

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

2019-2022

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Irena Smolková**

**Profesní vzdělávání dospělých ve vybrané firmě a jejich  
kariérní růst**

Praha 2022

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Jana Neusarová, Ph.D.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED STUDIES**

2019-2022

**BACHELOR THESIS**

**Irena Smolková**

**Vocational adult education in a selected company and their  
career growth**

Prague 2022

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Mgr. Jana Neusarová, Ph.D.

### **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 použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 18. 9. 2022

Irena Smolková

## **Poděkování**

Děkuji Mgr. Janě Neusarové, Ph. D. za odborné vedení bakalářské práce a za její cenné rady a připomínky.

## **Anotace**

Cílem bakalářské práce je analyzovat recentní stav firemního vzdělávání zaměstnanců a možnosti kariérního růstu ve zvolené firmě, kde jsou zkoumány vnitřní a vnější motivy zaměstnanců k jejich dalšímu vzdělávání a také snaha teoreticky reflektovat problémy vztahujících se k motivaci ve firemním vzdělávání zaměstnanců. V praktické části práce je cílem se seznámit se systémem vzdělávání ve vybrané firmě a prezentovat návrhy pro zlepšení efektivnosti firemního vzdělávání. Pro sběr dat, byl zvolen dotazník, který byl směřován pro zaměstnance ve firmě v Mladé Boleslavi, konkrétně pro dělníky a technické pracovníky.

## **Klíčová slova**

Bariéry firemního vzdělávání dospělých, celoživotní učení, cíle firemního vzdělávání, dotazníkové šetření, motivace k dalšímu vzdělávání, profesní vzdělávání.

## **Annotation**

The aim of the bachelor's thesis is to analyse the recent state of corporate training of employees and the opportunities for career growth in the chosen company, where employees' internal and external motives for their further training are examined, as well as efforts to theoretically reflect problems related to motivation in company training of employees. In the practical part of the work, the aim is to familiarize yourself with the system of education in the selected company and present proposals for improving the efficiency of corporate education. For data collection a questionnaire was directed for employees at a company in Mladá Boleslav, specifically for workers and technical workers.

## **Keywords**

Barriers to adult corporate education, corporate education objectives, questionnaire surveys, lifelong learning, motivation for further education, vocational training,

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
<b>1 CELOŽIVOTNÍ UČENÍ A JEHO VÝZNAM .....</b>	<b>11</b>
1.1 Charakteristika celoživotního učení a vzdělávání .....	11
1.2 Koncept celoživotního vzdělávání.....	12
1.3 Význam vzdělávání v současné společnosti .....	14
1.4 Další profesní vzdělávání.....	15
1.4.1 Řízení lidských zdrojů .....	16
1.4.2 Metody dalšího profesního vzdělávání .....	18
<b>2 MOTIVACE K DALŠÍMU VZDĚLÁVÁNÍ .....</b>	<b>20</b>
2.1 Vymezení pojmu motiv a motivace .....	20
2.2 Typy motivace .....	23
2.2.1 Vnitřní motivace .....	23
2.2.2 Vnější motivace.....	23
2.3 Význam motivace k dalšímu profesnímu vzdělávání .....	24
2.4 Překážky a bariéry v profesním vzdělávání .....	25
<b>3 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ VE VYBRANÉM PODNIKU .....</b>	<b>28</b>
3.1 Charakteristika firmy .....	28
3.2 Motivace k dalšímu vzdělávání .....	28
3.3 Systém profesního vzdělávání ve firmě.....	29
3.3.1 Odborné vzdělávání pro zvýšení profesních kompetencí .....	29
3.3.2 Odborné vzdělávání pro zvýšení jazykových kompetencí .....	30
<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>32</b>
<b>4 CHARAKTERISTIKA A POPIS VÝZKUMU.....</b>	<b>32</b>
4.1 Metodika výzkumu .....	32
4.1.1 Cíl výzkumu a výzkumné otázky .....	32
4.1.2 Formulace hypotéz.....	33
4.2 Metodologie výzkumu .....	34
4.3 Metody výzkumu .....	35
4.3.1 Dotazníkové šetření.....	35

4.3.2	Návratnost dotazníků .....	37
4.4	Popis výzkumného vzorku.....	38
4.5	Realizace výzkumu .....	41
4.6	Interpretace získaných dat .....	42
4.7	Shrnutí výzkumu.....	59
<b>ZÁVĚR .....</b>		<b>62</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>		<b>64</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....</b>		<b>66</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>		<b>68</b>



## ÚVOD

Rychlý a dynamický rozvoj společnosti je charakteristický pro dnešní dobu, klade zvláštní požadavky na lidi, kteří se chtějí nebo potřebují přizpůsobovat dnešním požadavkům. Aby se však člověk dokázal přizpůsobit změnám, musí se nejen neustále trénovat, ale také prohlubovat své dosavadní dovednosti. Z těchto důvodů je celoživotní vzdělávání a prioritou pro všechny mladé lidi, jež se aktuálně připravují na svou budoucí profesi, tak pro jedince, kteří jsou již součástí profesního světa. Do procesu vzdělávání se tak vrací nejen lidé středního a důchodového věku, ale i rodiče na mateřské či rodičovské dovolené.

Lidé si prostřednictvím celoživotního vzdělávání, prohlubují znalosti, které slouží k jejich seberealizaci a orientaci v občanském životě, ale také ke kariérnímu postupu, zvýšení konkurenceschopnosti, a to vše zvyšuje jejich postavení na trhu práce. Zcela zásadní roli v tomto všem hraje motivace, se kterou musí pracovat jak samotný jedinec, tak i jeho zaměstnavatel. Je zřejmé, že informace získané v rámci dalšího vzdělávání však neslouží pouze pro profesní užití, ale jedinec je také využívá v osobním životě.

Cílem předloženého textu bude zmapovat současný stav profesního vzdělávání dospělých i možnosti kariérního růstu ve vybrané firmě, kde budou zkoumány vnitřní a vnější motivy zaměstnanců k jejich dalšímu vzdělávání a přispět také k teoretické reflexi hlavních problémů týkajících se motivace ve firemním vzdělávání dospělých.

Práce je rozdělena na dvě části, a to část teoretickou a část praktickou. Teoretická část mapuje zejména oblast celoživotního vzdělávání a s tím související profesní vzdělávání, jakožto nedílnou součást zvyšování svých pracovních kompetencí. Součástí práce je nejen zpracování oblasti vzdělávání u dospělých lidí, ale i vymezení problematiky motivace v rámci dalšího vzdělávání.

Praktická část je zaměřena na výzkum, jehož cílem je představit systém vzdělávání v konkrétním podniku a předložit návrhy na zvýšení efektivnosti firemního vzdělávání

dospělých. Potřebná data jsou zajištěna prostřednictvím dotazníkového šetření zaměřeného na zaměstnance vybraného podniku.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 CELOŽIVOTNÍ UČENÍ A JEHO VÝZNAM

### 1.1 Charakteristika celoživotního učení a vzdělávání

Celoživotní vzdělávání dospělých již není jen přípravou na dospělý život, ale je nyní jeho nedílnou součástí. Jde o to, abychom se dostali do další fáze našeho předchozího všeobecného vzdělávání, kdy ztratíme ze zřetele své návyky a zkušenosti s učením. V průběhu života se nejen mění vzdělávací požadavky jednice, ale jsou určovány i vývojovými, fyziologickými, psychickými a logickými změnami. Dospělý jedinec potřebuje jiný přístup ke vzdělávání, motivaci a pedagogické komunikaci. Musíme tedy celý proces přizpůsobit tak, aby byl vzděláván dospělý jedinec. Hladílek (2009, s. 155).

Celoživotní vzdělávání podle Beneše představuje „*proces, který zahrnuje veškeré učební aktivity v průběhu života člověka, které mají za cíl rozvoj znalostí, dovedností a kompetencí a umožňující osobnostní růst a občanské, sociální a profesní uplatnění.*“ (Beneš, 2014, s. 25-28).

Celoživotní vzdělávání lze na základě pedagogického slovníku definovat jako pojem, který směřuje jedince k soustavnému učení po celý život. Jde o nový pohled na roli vzdělávání nejen pro jednotlivce, ale i pro celou společnost. Klíčem k celoživotnímu vzdělávání jednice je jeho specifická motivace. Na individuální iniciativu je kladen důraz také při učení se novým věcmi, nastíněným níže. (Průcha, Walterová, Mareš, 1998, s. 33)

Podle Jaroslava Vetešky jde o kontinuální proces probíhající po celý život, ve kterém lidé získávají nové poznatky, následně pracují podle svých potřeb. Proces získávání nových informací, dovedností, znalostí a odborných předpokladů nestačí. Pro dosažení nejvyššího odborného vzdělávání je zvláště důležité uplatňovat a více využívat informace získané v běžné praxi. (Veteška, 2016, s. 95-97).

Obecně lze říci, že celoživotní vzdělávání můžeme chápat takto:

1. Je proces, který není omezen na období života, ale na celý život. Prostřednictvím tohoto procesu se rozvíjí koncepce dalšího vzdělávání a schopnost učit se překračuje rámec konvenčního učení s přihlédnutím k potřebám jednotlivce.
2. Nejde jen o formální vzdělávání, ale také o různé formy učení bez ohledu na prostředí, ve kterém se jedinec nachází.
3. Celoživotní vzdělávání a koncept s ním spojený je pro každého, bez ohledu na věk, tělesný vzhled, zájmy nebo předchozí znalosti a dovednosti.

Koncept celoživotního vzdělávání se začal objevovat na počátku 20.století, ale stále zůstává populární stejný názor, že vzdělávání je nikdy nekončící proces, a tedy nedílná součást života každého člověka. Koncept celoživotního učení je třeba neustále revidovat a měnit s ohledem na sebeurčení jednotlivců i na jejich aktuální zájmy a potřeby. S vyšším vzděláním se zvyšuje i konkurenceschopnost jedince na trhu práce a zvyšuje se i potenciál firmy, pro kterou pracuje. (Rabušicová, Rabušic, 2008, s. 26).

## **1.2 Koncept celoživotního učení a vzdělávání**

Ačkoliv je proces celoživotního vzdělávání považován za nedílnou součást společnosti už od dob antiky, nikdy nebyl ucelen do jednotné koncepce až do 20. let 20. století, kdy začaly vznikat myšlenky o tom, že je nutné celoživotnímu vzdělávání dát jistou formu a platný rámec. Podmínky k tomu byly vytvořeny až 60. a 70. letech 20.století, protože právě v tomto období došlo ke značnému hospodářskému rozkvětu a společenskému růstu. Zrychluje se také vědeckotechnický pokrok a západní společnosti se postupně stávají demokratičtějšími. (Beneš, 2014, s. 11-13).

Současná koncepce celoživotního učení v Evropské unii je založena především na zaměstnatelnosti člověka, ekonomické konkurenceschopnosti, sociální soudružnosti a aktivním občanství. Evropská unie klade zvláštní důraz na vlastní zájem a větší sebeuvědomění. Samotný koncept se konkrétně zaměřuje na celoživotní vzdělávání pro všechny jedince v rámci budování sociálního statusu a schopnosti získávat nové pracovní příležitosti. Celoživotní vzdělávání však nepodporuje pouze Evropská unie, ale také

UNESCO, OECD a Rada Evropy. UNESCO je založeno především na principech posilování demokracie a zachování humanity a mezinárodní spolupráce. Na druhou stranu OECD považuje vzdělávání za základní princip tohoto konceptu a snaží se propojit spolupráci mezi zeměmi a jednotlivými regiony. (Palán, Langer, 2008, s 102-103).

V rámci České republiky je považován za důležitý dokument pro koncepci celoživotního vzdělávání zejména Bílou knihu o vzdělávání, která byla vydána již v roce 1995 a postupně se doplňovala a upravovala. Od roku 2000 se v rámci celoživotního učení ve velké míře uplatňuje tzv. Lisabonský proces, jenž vychází zejména z tzv. Kodaňského procesu. Ten je zaměřený na vymezení vzdělávání s ohledem na aktuální situaci ve společnosti. Mezi zásadní dokumenty také patří Strategie celoživotního učení ČR. Tento dokument vymezuje současnou situaci v oblasti vzdělávání a analyzuje současné požadavky a formuluje strategie pro další roky. Tento dokument také upřednostňuje komplexní pojetí a podporu nejen ekonomický, ale také environmentální a sociální rozměr na učení. Nedílnou součástí jsou rovněž jednotlivé kroky, jež by měly vést ke zlepšení situace (Rabušic, Rabušicová, 2008, s 16-17).

Na vývoj celoživotního vzdělávání má zcela zásadní vliv Evropská unie, jež neustále proměňuje koncepci učení s ohledem na aktuální požadavky ze strany podniků, ale také jednotlivých osob. Koncept celoživotního vzdělávání se v České republice zaměřuje na 4 zásadní oblasti (Veteška, 2009, s. 20-21):

1. Vymezení nezbytného zázemí pro rozvoj této koncepce, a to ve spolupráci s předškolním vzděláváním, primárním vzděláváním a také odborným vzděláváním. Snahou je vymezit konkrétní strukturu učení.
2. Snaha o vytvoření pevné vazby mezi učením a následně vykonávanou profesí jedince.
3. Zajistit kroky všech účastníků vzdělávání.
4. Vytvořit systém motivace vedoucí k dalšímu vzdělávání a zvyšování odborných kompetencí osob.

### 1.3 Význam vzdělávání v současné společnosti

V moderní společnosti jsou lidé vystaveni celé řadě překážek a rovněž značnému tlaku. Společnost od nich očekává, že budou disponovat dostatečným vzděláním, budou mít bohaté profesní zkušenosti a rovněž budou schopni uplatnit doposud získané vědomosti a zkušenosti v rámci praxe. Mimo jiné jsou jedinci vystaveni riziku ztráty zaměstnání nebo změny původní profese, což klade značné požadavky na jejich vzdělání. Vzdělávání je pro společnost ideálem jedince, jenž je flexibilní, zodpovědný a také je schopný se samostatně rozhodovat. Dále by měl být vybaven dostatečnými schopnostmi a také dovednostmi, které mu umožňují zajistit postavení v rámci společnosti. Současná společnost je založena zejména na schopnosti jedince získávat informace a také s nimi umět dále pracovat a využít je v rámci praxe. Podstatným principem je utvářet si z dostupných informací jisté povědomí a zpracovat je takovým způsobem, aby byly přetvořeny ve zdroje trvalé. Právě snaha jedinců se profesně vzdělávat a dále se vyvíjet zvyšuje jejich konkurenceschopnost a dělá to z nich podstatný nástroj ovlivňující celou ekonomiku. Nelze hovořit pouze o informacích, jež máme všude okolo, ale jedná se především o znalosti, které by si měl každý člověk v průběhu života utvářet a dále s nimi disponovat podle potřeby. (Beneš, 2014, s. 35-37)

Vzdělávání však není jen jedním ze základních zdrojů pro udržení pracovní síly na trhu práce, ale také pomáhá k návratu na trh práce. Vzdělání zajišťuje nejen rozvoj osobnosti člověka, ale významně přispívá i k získávání nových dovedností a schopností. Vzdělávání rovněž přispívá k prevenci sociálního vyloučení jednotlivce či dlouhodobé nezaměstnanosti. Veškeré znalosti, které člověk během svého života získá, musí být neustále obnovovány a doplňovány, a to nejen s přihlédnutím k potřebám společnosti, ale také s přihlédnutím k potřebám člověka samotného. (Beneš, 2014, s. 26).

Všeobecně můžeme říci, že vzdělávání pomáhá společnosti jako celku a udržuje její soudružnost při vytváření určité struktury. Díky tomu funguje společnost. Pokud bude vzdělávání plnit své funkce, přispěje k udržení rozvoje celé společnosti. Mezi základní funkce vzdělávání patří předávání znalostí z generace na generaci, dosažení určitého postavení ve společnosti, ale také podpora sociální integrace a politiky. V rámci výchovy jsou také komunikovány různé normy a hodnoty zavedené ve společnosti. Proto je nutné

respektovat sociální kontrolu a také akceptovat sociální role a postavení ve společnosti. Vzdělávání může sloužit i jako nástroj osobního rozvoje, využití volného času a cesta k osvobození. (Beneš, 2014, s. 34)

Funkce výchovy v sociálním kontextu podle Beneše (2014) neprospívá pouze společnosti jako celku, ale také každému jednotlivci. Vzdělávání má nejen funkci kvalifikační přípravy, výběru a integrace, ale také funkci kulturní. Kvalifikační funkce hraje významnou roli zejména v organizování vzdělávání a nastavení adekvátní struktury, dle které se mohou jedinci dále vzdělávat. Kvalifikační funkce také deklaruje, že získání adekvátních znalostí, schopností a dovedností pomáhá jedinci se orientovat ve společnosti a umožňuje mu lépe se adaptovat na neočekávané změny. Výběr funkce představuje zvláštní hodnotící faktor pro přidělení statusu jednotlivci. Můžeme říci, že jde o hierarchické uspořádání společnosti a také o různé sociální role, se kterými se jedinec v průběhu života setkává. S ohledem na vzdělávání se jedná zejména o přidělování určitých pracovních pozic vždy v souladu s nejvyšším dosaženým vzděláním jedince a jeho dosavadními zkušenostmi. Integrační funkce vymezuje úroveň společnosti, organizací nebo jedinců uvnitř společenského celku. Na základě dosaženého vzdělání získává jedinec určitý konsenzus v oblasti hodnot a norem, je schopen respektovat stávající systém a najít si v něm své postavení. Kulturní funkce pak zajišťuje rozvoj kultury a podíl na společenských změnách. (Beneš, 2014, s. 36-38)

#### **1.4 Další profesní vzdělávání**

Jak již bylo uvedeno výše, samotné vzdělávání lze chápat jako proces získávání znalostí, dovedností, postojů a podpory procesu učení. V dnešní vyspělé době se technologie, výrobní procesy a postupy neustále zdokonalují a vyvíjejí, což klade na jedince přiměřené nároky. Současná společnost potřebuje kvalifikované pracovníky, kteří jsou ochotni se dále odborně vzdělávat a nebojí se moderních technologií. Potřeba průběžného vzdělávání vychází především z provozních vlivů uvnitř podniků nebo z vlivu jiných organizací (Plamínek, 2010, s. 32).

Další odborné vzdělávání může být zahrnuto do způsobu života jednotlivce a musí být považováno za nedílnou součást koncepce celoživotního učení. V současnosti převládává

přístup, který řeší otázky v celé oblasti vzdělávání a vymezuje pojem celoživotního vzdělávání ve světě společenských změn (Mužík, 2012, s. 35).

Tento přístup je však ovlivněn i epidemiologickou situací, která mění perspektivu, a zejména způsob vzdělávání.

Odborné vzdělávání definuje všechny formy odborného a profesního vzdělávání dostupné v průběhu života jednotlivce. Úkolem každého konkrétního člověka je neustálý rozvoj znalostí, schopností a postojů nezbytných pro výkon jeho povolání. Odborné vzdělávání se zaměřuje zejména na vytváření a udržování rovnováhy mezi subjektivní úrovní jedince (skutečná pracovní kapacita jedince) a objektivní úrovní jedince (požadavky na konkrétní lokalitu) (Palán, Langer, 2008, s. 94-100).

Mezi hlavní typy odborného vzdělávání patří např: (kurzy, semináře, školení) odborné vzdělávání (rozvoj individuálních dovedností) a kombinované a distanční vzdělávání. Souvislosti odborné vzdělávání v podniku nalézáme nejprve v pracovním výkonu a také v dalších faktorech, které pracovní výkon podporují. Jedná se především o školní vzdělávání, rozvoj charakteru, kariérní dovednosti, odbornou kvalifikaci a vzdělávání (Mužík, 2012, s. 25-35).

#### **1.4.1 Řízení lidských zdrojů**

Je třeba uznat, že lidé jsou největším potenciálem společnosti, a proto představují velmi důležitý zdroj. Josef Koubek uvádí definici ve své knize takto: „*Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací týká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje*“ (Koubek, 2007, s. 13).

Ve vztahu k tématu je na místě přiblížit pojem „lidský kapitál“, který je možné popsat jako soubor specifických kompetencí a know how, jehož nositeli jsou tvůrčí a zkušení lidé, otevření novým zkušenostem a celoživotnímu učení.



Právě takoví lidé vytvářejí hlavní podmínky pro úspěch jakékoliv organizace, tedy i každé prosperující firmy (Veteška, 2016, s. 95).

Pojem „*řízení lidských zdrojů*“ pak můžeme chápat jako koncepčně orientovaný přístup řízení klíčové součástí organizace, kterou představují její pracovníci a jejich osobitý i společný přínos pro naplňování záměrů organizace (Armstrong, 2007, s. 27)

Storey (1989) se domnívá: „*že řízení lidských zdrojů lze považovat za soubor vzájemně propojených politik vycházejících z určité ideologie a filozofie.*“ (Armstrong, 2007, s. 27).

Naproti tomu Koubek ve své knize popisuje, Řízení lidských zdrojů (HR management) je ta část podnikového managementu, která se zabývá vším, co souvisí s osobou v pracovním procesu, tedy získáváním, školením, provozem, využíváním organizací a sledem činností a výsledků této osoby. O práci, profesních dovednostech a chování na pracovišti, vztahu k vykonávané práci, firmě a spolupracovníkům a výsledkem je spokojenost zaměstnance s dobře odvedenou prací, osobním a sociálním rozvojem. „*Nástrojem strategického řízení lidských zdrojů je strategické (dlouhodobé) personální plánování.*“ (Koubek, 2007 s. 24).

Lidský potenciál nebo kapitál, se v člověku rozšiřuje v důsledku učení a vzdělávání. Lidské zdroje však nelze vnímat jako lidi samotné, ale jejich potencionál dobře plnit své funkce a také ochotou se dále rozvíjet. Každý jedinec představuje určitý lidský zdroj a vždy záleží na jeho loajalitě a postoji, a za jakou cenu je ochoten podniku darovat svou odbornou znalost a zkušenost (Plamínek, 2010, s. 47).

Všeobecně můžeme říci, že řízení lidských zdrojů je snahou zajistit, aby organizace mohla úspěšně dosahovat cílů společnosti prostřednictvím jednotlivců. Na tyto cíle se vážou zejména hlavní úkoly řízení lidských zdrojů, které mají za cíl neustále zlepšovat výkonnost organizace a celkovou produktivitu firmy. Hlavním úkolem lidských zdrojů a činností je organizovat lidské zdroje tak, aby byly splněny pracovní cíle, které povedou k zisku společnosti (Koubek, 2007, s. 32).

### 1.4.2 Metody dalšího profesního vzdělávání

Pro vzdělávání je důležité vědět, jakou formou, obsah a metody vzdělávání zahrnuje a jak může vzbudit zájem pracovníků, do jaké míry. Důležitou roli hraje také osobnost učitele a trénovaná motivace jedince. Profesní další vzdělávání nabízí širokou škálu metod a formy pro rozvíjení a vstřebávání nových poznatků v oboru. Metodika spočívá především ve vytváření souboru metod, pomocí kterých si učitelé utvářejí dovednosti, návyky a také předávají potřebné znalosti. Patří sem i postupy účastníků kurzů, na základě, kterých získávají nové znalosti a návyky. Metoda samotná je způsob, jak stimulovat vzdělávání dospělých a dosáhnout cílů výuky a zefektivnit proces učení. (Mužik, 2012, s. 25-26).

Podle autorky Sládkayové (2022), celoživotní učení jedná o kontinuální proces, ze kterého můžeme získávat různé kvalifikace v průběhu našeho života, které jsou našimi individuálními potřebami. Každý jedinec má své zájmy a potřeby. Celoživotní vzdělávání členíme do tří základních kategorií:

**1. Formální učení** – Jedná se o záměrné, plánované a organizované učení. Kterým dosáhneme určitého stupně vzdělání. Jde o školský systém. Můžeme si zvýšit a prohloubit kvalifikaci, rekvalifikaci. Pojednává o profesním vzdělávání dospělých. Vždy je ukončen a absolvent získá, diplom, certifikát anebo jiný uznávaný doklad.

**2. Neformální učení** – Záměrné na prohlubování našich vědomostí, schopností a zručností. Využíváme ho ve svém volném čase, řadíme ho do mimoškolské aktivity, sebevzdělávání dospělých. V tom to neformální učení osoba nezíská žádné potvrzení o studiu.

**3. Informální učení** – Nezáměrné učení, učíme se z běžného života a tím získáváme nové zkušenosti, jednatel si neuvědomuje že se vzdělává. (Sládkayová, 2022, s. 29).

Sládkayová popisuje neformální učení tak to: *„Z hľadiska vzdelávania dospelých predstavuje neformálne učenie (sa) významnú oblasť realizácie edukačných aktivít, najmä v rámci subsystému kultúrnej andragogiky. Taktiež významnú oblasť tvorí seberiadene učenie (sebavzdelávanie), ktoré je špecifické práve pre túto kategóriu vzdelávania a učenia (sa) dospelých“*. (Sládkayová, 2022, s. 29).

Například Michael Armstrong, který se komplexně zabývá řízením lidských zdrojů ve svém díle, poukazuje na skutečnost, že se lidé v organizacích učí převážně neformálně (nikoliv v rámci formálního vzdělávání) (Armstrong, 2007, s. 465).

Posledním typem profesního učení je průběžné učení informací. Tento typ učení není pokaždé záměrný a učení se dostává do učebního procesu pasivně. Jednotlivec si proto ani neuvědomuje že se vzdělává a získává nové vědomosti a poznatky. Informační učení může být důležitým zdrojem pro osvojení inovativních metod výuky (Hladílek, 2009, s. 157).

Pokud podnik potřebuje dosáhnout svých určitých cílů, měl by umět spolupracovat s vhodnými tréninkovými metodami a rozhodovat se podle potřeb firmy. A tím umět vybírat v hodné kvalifikované lektory, instituty ke vzdělávání. Výběr nejvhodnější metody ovlivňuje několik faktorů. Například jejich nejvyšší dosažené vzdělání, kolik se zúčastní uchazečů, jejich dosažené dovednosti, a pokud mají svou motivaci k učení a dále místo konání. Způsob zvolené metody výuky závisí také na rozvoji kreativity či flexibility zaměstnanců (Mužík, 2012, s.109-111).

Existuje řada metod odborného vzdělávání, které lze využít ve firemním vzdělávání. Existují dvě základní skupiny, a to metody používané pro školení na pracovišti a metody používané pro školení mimo pracoviště. Metoda školení na pracovišti se často nazývá „On the job“ (na pracovišti). Tahle skupina metod se využívá především při školení pracovníků, ale v běžné praxi jí využívají i obchodníci nebo manažeři. To zahrnuje mimo jiné kariérové poradenství, mentoring, koučování, podporu, rady, úkoly a obchodní jednání. Metody, které se používají mimo pracoviště, se nazývají metody „off the job“ (mimo pracoviště). Tyhle metody se používají především pro hromadné vzdělávání pro skupiny účastníků a jde o formu školní módy, protože tento typ vzdělávání probíhá v zasedacích místnostech nebo ve vzdělávacích seminářích. Do této skupiny metod patří případové studie, přednášky, kurzy, semináře, brainstorming, školení či e-learning, hraní rolí a další (Koubek, 2007, s 265-266).

## 2 MOTIVACE K DALŠÍMU VZDĚLÁVÁNÍ

### 2.1 Vymezení pojmu motiv a motivace

V rámci snahy definovat pojem motivace, je nejprve nutné vymezit pojem motiv (stimul), který je nedílnou součástí procesu motivace. I když, tyto pojmy zní úplně stejně, nejsou. Pro definování pojmu motivace je třeba vždy vycházet z obecného pojmu, který je v podstatě odvozen z oblasti psychologie. Někteří autoři používají pojmy motivace za zcela odlišné. Podle Nakonečného je rozdíl mezi těmito pojmy výhradně daný, protože „*pojem motivace vyjadřuje více či méně krátkodobou tendenci, tedy proces, kdežto pojem motiv vyjadřuje v čase relativně stálou předpokládanou motivační dispozici.*“ Motivaci lze podle téhož autora označit jako impuls, který člověka nutí dosáhnout sebedefinovaného cíle (Nakonečný, 2013, s. 196).

Také autor Říčan uvedl, že lidské chování ovlivňuje několik motivací. Mohou být motivy vědomé, ale mohou to být i motivy nevědomé a často dochází k jejich vzájemnému ovlivňování jednotlivců současně. Motiv jednání vzniká především ve stavu interakce mezi vnitřními a vnějšími podněty. Z hlediska vnitřního stavu motivace jednání vůči jedinci. Tento podnět vzniká dle potřeby a na základě této potřeby pak vzniká motiv. Lze se tak setkat s motivy biologickými, psychickými či sekundárně psychickými. (Říčan, 2010, s. 95)

Motiv by však neměl být zaměňován za potřebu, protože právě motiv vede k tomu, aby byla potřeba uspokojena. Jedná se o základní impuls vedoucí k uspokojení stanovené potřeby a naplnění cíle jedince. Jako příklad lze uvést hlad, jelikož se nejedná o motiv, ale spíše o vnitřní psychofyzilogický stav, jehož cílovým objektem je jídlo a motivem je právě nasycení jedince (Říčan, 2010, s. 104-105).

Pojem motivace pochází z latinského slova „*moveo*“ a znamená to především „*hýbám se*“. Právě správné uchopení motivace je jedním z nejdůležitějších předpokladů v rámci dalšího nejen profesního vzdělávání. Ovšem je potřeba myslet na to, že na motivaci působí celá řada faktorů. Motivace představuje vymezený cíl, jež si musí každý jedinec stanovit a snaží se jej následně dosáhnout. Dalo by se říci, že se jedná o vnitřní pohnutku

jedince a lze ji definovat jako souhrn všech dynamických procesů působících na jedince. Tyto procesy aktivizují chování jedince a směřují jej změnit danou, neuspokojivou, situaci nebo se snaží dosáhnout něčeho pozitivního (Nakonečný, 1995, s. 124).

Podle Palána (2008) je motivace definována jako: „*dynamický intrapsychický proces, v němž vzájemné vztahy podnětů (motivace vnitřní) a prostředí (motivace vnější) vytvářejí napětí, soustředění a zaměření aktivity, která po rozhodovacím procesu vede k cíli. Vzájemný vztah a souhrn hybných faktorů (motivů, pohnutek), které podmiňují a energizují lidské jednání v určité situaci.*“ (Palán, 2008, s. 125)

Motivaci nelze považovat za základní lidskou činnost, ale spíše se jedná o výsledek určitého procesu v rámci chování jedince a následně jeho jednání. V případě, že by se jednalo o primární lidskou vlastnost, pak by byl proces motivace neměnný a konzistentní, což ovšem u motivace neplatí. Motivace není izolovaný proces, ale naopak se jedná o proces, na který působí mnoho faktorů. Motivaci lze popsat jako: „*proces vzájemného působení řídicího subjektu a řízeného objektu, jímž je z variety disponibilního chování řízeného objektu vymezeno takové chování, kterým řízený objekt efektivně realizuje vytyčené cíle*“ (Blažek, 2014, s. 162).

Obecně lze říci, že motivace je souhrn všech skutečností, jež podporují nebo naopak tlumí jedince k určitým činnostem. U motivace se rozlišuje několik dimenzí, a to (Bedrnová, Nový, 2007, s. 392):

1. Dimenze směru (motivace člověka se vždy zaměřuje na jeden směr nebo jej naopak od určitého směru odrazuje).
2. Dimenze intenzity (zde se hovoří o síle motivace).
3. Dimenze stálosti (zde se jedná o stálost jedince vytrvat a dosáhnout předem vymezeného cíle).

Proces motivace vymezuje nejen chování jedince, ale také jeho význam a spolu s kognitivními procesy vykazuje smysluplnost a účel jednání jedince a jeho přístup k určitým aktivitám. Rozdíly v lidském jednání vlivem působení motivace jsou zcela

odlišné. Motivace tak představuje jeden z nejdůležitějších prvků sloužící k zvýšení zájmu o konkrétní činnost (Nakonečný, 1995, s. 124).

## **2.2 Typy motivace**

Samotnou motivaci lze dělit s ohledem na to, zda se lidé motivují sami a snaží se najít cíl, vyhledat směr a vykonat danou činnost vedoucí k celkovému záměru. V druhém případě jsou lidé motivováni prostřednictvím metod, jež jsou spojené zejména s odměňováním, povýšením nebo pochvalou. Jedná se tedy o vnitřní a vnější motivaci, což je popsáno níže (Armstrong, 2007, s. 220).

### **2.2.1 Vnitřní motivace**

Tato skupina zahrnuje faktory, které si lidé sami vytvářejí a ovlivňují způsobem, jakým dosahují svých cílů a pohybují se určitým směrem, který je pro ně vnitřně smysluplný. Vnitřní motivace pochází především od jedince samotného a cílem je uspokojit jeho vlastní potřeby a přání a dosáhnout tak svých cílů. Mezi vnitřní motivace patří zodpovědnost (pocit, že vykonaná práce je pro jedince důležitá a přinese mu určitý pocit uspokojení dovednosti a znalosti) a schopnost dále se rozvíjet (nejen své dovednosti, znalosti ale i schopnosti které má v sobě dané). Vnitřní motivace představuje typ motivace, kterou má člověk v sobě a kterou lze podpořit kurzy a školením, sebevzděláním. Vnitřní motivace vychází z vnitřních potřeb jedince, proto má také trvalý efekt (Armstrong, 2007, 221).

### **2.2.2 Vnější motivace**

Vnější motivaci můžeme definovat jako soubor jednání a činností lidí, na jejichž základě jsou motivováni a nuceni jednat určitým způsobem k dosažení požadovaného cíle. Tenhle typ motivace je vyjádřen především finančním ohodnocením, pochvalou nebo kariérním postupem v práci. Může však také zahrnovat sankce, disciplinární řízení nebo zadržování mzdy nebo kritizovat jednotlivce za minulé výkony (Armstrong, 2007, s. 221).

Přístup člověka k výzkumu nebo ke snaze zdokonalit se a vzdělávat se ve svém oboru se odvíjí nejen od vnitřní motivace, ale především od vnější motivace a vlastního přístupu ke vzdělávání instituce. Existují pozitivní nebo negativní motivace. S pozitivní motivací můžeme očekávat především dokonalou organizaci výuky, kvalifikovaný přístup učitelů k přednášce i studentů samotných, eliminaci negativních pocitů, pól k hlubšímu proniknutí a překonání pocitu strachu. Součástí je i rovnoprávné hodnocení učitelů a snahy o motivaci žáků na základě krátkodobých i dlouhodobých cílů. V případě

negativního působení především lhostejnost přednášejících vůči studentům, ale i oboru, ve kterém učí. Také požadavek na plnění formálních úkolů a činností, nadřazenost učitelů nad studenty a podceňování účastníků studia (Hladílek, 2009, s. 145).

### **2.3 Význam motivace k dalšímu profesnímu vzdělávání**

Je zřejmé, že motivace představuje významný prvek k dalšímu rozvoji profesního vzdělávání. Právě díky vzdělávání lze zvyšovat potenciál jedince a také se zvyšují jeho profesní kompetence. Každý zaměstnavatel by se měl snažit o naplnění stanoveného cíle a dosažení co nejvyšších zisků, k čemuž však potřebuje v mnoha ohledech lidský kapitál. Zaměstnanec by neměl pracovat jen z důvodu zajištění obživy, ale také by se měl snažit rozvíjet své obzory a tím zvyšovat konkurenceschopnost celého podniku. Je však pravdou, že obě strany mají zájem o stejný výsledek, ale s odlišným cílem. Motivace by se tak měla zaměřovat především na budoucnost firmy a její snahou by mělo být aktivizovat jedince a zvýšit jejich zájem a vynaloženou aktivitu (Urban, 2013, s. 31).

Dostupných motivů, se kterými lze pracovat je celá řada. Už při samotném nástupu do práce je potřeba se vzdělávat a učit se nové pracovní postupy a obohacovat se o nové informace a vědomosti. Nejčastějším důvodem ke vzdělávání zaměstnanců je rozšiřování moderních technologií a modernizace pracovního prostředí. Zaměstnanec je také motivován k dalšímu vzdělávání z důvodu kariérního růstu, zvýšení mzdy, zvýšení bonusů nebo také změnou legislativy a s tím spojené změny s nejvyšším dosaženým vzděláním. Pokud nejsou zaměstnanci příliš motivováni do učení na základě vlastní iniciativy, pak je nutné jim ukázat konkrétní důvody, proč by se měli rozvíjet a demonstrovat jim výhody, které to jim osobně bude přinášet. (Urban, 2013, s. 109).

Motivace je nedílnou součástí učení a dalšího vzdělávání a jedná se o hnací sílu člověka se někam posouvat a rozvíjet se. Vždy je nutné stanovit udržitelnou míru mezi motivací a samotným učením. Příliš vysoká motivace vede ke snížení výkonu, což rovněž platí u příliš nízké motivace. V oblasti vzdělávání je nutné pracovat zejména s habituální motivací, která se týká hlavně účinku postoje k dané skutečnosti. Jinak řečeno se jedná o jedince a širší souvislosti zahrnují faktory vedoucí k jeho motivaci (obor vzdělávání, způsoby motivace, individuální přístup apod.). S touto motivací souvisí také aktuální motivace, se kterou je potřeba vždy pracovat a uplatňovat tak nejen vnitřní, ale také vnější



motivů. Tato motivace je v rámci vzdělávání dospělých velmi důležitá, jelikož dochází k všestrannému pochopení dané problematiky, zároveň také k aktuálnímu prožití a také vnitřnímu prožití (Armstrong, 2007, s. 219).

Z hlediska efektivity je potřeba uvést funkci potřeb jako východiska motivace a také vztah k sebekoncepci. Právě vzbuzení potřeby jedince se vzdělávat, může být u dospělých jedinců daleko jednodušší, než tomu je u mladších osob. Dospělý člověk si uvědomuje pozitivní přínosy profesního vzdělávání a jejich vliv na jeho budoucí vývoj nejen v oblasti zaměstnání. Tudíž lze říci, že faktor motivace může být v dospělosti příčinou optimálních výsledků v učení, v některých případech vyšší kvality, než je tomu u jedinců mladších věkových kategorií (Urban, 2013, s. 106-112).

U dospělých osob mnohdy dochází k upořádání uspokojování potřeb vyšší kategorie před nižšími potřebami. Tímto je myšleno zejména upřednostňování praktických motivů, hlavně z důvodu zajistit rodinu či vlastní osobu. Pokud bude mít jedinec vyšší vzdělání, tak bude mít rovněž vidinu lepšího zázemí a finančního zajištění. Společenské motivy zase slouží především ke snaze zachovat pokrok s vývojem vědy a techniky a změnami, jež přicházejí ve společnosti. Rovněž intelektuální motivy mají své nezastupitelné místo ve vzdělávání, jelikož úspěchy ve vzdělávání představují nové výkony osob a jejich snahu překonávat těžší a náročnější úkoly a tím dosáhnout také vyšší kvalifikace (Urban, 2013, s. 106-112).

## **2.4 Překážky a bariéry v profesním vzdělávání**

Rovněž v rámci procesu vzdělávání se lze setkat s celou řadou omezení a překážek. Každý člověk má své potřeby se vzdělávat a ve velké míře závisí na jeho vnitřních pohnutkách a impulsech, kolik času a energie chce svému rozvoji věnovat. Rozdíl mezi jedince je zejména ten, že někteří uspokojují vzdělávací potřeby průběžně, jiní se vzdělávacího procesu účastní pouze, protože musí a někteří vůbec. V průběhu života dochází k vyskytování překážek v rámci učení a velmi záleží zejména na vnitřní motivaci a zájmu jedince se dále rozvíjet (Rabušicová, Rabušic, 2008, s. 106).

Mezi překážky lze zařadit zejména bariéry v kontextu struktury. Jedná se zejména o sociálně ekonomické podmínky, podmínky na trhu práce, podmínky finanční a také

politické. Na rozhodnutí, zda se lidé budou či nebudou vzdělávat, má vliv zejména způsob života lidí, životní podmínky, komunita, ve které se pohybují a také jejich nejvyšší dosažené vzdělání. Tyto faktory ovlivňují nejen nabídku programů vzdělávání, ale také poptávku ze strany lidí. Jako velký problém se jeví skutečnost, že tyto překážky nelze do značné míry ovlivnit, lze pouze pracovat s člověkem a jeho motivací k dalšímu vzdělávání (Rabušicová, Rabušic, 2008, s. 106-108).

Mezi další překážky se řadí také institucionální podmínky, což se týká zejména nabídky dostupných programů, školících a učebních příležitostí. Nejedná se však o poptávku ze strany jednotlivců, ale možnosti učení, které jsou k dispozici bez ohledu na potřebu jednotlivců. Sem se řadí především časové rozložení vzdělávání, kvalita učitelů, úroveň vzdělávacích institucí nebo prostředí, jež působí na učení. Mezi omezující faktory se dále řadí nevhodná technika, která se využívá během vzdělávání a také nedostatečné, neefektivní usměrňování získávání nových informací nebo poradenské služby (Rabušicová, Rabušic, 2008, s. 64).

V neposlední řadě je potřeba také zmínit individuální překážky, které jsou dány především dispozicemi jedince. Konkrétně se jedná o hodnotový systém jedince nebo jeho postoj k dalšímu vzdělávání. Tyto bariéry jsou do značné míry ovlivněny strukturálními a institucionálními faktory, jež byly uvedeny výše. Individuální bariéry představují souhrn okolností, jež na jedince působí v rámci jeho života. Osobní postoje každého člověka jsou ovlivněny nejen kulturním kontextem, ale celkovou podobou společnosti. Právě postoje společnosti působí na jedince a mohou jej podněcovat k dalšímu vzdělávání či se naopak vyvolat opačný efekt (Rabušicová, Rabušic, 2008, s. 104-107).

Podle odborníků patří mezi překážky ve vzdělávání také tradiční postoje ve vzdělávání ze strany společnosti, což je spojeno zejména s přístupem školy a příslušnou kvalifikací. Pokud není vzdělávání vnímáno jako běžná součást lidského života, je pak považováno jako něco mimořádného. Další překážkou je také různorodost společenských vrstev, což zapříčiňuje různý přístup jedinců do procesu vzdělávání. Pro někoho se může jednat o automatickou činnost, někdo to považuje za zbytečnost a nechce se tím zabývat více než

je nezbytně nutné. Vliv má také místní příslušnost, protože vzdělávání je koncentrováno do velkých měst, což znevýhodňuje jedince z vesnic či odlehlých oblastí. Rovněž chybějící koncept celoživotního vzdělávání a nedostatečná pozitivní motivace značí nízký zájem o další vzdělávání (Rabušicová, Rabušic, 2008, s. 110).

Samozřejmě nelze opomíjet ani finanční stránku, se kterou je další vzdělávání spojeno. Odborné a kvalifikační kurzy jsou realizovány za úplatu, což však od nich mnoho jedinců odrazuje. V případě, že je v zájmu zaměstnavatele, aby se zaměstnanec dále vzdělával, finančně je v tomto směru podporuje či kompletně zajišťuje jejich uskutečnění. Někteří lidé také považují své vzdělání za dostatečné, tudíž se obávají toho, že vynaložené finanční prostředky jim nepřinesou další užitek (Rabušicová, Rabušic, 2008, s 109).

## **3 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ VE VYBRANÉM PODNIKU**

### **3.1 Charakteristika firmy**

Na založení vybrané firmy mají největší úspěch, Václav Laurin vyučen strojním zámečníkem a Václav Klement byl knihkupec, ve 20. století na Mladoboleslavsku. Zakladatelé začali s opravou a výrobou jízdních kol a později motocyklů. Jízdní kola Slavia se vyráběla nepřetržitě až do roku 1905. Rok 1905 je považován za rok zahájení výroby automobilů. Jméno Škoda je spojeno s mladoboleslavskou automobilkou od roku 1925. Výroba probíhala pouze se 7 zaměstnanci a postupně se rozšiřovala. V roce 1930 měla společnost celkem 600 zaměstnanců a jejich počty se každým rokem zvyšovaly, dnes společnost zaměstnává více jak 35 000 lidí. Během druhé světové války byla firma v úpadku, a tak firma začala vyrábět obojživelné vozidlo, určené pro německou armádu. Mezi lety 1946 až 1991 vznikalo velké množství modelů automobilu, ale kvůli omezení zahraničního obchodu nebyla výroba dostatečně produktivní. Následně došlo ke vzniku koncernu, kdy se spojily dvě největší automobilky v rámci České republiky. S vzájemnou spoluprací došlo nejen k přílivu velkých investic, ale také se změnil celkový koncept společnosti.

Hlavním předmětem hospodářské činnosti je především vývoj a prodej automobilů a také poskytování servisních služeb. Vedle hlavního závodu v Mladé Boleslavi, má firma další montážní fabriky a to ve Vrchlabí a v Kvasínách. Montáž vozidel se dále rozšířila až za hranice ČR a to do: Číny, Ruska, Slovenska, Indie a dokonce i Ukrajiny.

### **3.2 Motivace k dalšímu vzdělávání**

Hlavním cílem společnosti je podporovat růstovou strategii a také stanovení cílů ve všech oblastech, tudíž personální oblast není výjimkou. Hlavním úkolem personální sféry je udržet pozici atraktivního zaměstnavatele nejen pro potencionální uchazeče o práci, ale také pro současné pracovníky. Klíčovým úkolem je podporovat zejména odborné oblasti pro nábor zaměstnanců, získávání vysoce kvalifikovaných zaměstnanců a také efektivní rozvoj všech pracovníků a posilování jejich loajality vůči společnosti.

Aby mohla společnost konkurovat jiným podnikům, musí podporovat vzdělávání u všech současných pracovníků a vzbuzovat u nich zájem se rozvíjet v oblasti, kterou vykonávají. Společnost se snaží pracovat se systémem benefitů a rovněž také umožňuje pracovníkům

adekvátně postupovat napříč společnostmi. Cílem je zajistit zaměstnanci znalostí rozvoj a také osvojování praktických dovedností, tudíž se snaží je posílat na odborné stáže nejen v rámci podniku, ale také mimo něj. Společnost zajišťuje rotaci pracovníků v různých oblastech, aby u nich vzbudila zájem o jednu konkrétní oblast, které se následně mohou naplno věnovat. Tomu uzpůsobuje pracovní dobu, dostupné benefity a také možnosti dalšího profesního vzdělávání.

Právě snaha motivovat stále zaměstnance vede k jejich spokojenosti a snížení jejich fluktuace. Pracovní život zaměstnance by měl být vyvážený jeho osobní životem a v tomto směru se společnost snaží zajistit adekvátní benefity, jež jsou spojené také se snahou se vzdělávat. Při snaze se vzdělávat, se zvyšuje také kvalifikace zaměstnance, a to znovu vede k lepším benefitům. Nedílnou součástí je zejména „Školící akademie“, které se bude věnovat následující kapitola.

### **3.3 Systém profesního vzdělávání ve firmě**

#### **3.3.1 Odborné vzdělávání pro zvýšení profesních kompetencí**

Součástí organizační struktury společnosti je i oblast řízení lidských zdrojů, jejichž nedílnou součástí je „Vzdělávací Akademie“. Training Academy je primárně zodpovědná za stanovené hranice, vizi a neustálý rozvoj strategie rozvoje lidských zdrojů a odborného vzdělávání ve výše uvedené firmě. Školící akademie tak pokračuje v udržování tradice zavedené v celé společnosti. V celé společnosti je provedená analýza potřeb, poté je stanoven koncept a navazující plán vzdělávacích aktivit pro všechny cílové skupiny a všechna oddělení společnosti. Dále jsou to procesy personálního rozvoje a školení v rámci společnosti, které zahrnují i práci s jejich finančními a manažerskými zdroji, práci se zpětnou vazbou a následné vyhodnocení školení. Hlavní činností Školící akademie je analýza potřeb pracovníků, koncepce vzdělávání, plánování, realizace a hodnocení v následujících oblastech: analýza potencialu, mimoodborná příprava, školení, technická příprava, odborná příprava a příprava studentů pro Emco a poradenství. Online kurzy jsou zveřejněny vždy na začátku měsíce, tyto kurzy musí absolvovat a každý zaměstnanec jich musí absolvovat určitý počet. Bez ohledu na to, jakou pozici zauímají, je to tento vzdělávací systém neměnný. Absolvování kurzu je potvrzeno školitelem a také hodnoceno. Vzdělávací programy pro skupiny zaměstnanců odpovídající organizační struktuře. Jsou rozděleny do kurů pro vyšší management, pro odborné manažery, kandidáty

managementu, koordinátory, mistry, ekonomické a technické pracovníky, dělnické profese, nové zaměstnance, zaměstnance v zámoří, zahraniční zaměstnance a studenty středních odborných škol příslušné firmy.

Ke zvyšování odborných kompetencí slouží následující typy vzdělávání:

- Školící akademie (jedná se o semináře, jež jsou nabízeny všem zaměstnancům, vždy po vzájemné konzultaci s vedoucím a odsouhlasení).
- Mentoring (jedná se o formu personálního rozvoje, jejímž základním cílem je rozvoj osobnosti a schopnosti pracovníka, na základě vztahu mezi mentorem a novým zaměstnancem).
- Školení, semináře, webináře (tyto vzdělávací procesy pomáhají řešit deficity ve fungování týmů, jedná se o vzdělávací akce, jež jsou uzpůsobeny potřebám organizačních jednotek).
- E-learningové semináře (jsou to produkty vzdělávání, jež doplňují nabídku seminářů a moderní formu samostudia založenou zejména na možnosti si volit čas a tempo práce).

Vzdělávání dělnických profesí je spojeno především se specifickými činnostmi zaměstnanců. Dnes jsou nejvýznamnějšími a nejžádanějšími kurzy. Kurz Automotive Electronics, kurz průmyslové robotiky, kurz PC, svařečský kurz, kurz elektroniky, kurz automechanika, kurz lakýrník. V dnešní moderní době, kdy se technologie neustále vyvíjí a jde stále dopředu a mění se jejich postupy, je nezbytné průběžně tyto kurzy vzdělávat. Další oblastí je svařecká dílna, kde jsou propojeny kurzy optimalizace svařování. Jedná se o kurz ručního svařování, kurzy svařování elektrickým obloukem a kurzy standardního svařování SN.

### **3.3.2 Odborné vzdělávání pro zvýšení jazykových kompetencí**

Ve výrobním podniku, stejně jako v jiných mezinárodních společnostech, je hlavní důraz kladen na školení a pro mezinárodní spolupráci také na jazykové kompetence. V důsledku toho vzniklo mimo Training Academy cizojazyčné centrum, jehož úkolem je koordinovat veškeré aktivity spojené s výukou jazyků. Vzdělávání je zaměřeno především na němčinu a angličtinu, ale v poslední době se společnost zaměřuje i na další světové jazyky jako je ruština, španělština. Potřeby, počet uchazečů a finanční prostředky jsou prezentovány ve

studijní kapitole o absolvování výuky jazyků. Důraz je kladen na zhodnocení jazykového vzdělávání (jazyková úroveň) a zpětnou vazbu pro školící oddělení a vedoucího.

Nedílnou součástí je rozřaďovací test, který je povinný pro všechny, kdo se chce zúčastnit jazykového kurzu a skládá se vždy písemnou částí kurzu. Vždy na začátku roku, mezi lednem a únorem. Po ukončení jazykového kurzu, proběhne další závěrečné testy, písemná část a ústní zkouška. Veškeré písemné testy probíhají elektronicky v předem vymezeném čase. V případě, že účastník nesplní požadovaný test, nemůže postoupit do dalšího kurzu. Může kurz následně znovu opakovat v dalším roce. Pokud podmínky nesplní ani v následujícím roce, je z kurzu vyloučen a čeká jej finanční postih ze strany nadřízeného. Většinou se jedná o ztrátu osobního ohodnocení. Veškeré kurzy jsou financovány ze strany podniku, tudíž je nutné zaměstnance motivovat k dalšímu vzdělávání a zajistit jim tak prostor se vzdělávat a také uplatnit veškerý čas strávený na kurzech.

# PRAKTICKÁ ČÁST

V současné době neustálého pokroku a technologických novinek je nutné se neustále vzdělávat a rozšiřovat své obzory. Nejedná se pouze o obnovování již současně získaných informací, ale také o získávání nových vědomostí a dovedností s ohledem na obor a profesi, kterou jedinec vykonává. Dnes ani dlouholetá praxe nezajistí jedinci jeho postavení ve firmě a odbornost v rámci svého oboru. Je nutné se neustále vzdělávat, obnovovat své znalosti, mít zájem o svou profesi a obětovat čas s tím spojený.

Níže předložený výzkum bude mapovat zejména aktuální systém vzdělávání ve vybraném mladoboleslavském podniku z pohledu samotných zaměstnanců působících na pozicích dělníků a TH pracovníků. Záměrem je poodhalit stav profesního vzdělávání a možnost kariérního růstu s ohledem na vnější a vnitřní motivaci, která na jedince působí.

## 4 CHARAKTERISTIKA A POPIS VÝZKUMU

### 4.1 Metodika výzkumu

V následující kapitole bude vymezen cíl výzkumu, který byl vytvořen s ohledem na výše uvedená teoretická východiska týkající se problematiky motivace a profesního vzdělávání. Cíl výzkumu musí zcela jasně korespondovat s teoretickými poznatky a vycházet z pevného rámce týkající se dané problematiky. V tomto případě se jedná zejména o motivační faktory, které na jedince působí, možnosti profesního vzdělávání a s tím související způsob motivace zaměstnanců. Tedy jak je adekvátně motivovat k tomu, aby se profesně vzdělávali. Ze stanoveného cíle byly následně stanoveny dílčí cíle a rovněž hypotézy, jež uzavírají celý okruh šetření.

#### 4.1.1 Cíl výzkumu a výzkumné otázky

Cíl výzkumu je nutné stanovit před samotným zahájením zkoumání, ale také před samotným zahájením zpracování teoretických východisek. Vymezení cíle výzkumu a z toho vyplývající dílčí cíle musí být vždy v souladu se záměrem celé práce. Cíl je sestaven vždy s ohledem na strukturu práce. První část práce se opírá o teoretické znalosti, které



představují východiska pro výzkumné šetření. Na základě teoretických východisek a také nastaveného cíle předložené práce byl vyvozen cíl výzkumného šetření.

Cílem praktické části je představit systém vzdělávání v konkrétním podniku a předložit návrhy na zvýšení efektivnosti firemního vzdělávání dospělých.

Z takto nastaveného cíle jsou sestaveny také dílčí cíle celého zkoumání, které jsou následující:

#### **Dílčí cíle:**

1. Zmapovat názor zaměstnanců na systém vzdělávání ve firmě.
2. Zjistit způsob motivace k dalšímu vzdělávání u konkrétních zaměstnanců.
3. Zjistit nejvhodnější způsob vzdělávání u vybraných zaměstnanců.

Z cíle výzkumu a také dílčích cílů vycházejí výzkumné otázky, jež jsou stanoveny následovně:

1. Jaké jsou nejsilnější motivy k dalšímu vzdělávání?
2. Jaké překážky lze vymezit v profesním vzdělávání?
3. Jaký typ profesního vzdělávání zaměstnanci upřednostňují?

#### **4.1.2 Formulace hypotéz**

Z výše nastaveného cíle výzkumného šetření byly rovněž sestaveny hypotézy, na základě metodologického zdroje (Gavora, 2010, s.65) jež jsou následující:

H1: Nejsilnější motiv k dalšímu profesnímu vzdělávání představuje lepší finanční ohodnocení, více než touha po osobním rozvoji.

Tato hypotéza vychází z předpokladu, že nejsilnějším motivem lidí obecně je lepší finanční ohodnocení, které u nich vzbuzuje zájem se dále vzdělávat či pracovat nad rámec svého úvazku. Osobní rozvoj vychází zejména z vnitřní motivace, která je však u každého jedince odlišná a nelze s ní úplně pracovat v celkovém měřítku systému motivace v podniku.

H2: Zaměstnanci pracující v podniku déle než 5let, považují za překážku k dalšímu vzdělávání zejména pracovní vytíženost, oproti tomu u zaměstnanců pracujících ve firmě méně než 5let, jsou překážkou dalšího vzdělávání zejména individuální bariéry.

Tato hypotéza vychází zejména z názoru, že zaměstnanci, jež pracují v podniku delší dobu, nepovažují za zcela podstatné se dále vzdělávat a raději věnují svůj čas práci, o které si myslí, že ji zvládají s přehledem a není tak nutné své dosavadní znalosti dále prohlubovat. Jedná se o osobní přístup každého z nich na další profesní vzdělávání a jejich celkový přístup ke vzdělávání.

H3: Zaměstnanci v rámci dalšího profesního vzdělávání více upřednostňují školení a workshopy než samostudium.

Poslední hypotéza je zpracována na základě předpokladu, že vnitřní motivace zaměstnanců není tak silná, aby se sami rozhodli k samostudiu a věnovali mu dostatečné množství času. Naopak školení a workshopy mohou být pro ně zajímavé nejen s ohledem na teoretické znalosti, ale také s ohledem na praxi. Rovněž kolektivní motivace je mnohem silnější než motivace jednotlivce.

## **4.2 Metodologie výzkumu**

V tomto výzkumném šetření bylo vybráno kvantitativní šetření. Původně byla tato metoda považována za primární metodu získávání dat, což se však časem změnilo a přimělo to metodology ke vzniku metodologických škol a rovněž došlo k využívání širší škály způsobů získávání dat. Kvantitativní výzkum spočívá zejména v práci s fenomény, které jsou také předmětem zkoumání a navzájem se do jisté míry ovlivňují. Stanovený předmět zkoumání musí být vždy měřitelný a musí být možné jej navzájem porovnávat s ostatními dostupnými informacemi. Získaná data musí být vždy porovnatelná, tudíž je nutné, aby jejich podoba byla kvantifikovatelná. Veškerá získaná data následně procházejí interpretací s ohledem na stanovený cíl zkoumání (Průcha, 2014, s. 105)

Tento typ výzkumu je určený především k získávání dat, u kterých jsou kladeny následující dotazy: Dotazníkové otázky, jsou otevřené a uzavřené otázky. Konečně lze říci, že kvantitativní výzkum je především o sběru dat o počtu výskytu určitého jevu. Objevil také korelaci mezi těmito jevy a jejich vzájemným vlivem (Průcha, 2014, s. 114-115).

### **4.3 Metody výzkumu**

Jako metoda pro sběr dat bylo zvoleno dotazníkové šetření určené pro zaměstnance podniku v Mladé Boleslavi, konkrétně pak pro dělníky a TH pracovníky. V tomto případě se jedná o standardizovaný dotazník, jelikož se jeho otázky a pořadí otázek v daném výzkumu už neměnilo.

#### **4.3.1 Dotazníkové šetření**

Pro zvolený typ dotazníku je charakteristické, že zajistí velké množství dat a dokáže tak zmapovat názory zaměstnanců podniku na systém dalšího vzdělávání s ohledem na motivační činitele. Samotné získávání dat je efektivní a také probíhá relativně rychle. Ovšem následné zpracování získaných dat je obtížné a časově náročné. V kvantitativním šetření musí být správně a vhodně položené otázky, aby byl sběr dat úspěšný a kvalitní, a je nutné získat data od většího počtu jedinců. Jeho nespornou výhodou je anonymita respondentů, jelikož jsou získaná data. Zaměstnanci odpovídají pravdivě a nemusí se obávat o své otevřenosti vůči zaměstnavateli. Respondenti jsou odhodlaní vyjádřit svůj osobní názor a své dojmy, nebo zkušenosti, jelikož necítí žádnou hrozbu ze strany nadřízených. (Gavora, 2010, s.121-130).

Dále můžeme popsat dotazníkové šetření jako, způsob písemného kladení otázek a získávání odpovědí, samotný dotazník je pečlivě organizovaný, předem připravený a dobře strukturovaný soubor otázek. Hlavní nevýhodou dotazníkového výzkumu je, že se na získaných datech podílejí respondenti.

Získaná dat jsou do značné míry ovlivněna zkušenostmi respondentů a nelze je ovlivnit, i když jsou přítomny. Intervence výzkumníka nebo jiných v pořadí otázek a jejich složení.

Podstatným aspektem dotazníkového šetření je návratnost zaslaných či předaných dotazníků. Nejlepším způsobem je dotazníky předat osobně a získat data prostřednictvím tzv. přímého dotazování, což však není vždy možné a vzhledem k současné epidemiologické situaci je to mnohdy v rozporu s hygienickými pravidly. Během tohoto získávání dat je vždy přítomen výzkumník a pomáhá při vyplňování dotazníků, poskytuje potřebné informace a objasňuje veškeré nejasnosti. Výzkumník si také ihned vyplněné dotazníky převezme, což zvyšuje návratnost.

Předložený dotazník je zpracován s ohledem na teoretická východiska a také s ohledem na cíl zkoumání k praktické části práce. Při jeho zpracování bylo nutné zohlednit záměr celé práce, ale také hypotézy a výzkumné otázky. Velká část otázek v dotazníku je uzavřeného charakteru, což zvyšuje návratnost správně vyplněných dotazníků. U některých otázek mohli respondenti uvést i jinou než nabízenou možnost a poslední otázka je otevřeného charakteru. Předložený dotazník byl zpracován na základě záměru výzkumníka zjistit, jaký názor mají oslovení respondenti na systém vzdělávání v rámci podniku, ve kterém pracují. Vybrané otázky mapují jejich názor na vzdělávání a také jejich přístup k profesnímu vzdělávání jako součásti výkonu jejich pracovní pozice.

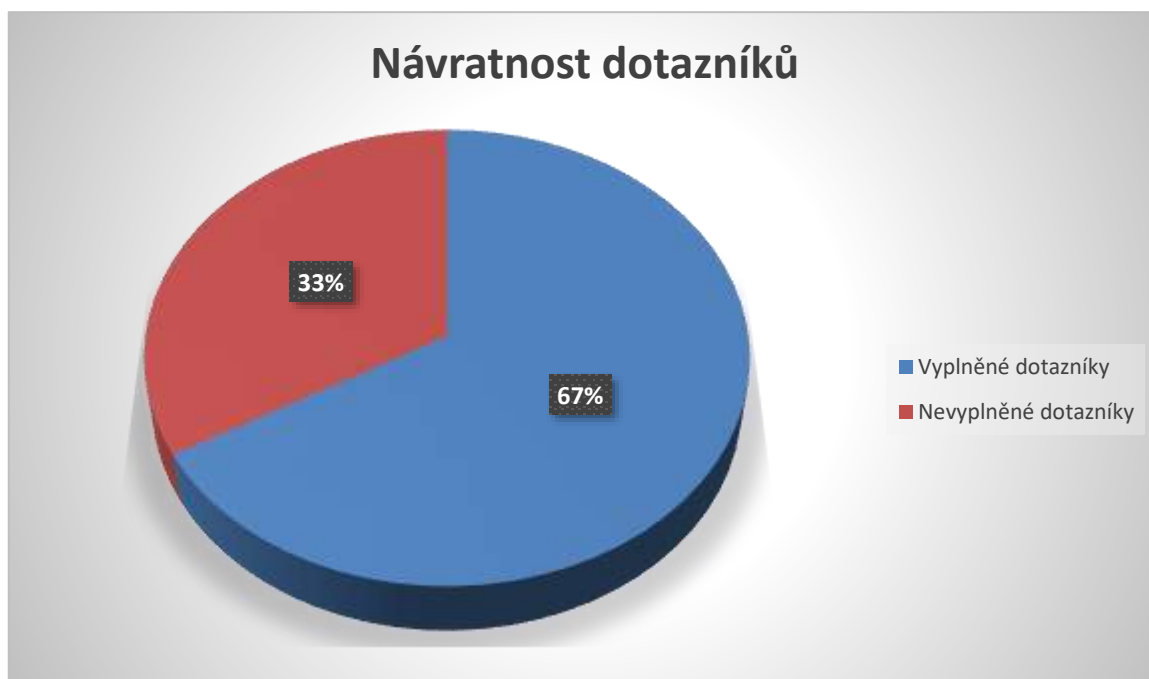
Dotazníky směřovaly k pracovníkům podniku v Mladé Boleslavi, konkrétně pracujících na pozicích dělník a TH pracovník. Tito respondenti byli vybráni, jelikož pracují v každodenním provozu, a ačkoliv se to nezdá, mají značnou odpovědnost a také jsou v denním kontaktu s výrobky, jež se následně dále distribuují do celého světa. Musí dodržovat přísné technické normy a pravidla a s tím souvisí také pravidelné vzdělávání. Zároveň od nich však společnost neočekává, že se budou pravidelně vzdělávat, jelikož kariérní postup není jejich primární ambicí. Právě otevřenost této profese se jevila jako velmi vhodná pro předložené dotazníkové šetření.

Dotazník umožňuje respondentům vyjádřit svůj názor, ovšem ne v plné míře. Jedná se spíše o názory v rámci stanovených odpovědí, ze kterých si museli vždy zvolit. Dotazník má své limity a s těmi bylo nutné počítat při jeho sestavování. První otázky dotazníku se zabývají získáním demografických údajů, jako je pohlaví, délka praxe, doba působení v podniku a také pracovní pozice.

### 4.3.2 Návratnost dotazníků

Níže v grafu 1 je zobrazena návratnost dotazníků zaslaných v rámci sběru dat.

**Graf 1: Návratnost dotazníků**



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 1 vyplývá, že celkem 67 % respondentů z oslovených 120 dotazovaných řádně vyplnilo zaslané dotazníky a jejich odpovědi tak byly zařazeny do interpretace dat. Pouze 33 % oslovených respondentů nevyplnilo dotazníky vůbec nebo neúplně.

**Tabulka 1: Návratnost dotazníků**

Počet vyplněných dotazníků	80
Počet nevyplněných dotazníků	22
Počet chybně vyplněných dotazníků	8
Počet neúplně vyplněných dotazníků	10

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 1 vyplývá, že 80 dotazníků bylo řádně vyplněno. Celkem 22 respondentů nevyplnilo dotazníky vůbec. Dále 8 dotazníků bylo vyplněných chybně. Celkem 10 zaslaných dotazníků nebylo vyplněno v úplnosti a nemohly tak být zařazeny do následného zpracování dat.

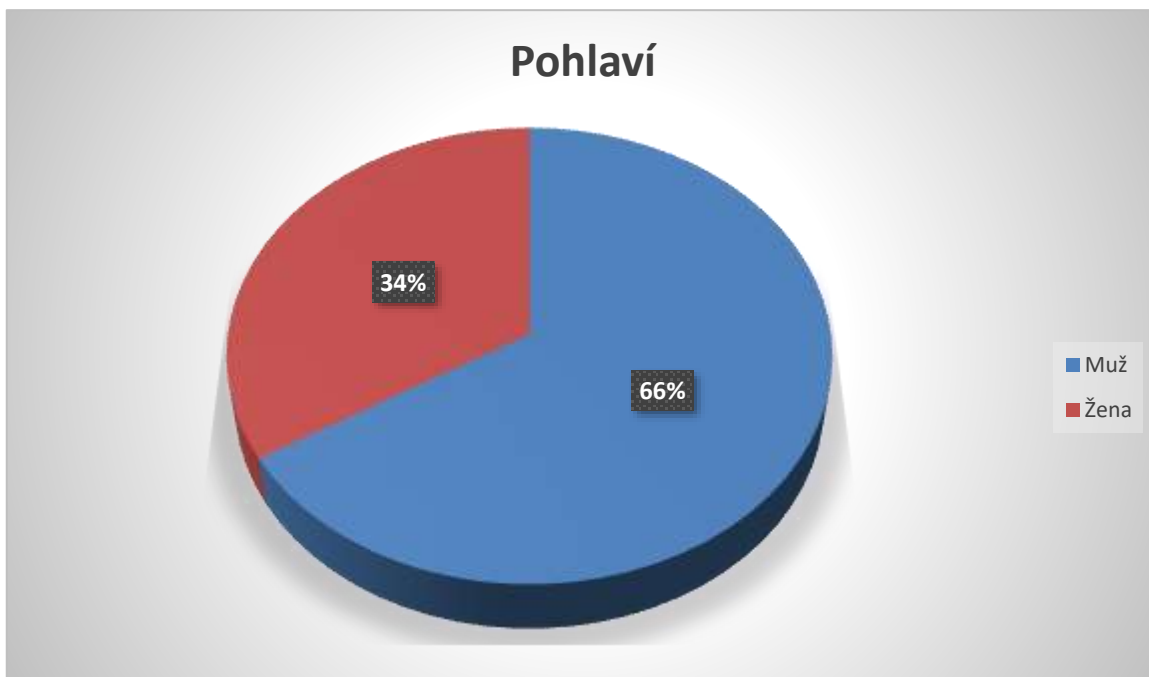
#### **4.4 Popis výzkumného vzorku**

Pro získávání dat v rámci výzkumného šetření byl zvolen zcela jasný vzorek respondentů, kterým byl dotazník určen. Do zkoumání byli zahrnuti dělníci a TH pracovníci automobilky sídlící ve Mladé Boleslavi. Dotazník byl zaslán prostřednictvím elektronické komunikace. Emailové adresy byly získány v rámci intranetu společnosti. Vzorek respondentů zrcadlí jedince, kteří pracují ve vybraném podniku na dělnické pozici a mají bohaté zkušenosti s dalším profesním vzděláváním a také způsoby motivace, které podnik k profesnímu vzdělávání využívá.

Celkem bylo osloveno 120 respondentů, ale z toho se samotného výzkumného šetření účastnilo pouze 80, což je zobrazeno v grafu 1 a tabulce 1. Při výběru respondentů byla zvolena pouze jediná podmínka, a to ochota dotazník vyplnit a věnovat tomu svůj čas. Další podmínky byly splněny již při samotném výběru tohoto vzorku, konkrétně tedy zastoupení jistých pracovních pozic. I přes absenci stanovených kritérií však byly

mapovány demografické údaje, jako je pohlaví, délka praxe na dané pracovní pozici, doba působení v podniku a již zmíněné současné pracovní pozice.

**Graf 2: Pohlaví**



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 2 vyplývá, že více než polovina respondentů je mužského pohlaví. Jedná se o 53 respondentů. Celkem 34 % dotazovaných je ženského pohlaví, což je 27 z celkového počtu 80 respondentů.

**Graf 3: Délka praxe na aktuální pracovní pozici**



Zdroj: vlastní zpracování

Dle grafu 3 je zřejmé, že celkem 45 % dotazovaných pracuje na aktuální pracovní pozici od 6 do 10 let. Jedná se o nejvíce zastoupenou kategorii s celkovým počtem 36 dotazovaných. Celkem 38 % respondentů pracuje na vybrané pracovní pozici více než 11 let. Pouze 17 % dotazovaných působí na své pracovní pozici méně než 5 let. Jedná se tak o nejméně zastoupenou skupinu respondentů.



**Graf 4: Aktuální pracovní pozice**



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 4 vyplývá, že více než polovina dotazovaných působí na pracovní pozici dělník. Jedná se o 44 dotazovaných. Celkem 45 % respondentů pracuje na pozici TH pracovník. Dle rozložení dat je zřejmé, že jsou respondenti zastoupeni v podobném počtu.

#### **4.5 Realizace výzkumu**

Výzkumné šetření probíhalo v elektronické podobě, což se jevílo také s ohledem na současnou epidemiologickou situaci v zemi jako nejvhodnější způsob, jak zajistit data a dodržet přísné hygienické podmínky. Původně sice bylo zvažováno, že by se výzkum realizoval v osobní rovině, ale s ohledem na COVID-19, bylo mnoho zaměstnanců v karanténě nebo v pracovní neschopnosti, což značně ztěžovalo sběr dat. Takže se nakonec získávání odpovědí v elektronické podobě jevílo jako nejlepší nápad a také nejúspěšnější možnost s ohledem na čas. Samozřejmě vyvstala obava, že nebude zajištěno potřebné množství dat, ale nakonec došlo k předchozímu kontaktování vybraných respondentů buď osobně, pokud to bylo možné nebo prostřednictvím emailové komunikace než došlo k samotnému zaslání dotazníku. Tímto rovněž byla zajištěna vyšší návratnost vyplněných dotazníků.

Celkový čas na vyplnění dotazníku byl stanoven na 15 minut, což byl také maximální předpoklad. Většinou se však jednalo o 10 minut od započetí vyplňování až do zodpovězení otevřených otázek. Je však nutné podotknout, že u otázek s otevřenou možností odpovědi docházelo k jejich neúplnému vyplnění nebo vynechání. To vedlo k jejich vyřazení z následné interpretace. Nakonec však bylo získáno dostatečné množství dat.

Samotnému zkoumání však předcházela také předvýzkum. Ten sloužil zejména k ověření skladby dotazníku, jeho pochopení ze strany respondentů a zjištění, zda neobsahuje nějaké nejasnosti. Na základě těchto zjištění byly některé otázky upraveny a zaměněno jejich pořadí. Tato data však nebyla zahrnuta do finální interpretace dat.

Výzkumné šetření bylo realizováno od září až do listopadu loňského roku. V této době došlo nejen k předvýzkumu, ale také k oslovení respondentů, zaslání dotazníku a jejich vrácení zpět. Rovněž došlo k vyhodnocení vyplněných dotazníků a rozhodnutí o tom, zda je vhodné je zařadit do interpretace či nikoliv. Výzkum proběhl dle původních představ a nedošlo k větším komplikacím, což bylo očekáváno s ohledem na neosobní formu sběru dat.

#### **4.6 Interpretace získaných dat**

V následující kapitole budou získaná data interpretována prostřednictvím grafů. Tyto grafy také budou slovně okomentovány. Dotazníkové šetření zajistilo celkem 80 respondentů pracujících ve společnosti sídlící v Mladé Boleslavi, a to na pracovních pozicích TH pracovník a dělník.

Otázka č. 4: Máte dostatek informací o možnostech aktuálního firemního vzdělávání?

Graf 5: Informovanost o aktuálním firemním vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 5 vyplývá, že celkem 33 % dotazovaných je spíše informováno o aktuálním firemním vzdělávání. Celkem 29 % je informováno o aktuálním firemním vzdělávání. Jedná se o 26 respondentů. Celkem 20 % dotazovaných vybralo možnost „spíše ne“. Pouze 11 % dotazovaných považuje svoji informovanost o aktuálním firemním vzdělávání za nedostatečnou. Jedná se o 10 respondentů. Pouze 8 z nich uvedlo, že nevím, zda jsou jejich informace o firemním vzdělávání dostatečné.

Otázka č. 5: Vyhovuje Vám systém vzdělávání ve firmě?

Graf 6: Spokojenost se systémem vzdělávání ve firmě



Zdroj: vlastní zpracování

Dle grafu 6 je zřejmé, že téměř polovina respondentů jsou spíše spokojeni s firemním vzděláváním, Jedná se o 33 dotazovaných. Celkem 32 % dotazovaných uvedlo, že jsou spokojeni s firemním vzděláváním. Jedná se o 26 respondentů. Celkem 13 % dotazovaných není spokojeno se systémem firemního vzdělávání. Možnost „spíše ne“ zvolilo 10 % dotazovaných. Pouze 4 % oslovených respondentů vybralo možnost „nevím“.

Otázka č. 6: Považujete za důležité dále se profesně vzdělávat?

Graf 7: Důležitost dalšího profesního vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 7 vyplývá, že více než polovina dotazovaných považuje další profesní vzdělávání za velmi důležité. Tuto možnost vybralo 52 dotazovaných. Celkem 15 % oslovených respondentů zvolilo možnost „spíše ano“. Možnost „nevím“ odpovědělo 6 dotazovaných. Dále jsou obě odpovědi, a to „ne“ a „spíše ne“ zastoupeny stejným počtem respondentů. Tuto možnost vybralo u každé z nich 5 respondentů.

**Otázka č. 7: Jsou na Vás kladeny požadavky ze strany zaměstnavatele se dále profesně vzdělávat**

**Graf 8: Požadavky ze strany zaměstnavatele k dalšímu vzdělávání**



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 8 vyplývá, že více než polovina dotazovaných uvedlo, že jsou na ně kladeny požadavky ze strany zaměstnavatele k dalšímu vzdělávání. Jedná se o 45 respondentů. Celkem 16 % oslovených respondentů uvedlo, že na ně není spíše kladen tlak na další vzdělávání ze strany zaměstnavatele. Celkem 13 % dotazovaných vybralo možnost „nevím“. Pouze 10 % vybralo možnost „spíše ano“. Jedná se o 8 respondentů. Pouze 5 % respondentů nemá pocit, že by na něj byly kladeny požadavky ze strany zaměstnavatele k dalšímu vzdělávání.

Otázka č. 8: Umožňuje Vám zaměstnavatel další profesní vzdělávání?

Graf 9: Možnost dalšího profesního vzdělávání

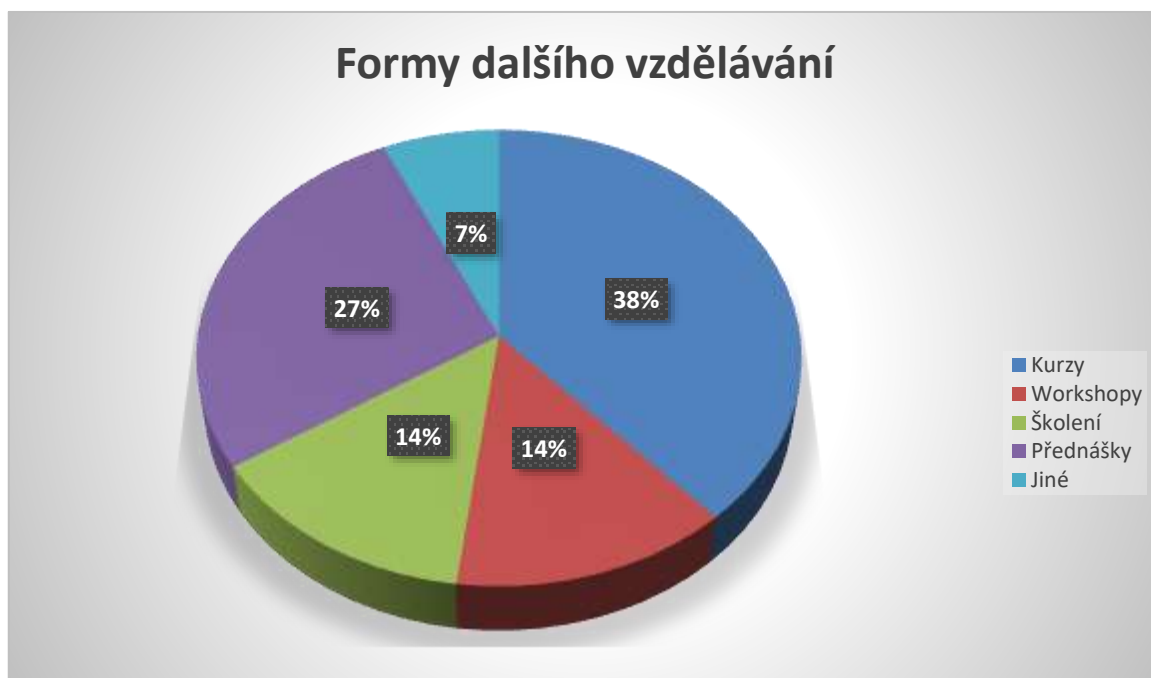


Zdroj: vlastní zpracování

Celkem 91 % respondentů uvedlo, že jejich zaměstnavatel jim umožňuje se dále vzdělávat. Pouze 9 % dotazovaných uvedlo pravý opak. Toto rozložení dat je zřejmé z grafu 9.

Otázka č. 9: Pokud ano, v jaké formě?

Graf 10: Formy dalšího vzdělávání



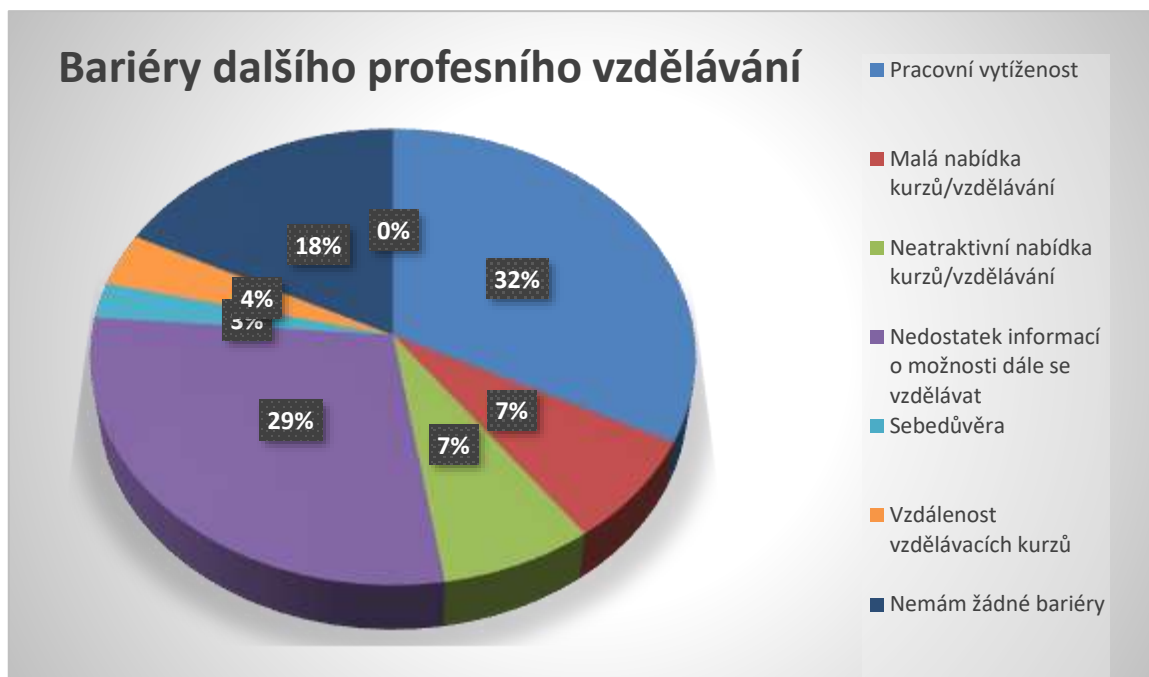
Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku č. 9 odpovídalo 73 respondentů. Z grafu 10 vyplývá, že 38 % dotazovaných se vzdělává zejména prostřednictvím kurzů. Celkem 27 % respondentů vybralo možnost přednášky. Jedná se o 20 dotazovaných. Možnost workshopy a školení vybralo stejný počet respondentů, a to 10 u každé odpovědi. Pouze 7 % dotazovaných uvedlo možnost jiné. Zde uváděli respondenti zejména on-line výuku nebo studium dostupných materiálů na intranetu.



**Otázka č. 10: Jaké bariéry Vám brání v dalším profesním vzdělávání?**

**Graf 11: Bariéry dalšího profesního vzdělávání**

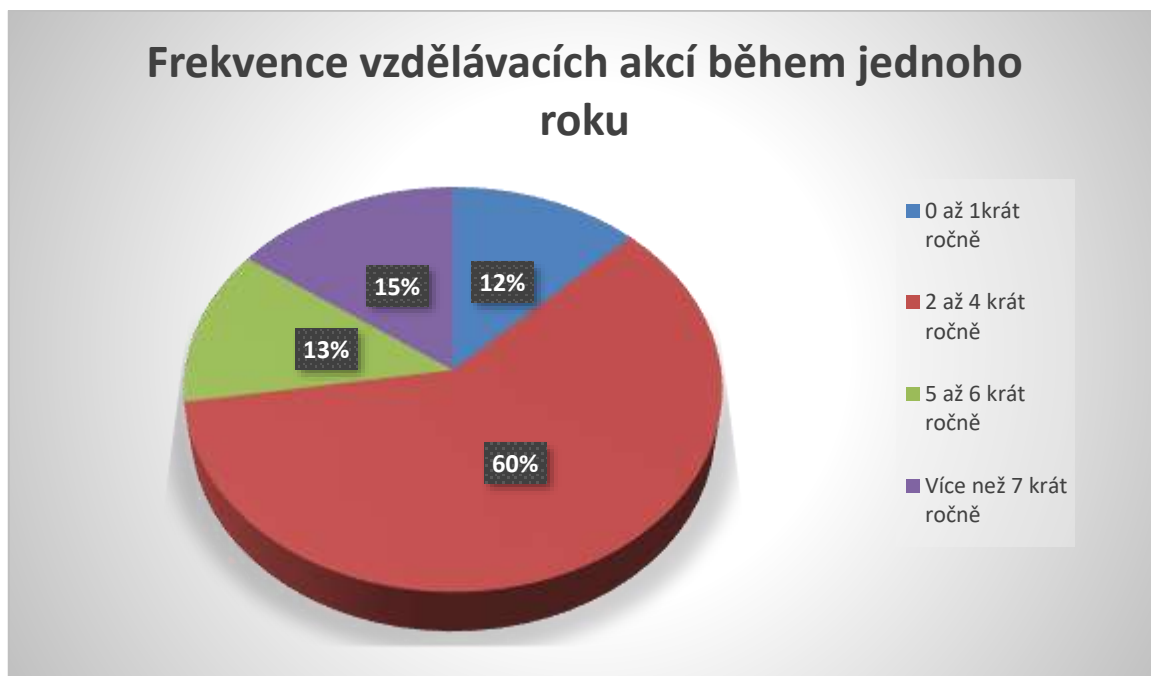


Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 11 je zřejmé, že studium ovlivňuje řada překážek. Pracovní vytíženost uvedlo celkem 32% respondentů. Chybí také informace o možnosti studovat, což je druhá reprezentativní odpověď. Tuto možnost zvolilo 29% respondentů. Celkem 18% uvedlo, že nemají žádné překážky v dalším vzdělávání. Pouze 7% respondentů zvolilo variantu méně atraktivního kurzu a vedlejšího vzdělávání. Mezera vzdělávacích cest představuje omezení pouze 3 respondentů. Sebevědomou variantu zvolili pouze 2 respondenti.

Otázka č. 11: Jaká je frekvence Vaší účasti na vzdělávacích akcích během jednoho kalendářního roku?

Graf 12: Frekvence vzdělávacích akcí během jednoho roku

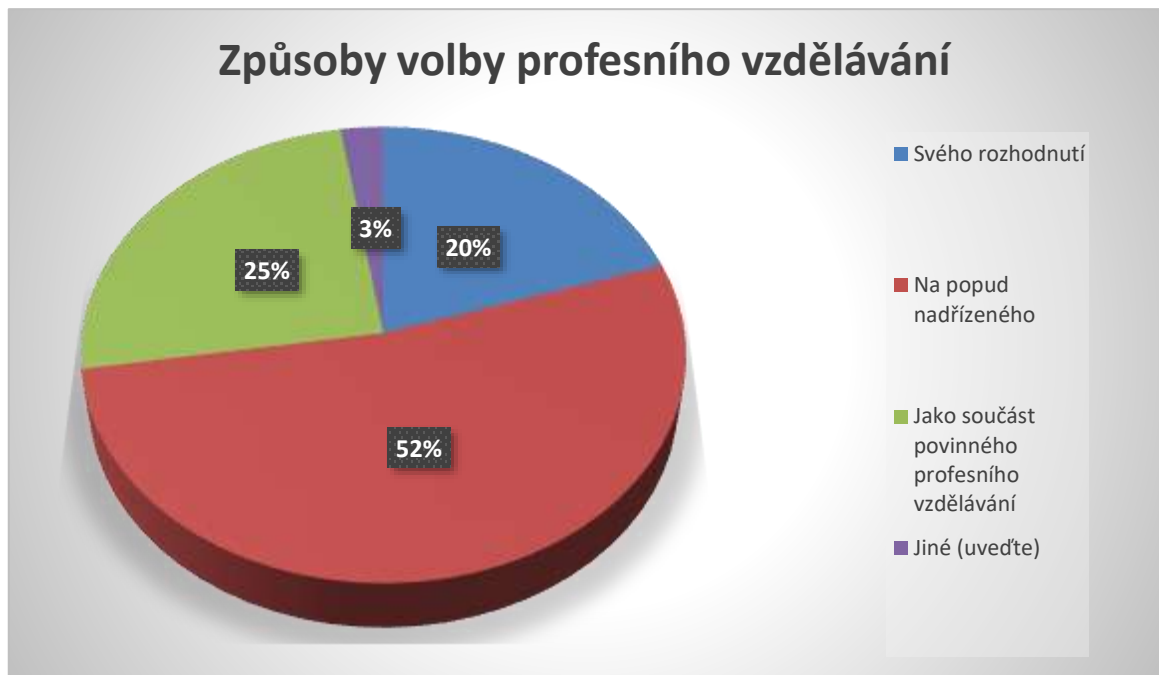


Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 12 se zdá, že více než polovina respondentů, kteří byli osloveni, se vzdělává 2krát až 4krát ročně. Respondentů bylo 48. Celkem 15 % respondentů vybralo možnost více než 7krát ročně. Celkem 13 % respondentů uvedlo, že se vzdělávají 5krát až 6krát ročně. Pouze 12 % dotazovaných uvedlo, že se vzdělávají pouze 1krát ročně nebo se nezúčastňují vůbec.

Otázka č. 12: Další profesní vzdělávání si vybíráte na základě:

Graf 13: Způsoby volby profesního vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 13 vyplývá, že 52 % dotazovaných se vzdělává zejména na popud svého nadřízeného. Jedná se o 42 respondentů. Celkem 25 % dotazovaných si vybírá způsob, jak se dále profesně vzdělávat, zejména jako součást povinného profesního vzdělávání. Celkem 20 % dotazovaných uvedlo, že si vybírají způsoby dalšího vzdělávání na základě svého vlastního rozhodnutí. Pouze 3 % dotazovaných vybralo možnost jiné a uváděli zejména na doporučení spolupracovníků a z karierního postupu.

Otázka č. 13: Jakou formu dalšího profesního vzdělávání upřednostňujete?

Graf 14: Preferovaný typ dalšího vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 14 je zřejmé, že celkem 44 % dotazovaných preferuje vzdělávání zejména prostřednictvím školení. Jedná se o nejvíce zastoupenou skupinu s celkovým počtem 35 odpovědí. Celkem 25 % dotazovaných vybralo možnost e-learning. Celkem 13 % respondentů se rádo vzdělává pomocí workshopů. Celkem 12 % respondentů uvedlo, že preferuje vzdělávání prostřednictvím kurzů. Pouze 6 % dotazovaných uvedlo samostudium, což je pouze 5 z celkového počtu 80 respondentů.

Otázka č. 14: Od dalšího profesního vzdělávání, které absolvuji, především očekávám (více možných odpovědí):

Graf 15: Očekávání od dalšího profesního vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování

Dle grafu 15 je zřejmé, že jsou data rozložena různorodě. Zde bylo možno vybrat více možných odpovědí. Celkem 36 % respondentů uvedlo, že od dalšího profesního vzdělávání očekávají zejména lepší finanční ohodnocení. Jedná se o 39 dotazovaných. Celkem 23 % dotazovaných vidí v dalším vzdělávání možnost kariérního povýšení. 20 respondentů vidí možnost většího úspěchu v dalším vzdělávání. Celkem 19 respondentů zaznamenalo výšení pravomoci v dalším vzdělávání. Pouze 6 % respondentů uvedlo, že očekávají, že budou se vzděláváním uspokojeni.

Otázka č. 15: Motivuje vás dostatečně váš nadřízený k dalšímu profesnímu vzdělávání?

Graf 16: Dostatečná motivace k dalšímu vzdělávání ze strany zaměstnavatele



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 16 vyplývá, že 36 % dotazovaných považuje motivaci ze strany zaměstnavatele k dalšímu vzdělávání za dostatečnou. Celkem 24 % respondentů uvedlo, že jsou spíše motivováni k dalšímu vzdělávání. Možnost „spíše ne“ vybralo 19 % dotazovaných, což je 15 respondentů. Celkem 12 % respondentů uvedlo, že nejsou dostatečně motivováni k dalšímu vzdělávání ze strany zaměstnavatele. Pouze 9 % dotazovaných vybralo možnost „nevím“.

**Otázka č. 16: Kdo Vás nejvíce motivuje k dalšímu profesnímu vzdělávání? (více možných odpovědí)**

**Graf 17: Nejsilnější podněty k dalšímu vzdělávání**



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 17 vyplývá, že 31 % dotazovaných motivuje k dalšímu vzdělávání je rodina. Jedná se 45 odpovědí. Celkem 25 % respondentů uvedlo, že je motivuje k dalšímu vzdělávání jejich nadřízený. Celkem 24 % dotazovaných vybralo možnost, že kolegové. Pouze dle 19 odpovědí se motivují k dalšímu profesnímu vzdělávání samotní respondenti. Jen 10 z nich uvedlo, že je nikdo k dalšímu vzdělávání nemotivuje. U této otázky bylo možné vybrat více možných odpovědí.

**Otázka č. 17: Co Vás osobně nejvíce motivuje k dalšímu profesnímu vzdělávání s ohledem na výkon pracovní pozici, kterou zastáváte?**

**Graf 18: Nejsilnější podněty k dalšímu vzdělávání s ohledem na výkon pracovní pozice**



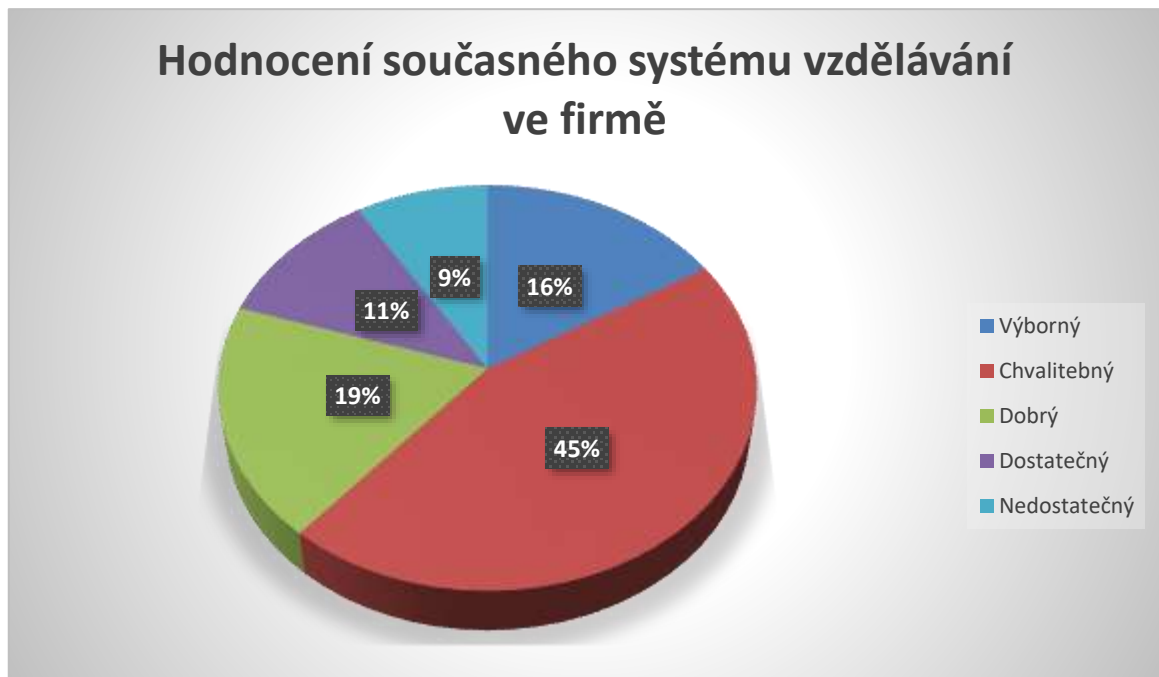
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 18 vyplývá, že mezi nejsilnější podněty k dalšímu vzdělávání s ohledem na výkon pracovní pozice je vyšší finanční ohodnocení. Jedná se téměř o polovinu respondentů. Jedná se o 35 respondentů. Celkem 19 % dotazovaných uvedlo, že mezi nejsilnější podnět k dalšímu profesnímu vzdělávání se u nich řadí vnitřní pocit uspokojení, že něco zvládnou. Jedná se o 15 dotazovaných. Poté jsou odpovědi zastoupeny téměř totožně. Pouze 13 % dotazovaných uvedlo, že je pro ně nejsilnějším motivem zejména získání uznání od ostatních kolegů a vedení. Stejná počet respondentů vybralo dále variantu možnost kariérního postupu a touha po osobním rozvoji. U každé kategorie se jedná o 10 respondentů.



Otázka č. 18: Jak hodnotíte současný systém vzdělávání ve firmě?

Graf 19: Hodnocení současného systému vzdělávání ve firmě



Zdroj: vlastní zpracování

Dle grafu 19 je zřejmé, že téměř polovina respondentů hodnotí systém současného vzdělávání za chvalitebný. Jedná se o celkový počet 36 respondentů. Variantu „dobrý“ vybralo 15 respondentů, což je 19 % dotazovaných. Celkem 16 % respondentů ohodnotilo systém vzdělávání jako výborný. Dále 11 % respondentů hodnotí systém firemního vzdělávání za dostatečný. Pouze 7 dotazovaných uvedlo, že je systém vzdělávání ve firmě nedostatečný.

### **Otázka č. 19- Jaké změny byste v rámci systému vzdělávání navrhoval/a?**

Ze získaných dat bylo zřejmé, že by respondenti upravili zejména systém vzdělávání a některé povinné kurzy by zavedli na bázi dobrovolnosti s tím, že by se dle toho odvíjel systém odměn. Respondenti někdy mají pocit, že jsou jak žáci na základní škole a mají podobné povinnosti, ačkoli to v takové míře nepotřebují. Jiní respondenti by zase uvítali naopak více prostoru ke vzdělávání, jelikož je to nejen naplňuje a obohacuje, ale také jim to umožňuje uplatňovat získané znalosti do běžné praxe a mohou se tak zlepšovat, což vede k lepšímu finančnímu ohodnocení, či následnému povýšení. Samotný přístup ke vzdělávání se také lišil s ohledem na osobní preference a také s ohledem na vykonávanou pracovní pozici. Dělníci jsou daleko méně motivováni k dalšímu vzdělávání, nebo alespoň nemají pocit, že by se museli tak často učit novým postupům. Naopak TH pracovníci by se rádi vzdělávali více, a to i na úkor jejich osobního času či vlastního pohodlí. Dále respondenti uváděli, že by se měl systém vzdělávání uzpůsobovat aktuálně době a také požadavkům ze strany podniku. Pokud je nutné více pracovat či pracovat nad rámec, tak by se tomu měly uzpůsobovat také požadavky na firemní vzdělávání. Některým přijde systém hodnocení školení a jeho absolvování náročný a ze strany nadřízeného vnímají velký tlak, ale jednalo se spíše o jednotlivce. Celkově je systém vzdělávání hodnocen velmi kladně, až na drobné výhrady.

## 4.7 Shrnutí výzkumu

Cílem praktické části bylo představit systém vzdělávání v konkrétním podniku a předložit návrhy na zvýšení efektivnosti firemního vzdělávání dospělých. Takto nastavený cíl výzkumné části vycházel zejména ze zpracovaných teoretických východisek a také záměru celého textu. Potřebná data byla zajištěna prostřednictvím dotazníkového šetření zaměřeného na dělníky a TH pracovníky vybrané firmy v Mladé Boleslavi. Dotazník byl standardizované podoby a pořadí otázek a jejich znění se neměnilo. Tito respondenti byli vybráni, jelikož pracují v každodenním provozu, a ačkoliv se to nezdá, mají značnou odpovědnost a také jsou v denním kontaktu s výrobky, jež se následně dále distribuují do celého světa. Musí dodržovat přísné technické normy a pravidla a s tím souvisí také pravidelné vzdělávání, které by měli absolvovat. Potřebná data byla zajištěna prostřednictvím elektronické komunikace, tudíž návratnost dotazníků nebyla 100 %. Výzkumného šetření se nakonec účastnilo 80 respondentů z celkového počtu 120 oslovených respondentů.

Ze získaných dat je zřejmé, že většina respondentů je informována o možnostech dalšího vzdělávání a také firemním vzdělávání v rámci podniku. Velká část respondentů je také spokojena se systémem vzdělávání a souhlasí s jeho aktuální podobou, ačkoliv by jisté změny uvítali. Profesní vzdělávání považují respondenti za velmi důležité a je dle nich nedílnou součástí výkonu jejich pracovní pozice. Na firemní vzdělávání jsou kladeny požadavky zejména ze strany zaměstnavatele, konkrétně pak ze strany přímých nadřízených pracovníků. Respondenti dále uvedli, že v rámci podniku se musí neustále vzdělávat a jedná se o základní předpoklad pro uplatňování všech pracovních povinností a norem. Respondenti dále uvedli, že firemní vzdělávání probíhá pomocí různých forem, jedná se zejména o workshopy, školení, kurzy, školení přednášky a také on-line formu vzdělávání.

Mezi bariéry dalšího profesního vzdělávání se řadí zejména pracovní vytíženost a nedostatek času. Dále se jedná o nedostatek informací o nabízených kurzech a možnostech školení ze strany zaměstnavatele směrem k běžným pracovníkům. Lze se setkat také s tvrzením, že mezi bariéry se řadí nízká a neatraktivní nabídka kurzů či nízká sebedůvěra jedince. Každopádně někteří respondenti uvedli, že se s žádnými bariérami k dalšímu profesnímu vzdělávání nesetkali. Vzdělávání probíhá pravidelně, a to především 2krát až 4krát ročně, ovšem někteří respondenti uvedli i větší četnost,

mnohdy se však jedná o jejich vlastní iniciativu se vzdělávat nad rámec povinného školení. Pokud se mají respondenti rozhodnout, zda a jak se mají vzdělávat, jedná se zejména o podnět ze strany zaměstnavatele, respektive přímého nadřízeného, pak se jedná o rodinu či ostatní pracovníky. Někteří se rozhodují zcela na základě vlastní volby. Za preferovaný způsob vzdělávání lze považovat zejména školení, kurzy, workshopy a on-line vzdělávání.

Dále bylo zjištěno, že od dalšího profesního vzdělávání očekávají zejména lepší finanční ohodnocení, postup v kariéře, lepší pocit nebo také zvyšování pravomoci, což velmi úzce souvisí právě s možností povýšení na jinou pracovní pozici. Zaměstnavatel se snaží motivovat své pracovníky k dalšímu vzdělávání, tudíž na ně klade jisté požadavky s ohledem na možné benefity či možnost si finančně polepšit. Mezi nejsilnější podněty k dalšímu vzdělávání se řadí zejména rodina, kolegové a nadřízení. Na základě vlastního rozhodnutí se jedná o velmi malou část respondentů a nelze to tak považovat za silný motiv. Mezi nejsilnější podněty k dalšímu vzdělávání s ohledem na výkon pracovní pozice se řadí především lepší finanční ohodnocení, touha po vlastním rozvoji a také jistý pocit uspokojení. Dále se jedná o získání respektu ze strany kolegů či o možnost povýšení. Zde se ovšem data liší s ohledem na vybrané respondenty. TH pracovníci mají zájem se vzdělávat zejména s ohledem na jejich profesní uspokojení a také jako možnost se kariéerně posunout, kdežto dělníci to spíše považují za symbol hrdinství a možnosti, jak se pochlubit.

Rovněž hodnocení systému vzdělávání se zřetelně liší s ohledem na jednotlivé profese. Dle TH pracovníků je vzdělávání nastaveno výborně či chvalitebně, kdežto dělníci jej považují za nepříliš kvalitní či naopak hledají možné výtky v daleko větší míře, což potvrdila rovněž poslední otevřená otázka. V rámci této otázky bylo mapováno, co by si přáli jednotliví pracovníci změnit a co jim naopak vyhovuje. Ze získaných dat je zřejmé, že systém vzdělávání by měl fungovat na bázi dobrovolnosti a dle toho by se odvíjel také systém odměn. Ovšem s tímto nesouhlasili všichni, někteří respondenti naopak uvedli, že by uvítali více prostoru ke vzdělávání. Tento rozdíl je zřejmý rovněž s ohledem na vykonávanou pracovní pozici a rovněž s ohledem na osobní preference. Dělníci jsou daleko méně motivováni k dalšímu vzdělávání, nebo alespoň nemají pocit, že by se museli tak často učit novým postupům. Naopak TH pracovníci by se rádi vzdělávali více, a to i na úkor svého osobního času či vlastního pohodlí, což souvisí s jejich vidinou

povýšení a lepšího ohodnocení. Dále respondenti uváděli, že by se měl systém vzdělávání uzpůsobovat aktuálně době a také požadavkům ze strany podniku. Pokud je nutné více pracovat či pracovat nad rámec, tak by se tomu měly uzpůsobovat také požadavky na firemní vzdělávání. Některým přijde systém hodnocení školení a jeho absolvování náročný a ze strany nadřízeného vnímají velký tlak, ale jednalo se spíše o jednotlivce. Celkově je systém vzdělávání hodnocen velmi kladně, až na drobné výhrady.

Na základě získaných dat byly také ověřovány sestavené hypotézy. První hypotéza zněla: **„Nejsilnější motiv k dalšímu profesnímu vzdělávání představuje lepší finanční ohodnocení než touha po osobním rozvoji.“** Tato hypotéza vycházela z předpokladu, že vedení podniku pracuje s dostupnými zdroji a možnostmi a snaží se tak motivovat zaměstnance efektivně, což se rovněž potvrdilo. Lepší finanční ohodnocení představuje pro vybrané respondenty daleko silnější motiv, než je pocit sebeuspokojení či seberealizace. Rovněž také možnost budovat kariéru je pro respondenty zajímavější než pocit vlastního uspokojení. **Tímto je hypotéza potvrzena.**

Druhá hypotéza zněla: **„Zaměstnanci pracující v podniku méně než 5 let považují za bariéru k dalšímu vzdělávání zejména individuální bariéry.“** Tato hypotéza vycházela zejména z předpokladu, že osobní rysy jedince a také jejich snaha se dále vzdělávat souvisí nejen s nařízením vedení, ale také s jejich vnitřními motivy. Ovšem ze získaných dat bylo zjištěno, že mezi bariéry napříč všech respondentů se řadí zejména pracovní vytíženost a nedostatek informací o tom, kdy a kde se vzdělávat. U zaměstnanců pracujících v podniku méně než 5 let převládal názor, že se jedná zejména o pracovní vytíženost a dále také uváděli v mnoha případech, že zatím nenarazili na žádné bariéry, které by jim znemožňovali se dále vzdělávat. **Tímto se hypotéza nepotvrdila.**

Poslední hypotéza zněla: **„Zaměstnanci v rámci dalšího profesního vzdělávání více upřednostňují školení a workshopy než samostudium.“** Hypotéza byla sestavena s ohledem na měnící se strukturu vzdělávání a snahu zapojovat různé způsoby vzdělávání a tím zaujmout větší počet zaměstnanců. Ze získaných dat bylo zřejmé, že samostudium pro respondenty není zcela preferované, jelikož uvádělo zejména workshopy a školení. **Tím to byla hypotéza potvrzena.**

## ZÁVĚR

Cílem předložené práce bylo zmapovat současný stav profesního vzdělávání dospělých i možnosti kariérního růstu ve vybrané firmě, kde byly zkoumány vnitřní a vnější motivy zaměstnanců k jejich dalšímu vzdělávání a přispět také k teoretické reflexi hlavních problémů týkajících se motivace ve firemním vzdělávání dospělých. Zpracované teoretické základy vycházeli zejména z dostupných zdrojů a aktuální literatury, týkající se problematiky motivace a profesního vzdělávání. Teoretická část práce se zabývala zejména zpracováním pojmu motivace a s tím souvisejících pojmů. Součástí bylo nejen nastínění problematiky motivů, ale také motivačních teorií a představení významu motivace v profesním vzdělávání. Tato kapitola navazovala na kapitolu první, jež se zabývala konceptem celoživotního vzdělávání a s tím souvisejícím pojmem lidských zdrojů, jakožto nedílné součásti vedení podniku. Poslední kapitola teoretické části stručně popisovala vybraný podnik, ve kterém bylo následně realizováno výzkumné šetření.

Cílem výzkumného šetření bylo představit systém vzdělávání v konkrétním podniku a předložit návrhy na zvýšení efektivity firemního vzdělávání dospělých. Potřebná data byla zajištěna díky dotazníkovému šetření, zaměřeného zejména na TH pracovníky a dělníky ve vybrané firmě sídlící v Mladé Boleslavi. Celé výzkumné šetření probíhalo zcela s ohledem na koncepci práce se snahou naplnit nastavený cíl. Ze získaných dat bylo zjištěno, že pracovníci vybrané automobilky jsou se systémem vzdělávání spokojeni. Na profesní vzdělávání je kladen důraz zejména ze strany vedení společnosti, potažmo přímých nadřízených pracovníků. Snahou společnosti je využívat dostupné motivační činitele, jedná se zejména o možnost lepšího finančního ohodnocení a také možnost kariérního růstu. S vnitřní motivací více pracovali zejména TH pracovníci, jež považovali vzdělávání za nedílnou součást jejich profese a viděli v tom možnost nejen lepšího ohodnocení, ale také způsob, jak získat větší pravomoci. Rovněž uváděli jako motiv touhu po osobním rozvoji. Dělníci naopak vzdělávání považovali spíše za nutnost, která je od nich očekávána a zde působila zejména vnější prvky motivace, jako více volna či prémie za realizované školení. Dále také uváděli, že nemají potřebu se průběžně vzdělávat, jelikož jim to přijde zbytečné s ohledem na jejich praxi. Jako nespornou výhodu vnímali zaměstnanci zejména možnost vybírat si způsoby profesního vzdělávání s ohledem na jejich preference. Byla také zmíněna možnost využívat firemní vzdělávání nad rámec povinného základu, což opět vítali zejména TH pracovníci. Mezi největší bariéry lze, dle

jejich výpovědí, zařadit zejména časovou vytíženost, nedostatek informací o možných kurzech a možnostech se vzdělávat a také nízkou nabídku kurzů. Vzdělávání však probíhalo pravidelně, a to alespoň 2krát ročně. U některých pracovníků probíhalo vzdělávání v daleko větší míře, což je však důsledek jejich osobní iniciativy. Celkové hodnocení systému vzdělávání se odvíjel zejména od vykonávané profese. TH pracovníci hodnotili systém vzdělávání kladněji, než tomu bylo u dělníků. Systém vzdělávání by měl dle dělníků fungovat na bázi dobrovolnosti a dle toho by se odvíjel také systém odměn. Motivace dělníku byla daleko menší, jelikož mají pocit, že vzdělávání probíhalo na úkor jejich času a vlastního pohodlí. TH pracovníci v tom naopak viděli možnost, tak se rozvíjet a profesně postupovat.

Ze zpracovaných údajů je zřejmé, že cíl práce byl naplněn. Byl představen systém vzdělávání z pohledu samotných TH pracovníků a dělníků vybraného podniku v Mladé Boleslavi. Rovněž bylo zjištěno, jaké vnitřní a vnější motivy na ně působí a do jaké míry s nimi zaměstnavatel dále pracuje. S ohledem na získané hodnocení je doporučeno, aby vedení podniku více pracovalo s možnostmi vzdělávání a využívalo různé dostupné formy s ohledem na konkrétní pracovní pozice. Každá pracovní pozice je svým způsobem jedinečná a originální každý pracovník vykonává své pracovní povinnosti pod jiným motivačním aspektem.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Seznam použitých českých zdrojů

1. ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání., Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I., 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.
3. BENEŠ, M., 2014. *Andragogika*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-4824-5.
4. BLAŽEK, L., 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
5. GAVORA, P. 2010. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2., rozšířené české vydání. ISBN 978-80-7315-185-0.
6. HLADÍLEK, M., 2009. *Kapitoly z obecné didaktiky a didaktiky vzdělávání dospělých*. Vyd. 2., přeprac. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-75-4.
7. CHRÁSKA, M., 2016. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-5326-3.
8. KOUBEK, J., 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4, rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
9. MUŽÍK, J., 2011. *Řízení vzdělávacího procesu: andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-581-6.
10. NAKONEČNÝ, M., 1995. *Psychologie osobnosti*. 2., vydání. Praha: Akademie věd České republiky. ISBN 80-200-0628-1.
11. NAKONEČNÝ, M., 2014. *Motivace chování*. 3., přeprac. vyd. V Praze: Triton. ISBN 978-80-7387-830-6.
12. PALÁN, Z. a LANGER, T., 2008. *Základy andragogiky*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-58-7.
13. PLAMÍNEK, J., 2010. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Praha: Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-3235-0.



14. PRŮCHA, J.,2014. *Andragogický výzkum*. Grada Publishing, a.s., ISBN 978-80-247-5232-7
15. PRŮCHA, J. a WALTEROVÁ, E. a Jiří MAREŠ.,1989. *Pedagogický slovník*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Portál. ISBN 80-7178-252-1.
16. RABUŠICOVÁ, M. a RABUŠIC, L. ed., 2008. *Učíme se po celý život?: o vzdělávání dospělých v České republice*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-4779-2.
17. ŘÍČAN, P., 2010. *Psychologie osobnosti, obor v pohybu*. Vyd. 6. Grada Publishing 2. ISBN 978-80-247-3133-9.
18. SLÁDKAYOVÁ, M. B., *Neformálne učenie (sa) dospelých*. Belianum. Vydavateľstvo univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici., ISBN 978-80-557-1966-5
19. URBAN, J., 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. rozšířené vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-925-8.
20. VÁGNEROVÁ, M.,2007. *Vývojová psychologie II.: dospělost a stáří*. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-1318-5.
21. VETEŠKA, J., 2016. *Přehled Andragogiky, Úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál, s.r.o., Praha 2016. ISBN 978-80-262-1026-9.
22. VYCHOVÁ, H.,2008. *Vzdělávání dospělých ve vybraných zemích EU*. Praha: VÚPSV. ISBN 978-80-7416-017-2.

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Návratnost dotazníků.....	37
--------------------------------------	----

## Seznam grafů

Graf 1: Návratnost dotazníků.....	38
Graf 2: Pohlaví.....	39
Graf 3: Délka praxe na aktuální pracovní pozici.....	40
Graf 4: Aktuální pracovní pozice.....	41
Graf 5: Informovanost o aktuálním firemním vzdělávání.....	43
Graf 6: Spokojenost se systémem vzdělávání ve firmě.....	44
Graf 7: Důležitost dalšího profesního vzdělávání.....	45
Graf 8: Požadavky ze strany zaměstnavatele k dalšímu vzdělávání.....	46
Graf 9: Možnost dalšího profesního vzdělávání.....	47
Graf 10: Formy dalšího vzdělávání.....	48
Graf 11: Bariéry dalšího profesního vzdělávání.....	49
Graf 12: Frekvence vzdělávacích akcí během jednoho roku.....	50
Graf 13: Způsoby volby profesního vzdělávání.....	51

Graf 14: Preferovaný typ dalšího vzdělávání.....	52
Graf 15: Očekávání od dalšího profesního vzdělávání.....	53
Graf 16: Dostatečná motivace k dalšímu vzdělávání ze strany zaměstnavatele.....	54
Graf 17: Nejsilnější podněty k dalšímu v zdělávání.....	55
Graf 18: Nejsilnější podněty k dalšímu vzdělávání s ohledem na výkon pracovní pozice.....	56
Graf 19: Hodnocení současného systému vzdělávání ve firmě.....	57

## SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha A - Dotazník .....</b>	<b>I</b>
-----------------------------------	----------

## **Příloha A – Dotazník**

Dobrý den,

jmenuji se Irena Smolková a studuji na Univerzitě Jana Amose Komenského v Praze, kde nyní píši svoji Bakalářskou práci na téma „Profesní vzdělávání dospělých ve vybrané firmě a jejich kariérní růst“. Cílem práce je zmapovat současný stav profesního vzdělávání dospělých i možnosti kariérního růstu ve vybrané firmě, kde budou zkoumány vnitřní a vnější motivy zaměstnanců k jejich dalšímu vzdělávání a přispět také k teoretické reflexi hlavních problémů týkajících se motivace ve firemním vzdělávání dospělých.

Tímto bych Vás chtěla poprosit o pomoc při zpracování mé závěrečné práce prostřednictvím vyplnění tohoto krátkého dotazníku. Dotazník je anonymní a výsledky poslouží ke zhodnocení bakalářské práce. V případě zájmu Vám mohu zaslat finální výsledky dotazníkového šetření.

Děkuji každému, kdo si na jeho vyplnění najde pár minut a tím mi velmi pomůže.

Dotazník:

1. Pohlaví:
  - a. Muž
  - b. Žena
2. Délka praxe na aktuální pracovní pozici:
3. Jaká je vaše aktuální pracovní pozice?
4. Máte dostatek informací o možnostech aktuálního firemního vzdělávání?
  - a. ANO
  - b. Spíše ANO
  - c. NEVÍM
  - d. Spíše NE
  - e. NE
5. Vyhovuje Vám systém vzdělávání ve firmě?

- a. ANO
  - b. Spíše ANO
  - c. NEVÍM
  - d. Spíše NE
  - e. NE
6. Považujete za důležité dále se profesně vzdělávat?
- a. ANO
  - b. Spíše ANO
  - c. NEVÍM
  - d. Spíše NE
  - e. NE
7. Jsou na Vás kladeny požadavky ze strany zaměstnavatele se dále profesně vzdělávat?
- a. ANO
  - b. Spíše ANO
  - c. NEVÍM
  - d. Spíše NE
  - e. NE
8. Umožňuje Vám zaměstnavatel další profesní vzdělávání?
- a. ANO
  - b. NE
9. Pokud ano, v jaké formě? (kurzy, workshopy, školení apod).
- a. Kurzy
  - b. Workshopy
  - c. Školení
  - d. Přednášky
  - e. Jiné...
10. Jaké bariéry Vám brání v dalším profesním vzdělávání (vyberte jedno)?
- a. Pracovní vytíženost
  - b. Malá nabídka kurzů/vzdělávání
  - c. Neatraktivní nabídka kurzů/vzdělávání
  - d. Nedostatek informací o možnosti se dále vzdělávat
  - e. Sebedůvěra
  - f. Vzdálenost vzdělávacích kurzů

- g. Nemám žádné bariéry
  - h. Jiné (uved'te)...
11. Jaká je frekvence Vaší účasti na vzdělávacích akcích během jednoho kalendářního roku?
- a. 0 až 1krát ročně
  - b. 2 až 4krát ročně
  - c. 5krát až 6krát ročně
  - d. Více než 7krát ročně
12. Další profesní vzdělávání si vybíráte na základě:
- a. Svého rozhodnutí
  - b. Na popud nadřízeného
  - c. Jako součást povinného profesního vzdělávání
  - d. Jiné (uved'te).....
13. Jakou formu dalšího profesního vzdělávání upřednostňujete?
- a. Kurzy
  - b. Školení
  - c. Workshopy
  - d. Samostudium
  - e. E-learning
  - f. Jiné (uved'te)...
14. Od dalšího profesního vzdělávání, které absolvuji, především očekávám (více možných odpovědí):
- a. Pocit uspokojení
  - b. Seberealizaci
  - c. Možnost budovat kariéru
  - d. Zvyšování mé pravomoci
  - e. Lepší finanční ohodnocení
  - f. Jiné (uved'te)...
15. Motivuje vás dostatečně váš nadřízený k dalšímu profesnímu vzdělávání?
- a. Spíše ANO
  - b. ANO
  - c. NEVÍM
  - d. Spíše NE

- e. NE
16. Kdo Vás nejvíce motivuje k dalšímu profesnímu vzdělávání? (více možných odpovědí)
- a. Nikdo
  - b. Nadřízený
  - c. Kolegové
  - d. Já sám
  - e. Rodina
  - f. Jiné (uved'te)...
17. Co Vás osobně nejvíce motivuje k dalšímu profesnímu vzdělávání s ohledem na výkon pracovní pozici, kterou zastáváte? (jedna správná odpověď)
- a. Touha po osobním rozvoji (získání nových znalostí a dovedností)
  - b. Možnost kariérního postupu
  - c. Získání uznání od ostatních kolegů a vedení
  - d. Vyšší finanční ohodnocení
  - e. Vnitřní pocit uspokojení, že něco zvládnou
  - f. Jiné (uved'te)...
18. Jak hodnotíte současný systém vzdělávání ve firmě?
- a. Výborný
  - b. Chvalitebný
  - c. Dobrý
  - d. Dostatečný
  - e. Nedostatečný
19. Jaké změny byste v rámci systému vzdělávání navrhoval/a?



## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Irena Smolková

**Forma studia:** Kombinovaná

**Název práce:** Profesní vzdělávání dospělých ve vybrané firmě a jejich kariérní růst

**Rok:** 2022

**Počet stran textu bez příloh:** 55

**Celkový počet stran příloh:** 3

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 21

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 1

**Počet internetových zdrojů:** 0

**Vedoucí práce:** Mgr. Jana Neusarová, Ph.D.