím a uskutečnit své možnosti (propojení profesního a osobnostního rozvoje) – 42 % - **motivace sebepotvrzením a seberealizací,**
- dozvědět se něco nového – 40 % - **motivace kognitivní,**
- dosáhnout výkonu hodného obdivu, respektu, odlišit se, postoupit – 12 % - **motivace uplatnit se,**

- příslušet do nějaké skupiny a zvládat svou roli (tj. očekávání druhých) – 6 % - **motivace adaptační**.

Otázka č. 17 Myslíte si, že jste ve firmě odborně vyspěl/a (zvýšil/a jste si odborné znalosti a dovednosti)?

Tab. 24: Odpovědi na otázku 17: Myslíte si, že jste ve firmě odborně vyspěl/a (zvýšil/a jste si odborné znalosti a dovednosti)?

	Absolutní četnost	Relativní četnost
určitě ano	178	57,61%
spíše ano	112	36,25%
spíše ne	15	4,85%
určitě ne	4	1,29%
Celkový součet	309	100,00 %

Více než polovina respondentů (58 %) si myslí, že **zcela určitě** ve firmě odborně vyspěla, 36 % respondentů odpovědělo **spíše ano** a ostatní respondenti (6 %) si myslí, že jako zaměstnanci si ve firmě nezvýšili své odborné znalosti a dovednosti.

5.7 Závěry průzkumného šetření

Cílem tohoto průzkumného šetření bylo zmapovat prostředí firemního vzdělávání v možném rozsahu daném počtem respondentů. Zaměřili jsme se především na to, co současné firmy nabízejí v oblasti vzdělávání, jak tuto nabídku dalšího profesního vzdělávání vnímají jejich zaměstnanci, jaké jsou jejich potřeby a jakou roli zde hraje motivace. Na základě skutečnosti, že se nám během několika týdnů podařilo nashromáždit více než tři sta respondentů a podle četných komentářů můžeme usuzovat, že toto téma bylo pro oslovené nejen atraktivní, ale také velmi aktuální.

Dalším cílem bylo ověřit celkem čtyři hypotézy, u kterých jsme částečně vycházeli z teorie, ale také z poznatků jiných průzkumných šetření v této oblasti z minulých let, které jsme v práci citovali.

V souhrnu z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že i přes stále doznívající vliv ekonomické recese a tendence podniků šetřit, zaměstnavatelé poskytují svým pracovníkům možnost dalšího profesního vzdělávání. Více než polovina respondentů, kterým podnik vzdělávání nabízí, se dalšího vzdělávání účastní pravidelně a necelá polovina z nich podle aktuálních potřeb. Bohužel jsme ale také zjistili, že i přes důležitost, kterou dalšímu profesnímu vzdělávání ve firmě pracovníci přisuzují, se jich systematicky vzdělává jen velmi málo. Tady se potvrzuje, jak důležitou roli hrají vnitřní a vnější vlivy, které proces vzdělávání dospělého ovlivňují, a mezi nimi hraje velice důležitou roli především motivace. Nejčastější vnitřní potřebou a motivací ke vzdělávání a učení bylo využití získané kvalifikace, tedy seberealizace, na druhém místě to bylo zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce a uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech. To se také potvrdilo u preferovaných druhů motivace k učení, u kterých převládala motivace sebepotvrzením a seberealizací, stejnou měrou byla zastoupena motivace kognitivní, tedy dozvědět se něco nového a až na třetím místě to byla motivace uplatnit se. Důležitým faktorem, který ovlivňuje nejen chování a jednání pracovníků, ale také přístup k samotnému vzdělávání, je firemní kultura a organizační klima. My jsme se v tomto kontextu ptali respondentů na mezilidské vztahy na pracovišti. Více než polovina respondentů považovala mezilidské vztahy na jejich pracovišti za výborné, necelá polovina za přijatelné a zbývající 3 % za nevyhovující. Z velkého množství doporučení a návrhů i těch respondentů, kteří byli se vztahy na pracovišti spokojeni, vyplývá, že pracovníci považují dobré klima na pracovišti, stejně tak jako firemní hodnoty, za důležité a nezbytné.

V manažerské praxi se v posledních letech ukazuje a nyní se nám i potvrzuje, že uspokojování základních hodnot, jako je zvyšování hmotné odměny, není trvalým zdrojem motivace pracovníků. Z výsledků můžeme také vyvodit, že většina respondentů je obecně k dalšímu profesnímu vzdělávání v organizaci pozitivně motivována, ať už se jedná o vnitřní motivaci nebo vnější svým okolím. Pouze jedna čtvrtina respondentů vnímala firemní vzdělávání jako nařízení zaměstnavatele nebo jako nutnost v souvislosti s nejistotou a obavou ze ztráty zaměstnání. Také nás zajímalo, jak jsou pracovníci motivo-

vání svým přímým nadřízeným. Tato oblast se ukázala jako velmi aktuální, protože více než 40 % dotázaných bylo nadřízeným motivováno nedostatečně nebo dokonce vůbec. Motivace zaměstnanců patří k důležitým, ale také zároveň nejsložitějším manažerským úkolům. Výsledky našeho průzkumného šetření svědčí o nutnosti zabývat se touto otázkou detailněji.

Firemní vzdělávání obecně bylo více než 70 % oslovených považováno za důležité a podstatné hledisko v jejich rozhodování a volbě nové pracovní pozice či dokonce nového zaměstnavatele. Můžeme tedy říci, že firemní vzdělávání je vnímáno jako významný motivační faktor.

Zaměřili jsme se také na zjištění, jaké formy vzdělávacích aktivit pracovníci v současné době upřednostňují. Jednoznačně to byla školení a kurzy mimo pracoviště a následně vzdělávání na pracovišti jako například mentoring, koučink, rotace apod. Překvapivým výsledkem byla pouhá 4 % respondentů, kteří by preferovali vzdělávání formou e-learningu. Domníváme se, že tento trend je typický pro velké korporátní firmy řízené centrálně ze zahraniční a bylo by zajímavé se na tuto otázku zaměřit v dalším šetření.

V samém závěru dotazníku jsme se respondentů zeptali, zda si myslí, že ve firmě, kde působí, odborně vyspěli. 94 % respondentů odpovědělo kladně, a to je vypovídající výsledek.

Podle našeho názoru šetření splnilo svůj základní a vytýčený cíl, poskytnout obraz o procesu a významu vzdělávání dospělých v podnicích a jeho jednotlivých aspektech a faktorech, které ho ovlivňují. Závěry tohoto šetření budou dobrým základem pro naši další výzkumnou práci, která nám umožní získat nová data, postihnout vývojové tendence, a také možnost výsledky jednotlivých šetření porovnat.

ZÁVĚR

Dokončili jsme bakalářskou práci, které jsme dali nápad, čas, energii a dovednosti z minulých tří let. Vypovídá fakty odborníků, názory vědců, zkušenostmi vzdělavatelů i vzdělávaných. Práce je věnována firemnímu vzdělávání jako důležité součásti profesního vzdělávání, která se stále více ukazuje významnou a rostoucí složkou celoživotního učení. Vzdělávání dospělých se zároveň stává důležitým motivačním nástrojem rozvoje a dnes již také existence člověka na poli profesním, tedy v oblasti firemního vzdělávání. Detailněji jsme se zabývali podmínkami a faktory, které učení a vzdělávání pracovníků v organizaci podstatně ovlivňují, ať už na straně podniku nebo zaměstnanců samotných.

Tato práce může být zdrojem přehledných informací z několika vědeckých publikací a výzkumných šetření uznávaných autorů. Zároveň je prezentací průzkumné sondy do dvou oblastí, které se vzájemně ovlivňují a podmiňují, a to prostředí vzdělávání dospělých v organizaci a osobnosti člověka se svým potenciálem, schopnostmi, dovednostmi a motivátory, jež vedou člověka k rozvoji a růstu, uspokojení a seberealizaci.

Empirická část vypovídá o důležitosti, kterou stále více přikládají zaměstnanci podniků dalšímu profesnímu vzdělávání. S tím však kontrastuje nízká ochota lidí se samostatně do dalšího profesního vzdělávání zapojit. Pro masivnější účast dospělých v profesním vzdělávání nejsou nastaveny dostatečné motivační faktory, jako například participace zaměstnavatelů na placené formě vzdělávání, ohodnocení studujících pracovníků nebo jejich morální podpora. Budoucnost patří připraveným, těm, kteří se neustále rozvíjí a jsou schopni obstát v proměnlivém podnikatelském prostředí, zároveň však musí být i dobře a vhodně motivováni. Významným faktorem, který vzdělávání dospělých ve firmách ovlivňuje, je motivace. Šetření však ukázalo, že je potřeba, abychom se motivací pracovníků ke vzdělávání a učení v organizaci zabývali detailněji. Vysoká motivace ke vzdělávání a rozvoji se v konečném důsledku

projeví v pozitivním vztahu samotného zaměstnance ke vzdělávání a ochotě neustále se učit a rozvíjet, ale také do postojů zaměstnanců k organizaci. Vzdělávání se tak stává nástrojem nejen životního úspěchu člověka, ale také úspěchu samotné organizace.

Problematika řešená v rámci této bakalářské práce je v současné době více než aktuální, a proto předpokládáme další rozvoj tohoto tématu v magisterské práci.

SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY A PRA- MENŮ

ADAIR, John. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BAHBOUH, Radvan. *Pohádka o ztracené krajině: Psychologie koučování*. Praha Brandýs n. L. [i.e. nad Labem]: Qed Group: Dar Ibn Rushd, 2010. ISBN 978-80-86149-61-5.

BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. 272 s. ISBN 978-80-7452-020-4.

BAŤA, Tomáš. *Úvahy a projevy*. 3. vyd. Praha: Institut řízení, 1990. 246 s. ISBN 80-7014-024-0.

Be the BEST: *magazín českých nejlepších*. Praha: C.O.T. media, s.r.o., 2011. ISSN 1214-6315.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3.

BENEŠ, Milan. *Andragogika*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2580-2.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna: organizační kultura a její vliv na chování organizace: možnosti poznávání organizační kultury: nástroje utváření a změny organizační kultury*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 138 s. ISBN 978-80-247-2951-0.

MUŽÍK, Jaroslav. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005. 202 s. ISBN 80-7238-220-9.

MUŽÍK, Jaroslav. *Řízení vzdělávacího procesu: andragogická didaktika*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. 324 s. ISBN 978-80-7357-581-6.

NOVOTNÝ, Petr ed. a Benke, Magdolna, ed. *Pracoviště jako prostor k učení*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2009. 97 s. ISBN 978-80-210-4918-5.

NOVOTNÝ, Petr. *Učení pro pracoviště: prostor pro uplatnění konceptu workplace learning v českém prostředí*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2009. 153 s. ISBN 978-80-210-5116-4.

PALÁN, Zdeněk. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Praha: DAHA, c1997. 159 s. Promos. ISBN 80-902232-1-4.

PAUKNEROVÁ, Daniela et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přepracované a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 256 s. ISBN 80-247-1706-9.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3235-0.

PROVAZNÍK Vladimír et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. 224 s. ISBN 80-247-0470-6.

RABUŠICOVÁ, M., RABUŠIC L. *Učíme se po celý život?: o vzdělávání dospělých v České republice*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008. 339 s. ISBN 978-80-210-4779-2.

ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti: Obor v pohybu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3133-9.

ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2004. 87 s. Lidské zdroje. ISBN 80-7357-046-7.

TURECKIOVÁ, Michaela (ed.). *Další vzdělávání jako nástroj rozvoje jednotlivce i společnosti*. Praha: Educa Service, ve spolupráci s Českou andragogickou společností, 2008. 132 s. ISBN 978-80-87306-00-0.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

VETEŠKA, J., VACÍNOVÁ, T. a kol. *Aktuální otázky vzdělávání dospělých: andragogika na prahu 21. století*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. 208 s. ISBN 978-80-7452-012-9.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualizované a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

A memorandum of lifelong learning [online]. Brusel: Evropská komise, 2000, [cit. 2012-01-23]. Dostupné na WWW: <<http://www.msmt.cz/Files/DOC/memorandum.doc>>.

Další odborné vzdělávání zaměstnaných osob v roce 2005 [online]. Praha: Český statistický úřad, 2008. [cit. 2012-01-23]. Dostupné na WWW: <<http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/p/3311-08>>.

Strategie celoživotního učení ČR [online]. Praha: MŠMT ČR, 2007. Dostupné na WWW: <http://www.msmt.cz/uploads/Zalezitosti_EU/strategie_2007_CZ_web_jednos_trany.pdf>.

Tomáš Baťa 1876 – 1932. Životopis [online]. Zlín: UTB, 2012. Dostupné na WWW: <<http://tomasbata.com>>.

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně [online]. Zlín: UTB, 2012. Dostupné na WWW: <<http://www.utb.cz>>.

SEZNAM POUŽITÉ ZAHRANIČNÍ LITERATURY A PRAMENŮ V ORIGINÁLE

EVANS, Karen et al. *Improving Workplace Learning*. 1st pub. London: Routledge, 2006, 210 p. ISBN 0-415-37120-1.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

OBR. 1: PODMÍNKY OVLIVŇUJÍCÍ UČENÍ A VZDĚLÁVÁNÍ V PODNIKU	19
OBR. 2: MASLOWOVA HIERARCHIE POTŘEB	31
OBR. 3: PROCES MOTIVACE.....	32
OBR. 4: PYRAMIDA MOTIVACE UČENÍ	37

Seznam tabulek

TAB. 1: VÝSLEDKY MOTIVACE V JEDNOTLIVÝCH OBLASTECH NEFORMÁLNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	39
TAB. 2: VÝSLEDKY VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ MOTIVACE V JEDNOTLIVÝCH OBLASTECH NEFORMÁLNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	40
TAB. 3: ODPOVĚDI NA OTÁZKU 1: POHLAVÍ.....	50
TAB. 4: ODPOVĚDI NA OTÁZKU 2: VĚK	50
TAB. 5: ODPOVĚDI NA OTÁZKU 3: VAŠE NEJVYŠŠÍ DOKONČENÉ VZDĚLÁNÍ	52
TAB. 6: ODPOVĚDI NA OTÁZKU 4: VAŠE PROFESNÍ ZAŘAZENÍ.....	53
TAB. 7: ODPOVĚDI NA OTÁZKU 5: PRŮBĚŽNÉ VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMĚ POVAŽUJETE ZA?	54
TAB. 8: SOUVZTAŽNOST OTÁZKA 3 (NEJVYŠŠÍ DOKONČENÉ VZDĚLÁNÍ) A 5 (PRŮBĚŽNÉ VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMĚ POVAŽUJETE ZA)	54
TAB. 9: ODPOVĚDI NA OTÁZKU 6: VYVÍJÍTE VY SÁM/A (NEZÁVISLE NA ZAMĚSTNAVATELI) NĚJAKOU AKTIVITU ZA ÚČELEM PROFESNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ?	55
TAB. 10: SOUVZTAŽNOST OTÁZKA 5 (PRŮBĚŽNÉ VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMĚ POVAŽUJETE ZA) A 6 (VYVÍJÍTE VY SÁM/A (NEZÁVISLE NA ZAMĚSTNAVATELI) NĚJAKOU AKTIVITU ZA ÚČELEM PROFESNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ?	56
TAB. 11: ODPOVĚDI NA OTÁZKU 7: PATŘÍ FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ MEZI DŮLEŽITÉ FAKTORY, KTERÉ HRAJÍ ROLI PŘI VAŠÍ VOLBĚ NOVÉ PRACOVNÍ POZICE (VE STÁVAJÍCÍ NEBO NOVÉ FIRMĚ)?	57
TAB. 12: ODPOVĚDI NA OTÁZKU 8: MÁTE MOŽNOST DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMĚ, KDE PRACUJETE?.....	58
TAB. 13: ODPOVĚDI NA OTÁZKU 10: MÁTE MOŽNOST SE PODÍLET NA VÝBĚRU VAŠICH FIREMNÍCH VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT?	58
TAB. 14: ODPOVĚDI NA OTÁZKU 11: VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT V RÁMCI FIRMY SE ÚČASTNÍTE PRAVIDELNĚ/NEPRAVIDELNĚ?	59
TAB. 15: ODPOVĚDI NA OTÁZKU 12: MNOŽSTVÍ ABSOLVOVANÝCH VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT V RÁMCI FIRMY POVAŽUJETE ZA?	60
TAB. 16: ODPOVĚDI NA OTÁZKU 13: POKUD BYSTE SI MOHL/A ZVOLIT, JAKOU FORMU VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY BYSTE UPŘEDNOSTNIL/A?	61
TAB. 17: ODPOVĚDI NA OTÁZKU 9: POKUD BYSTĚ MĚL/A ZHODNOTIT VZTAHY MEZI LIDMI NA VAŠEM PRACOVIŠTI, JSOU?	62
TAB. 18: ODPOVĚDI NA OTÁZKU 9A: POKUD JSOU NEVYHOVUJÍCÍ, CO BYSTE SI PŘÁLI ZMĚNIT NEBO NAOPAK DOPORUČILI ZAVÉST?	63
TAB. 19: ODPOVĚDI NA OTÁZKU 8A: CO PRO VÁS ZNAMENÁ MOŽNOST DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI?.....	64
TAB. 20: ODPOVĚDI NA OTÁZKU 14: JAKÉ JSOU NEBO BYLY DŮVODY VAŠEHO PROFESNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ V RÁMCI FIRMY?	65

TAB. 21: ODPOVĚDI NA OTÁZKU 15: JAK DOCHÁZÍ K IDENTIFIKACI POTŘEB VAŠEHO DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMĚ?	66
TAB. 22: ODPOVĚDI NA OTÁZKU 16: MOTIVUJE VÁS PŘÍMÝ NADŘÍZENÝ K DALŠÍMU VZDĚLÁVÁNÍ?	66
TAB. 23: ODPOVĚDI NA OTÁZKU 17: JAKÝ JE VÁŠ NEJSILNĚJŠÍ MOTIV K UČENÍ A DALŠÍMU VZDĚLÁVÁNÍ?	67
TAB. 24: ODPOVĚDI NA OTÁZKU 17: MYSLÍTE SI, ŽE JSTE VE FIRMĚ ODBORNĚ VYSPĚL/A (ZVÝŠIL/A JSTE SI ODBORNÉ ZNALOSTI A DOVEDNOSTI)?	68

Seznam grafů

GRAF 1: OTÁZKA 2. VĚK.....	50
GRAF 2: ROZDĚLENÍ POHLAVÍ – VĚK	51
GRAF 3: OTÁZKA 3. VAŠE NEJVYŠŠÍ DOKONČENÉ VZDĚLÁNÍ.....	52
GRAF 4: OTÁZKA 4. VAŠE PROFESNÍ ZAŘAZENÍ.....	53
GRAF 5: SOUVZTAŽNOST OTÁZKA 3 (NEJVYŠŠÍ DOKONČENÉ VZDĚLÁNÍ) A 5 (PRŮBĚŽNÉ VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMĚ POVAŽUJETE ZA)	55

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A – DOTAZNÍK „FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ A MOTIVACE DOSPĚLÝCH K UČENÍ“	I
---	---

Příloha A – Dotazník „Firemní vzdělávání a motivace dospělých k učení“

Dobrý den,

Jmenuji se Darina Koišová, jsem studentkou třetího ročníku manažerských studií oboru řízení lidských zdrojů na Univerzitě Jana Amose Komenského Praha. Ve své bakalářské práci se věnuji firemnímu vzdělávání jako významné a rostoucí složce celoživotního učení a podmínkám učení a vzdělávání ve firmě, které ovlivňují motivaci zaměstnanců, jejich spokojenost a vazbu na organizaci.

Na základě tohoto průzkumu chceme zmapovat, jakou roli hraje podnikové vzdělávání při motivaci zaměstnanců.

Vaše odpovědi jsou velice důležité pro zkvalitnění vzdělávání dospělých v organizacích. Odpovědi nebudou spojovány s osobou respondenta. Žádáme Vás proto o pravdivé vyplnění tohoto dotazníku, který je anonymní a bude sloužit pouze k účelům průzkumného šetření v mé bakalářské práci.

Děkujeme za Váš čas strávený nad tímto dotazníkem, jeho vyplnění Vám zabere přibližně 10 minut.

Darina Koišová, DiS.
darina.koisova@email.cz

PhDr. Milan Demjanenko
demjanenko.milan@ujak.cz

POKYNY

Pokud není uvedeno jinak, zaškrtněte vždy jen jednu z nabízených možností.

**u otázek označených hvězdičkou zaškrtněte ty možnosti, které jsou pro Vás charakteristické (* možnost více odpovědí)*

Děkuji Vám za odpovědi, které vyjadřují a mapují Váš postoj a osobní názor.

1. Jste?

- ☐ muž
- ☐ žena

2. Je Vám:

- ☐ do 25 let
- ☐ 26 – 39 let
- ☐ 40 – 49 let
- ☐ 50 let a více

3. Uveďte, prosím, své nejvyšší dokončené vzdělání:

- ☐ základní
- ☐ vyučení bez maturity
- ☐ vyučení s maturitou
- ☐ středoškolské
- ☐ vyšší odborné
- ☐ vysokoškolské

4. Uveďte, prosím, své profesní zařazení:

- ☐ řadový zaměstnanec
- ☐ vedoucí týmu
- ☐ střední a vyšší management

5. Průběžné vzdělávání ve firmě považujete za:

- ☐ velmi důležité
- ☐ důležité
- ☐ spíše nedůležité
- ☐ nedůležité

6. Vyvíjíte Vy sám/a (nezávisle na zaměstnavateli) nějakou aktivitu za účelem profesního vzdělávání?

- ☐ intenzivně
- ☐ občas
- ☐ výjimečně
- ☐ vůbec

7. Patří firemní vzdělávání mezi důležité faktory, které hrají roli při Vaší volbě nové pracovní pozice (ve stávající nebo nové firmě)?

☐ ano

☐ ne

8. Máte možnost dalšího vzdělávání ve firmě, kde pracujete?

☐ ano

☐ ne

8a) Pokud ANO, co pro Vás znamená možnost dalšího vzdělávání v organizaci?

* (možnost více odpovědí)

☐ možnost vyššího platového ohodnocení

☐ možnost pracovního postupu

☐ možnost zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce

☐ významný benefit, který mi firma poskytuje

☐ možnost využití získané kvalifikace - seberealizace

☐ možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech

9. Pokud byste měl/a zhodnotit vztahy mezi lidmi na Vašem pracovišti, jsou:

☐ výborné

☐ přijatelné

☐ nevyhovují mi

9a) Pokud jsou NEVYHOVUJÍCÍ, co byste si přáli změnit nebo naopak doporučili zavést?

☐ zavést týmové porady

☐ zavést neformální setkávání mimo pracoviště

Doplňte vlastní návrhy:

9b)

.....

10. Máte možnost se podílet na výběru Vašich firemních vzdělávacích aktivit?

- ☐ ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ ne

11. Vzdělávacích aktivit v rámci firmy se účastníte:

Pravidelně:

- ☐ každý měsíc
- ☐ každého čtvrt roku
- ☐ každý půl rok
- ☐ jednou ročně
- ☐ Nepravidelně, podle momentálních potřeb

12. Množství absolvovaných vzdělávacích aktivit v rámci firmy považujete za:

- ☐ nadbytečné
- ☐ odpovídající
- ☐ nedostatečné

13. Pokud byste si mohl/a zvolit, jakou formu vzdělávací aktivity byste upřednostnil/a?

- ☐ interní školení (vedené interním školitelem)
- ☐ vzdělávání na pracovišti (mentoring, koučink, konzultace, rotace)
- ☐ kurzy/školení mimo pracoviště (konference, přednášky, odborné kurzy)
- ☐ e-learning

14. Jaké jsou důvody Vašeho profesního vzdělávání v rámci firmy?
*(možnost více odpovědí)

- ☐ nařízení zaměstnavatele
- ☐ obava ze ztráty zaměstnání, nejistota (např. i mateřská dovolená)
- ☐ dosáhnout svých profesních cílů
- ☐ otevřít si obzory a další možnosti
- ☐ mít dobrý pocit z osobního rozvoje

15. Jak dochází k identifikaci potřeb Vašeho dalšího vzdělávání ve firmě?

- ☐ manažerem v rámci hodnocení a plánování osobního rozvoje
- ☐ na pracovišti / na základě doporučení (mentoři, koučové, kolegové, interní poradci)
- ☐ kombinací obou výše uvedených způsobů
- ☐ mimo pracoviště

16. Motivuje Vás přímý nadřízený k dalšímu vzdělávání?

- ☐ ano, motivuje
- ☐ nedostatečně motivuje
- ☐ nemotivuje
- ☐ zvolený způsob motivace mě spíše demotivuje

17. Jaký je Váš nejsilnější motiv k učení a dalšímu vzdělávání?

- ☐ dozvědět se něco nového
- ☐ příslušet do nějaké skupiny a zvládat svou roli (tj. očekávání druhých)
- ☐ dosáhnout výkonu hodného obdivu, respektu, odlišit se, postoupit.
- ☐ objevení, upřesnění toho, jak se vidím a uskutečnit své možnosti (propojení profesního a osobnostního rozvoje)

18. Myslíte si, že jste ve firmě odborně vyspěl/a (zvýšil/a jste si odborné znalosti a dovednosti)?

- ☐ určitě ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ určitě ne

19. Pokud byste si přáli zmínit nějaké další Vaše postřehy, názory nebo nápady z oblasti firemního vzdělávání, budeme rádi.

.....
.....

Pokud máte zájem o zaslání výsledků průzkumu, uveďte prosím emailovou adresu (bude využita pouze pro účely tohoto průzkumu):

.....

Děkuji.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Darina Koišová

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Firemní vzdělávání jako nástroj motivace zaměstnanců

Rok: 2012

Počet stran bez příloh: 65

Celkový počet stran příloh: 5

Počet titulů české literatury a pramenů: 27

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 1

Počet internetových zdrojů: 5

Vedoucí práce: PhDr. Milan Demjanenko