

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO

PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2019-2020

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Barbora Tomšů

**Motivace a bariéry neformálního vzdělávání dospělých ve
společnosti XY**

Praha 2020

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Ivana Šánilová, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2019-2020

BACHELOR THESIS

Barbora Tomšů

**Motivation and barriers of informal adult education in XY
company**

Prague 2020

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Ivana Shánilová, 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 28. 2. 2020

Barbora Tomšů

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí mé bakalářské práce paní PhDr. Ivaně Shánilové, Ph.D. za její trpělivost, toleranci a za její vstřícný a ochotný přístup. Zároveň bych ráda poděkovala společnosti XY za možnost spolupráce a také za poskytnutí informací, které byly cenným zdrojem pro zpracování mé bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá neformálním vzděláváním dospělých, konkrétně motivací a bariérami, které jsou s neformálním vzděláváním spojené a mají v tomto směru obrovský vliv na zaměstnance a jejich přístup ke vzdělávání. Cílem práce je na základě dostupných informací zjistit, co zaměstnance ve společnosti XY motivuje k tomu, aby plně využívali možností firemního vzdělávání a co jim v tom naopak brání. Organizaci tento výsledek pomůže při organizování dalších vzdělávacích akcí a také jim tato práce pomůže odhalit nedostatky ve vzdělávacím systému a v přístupu k zaměstnancům v tomto ohledu. Teoretická část bakalářské práce je věnována pojmům souvisejícím se vzděláváním dospělých, různým typům motivace a také různým typům bariér, které mají na zaměstnance a jejich přístup ke vzdělávání vliv. Praktická část bakalářské práce je věnována představení společnosti XY a dotazníkovému šetření, které bylo zvoleno jako výzkumná metoda. Závěr praktické části je věnován výsledkům dotazníkového šetření, které pomohou společnosti v dalším plánování vzdělávacích aktivit.

Klíčová slova

Andragogika, bariéry ve vzdělávání, celoživotní vzdělávání, motivace ke vzdělávání, rozvoj, proces učení, vzdělávání dospělých.

Annotation

The bachelor thesis deals with non-formal education of adults, specifically the motivation and barriers that are associated with non-formal education and have a huge impact on employees and their access to education. The aim of the thesis is to find out, based on the available information, what motivates employees in the company XY to take full advantage of the possibilities of corporate education and what obstacles them from doing so. This result will help the organization in organizing further educational events and this work will also help them to identify shortcomings in the education system and access to staff in this regard. The theoretical part of the thesis is devoted to concepts related to adult education, different types of motivation and different types of barriers that influence employees and their access to education. The practical part of the thesis is devoted to the introduction of the company XY and questionnaire survey, which was chosen as a research method. The conclusion of the practical part is devoted to the results of a questionnaire survey which will help the company in further planning of educational activities.

Keywords

Andragogy, barriers in education, lifelong learning, motivation for education, development, learning process, adult education.

OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 VYMEZENÍ KLÍČOVÝCH POJMŮ	11
1.1 Vzdělávání	11
1.1.1 Metody vzdělávání.....	12
1.2 Učení.....	16
1.3 Celoživotní vzdělávání dospělých	16
1.3.1 Kdo je dospělý	17
1.4 Vzdělávání dospělých	18
1.5 Podnikové vzdělávání	21
2 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ DOSPĚLÝCH	23
2.1 Rozvoj zaměstnanců	23
2.2 Personalisté a jejich role při firemním vzdělávání.....	25
2.2.1 Definice personalisty a jeho role ve firemním vzdělávání	25
3 MOTIVACE VE VZDĚLÁVÁNÍ.....	27
3.1 Definice pojmu	27
3.2 Motivační teorie.....	29
3.2.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb.....	29
3.2.2 Herzbergova teorie motivace a hygieny.....	31
3.2.3 Vroomova teorie očekávání	32
3.3 Konkrétní motivy ve vzdělávání dospělých.....	32
4 BARIÉRY VE VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH.....	34
4.1 Faktory ovlivňující vzdělávání dospělých	34
PRAKTICKÁ ČÁST	36
5 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE XY	36
5.1 Předmět podnikání společnosti XY	36
5.2 Hodnoty společnosti XY a firemní kultura.....	37
6 VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMĚ XY	38
6.1 Metody a techniky výzkumu.....	41

6.2	Cíl práce a hypotézy	41
7	VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	42
8	SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ.....	63
	ZÁVĚR	65
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	67
	SEZNAM GRAFŮ	70
	SEZNAM SCHÉMAT	71
	SEZNAM PŘÍLOH.....	71

ÚVOD

Motivace a bariéry v informálním vzdělávání dospělých jsem si jako téma mé bakalářské práce vybrala hned z několika důvodů. Prvním důvodem je můj zájem o tuto problematiku, jelikož se v této oblasti pohybuji a spolu s kolegy pracuji na vzdělávacím systému uvnitř společnosti XY. Jelikož program vzdělávacích aktivit často vytvářím, je pro mne toto téma velice aktuální, zajímavé a důležité.

Druhým důvodem, proč jsem si toto téma vybrala je snaha odhalit motivační faktory, díky nimž se dospělí vzdělávají nad rámec formálního vzdělávání, a naopak odhalit také bariéry, které dospělým v dalším vzdělávání brání.

Dalším důležitým důvodem volby tohoto tématu je snaha, abychom s kolegy správně přistupovali k zaměstnancům a dokázali odhalit jejich vzdělávací potřeby a zároveň je dokázali správně motivovat k tomu, aby vzdělávacích možností využívali i nad rámec formálního vzdělávání.

Cílem bakalářské práce bude zjistit co a proč dospělé motivuje k dalšímu vzdělávání a co je naopak demotivuje a brání jim v dalším seberozvoji. Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část se bude zabývat vymezením klíčových pojmů, mezi které patří identifikace a prozkoumání samostatných generací nebo také samotného vzdělávání a jeho rozčlenění. V práci budou objasněny pojmy motivace či vysvětlení a popsání možných bariér, které mohou při vzdělávání dospělých velice zásadně ovlivňovat jedincovo učení, a dokonce mu v celém vzdělávání zabránit.

Praktická část se zaměří již na samotnou společnost, ve které bude průzkum uskutečněn. V praktické části budou popsány metody průzkumu a také samotný sběr a následné vyhodnocování dat. V této části bude vyhotoven dotazník, který bude mapovat a poukazovat na motivační faktory, jež vedou dospělé k dalšímu vzdělávání a také poukáže na druhou stranu problému, kdy vyobrazí bariéry, které jedincům brání v jejich dalším vzdělávání. Praktická část by měla potvrdit či vyvrátit hypotézy, které byly definovány na začátku výzkumu.

Výstupem bakalářské práce budou jasné výsledky toho, proč se zaměstnanci v organizaci XY vzdělávat chtějí a proč naopak o tuto možnost zájem nemají a dalšího vzdělávání se neúčastní. Dílčím zjištěním by mělo být také to, o jaký druh vzdělávacích aktivit mají zaměstnanci největší zájem a které vzdělávací aktivity jim naopak nejvíce chybí.

Samotný výsledek celé práce by měl v první řadě pomoci organizátorům vzdělávání při plánování dalších vzdělávacích aktivit a nastínit to, jak by měli své zaměstnance lépe motivovat a podporovat je v jejich dalším vzdělávání a osobním růstu tak, aby pro ně bylo vzdělávání co nejvíce atraktivní.

V teoretické části jsou použity dostupné knižní a internetové zdroje, v praktické části jsou použity odpovědi získané v rámci rozhovoru a dotazníkového šetření.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ KLÍČOVÝCH POJMŮ

Tato bakalářská práce vychází z několika klíčových pojmů, které budou obsaženy v teoretické i v praktické části. Pro účely této práce a k pochopení problematiky vzdělávání dospělých je potřeba si nejdříve vysvětlit pár základních pojmů, které jsou s tímto tématem spjaty. Jedná se především o pojmy vzdělávání, celoživotní vzdělávání, vzdělávání dospělých a učení. Tyto pojmy jsou podrobněji definovány a rozebrány v dalších podkapitolách.

1.1 VZDĚLÁVÁNÍ

Názory lidí na vzdělávání v současné době jsou velice rozdílné. Někteří považují vzdělávání a výchovu za nástroj, kterým lze vštěpovat hodnoty, jiní mají pocit, že vzdělávání formuje osobnost a dělá jedince lepším člověkem. Jiná skupina lidí pohlíží na vzdělávání z pracovního hlediska, tedy tím způsobem, že nám vzdělávání napomáhá k efektivnějšímu výkonu práce a také k posunu na kariérním žebříčku.

Pojmem vzdělávání se zabýváme hlavně v pedagogice. Neznamená to, že hovoříme pouze o vzdělávání ve školském prostředí. Pod pojmem vzdělávání se skrývá celá řada různých aktivit. Vzdělávání „*obecně zahrnuje všechny vzdělávací procesy, nejen ty, které probíhají ve škole nebo se ke škole vztahují, ale i ty, které probíhají mimo ni jako neformální vzdělávání a v činnostech dalších, při nichž jsou získávány učební zkušenosti jako informální vzdělávání.*“ (Walterová, 2004, s. 23)

Jedná se tedy o proces cílevědomého, organizovaného a institucionalizovaného způsobu učení, formování lidského potenciálu a mysli. Vzdělávání je aktivita, která je klíčová jak pro náš budoucí úspěch v osobním životě, tak i pro úspěch v životě pracovním. Vzdělaný člověk má větší šanci dobře se uplatnit na trhu práce a lépe se začlenit do dnešní společnosti (Hroník, 2007, s. 30).

1.1.1 METODY VZDĚLÁVÁNÍ

V praxi existuje celá škála vzdělávacích a rozvojových metod, které jsou každodenně využívány. Mezi ty nejznámější patří různé druhy přednášek, rotace práce, semináře či mnoho dalších rozvojových aktivit.

Vzdělávací metody jsou jedním z klíčových nástrojů, díky kterému se proces vzdělávání uskutečňuje. Jen správným výběrem vhodné metody a jejím efektivním použitím můžeme dosáhnout co nejlepších konečných výsledků, které jsou pro organizaci podstatné. Výběr konkrétní vzdělávací metody však ovlivňuje řada faktorů. Ať už se jedná o počet a věk účastníků, míru potřeby rozvíjet se, povahu jedince, míru motivace učít se, úroveň vědomostí či znalostí a v neposlední řadě druh pozice, kterou zaměstnanec v organizaci vykonává. Z tohoto důvodu je velice důležité přistupovat ke skupinám individuálně, aby byly naplněné představy všech zúčastněných (Bartoňková, 2010, str. 161).

Vzdělávání zaměstnanců v podniku se dělí podle toho, zda probíhá přímo na pracovišti či mimo dané pracoviště. Podle toho jej dělíme na dvě základní skupiny: metody on the job a metody off the job. Pro každou organizaci je prospěšný jiný druh vzdělávání, tudíž neplatí žádné pravidlo říkající, jaká forma vzdělávání je vhodnější (Folwarczná, 2010, str. 220). Dle Palána (2002, str. 157) podnikové vzdělávání představuje proces, který je organizovaný podnikem. Tento proces zahrnuje nejen vzdělávání v podniku, ale také mimo podnik. S tím souvisí rozdělení vzdělávacích metod na dva již zmíněné druhy.

Metoda on the job

Jedná se o interní metodu vzdělávání na pracovišti probíhající přímo během pracovního procesu. Celý průběh je zcela neformální, a to nejen z důvodu určeného místa, ale také proto, že vzdělavateli často bývají interní lektori, které zaměstnanci znají ze svého pracovního prostředí (Žufan, 2010, str. 12). Tento druh vzdělávání má za úkol stmelit pracovní týmy a zlepšit vztahy uvnitř organizace, a to hlavně díky společné komunikaci a interakci, kterou mezi sebou zaměstnanci navzájem v průběhu vzdělávání mají (Tureckiová, 2004, str. 106).

Mezi nejznámější a nejvíce využívané vzdělávací metody na pracovišti patří:

- **Rotace práce** – jedná se o metodu střídání pracovních úkolů (cross training). Rozlišují se dvě skupiny, podle kterých můžeme rotaci práce rozdělovat. Horizontální rotace se vyznačuje střídáním pracovních míst na stejné úrovni, pro kterou jsme byli přijati. Druhou skupinou je vertikální rotace práce, kdy je zaměstnanec umístěn na jiný stupeň řízení. Výhodou je rotace pracovních činností, tedy posouvání se z různých pozic na jiné a tím pádem osvojení si co nejvíce dovedností a znalostí přímo z praxe, tudíž i získání vysoké míry flexibility. Nevýhodou pak může být vysoká organizační náročnost (Kociánová, 2010, s. 171).
- **Pracovní porady** – zaměstnanci mají možnost se do hloubky seznámit s tématy a aktuálně diskutovanými problémy týkajícími se jejich vlastního pracoviště. Velkou výhodou je možnost vyjádřit svůj názor k dané problematice a spolupracovat na řešení problému. Nevýhodou může být značná časová náročnost (Koubek, 2011, s. 151).
- **Coaching, mentoring a counselling mentorování** – jedná se o metody orientující se na rozvoj zaměstnance. Zaměstnanec si vybírá svého kouče sám tak, aby se sladili po všech možných stránkách. Školitel se snaží svého žáka doprovázet po celé jeho edukační dráze a být mu to nejvíce nápomocný. Výhodou je okamžitá zpětná vazba a zároveň i vysoká aktivita při vzdělávacím procesu. Nevýhodou však může být vysoká časová náročnost, se kterou je tato metoda spjata (Dvořáková, 2012, s. 292).
- **Pověření úkolem** – jde o princip vzdělávání, kdy vzdělavatel zadá pracovníkovi úkol, který má v nějakém časovém rozmezí splnit. K tomu, aby mohl vzdělávaný úkol vyhotovit, musí mít k dispozici vhodné podmínky k práci a také již získané zkušenosti, které mu ve vyhotovení úkolu pomůžou. Jeho práce je přitom sledována a podrobně monitorována. Metoda se nejvíce využívá u tvořivých profesí. Mezi výhody patří vysoká míra samostatnosti a tvořivosti. Naopak

nevýhodou může být nesprávnost vyhotovení úkolu či malá kontrola z pozice vyučovatele (Šikýř, 2014, s. 128).

Každá z těchto metod má jiný způsob učení a předávání informací. Jediný společný prvek je v místě, kde rozvoj a vzdělávací proces probíhá – tedy přímo na pracovišti, uvnitř organizací.

Metoda off the job

Jedná se o metodu vzdělávání, které se zaměstnanci účastní mimo jejich pracoviště. Tento typ vzdělávacích aktivit velmi často zajišťuje vzdělávací agentura, která se úzce specializuje na tento druh činnosti, tudíž se ve většině případů jedná o kvalitnější propracovaný druh vzdělávací akce na vyšší úrovni. Nejčastějšími typy vzdělávání mimo pracoviště jsou:

- **Přednáška** – orientuje se na předávání a prezentaci konkrétních informací a faktů. Výhodou je rychlý proces předávání informací a není zde zapotřebí disponovat jakýmkoliv vybavením. Nevýhodou pak mohou být demotivovaní posluchači (Plamínek, 2010, s. 123).
- **Workshop** – jedná se o skupinové vzdělávání, které je založeno na vysoké interaktivitě. Druh případové studie, kdy se daná problematika řeší komplexněji a za celou skupinu. Výhodou je veliký přínos zkušeností a informací, naopak nevýhodou je náročnost přípravy pro samotného vzdělavatele (Hroník, 2007, s. 150).
- **Demonstrování** – názorné vyučování při kterém se provozuje ukázka praktických dovedností, zkušeností. Tato metoda klade důraz na praktické využívání nabitých znalostí a dovedností získaných z této metody. Výhodou je názorná ukázka a možnost prakticky si vše vyzkoušet. Nevýhodou může být rozdíl mezi demonstrováním při vzdělávací akci a mezi tím, jak se vše provádí v reálném životě (Šikýř, 2016, s. 141).

- **Brainstorming** – jedná se o metodu, která je obsáhlá vysokou mírou spolupráce, a při které se každý názor počítá. Každý ze zúčastněných má právo vyjádřit svůj osobní názor a ve finále o něm všichni navzájem diskutují a vymýšlejí tu nejlepší možnou variantu. Řadí se do skupiny případových studií (Bartoňová, 2010, s. 124).
- **Hraní rolí** – jedná se o tzv. manažerské hry, při kterých se rozvíjejí praktické schopnosti zúčastněných v té nejvyšší míře. Účastník vzdělávací akce se musí plně vžít do své role a disponovat tak určitou dávkou kreativity, která je při tomto typu vzdělávací akce nezbytná. Při hraní konkrétní role reaguje na různé scénáře, které se zrovna dějí. Výhodou je získání co nejvyšší míry praktických zkušeností a vyzkoušení si i jiných oblastí, než na které jsme orientováni. Nevýhodou je pak náročná příprava ze strany organizátora akce (Armstrong, 2007, s. 479).
- **E-learning** – jedná se o jednu z nejvíce používaných metod vzdělávání dnešní doby. Pomocí e-learningu můžeme vstřebat větší množství informací najednou, bez toho, aniž by záleželo na tom, kde se zrovna nacházíme. Stačí nám mít přístup k internetu a můžeme se plnohodnotně vzdělávat ze všech koutů světa. Díky e-learningu máme možnost rychlé zpětné vazby a určování si vlastního tempa. Metoda je vhodná jak pro vzdělávání na pracovišti, tak i mimo něj. Nevýhodou mohou být vysoké prvotní pořizovací náklady na vybavení a tvorbu samotného e-learningového vzdělávání (Hroník 2007, s. 198).
- **Outdoor training** – využívá se pro vyučování manažerů a vysokých pracovních postů. Outdoor training je realizován pomocí stimulovaných her nebo akcí. Manažeři se při této metodě naučí spolu efektivně spolupracovat a řešit aktuální a nečekané problémy, které zrovna nastanou. V tomto případě je výhodou vysoká aktivita všech zúčastněných, a to díky hravé formě, která je v tomto případě zásadní. Tato metoda má i několik negativ. Jedním z nich je důraz na vysokou náročnost organizace celé akce a druhým negativem je prvotní stud a nervozita ze spolupráce mezi jednotlivými manažery. Když se všechny tyto obavy odstraní, jedná se o velice efektivní metodu vzdělávání (Plamínek, 2010, s. 176).

1.2 UČENÍ

Učení je cyklus, který probíhá po celý život a nedá se říci, že by byl tento proces někdy zcela ukončen. Formuje chování, vnímání a osobnost každého jedince. Díky učení se umíme přizpůsobovat náhlým změnám a situacím, umíme také racionálně uvažovat a samostatně pracovat. Pojem učení se dá na rozdíl od vzdělávání použít i v neformálním typu rozvoje (Hroník, 2007, s. 151).

Dle Průchy a Vetešky (2014, s. 52) lze učení rozdělit na dva základní druhy a je možné dělit také výsledky učení:

- **bezděčné učení** – učení probíhá zcela neúmyslně, neuvědomujeme si to;
- **záměrné učení** – má určitý cíl, víme, že děláme vzdělávací aktivitu a děláme to zcela záměrně.

Výsledkem učení jsou:

- **vědomosti** – poznatky osvojené během celého života, soubor znalostí, které jsme nabyli;
- **dovednosti** – určité předpoklady sloužící k výkonu určité činnosti, které nám pomůžou vykonávat další aktivity;
- **návyky** – jedná se psychické předpoklady, sloužící k pobízení člověka k určité činnosti.

1.3 CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Celoživotní vzdělávání se stává velice aktuálním a probíraným pojmem dnešní doby. Jedná se však o pojem s velmi složitým vymezením, tedy i rozdíl mezi celoživotním vzděláváním a učením není tak jednoznačný. Dle Kopeckého (2004, s. 12) pojem vzdělávání označuje pouze formální procesy vzdělávání, zatímco učení spadá i do neformálních procesů. Podle Vychové (2008, s. 17) je nepatřičné si tyto dva pojmy plést a navzájem je zaměňovat, jelikož každý z těchto pojmů má naprosto odlišný význam.

Touha po rozšiřování a prohlubování si vědomostí a dosavadních znalostí v dnešní době neustále roste. Existují dvě základní etapy celoživotního učení, které Veteška (2008, s. 20) označuje jako počáteční vzdělávání a další vzdělávání. Tyto etapy na sebe vzájemně navazují a podle nich se lze zaměřit na další typ vzdělávání – zda preferovat vzdělávání formální, informální či neformální v podstatě závisí na každém jedinci, který se rozhodne pro pokračování ve vzdělávání. Jelikož jsou dnes kladeny vysoké požadavky na znalosti a dovednosti jedince, stává se celoživotní vzdělávání výzvou a člověk je zodpovědný za to, zda si bude prohlubovat své dovednosti a zůstane tak součástí nynějšího trhu práce či nikoliv (Veteška, 2008, s. 21).

Charakteristickými rysy vzdělávání jsou flexibilita, dostupnost a rozmanitost, jelikož v dnešní době má možnost studovat skoro každý. Celoživotním učením se rozumí osvojování a rozvíjení dovedností a znalostí, které nejsou získané pouze ze školského vzdělávání, ale vzděláváme se nad rámec našich povinností. Ve většině případech se jedná o mimoškolní, tedy o neformální druh studia (Veteška, 2008, s. 13).

1.3.1 KDO JE DOSPĚLÝ

Před samotným rozbořením vzdělávání dospělých je potřeba stanovit si, kdo vlastně dospělý je a koho se toto vzdělávání týká. Lidský život je rozdělen na několik vývojových fází. Základním a nejjednodušším rozdělením je dětství a dospělost. Dospělí jsou ti „kteří již zpravidla dokončili počáteční vzdělávání ve škole a přejali odpovědnost za svůj život. To kromě jiného znamená, že většinou pracují a přijímají závazky ke druhým lidem. Smysl slova dospělost se v tomto pojetí překrývá se smyslem slova zralost. Dospělý se cítí být dospělým, chce takovým být. Dospělost předpokládá samostatnost, připravenost jednat zodpovědně.“ (Kopecký, 2008, s. 11)

Na dospělost ve vzdělávání můžeme pohlížet hned z několika pohledů. Může to být osoba, která ukončila základní školní povinnou docházku nebo jedinec, který ukončil vysokoškolské vzdělávání. (Veteška, 2008, s. 64).

1.4 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Vzdělávání dospělých zahrnuje jak obecné vzdělávání, tak i vzdělávání profesní. Tudíž se jedná o jev, kdy se člověk vzdělává nad rámec svého předchozího školského učení. V dnešní době je vzdělávání dospělých nepřehlédnutelným kulturním a sociálním jevem. Jedná se o jeden z fenoménů dnešní doby v souvislosti se vzděláváním a učením (Plamínek, 2014, s. 47).

Vzdělávání dospělých poukazuje na rozdíly každého dospělého jedince. Tedy na to, že je nutné ke každém přistupovat zcela individuálně. Podle toho se pak i vybírá styl a druh dalšího vzdělávání. Cílem vzdělávání dospělých bylo již v dřívějších dobách, prohlubovat si nabyté vědomosti v průběhu celého života ve smyslu hesla „*vzdělávání je život a život je vzdělávání*“ (Faure at al., 1973, s. 252). Celý dokument deklaruje základní principy celoživotního vzdělávání, které jsou platné i v dnešní době. Hlavní myšlenku celého konceptu tvoří tyto dva principy:

- každý má mít přístup ke vzdělávání po celou dobu jeho života,
- celoživotní vzdělávání je nebytné pro kvalitní chod života každého z nás.

Vzdělávání dospělých je velice odlišné od klasického typu vzdělávání, jak jej z tradičního pojetí známe. Stejně tak, jako je tomu u klasického vzdělávání, tak i ve vzdělávání dospělých dochází k řízené činnosti, kdy je na jedné straně vzdělávající a na druhé straně proti němu stojí vzdělávaný. Potřeba a chuť pustit se do dalšího vzdělávání může souviset s několika aspekty. Může se jednat o potřebu rozšíření si znalostí, prohloubení stávající kvalifikace či o potřebu dosažení vyššího vzdělání z důvodu nové pracovní nabídky (Černíková, 2004, s. 88).

Funkce a cíle vzdělávání dospělých

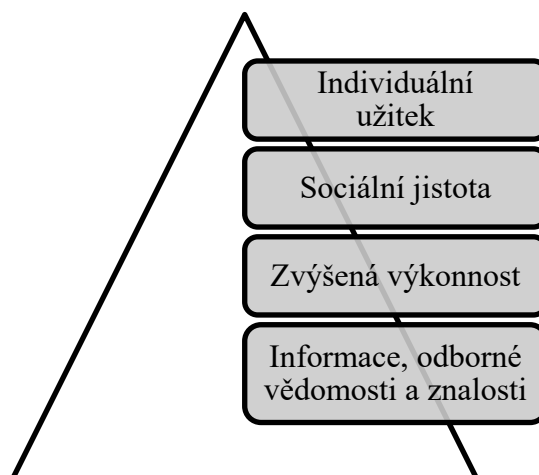
Důvodů, proč se chce dospělý člověk dále vzdělávat je nespočetné množství. Záleží na každém jedinci, jelikož každý jsme jedinečný a máme svoje osobní a specifické potřeby.

Mezi hlavní cíle vzdělávání dospělých můžeme zařadit potřebu rozvoje v osobním životě, v pracovním životě anebo se jedná pouze o vnitřní pohnutku, kdy se chce jedinec

vzdělávat zcela dobrovolně bez nějakých dalších úmyslů. Další učení poskytuje dospělým širší rozhled a pohled na řešení nenadálých situací a celkově se takto vzdělaní lidé dokáží lépe rozhodovat a o věcech přemýšlet. Se vzděláváním dospělých souvisí i potřeba socializace. Jelikož jedinec dochází do speciálního zařízení, udržuje si a prohlubuje své sociální vazby, tudíž se nestává, že je člověk vyčleněn ze společnosti. Nejedná se tedy jen o funkci edukační a rozvojovou, ale z velké části se jedná i o socializační proces. Vzdělávání dospělých přináší nejen uspokojení ambic, ale také osobnostní rozvoj (Beneš, 2003, s. 28).

Dle Zormanové (2017, s. 22) jsou nejčastějšími důvody a motivací pro vzdělávání dospělých individuální užitek, sociální jistota, zvýšená výkonnost a také zvýšení odbornosti. Tyto důvody jsou znázorněny na následujícím schématu:

Schéma 1: Důvody a motivace pro vzdělávání



Zdroj: Zormanová, 2017, s. 22

Kategorie vzdělávání

Rozlišujeme tři cesty, kterými lze nabít vědomosti a dovednosti. Patří sem formální vzdělávání, neformální a v neposlední řadě informální vzdělávání. Každá z těchto kategorií se od sebe navzájem liší, a to nejen místem, kde se vzdělávání uskutečňuje, ale i formou, jakou vzdělávání probíhá (Dvořáková, 2007, s. 288).

Formální vzdělávání

Formální vzdělávání se odehrává v rámci vzdělávacích institucí. Vzdělávání v takovýchto institucích je legislativně a normativně vymezeno. Typickou a nejvíce využívanou vzdělávací institucí je škola. Jedná se tedy o klasické školské prostředí. *„Vzdělávání, které se realizuje ve vzdělávacích institucích (školách) a které mají jasně definované a legislativně vymezeny funkce, cíle, obsahy, prostředky a způsoby hodnocení. Tento typ vzdělávání probíhá určitou formou ve stanoveném čase a zahrnuje navazující vzdělávací stupně.“* (Průcha a kol. 2001, s. 65-66)

Formální vzdělávání je typické svými stupni, kterými se vyznačuje (základní, středoškolské, vysokoškolské). Výstupem tohoto druhu vzdělávání je studium ukončené vysvědčením, titulem či diplomem jako důkaz řádného ukončení a absolvování celého vzdělávání. Jedná se o celospolečensky uznávaný certifikát. (Strategie celoživotního učení ČR 2007)

Neformální vzdělávání

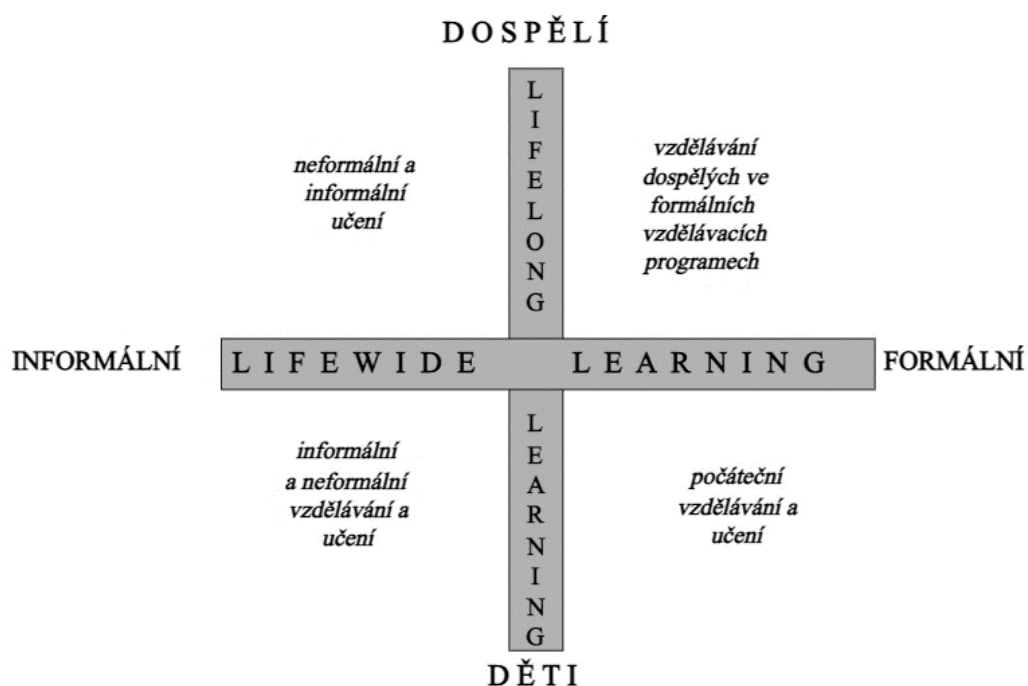
Je realizováno mimo školské prostředí a zaměřuje se na prohlubování a rozšiřování si dosavadních znalostí a dovedností. Neformální vzdělávání organizují specializované agentury na tento typ vzdělávání, neziskové organizace nebo mohou být tyto vzdělávací aktivity poskytovány zaměstnavatelem přímo uvnitř organizace. Mezi neformální druh vzdělávání patří například rekvalifikační kurzy, kurzy cizích jazyků, řídičské kurzy nebo počítačové kurzy. Stejně tak, jako je tomu u formálního vzdělávání, tak i u neformálního vzdělávání musí být přítomen lektor či učitel, který celou vzdělávací akci povede. Výstupem není ucelený stupeň vzdělání, ale výstup může mít podobu certifikátu (Strategie celoživotního učení ČR 2007).

Informální učení

Jde o neřízené vstřebávání informací a dovedností během celého života. Nabývání těchto informací a vědomostí pramení z rodinného života, společenského ale i toho pracovního. Informální učení je veškeré sebou řízené učení (sledování seriálů,

poslouchání hudby), ale i bezděčné učení. Jedná se tedy o učení, které si neuvědomujeme, a přitom je pro náš další osobní rozvoj velmi podstatné. Bezděčně se učíme z každodenních situací, které musíme řešit v průběhu celého života a efektivně s nimi umět pracovat. Zahrnuje také sebevzdělávání, kdy nelze změřit míra naučeného. Tento typ vzdělávání je plně neorganizovaný, nesystematický a nekoordinovaný (Rabušicová, 2008, s. 118).

Schéma 2: Formální a informální vzdělávání



Zdroj: Aktuální stav dalšího vzdělávání v České republice, UK Praha

1.5 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ

Podnikovým vzděláváním se rozumí veškeré vzdělávání, které je zaštitěno zaměstnavateli, a to za účelem rozšiřování kvalifikace samotných zaměstnanců. Jedná se o proces, který zahrnuje vzdělávání v podniku i vzdělávání mimo něj (Bartoňková, 2010, str. 16).

Vzdělávání by mělo co nejvíce vycházet z celkové strategie firmy. Jen díky tomu může být efektivní. Podnik, jenž disponuje zaměstnaneckým vzděláváním a podporuje tím tak

rozvoj svých zaměstnanců, je na trhu práce konkurenceschopnější než podniky, které vzdělávání uvnitř firmy nemají. Pokud chce podnik uspět na trhu práce a prosperovat, měl by velkou část svých prostředků investovat právě do vzdělávání dospělých – v tomto případě svých zaměstnanců. Podnik se tak stává atraktivní pro své stávající zaměstnance, ale stejně tak je atraktivní i pro potenciální kandidáty, kteří do firmy teprve přicházejí.

Tento trend, kdy se začal projevovat zájem po kvalifikovaných pracovních silách se objevil již v 50. a 60. letech 20. století. Tuto změnu nastartovaly především ekonomické změny a masivní rozvoj technologií. Dále k tomu velkou mírou přispěla i globalizace trhu. Postupem času si začaly organizace více uvědomovat důležitost firemního vzdělávání. Tedy to, že je potřeba neustále rozvíjet vědomosti a znalosti svých zaměstnanců. Potřebu neustále se vzdělávat již nemají jen zaměstnavatelé směrem k jejich zaměstnancům, ale většinou tato iniciativa proučí rovnou přímo od samotných zaměstnanců, kdy pocítují potřebu rozvíjet svůj potenciál (Šerák, 2009, s. 25).

Dle Koubka (2007, s. 245) je nutné, aby na vzdělávání svých zaměstnanců kladli důraz i zaměstnavatelé. Moderní doba je plná změn a zaměstnanci se těmto změnám musí dokázat přizpůsobit. Pokud budou zaměstnanci na tyto změny připraveni z hlediska vzdělávání a rozvoje, bude pro ně adaptace mnohem jednodušší. Autor zároveň dodává, že aby bylo vzdělávání opravdu efektivní, musí být nejen systematické, ale také dobře organizované.

2 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ DOSPĚLÝCH

Tato kapitola se zabývá vzděláváním a rozvojem dospělých a také nastíněním toho, jak jsou kvalitní lidské zdroje pro organizaci tím nejcennějším, čím firma může na trhu práce disponovat. Pro vzdělávání dospělých máme několik forem, kterých můžeme využívat a které nám pomáhají při samotném procesu vzdělávání. Jedná se buď o možnost certifikací, doplňkového vzdělávání, dalšího profesního vzdělávání nebo o rekvalifikační kurzy. Níže je popsáno, proč je vzdělávání dospělých a samotných zaměstnanců tak podstatné a proč by se na něj měli všichni zaměstnavatelé více zaměřit. Dále je v kapitole rozebráno, kdo má celý tento proces na starosti, tudíž, kdo je za něj zodpovědný.

2.1 ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

Pro úspěch každé organizace je velice důležité neustále pracovat na rozvoji svých zaměstnanců. Díky schopným a efektivně pracujícím pracovníkům může firma naplnit nejenom stávající cíle organizace, ale i budoucí potřeby. Každá společnost by se měla snažit dávat si takové cíle, aby byly v souladu se zkušenostmi jejich zaměstnanců a byly vhodně uchopitelné jak pro vedení, tak i pro samotné zaměstnance. Nejen kvůli tomu je kladen velký důraz na vzdělávání a zlepšování individuálních dovedností a znalostí (Bartoňková, 2010, s. 32).

Rozvoj zaměstnanců je složen ze souboru rozvojových aktivit, které mají za úkol připravit zaměstnance na složitější a obsáhlejší úkoly, jež budou po čase v organizaci muset být schopni vykonávat. Z tohoto důvodu je potřeba zaměstnance připravovat průběžně na jejich další vzdělávací proces a rozvojové aktivity, aby na ně ve finále nebyl kladen velký nátlak. Pro zajištění vhodného způsobu rozvoje zaměstnanců, pracuje společnost s cíli a požadavky pro každého z nich. Tento nástroj, který se při rozvoji zaměstnanců používá se jmenuje „řízení výkonu zaměstnance.“ V rámci řízení výkonu zaměstnance jsou jasně vymezeny pracovní cíle vycházející z firemní strategie a plánů pro dané období, které chce organizace naplnit. Zda je plnění pracovních cílů a plánů dostatečně naplněno či nikoliv se vyhodnocuje v pravidelných a dobře měřitelných intervalech. Po každém intervalu dochází k rozklíčování pozitivních i negativních dopadů, na základě, kterých se celý rozvoj upraví (Vodák, Kucharčíková, 2011).

V organizacích je nezbytné pružně reagovat na měnící se poptávku po pracovních pozicích a také požadavcích na samotné zaměstnance. Z tohoto důvodu je potřeba investovat dostatečné množství času a finančních prostředků do vzdělávání a rozvoje v organizaci. Jelikož se požadavky a kritéria na zaměstnance neustále zvyšují a organizace si chtějí hýčkat jen ty nejlepší zaměstnance, je potřeba se oblasti vzdělávání a rozvoji podrobně věnovat, a to již od samého začátku pracovního vztahu, tak aby nedošlo k frustraci a ke snížení pracovní morálky (Bartoňková, 2010, s. 33).

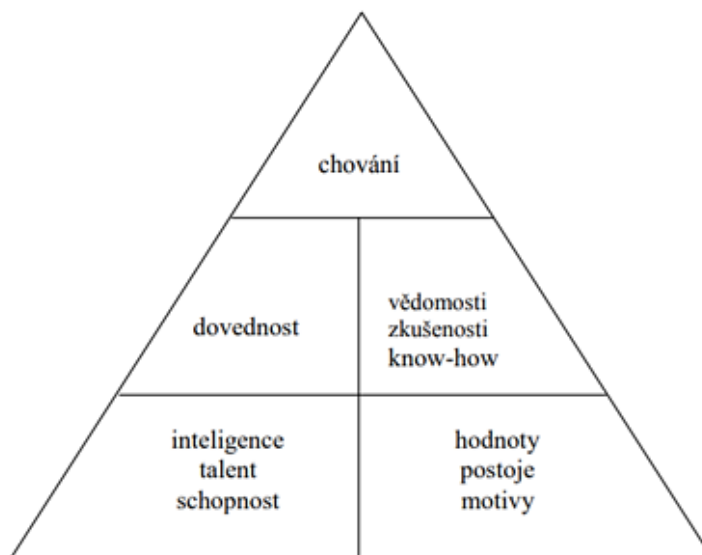
Nabídka vzdělávání a různých rozvojových kurzů může napomoci organizaci i k dobrému jménu na trhu práce. Pokud má člověk fungovat jako kvalitní pracovní síla a má být dobře zaměstnatelný, je nezbytně nutné, aby své dovednosti a znalosti neustále prohluboval a rozšiřoval v průběhu celého života. Prohlubování si dovedností a znalostí se stalo celoživotním procesem. I díky tomu se upírá stále větší pozornost na organizované vzdělávací aktivity. Pozornost je stále více věnována schopným zaměstnancům. Zaměstnancům, kteří jsou na trhu práce něčím odlišní či jsou profesionály v daném oboru (Tureckiová, 2004, s. 92).

V řízení lidských zdrojů je vzdělávání zaměstnanců důležitým indikátorem pro veškeré další činnosti. I když stroje a technologie dokáží ve spoustě věcí zastat lidskou práci, stále je to tak, že je lidský kapitál to nejcennější, co organizace má. Proto zaměstnavatelé moc dobře vědí, jak důležité je se v tomto směru svým zaměstnancům věnovat a neustále je motivovat k dalšímu vzdělávání se. V dnešní době již nejsou dostačující tradiční způsoby vzdělávání zaměstnanců (zácvik, přeškolení), ale stále častěji se dostávají do popředí další rozvojové aktivity zaměřující se na formování širšího dovedností a znalostí v podobě firemního vzdělávání (Koubek, 2007, s. 248). Firemním vzděláváním zaměstnanců se myslí aktivita, která je zaštiťovaná již samotným podnikem (interní, vnitropodnikové vzdělávání, zajišťované samotným podnikem) či externí firmou organizovaný vzdělávací proces (externí vzdělávání, objednané vzdělávání) (Bartoňková, 2010, str. 11).

V posledních letech si organizace čím dál tím častěji začínají uvědomovat, že lidé v jejich organizaci nepředstavují jen bezcenná čísla, ale jejich zaměstnanci se stávají výhodou v konkurenčním boji vůči ostatním společnostem. S tím souvisí i viditelný posun

v pohledu na jejich rozvoj. Všechny tyto ukazatele naznačují, že starat se o rozvoj a kompetence zaměstnanců je jednou z nejvíce podstatných věcí, které můžeme jako organizace udělat (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004).

Schéma 1: Hierarchický model struktury kompetence



Zdroj: Kubeš, 2004, str. 28

2.2 PERSONALISTÉ A JEJICH ROLE PŘI FIREMNÍM VZDĚLÁVÁNÍ

Se vzděláváním a veškerými vzdělávacími aktivitami v organizaci jsou spojeni také někteří odborní zaměstnanci, kteří mají tyto aktivity na starosti. Nejčastěji mají tuto oblast na starosti personalisté, kterým je věnována následující kapitola.

2.2.1 DEFINICE PERSONALISTY A JEHO ROLE VE FIREMNÍM VZDĚLÁVÁNÍ

Personalista je osoba, která má na starosti lidský kapitál uvnitř organizace. Má za úkol prvotní nábor, kdy jako první osoba ze společnosti přichází do kontaktu s kandidátem. Zajišťuje optimální stav pracovních sil uvnitř organizace. Mezi hlavní činnosti a povinnosti personalisty patří samotný výběr zaměstnanců, orientace zaměstnanců, odměňování zaměstnanců a v neposlední řadě i jejich vzdělávání. Pro nás

je nejdůležitější poslední bod, který je detailněji popsán v dalším odstavci (Lochmannová 2017, str. 18).

Jak už bylo uvedeno výše, vzdělávání dospělých má na starosti právě personalista, který celé vzdělávání organizuje a zaštituje. Abychom zvolili pro zaměstnance vhodný druh vzdělávání, je nutné, stanovit si účel vzdělávání a také cíle, ke kterým chceme směřovat a kterých chceme dosáhnout. Personalista má v tomto případě za úkol naplánovat takovou vzdělávací akci, která by byla efektivní jak pro samotnou firmu, tak i pro zaměstnance. Je důležité, aby daná vzdělávací akce přinášela zaměstnancům užitek a nebrali ji pouze jako povinný prvek při svém pracovním výkonu. Personalista tedy tvoří osnovu vzdělávacích kurzů a následně má za úkol jejich realizaci. K předávání informací svým kolegům může využít zkušenosti kariérně starších kolegů nebo si na pomoc přizvat odborníky z praxe, kteří problém lépe popíší a vysvětlí (Šikýř, 2016, str. 35).

Vzdělávání uvnitř organizace může probíhat v rámci různých kurzů, certifikátů či školení. Typ vzdělávací akce je čistě na preferencích buď samotných zaměstnanců nebo samotné firmy ve které vzdělávání probíhá.

3 MOTIVACE KE VZDĚLÁVÁNÍ

Důležitým aspektem, který hraje hlavní roli při vzdělávání dospělých, je mimo jiné jejich motivovanost ke studiu. V tomto směru je třeba zejména upozornit, že stejně jako samotná schopnost dospělého k učení novým věcem s přibývajícím věkem ochabuje, je s přibývajícím věkem spojen také úbytek motivace k dalšímu vzdělávání. Cílem této kapitoly je proto popsat konkrétní činitele, které mají přímý vliv na motivaci dospělého jedince v rámci procesu vzdělávání a dále v základních bodech nastínit členění motivace (Tureckiová, 2004, str. 55).

3.1 DEFINICE POJMU

Obecně literatura motivaci definuje jako jakýsi vnitřní proces, který je souhrnným označením pro motivy a jejich působení. Motiv lze poté dále charakterizovat jako jakýsi hybný faktor, který „uvádí do pohybu“ (z latinského slova *motus* neboli pohyb). Jedná se tedy o faktor, který uvádí do pohybu jakoukoliv činnost či proces (Říčan, 2010, str. 96).

Motivované jednání tedy považujeme za projev vůle, který určuje směr/zaměření, podmiňuje trvání a intenzitu jednotlivého jednání/chování. Homola (1969, str. 7) dále vyzdvihuje dynamičnost motivace, její nestálost a zamýšlí se, stejně jako většina odborných publikací, nad příčinnou motivace, když uvádí, že *"motivace je vyjádřením dynamického aspektu chování a že v motivaci se kladou dvě hlavní otázky: Proč je organizmus aktivní? Proč je organizmus aktivní určitým způsobem?"* (Říčan, 2010, str. 96)

Vágnerová (2004, str. 172) v tomto ohledu motivaci dále úzce spojuje s emočním prožitkem, který představuje nástroj určité potřeby jako prostředek zhodnocení stavu nebo situace. Dle autorky působí jako určitý stimul jednání se záměrem uspokojit.

Lze tak shrnout, že motivace je dynamickým, v zásadě neurčitým procesem (co do délky, intenzity apod.), jež se vyznačuje svojí hybnou silou a vlivem na chování jednotlivce.

Proces motivace

Celý proces začíná nedostatkem nebo naopak nadbytkem, který má člověk za cíl odstranit. Tím vzniká potřeba odstranění daného stavu, která s sebou přináší hybný faktor či motiv, který působí na naše další jednání. Na základě toho dochází k účelnému (motivovanému) chování, jehož účelem je dosažení vytyčeného cíle. S naplněním cíle přichází neodmyslitelně také úbytek intenzity a postupné utichání daného motivu, jehož důsledkem je vznik rovnováhy. Motivace probíhá v určitém okamžiku a pramení z několika základních zdrojů, které jsou zpravidla označovány jako motivační profil každého člověka (Smékal, 2002, str. 16). Mezi tyto zdroje se řadí:

- potřeby,
- hodnoty,
- ideály,
- zájmy.

Členění motivace

Motivace bývá tradičně členěna na vnější motivaci a vnitřní motivaci. Obdobně motivaci na vnitřní a vnější dělí také Plháková (2004, str. 319). Dle výkladu Plhákové vychází vnitřní motivace přímo z jedince a přináší mu tížené vnitřní potěšení, nepřichází tedy vnější potěšení ve formě odměny. Vychází z vnitřních pohnutek a představuje uspokojování vlastních zájmů a potřeb. Z tohoto důvodu se mnohdy vyznačuje také svým přetrvávajícím charakterem. Ve vztahu k vzdělávání se může jednat například o rozšiřování kvalifikace, uznání, odpovědnost, rozšiřování schopností. Oproti tomu vnější motivace je chápána jako výsledek vnějších vlivů, kterou jedinec vykonává s vidinou konkrétně určené odměny. Vnější motivace bývá zejména vytvářena vlivem okolí, který je na jedince vyvíjen a může být mnohdy ovlivněna také společenskými ideály. Vnější motivace vede k vykonávání cílů, které však vznikly pobídkou, jak také vnější motivace bývá označována, jiné, druhé osoby. Ve vztahu k vzdělávání lze vyzdvihnout zejména postavení, titul, privilegia, dobré známky a pozdější vidinu dobrého výdělků nebo naopak trest. Jednání se tak stává pouze prostředkem, kterým lze dosáhnout

tíženého výsledku. Obvykle se vnější motivace vyznačuje přímým, intenzivním účinkem, který však nemá dlouhodobý charakter.

V tomto ohledu platí, že člověk může v určité situaci disponovat oběma druhy motivace, které se budou vzájemně ovlivňovat (Rabušicová, Rabušic, Šedřová, 2008). Jako příklad lze uvést vliv okolí na znalost jazyků a motivaci k rozšíření schopností.

3.2 MOTIVAČNÍ TEORIE

V této podkapitole budou popsány vybrané motivační teorie, které jsou s touto kapitolou neodmyslitelně spjaty. Teorií, které se zabývají motivací, je celá řada – níže jsou však vysvětleny a popsány ty nejzákladnější. Mezi ty nejznámější motivační teorie patří Maslowova hierarchie potřeb, Herzbergova motivační teorie či Vroomova teorie očekávání.

3.2.1 MASLOWOVA TEORIE HIERARCHIE POTŘEB

Tato teorie patří k nejznámějším a nejvýznamnějším teoriím motivace lidského chování vůbec. Tvůrcem této teorie je Abraham Maslow, který se ve své teorii zaměřil na složitější rysy motivace. Principem této teorie je fakt, že nejdříve musejí být uspokojené potřeby nižší a až poté mohou být uspokojeny potřeby postavené výše v této pyramidě. Autor tyto potřeby rozdělil do pěti kategorií (Urban, 2017, s. 13).

Fyziologické potřeby

Jedná se o nejnižší rovinu v uskupení potřeb. Patří sem ty nejzákladnější lidské potřeby jako je například hlad, únava, odstranění bolesti nebo žízeň. Kdyby člověk neměl naplněné tyto potřeby, nemohl by zcela jistě existovat. K naplnění těchto potřeb nám slouží mzda či různé benefiční programy, které berou zaměstnanci již jako samozřejmost.

Potřeba jistoty a sociálního zabezpečení

Potřeba jistoty a sociálního zabezpečení se projevuje nedostatkem jistoty nebo pocitem ztráty. Pro zaměstnance je v tomto případě podstatná jistota dlouhodobého udržení si pracovní pozice, na které pracuje či další sociální činnosti. Jedná se o pravidelné školení bezpečnosti či penzijní připojištění.

Sociální a emoční potřeby

Tato úroveň, již třetí v pořadí, se věnuje potřebě „lásky“. Jedinec, kterému se nedostává pocitu „lásky“, ztrácí sebevědomí a nevěří sobě ani svým činům. Zaměstnanec musí mít pocit, že je součástí kolektivu a že svou prací přispívá k úspěchu organizace a k naplnění jejich cílů.

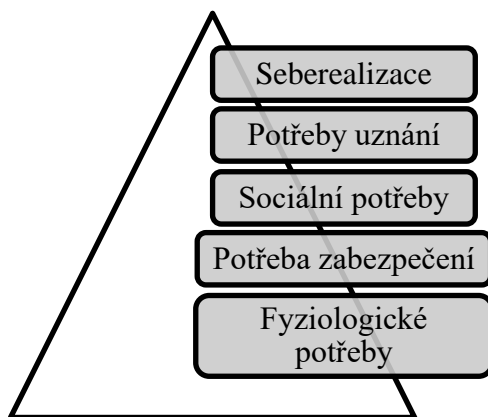
Potřeba uznání

Tato úroveň se týká pocitu sebeúcty a uznání. Člověk produkuje během osobního ale i pracovního života nějaké výsledky. K tomu, aby je vykonával kvalitně a s neustálou radostí, potřebuje pochvalu a uznání. Proto by se měl touto úrovní zabývat každý z vedoucích pracovníků a své zaměstnance dostatečně chválit a oceňovat za dobře odvedenou práci. Jen tak zaměstnanec nebude frustrován a bude i nadále plnit své úkoly s radostí a s plným odhodláním.

Potřeba seberealizace

Jedná se o nejvýše postavenou rovinu v uskupení potřeb. V této rovině už zaměstnancům nestačí jen základní potřeby a jistota práce. Pro tento druh zaměstnanců je důležitá realizace a neustálé posouvání svých hranic a dovedností. Disponují snahou neustále na něčem pracovat a zdokonalovat se ve všech možných oblastech. Pokud nemají ve své práci možnost kreativně uvažovat, nebudou spokojeni a rozhodnou se pro změnu pracovní pozice.

Schéma 4: Maslowova pyramida teorie potřeb



Zdroj: Tureckiová, 2004, str. 59

3.2.2 HERZBERGOVA TEORIE MOTIVACE A HYGIENY

Další neméně významnou motivační teorií je Herzbergova dvoufaktorová teorie. Jedná se o teorii, která vhodně doplňuje již zmiňovanou Maslowovu pyramidu potřeb. Frederik Herzberg v roce 1959 pojmenoval dva základní faktory, které jsou pro zaměstnance zdrojem spokojenosti a motivace. Poukázal na to, že existují dva typy faktorů, které ovlivňují pracovní motivaci. Tyto dva faktory rozpracoval na faktory **hygienické** a **motivátory** (Urban, 2017, s. 18):

Faktory hygienické

Tyto faktory předcházejí pocitu pracovní nespokojenosti, ale ne vždy se tomu tak podaří. Jejich nenaplnění vyvolává pracovní nespokojenost, ale jejich naplnění naopak nenavozuje pocit spokojenosti. Tudiž se dá říci, že neexistence hygienických faktorů sice v zaměstnanci vzbuzuje pocit nespokojenosti, který může vést až k pocitu frustrace, demotivace a v nejhorších případech může skončit i odchodem ze samotného zaměstnání, ale na druhou stranu nepodmiňují zaměstnance k tomu, aby svoji práci odváděli lépe a efektivněji. Faktory hygieny jsou typické tím, že se utvářejí podle toho, zda jsme v prostředí, které je po nás příjemné či máme dobrý pracovní kolektiv.

Mezi faktory hygieny se řadí například kvalitní pracovní podmínky, benefity, mezilidské vztahy na pracovišti, plat, jistota zaměstnání, hezké pracovní prostředí.

Faktory motivace

Faktory motivace jsou opakem oproti hygienickým faktorům. Jen po jejich naplnění si můžeme udržet kvalitního a motivovaného zaměstnance. Pokud nemáme naplněné motivační faktory, je to ve většině případech špatný odraz vedení firmy a jedná se o daleko větší problematiku, než je tomu u hygienických faktorů. Tyto motivátory nutí jedince ke kvalitnějšímu pracovnímu výkonu.

Mezi faktory motivace můžeme zařadit například pocit uznání, osobní růst, pocit podílení se na vytváření dobrého jména firmy. Pokud zaměstnanec nemá naplněné faktory motivace, neodvádí svoji práci s nadšením a profesionalitou.

Může se zdát, že Maslowova teorie potřeb a Herzbergova teorie jsou naprosto identické, ale opak je pravdou. I když se jedná o velice přípustné a podobné si teorie, vzájemně se od sebe do velké míry liší (Dědina, Cejthamr, 2005, str. 147).

3.2.3 VROOMOVA TEORIE OČEKÁVÁNÍ

Další teorie, kterou je potřeba se zabývat je teorie očekávání. Za jejího autora je považován psycholog V. H. Vroom. Princip této teorie staví na tom, že zaměstnanci hodnotí pracovní chování a poté si vyberou takové, které je dovede k odměnám, o které nejvíce stojí. Většinou se jedná o povýšení, zvýšení platu či o snahu získat lepší pracovní podmínky.

Každý jedinec disponuje jinou mírou motivovanosti a zároveň má i jiná očekávání. Z toho důvodu si volí cestu v chování takovou, aby se co nejlépe přiblížili ke svému vysněnému cíli. Tedy k tomu, čeho zrovna chtějí dosáhnout a jaké cesty k tomu danému výsledku vedou.

Výhodou je například její významné uplatnění ve firmách, kteří se snaží nalákat své zaměstnance na množství benefitů či ostatním doprovodných akcí. Čím atraktivnější je odměna pro konkrétního jedince, tím větší snahu vyvine. Naopak nevýhodou je skutečnost, že každý zaměstnanec má odlišné preference a očekávání (Dědina, Cejthamr, 2005, str. 149).

3.3 KONKRÉTNÍ MOTIVY VE VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Dle Mužíka (2010, str. 53) závisí vytrvalost člověka při vzdělávání na síle a trvalosti působících motivů. Jedná se o pohnutky prožívání a jednání, které nás stimulují k určité aktivitě, a to v určité míře. Motivy jsou zcela individuální a u každého jedince se různí. Některý člověk je silně motivován a nepotřebuje žádné stimuly k tomu, aby vykonával nějakou činnost dobrovolně. Jiní lidé jsou spíše demotivováni, tudíž je opravdu nutné je stimulovat a motivovat. V mnoha případech to může být velmi obtížné.

Jak je již uvedeno výše, každého motivuje něco jiného, a proto je velice důležité ke každému zaměstnanci přistupovat individuálně a neustále nad touto problematikou

přemýšlet. Výčet největších motivátorů při firemním vzdělávání je rozepsán níže (Rabušicová, Rabušic, 2008, s. 291).

- **Nutnost uspokojit si poznávací potřeby** – Tento druh motivů není u dospělých jedinců až tak obvyklý. Vyskytuje se především u typů vzdělávání v oblastech, které tyto jedince nejvíce zajímají, a to i v jejich soukromém životě a v jejich volném čase. Dominuje zde chuť osvojit si nové poznatky z oboru a zůstat neustále v obraze o tom, jaké jsou novinky či jaké změny se udály.
- **Pravděpodobnost lepšího pracovního uplatnění** – Tento druh může být řízený samotným jedincem nebo naopak vrcholovým pracovníkem. Zaměstnanec touží po zvýšení si kvalifikace a doufá, že se díky tomu posune v kariérním žebříčku.
- **Snaha o osobní rozvoj** – Jedná se o potřebu, kdy chceme rozvíjet své dosavadní dovednosti a stávající znalosti. Jedná se o fázi, ve které se potřebujeme neustále zlepšovat a zároveň tak investujeme do vlastního rozvoje a do naší budoucnosti.
- **Získání sociálních vazeb** – Motivovat nás může i možnost získání nových přátel skrze vzdělávání. Díky vzdělávání se dostaneme mezi nepřeborné množství skupin, díky kterým se náš život může stát zajímavějším a obohacnějším.

4 BARIÉRY VE VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

V této kapitole jsou popsány bariéry, které zaměstnancům brání v dalším vzdělávání a v jejich osobním rozvoji. Pojem bariéra značí nějakou obtížnou překážku či zábranu, díky které jedinec nemůže dosáhnout určitých výsledků a dojít ke konečnému cíli. Brání nám v realizaci určité činnosti, a to zejména z nějakých osobních důvodů. (Rabušicová, Rabušic, Šedřová, 2008, s. 104-105).

4.1 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Při vzdělávání dospělých existuje hned několik faktorů, které nám brání účastnit se dalšího vzdělávání. Prvním takovým faktorem může být osobní charakteristika jedince. Tedy to, jaký daný člověk je, jakou má povahu. Dalším faktorem je blízké okolí a vztahy jedince, tedy v jakém kruhu lidí se pohybuje a jak na něj tito lidé působí. V neposlední řadě je to společenské klima a společenský rámec ve vztahu k učení. Všechny tyto faktory ve velké míře působí na jedincovu psychiku a na jeho rozhodnutí v rámci dalšího vzdělávání. Dalším možným faktorem může být míra vzdělanosti konkrétního jedince. Uvádí se, že se vzděláním úměrně roste míra účasti na dalším vzdělávání. Tudíž ta skupina vzdělané populace s vyšším stupněm vzdělání se procentuálně vzdělává častěji než skupiny se základním vzděláním a nízkým vzděláním. Mezi další faktory poté řadíme věk, ekonomické postavení, region, pohlaví (Beneš, 2003, str. 132).

Mladší věkové skupiny se účastní dalšího vzdělávání značně více než starší skupiny. Důvodem může být jejich vyšší vytíženost, obava z náročnosti vzdělávací akce či to, že si nejsou jisti investicí do samotného vzdělávání. Dále zde můžeme zmínit i faktory, jako je podpora rodiny či ekonomická situace vzdělávaného. Dále sem řadíme i osobní přístup k samotnému vzdělávání. Ten si budujeme již od našeho dětství a utváří se podle toho, jak ke vzdělávání přistupujeme – jestli je to pro nás něco pozitivního nebo naopak negativního. Tento fakt nás pak již doprovází po celý život a ovlivňuje naši vzdělávací dráhu (Czesaná, Matoušková, 2006).

Podle Rabušicové (2008, s. 105) můžeme rozdělit bariéry při vzdělávání dospělých do několika skupin, jejichž výpis je uveden níže

- **Situační bariéry** – Tento druh bariér se vyskytuje při nedostatku finančních prostředků, při nedostatku času, který nemůžeme vzdělávání věnovat nebo při zdravotních problémech. Všechny tyto body jsou velmi problematické a mohou nám narušit nadšení pro další vzdělávání.
- **Institucionální bariéry** – Nastává při nedostatečné míře informací poskytovaných ke vzdělávání, nejasným požadavkům či při nedostatku vzdělávacích možností.
- **Osobnostní bariéry** – Jedná se o nejvyskytovanější druh bariér. Spočívá v nedostatku vnitřní motivace či v negativních zkušenostech z předchozího vzdělávání. Zaměstnanec je motivován, pokud ví, že jej čeká povýšení či zvýšení pracovní mzdy nebo platu. Z toho vyplývá, že motivace je velkým klíčem pro překonání překážek ve studiu v dospělosti. Dalším faktorem v této skupině je nedostatek sebevědomí, tudíž si daný jedinec ani nevěří, že má šanci na nějaký studijní úspěch. Posledním bodem, který spadá do osobnostních bariér je nedůvěra v efektivitu. V tomto případě daný vzdělávaný nevěří, že je pro něj vzdělání podstatné a nevidí v tom ten daný přínos, který je naopak velice důležitý.

Podle průzkumu, který vydal Eurostat (Education and training, 2011) vyšlo, že mezi nejčastější zábrany pro využívání firemního vzdělávání a vzdělávání obecně patří:

- rodinné závazky a povinnosti,
- příliš dlouhá pracovní doba,
- přílišná náročnost vzdělávacích akcí
- nedostatečná vnitřní motivace.

Z tohoto výčtu je patrné, že vzdělávání v dospělosti je podmíněno nepřeborným množstvím faktorů, které na nás mohou negativně působit a které v nás mohou potlačit chuť se vzdělávat.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE XY

V této části práce je charakterizována organizace, ve které probíhal průzkum zaměřený na motivaci a bariéry spojené s firemním vzděláváním. Je zde popsán předmět podnikání, podnikatelský záměr, ale také její hodnoty a firemní kultura.

Jedná se o česko-kanadskou společnost, jejíž hlavní předmět podnikání představuje digitální svět, a to konkrétněji Business Intelligence. Společnost se specializuje na monetizaci dat, digitální onboarding klientů a další činnosti spojené s digitalizací v IT prostředí. Společnost byla vybudována na datových skladech, ale postupem času si zvláště kvůli udržení si pozice na trhu a také konkurenceschopnosti zakládá na nejmodernějších technologiích, umělé inteligenci, internetu věcí či strojovému učení. Společnost svým zákazníkům přináší konkrétní návrhy a za pomoci moderních technologií se snaží přijít s řešením na míru, které klientům pomáhá vylepšit a zefektivnit veškeré procesy a zároveň zlepšit i byznysové výsledky.

Společnost byla založena roku 2000 jako reakce na zvýšenou poptávku po řešeních Business Intelligence. Nyní již disponuje přibližně 700 zaměstnanci a jejich počet neustále narůstá především díky dobrému jménu společnosti a možnostem, které zde zaměstnanci mají. Hlavní sídlo společnosti se nachází v Praze, ale firma má dalších dvanáct poboček, které můžeme najít v Evropě, v Asii a také v Severní Americe. Součástí společnosti je také šest dceřiných společností, se kterými velmi úzce spolupracuje.

5.1 Předmět podnikání společnosti XY

Firma je úzce specializována na vývoj softwaru, vývoj mobilních aplikací, datové sklady, oblast Big Dat, Internet věcí a v neposlední řadě na umělou inteligenci, která je v dnešní době velice populární a klienty často vyhledávána. Firma je rozdělena na čtyři vertikály, přičemž každá z nich se soustředí na jiné odvětví a v podstatě fungují odděleně – každou z nich řídí jeden divizní (vertikální) ředitel. Každá z vertikál pracuje na projektech pro své zákazníky, které nejčastěji představují banky, pojišťovny, telefonní operátoři, vládní instituce a instituce státní správy, automobilky, společnosti zabývající se zdravotnictvím a mnoho dalších.

Firma poskytuje zákazníkům jak hotové produkty, které byly v minulosti vyvinuty a pouze se přizpůsobí přáním zákazníka, tak i nové produkty přímo na míru, které jsou vyvíjeny podle požadavků a specifikace od klienta. Společnost realizovala projekty ve 36 zemích světa a ve většině případech se jednalo o spolupráci s velkými firemními korporáty a nadnárodními společnostmi.

Obrázek 1: Mapa států, ve kterých společnost realizovala své projekty



Zdroj: Webové stránky společnosti XY

5.2 Hodnoty společnosti XY a firemní kultura

Mezi nejdůležitější hodnoty společnosti patří důraz na kvalitu při tvorbě řešení pro zákazníka, důraz na budování vztahů a také individuální přístup ke každému zákazníkovi. Společnost však neklade důraz pouze na spokojenost zákazníka, ale také na spokojenost zaměstnanců, protože právě zaměstnanci jsou pro společnost to nejdůležitější. Ačkoliv se firma neustále rozrůstá, vedení se snaží o to, aby uvnitř společnosti panovala přátelská a neformální atmosféra a aby se zaměstnanci cítili v pracovním prostředí dobře a byli spokojeni. Toho se snaží docílit i bohatým benefitním systémem, jehož součástí jsou i různé vzdělávací aktivity.

6 VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMĚ XY

V teoretické části bakalářské práce je popsáno a zdůrazněno, jak moc důležité je starat se o své zaměstnance právě v oblasti vzdělávání a rozvoje. Vzdělávací systém ve společnosti XY se v poslední době stává prioritou a organizace se snaží o zkvalitnění těchto služeb pro své zaměstnance. Důraz je kladen hlavně na rozšíření možností jednotlivých vzdělávacích aktivit, které zaměstnancům přinesou užitek při vykonávání své práce. Jak již bylo zmíněno, vzdělávání ve společnosti XY je prezentováno jako jeden z benefitů pro zaměstnance, které organizace nabízí. Jelikož se jedná o velkou škálu poskytovaných kurzů a dalšího vzdělávání, nejen zaměstnanci ale i noví kandidáti reagují na tento typ benefitu velmi dobře. Právě toto je jedna z věcí, která je pro nové uchazeče zajímavá a lákavá – možnost naučit se něco nového a neustále se rozvíjet. Společnost XY má v tomto ohledu výhodu oproti ostatním společnostem v oblasti IT, protože právě zde pracují zkušení profesionálové, od kterých se lze naučit spoustu nových věcí hlavně díky tomu, že jsou ochotni sdílet své znalosti a zkušenosti se svými kolegy. Vzhledem k tomu, že se jedná o firmu, která podniká v oboru s nejrychleji se měnícími technologiemi, vzdělávání je v této organizaci velmi důležité už jen z tohoto důvodu.

Ve firmě XY existují dva typy vzdělávání, které jsou zaměstnancům poskytovány. Ve společnosti funguje celofiremní vzdělávací systém a dále je vzdělávání rozděleno dle jednotlivých vertikál.

Vzdělávání podle vertikál

Jak již bylo zmíněno v části zabývající se představením společnosti XY, tato firma je složena ze čtyř vertikál. Všechny tyto vertikály fungují jako jedna společnost, ale každá z vertikál si zároveň řídí své činnosti zcela individuálně. Proto je i vzdělávání rozděleno dle jednotlivých vertikál.

Vzdělávání pořádá každá vertikála či oddělení dle potřeb konkrétní skupiny. Vzdělávání je většinou ve formě seminářů, přednášek či workshopů. Za jednotlivé vertikály vždy rozhodne vrcholový manažer či divizní ředitel, jaké školení je momentálně pro jeho zaměstnance potřebné.

Celofiremní vzdělávání

Jedná se o vzdělávací systém, ke kterému mají přístup všichni zaměstnanci i externí pracovníci. Toto vzdělávání je pro všechny, a to bez rozdílů. Firma má tři základní skupiny, podle kterých rozděluje vzdělávací programy:

- **XY Klub** – Zaměřuje se především na technické znalosti a dovednosti. Tyto kluby probíhají pravidelně jednou měsíčně po pracovní době a jsou zcela dobrovolné. Přednášku zpravidla vede pracovní starší kolega, který má přehled o probíraném tématu a v dané oblasti se vyzná. Přednášky jsou většinou zaměřené na novou zajímavou technologii, se kterou se zaměstnanci společnosti XY setkají na projektu a chtějí ji představit ostatním kolegům. Nemusí se vždy jednat pouze o novou technologii, přednášky jsou velmi často zaměřeny také na zajímavé projekty. Cílem těchto přednášek je informovat kolegy a sdílet tak své znalosti a zkušenosti, na což je ve společnosti XY kladen velký důraz.
- **XY Basics** – Jedná se o typ školení, která jsou primárně určená pro nováčky, ale samozřejmě se jich mohou zúčastnit i služebně starší kolegové, kteří se o dané téma zajímají. Tyto vzdělávací aktivity jsou zaměřeny na různá témata, a to jak na technická, tak i netechnická. Každý ze zaměstnanců si může vybrat, co ho zajímá a co mu vyhovuje. Jako příklady témat lze uvést například tato témata: úvod do IT, datové modelování, základy SQL, pokročilé SQL, úvod do bankovníctví, představení jednotlivých projektů ve společnosti XY.

V nejbližší době má organizace v plánu zavést pravidelný cyklus některých základních školení, kterými by měl každý nově přijatý zaměstnanec projít. Cílem těchto vzdělávacích aktivit je seznámit nové kolegy s fungováním společnosti XY, aby se rychleji adaptovali a dozvěděli se o firmě něco víc.

- **Jazyková výuka** – Jazykové kurzy jsou další vzdělávací aktivitou, která je dostupná pro všechny kmenové zaměstnance s výjimkou externích pracovníků společnosti XY. Jazykové kurzy probíhají ve spolupráci s jazykovou školou a jsou plně hrazeny společností. Na výběr je několik jazyků, největší zájem je však o angličtinu a o němčinu.

Ve společnosti XY existují také vzdělávací kurzy, které na rozdíl od ostatních vzdělávacích aktivit mohou navštěvovat i externí zájemci. Tyto kurzy jsou zprostředkovány přes jednu z dceřiných společností a zájemci, kteří ve společnosti nepracují ani s ní nijak nespolupracují, si kurzy musí uhradit sami. Pro zaměstnance a externí pracovní společnosti XY jsou kurzy hrazeny společností v rámci vzdělávacího systému. Tyto kurzy jsou zaměřené na Testing, SQL a také na Webservices, což jsou základy pro pozici Testera, kterou lze v IT začít.

Formy vzdělávání

Společnost nabízí hned několik druhů vzdělávání, ze kterých si zaměstnanci mohou vybírat. Jedná se o různá školení, prezentace či workshopy. Pravidelně se obměňují a probíhá vždy v určitých intervalech. Vzdělávání musí být v organizaci dobře propagováno a zároveň se i společnost snaží myslet na ty, kteří se konkrétního kurzu nemohou zúčastnit. Nahrává tedy každý kurz a každé školení z důvodu toho, aby si jej pak mohli zaměstnanci zpětně dohledat a měli k nim přístup.

Společnost XY zajišťuje i různé certifikace, které jsou dle potřeb jednotlivých zaměstnanců. Jelikož se organizace snaží co nejvíce o to, aby byli zaměstnanci spokojeni a aby se v organizaci neustále něco dělo, letos vyhlásila rok 2020 jako rokem zdraví. V souvislosti s tím pořádá uvnitř budovy hned několik vzdělávacích workshopů zaměřených na tuto problematiku. Snaží se o to, aby se zaměstnanci vzdělávali i ve věcech, které nejsou potřebné v přímé souvislosti výkonu jejich práce.

Již v dnešní době společnost nabízí velikou škálu vzdělávacích akcí, ale i přesto se neustále snaží o rozšiřování této nabídky a o to, aby se zaměstnanci co nejvíce účastnili.

6.1 METODY A TECHNIKY VÝZKUMU

Pro získání relevantních výsledků o bariérách a motivátorech ve vzdělávání dospělých byly zvoleny kvantitativní metody, a to z důvodu široké škály dotazovaných. Kvantitativní výzkumná metoda je využívána při větším počtu dotazovaných, tudíž je kladen velký důraz na množství získaných odpovědí. Provádí se na velkém počtu respondentů.

V práci byla použita metoda dotazníkového šetření a pro tyto účely byl vytvořen kvantitativní dotazník. Dotazník se skládal celkem z 26 otázek. Obsahoval 21 uzavřených otázek a 5 otevřených otázek s možností vlastní odpovědi. V těchto otázkách mohli zaměstnanci plně vyjadřovat svůj názor. Šetření se celkem účastnilo 60 respondentů.

6.2 Cíl práce a hypotézy

Cílem této práce je zjistit, co zaměstnance motivuje k tomu se dále vzdělávat a co jim v jejich vzdělávání naopak brání. Výsledky jsou zaměřeny čistě na organizaci samotnou a jedná se o výsledky použitelné výhradně pro tuto společnost.

V teoretické části bakalářské práce je cílem popsat základní pojmy, které se pojí se vzděláváním dospělých. Dále jsou v teoretické části popsány pojmy související s motivací a bariérami ve vzdělávání.

Praktická část má za cíl získat relevantní informace od zaměstnanců společnosti XY v souvislosti se vzděláváním uvnitř organizace, tedy zjistit, proč se někteří zaměstnanci vzdělávají a jiní ne. Výsledky dotazníkového šetření budou sloužit jako podklad pro všechny pracovníky, kteří se přípravou vzdělávání zabývají. Dotazníkové šetření bude sloužit jako zpětná vazba k jejich dosavadní práci.

Pro tuto byly stanoveny 3 výzkumné hypotézy:

H1: Většina zaměstnanců se nemůže účastnit vzdělávacích aktivit, protože jsou plně vytíženi svou prací.

H2: K tomu, aby byli zaměstnanci dostatečně motivovaní se dále vzdělávat, musejí mít zajímavé možnosti a nabídku vzdělávacích aktivit.

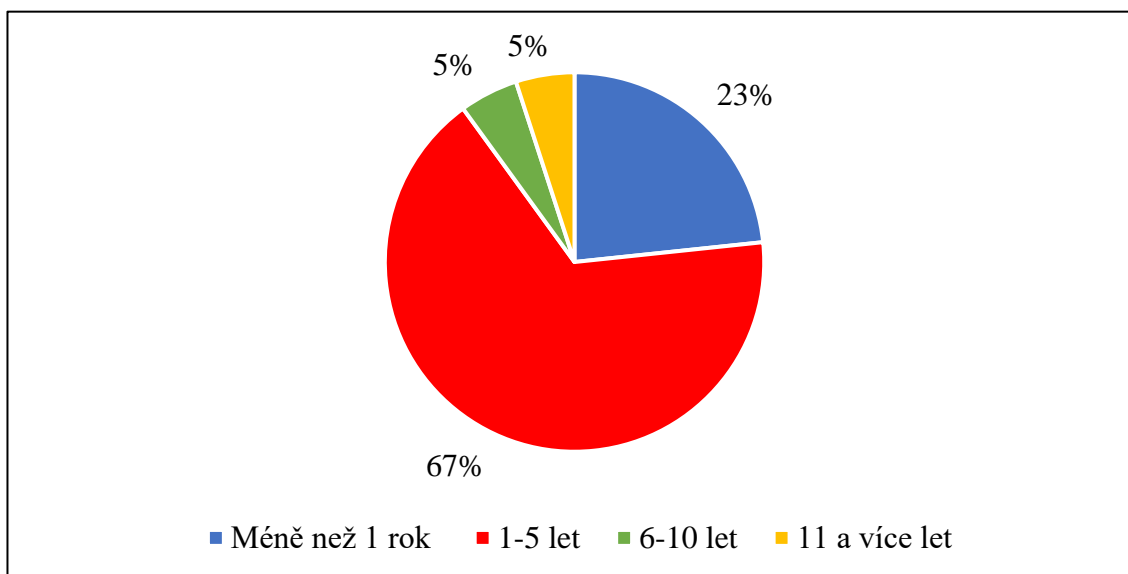
H3: Míra vzdělávání je závislá na dostatečném množství podnětů od zaměstnavatele.

7 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Tato kapitola je věnována výsledkům dotazníkového šetření a jejich následné analýze. Samotné dotazníkové šetření bylo realizováno ve firmě XY v kooperaci se zaměstnanci této organizace. Pro tvorbu kvantitativního dotazníku byla využita internetová stránka survio.com a následně byl dotazník rozeslán skrze jednotlivé divize, a to pomocí interní emailové komunikace. Celkový sběr odpovědí probíhal 5 týdnů, přičemž za tuto dobu dotazník vyplnilo 60 respondentů. Vyplnění samotného dotazníku trvalo přibližně 10 minut a celý dotazník byl čistě anonymní z důvodu citlivých informací uvnitř dotazníku.

Otázka č. 1: Jak dlouho ve společnosti pracujete?

Graf č. 1: Délka pracovního poměru ve společnosti

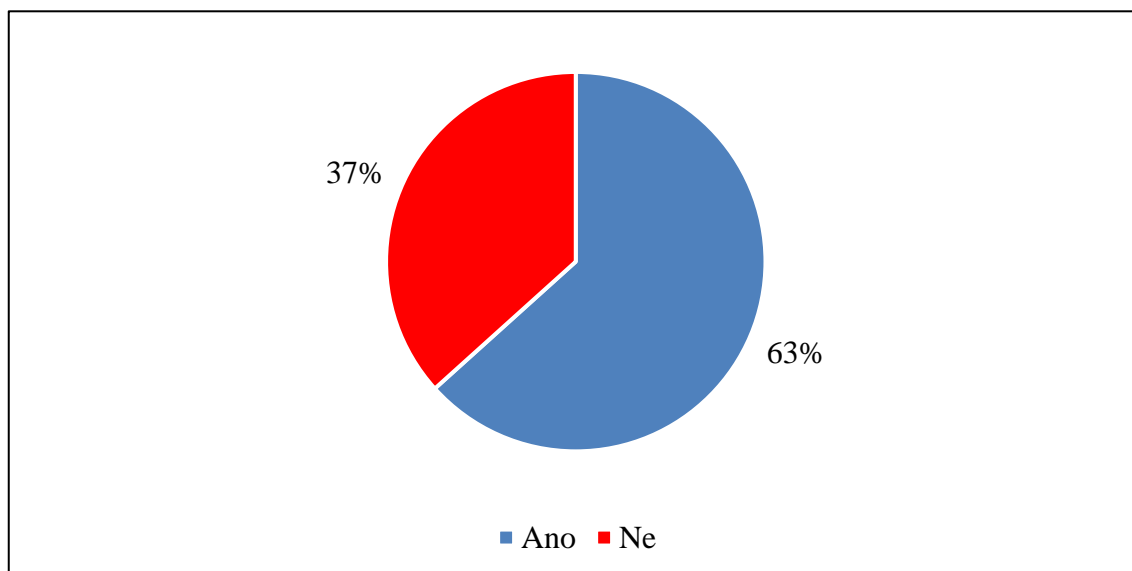


Zdroj: TOMŠŮ, Barbora. Vlastní šetření. Praha 2020.

Tento graf poukazuje na délku pracovního poměru ve společnosti XY. Nejvíce respondentů, tedy 67 % (40 respondentů), pracuje v této organizaci v rozmezí od 1 roku do 5 let. Druhou nejčastější odpovědí byla odpověď s rozmezím méně než 1 rok, kterou zvolilo 23 % respondentů (14 respondentů). Zbýlých 10 % (6 respondentů) ve společnosti pracuje v rozmezí 6-10 let a 11 a více let.

Otázka č. 2: Dostáváte ve společnosti dostatek podnětů a příležitostí pro Vaše vzdělávání?

Graf č. 2: Podněty pro vzdělávání

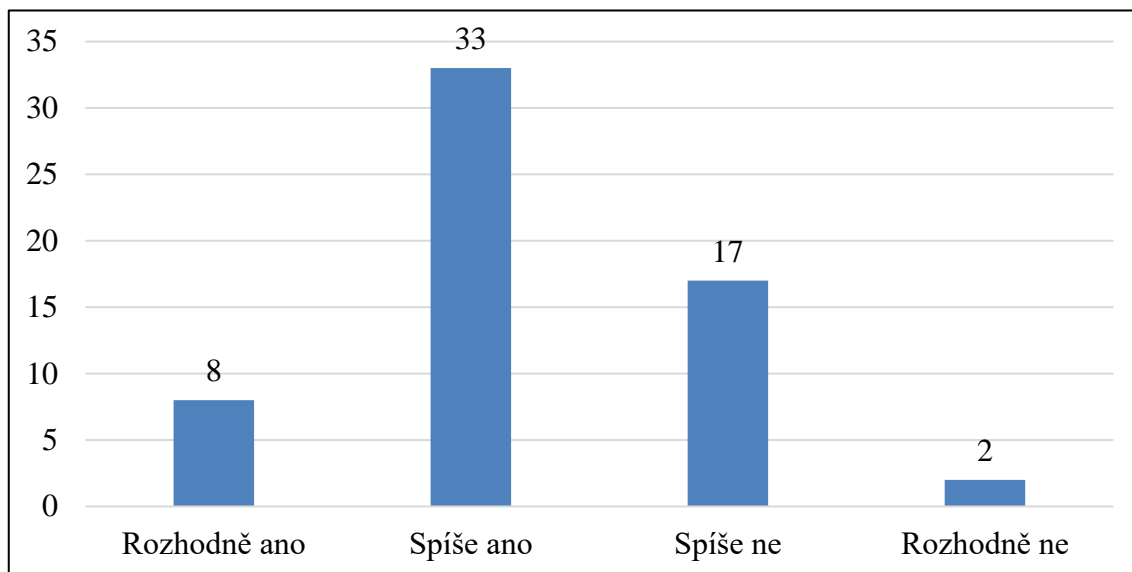


Zdroj: TOMŠŮ, Barbora. Vlastní šetření. Praha: 2020.

Tento graf poukazuje na to, zda mají zaměstnanci pocit, že jim zaměstnavatel dává dostatečné množství podnětů proto se vzdělávat. Celých 63 % respondentů (38 respondentů) odpovědělo, že má dostatečnou podporu ze strany zaměstnanců, a naopak 37 % respondentů (22 respondentů) odpovědělo, že nedostává dostatek podnětů proto se vzdělávat. Tento graf slouží k potvrzení či vyvrácení jedné z uvedených hypotéz.

Otázka č. 3: Jste spokojen/a se vzděláváním, které Vám firma poskytuje?

Graf č. 3: Spokojenost se vzděláváním



Zdroj: TOMŠŮ, Barbora. Vlastní šetření. Praha 2020.

Další graf popisuje spokojenost zaměstnanců se vzděláváním uvnitř organizace. Přesně 33 respondentů odpovědělo, že je se vzdělávacím procesem spíše spokojeno. Naopak 17 dotazovaných je se vzděláváním spíše nespokojeno. I když není výsledek v ideálním poměru, tak stále přesahuje pozitivní dojem ze samotného vzdělávání, což je pro organizaci dobrým vodítkem. Organizace by se však měla zaměřit na to, jaké důvody způsobují nespokojenost se vzděláváním.

Otázka č. 4: V případě, že jste se vzdělávání nespokojen/a, o jaké nedostatky se jedná?

V otázce číslo 4 měli respondenti možnost volné odpovědi. Tato otázka se týkala nespokojenosti se vzděláváním, které firma XY poskytuje svým zaměstnancům. Odpovědi respondentů se ve většině případech shodovaly a nijak zásadně se nelišily. Nejvíce zmiňovanou bariérou byla nízká propagace samostatného vzdělávání, kdy se zaměstnanci zmínili o tom, že neexistuje žádný seznam dostupných školení podporovaných samotnou organizací.

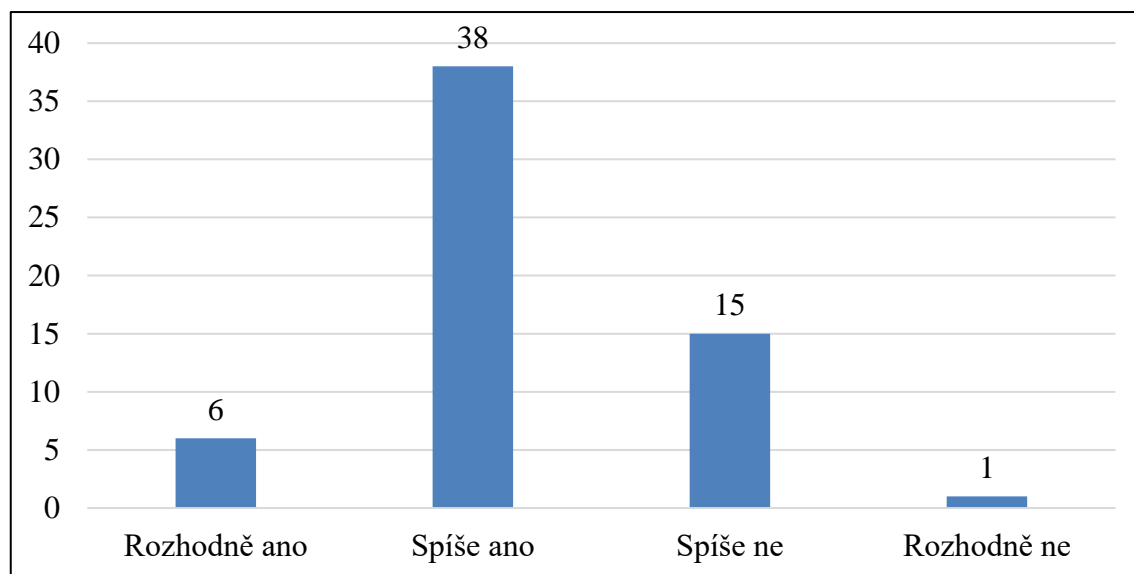
Dalším nedostatkem byla délka samotné vzdělávací akce. Ve většině případech se jednalo o příliš dlouhé kurzy, které by se daly podle zaměstnanců provést v kratší časové dotaci. Dalšími bariérami je nízký počet vzdělávacích akcí či nízká možnost účastnit se vzdělávání z důvodu vysokého pracovního vytížení.

Otázka č. 5: V případě, že jste spokojen/a, co se Vám líbí nejvíce?

Stejně tak, jako otázka číslo 4, tak i otázka číslo 5 byla tvořena metodou volných odpovědí. Je zaměřena na pozitiva směrem k firemnímu vzdělávání. Většina respondentů uvedla, že se jim líbí volnost výběru témat tedy to, že si mohou sami vybírat, jakého školení se zúčastní. Dále se vyskytují kladná hodnocení v souvislosti s možností certifikací či možností učit se cizí jazyky. Respondentům se také líbí, že je vzdělávají profesně starší kolegové, tedy, že se mohou učit od sebe navzájem a předávat si tak svoje znalosti a dovednosti. Není zde opomenuta ani rozmanitost a pestrost vzdělávacích kurzů, která je na dobré úrovni.

Otázka č. 6: Jste dostatečně informováni o možnostech vzdělávání uvnitř organizace?

Graf č. 4: Informovanost o vzdělávání

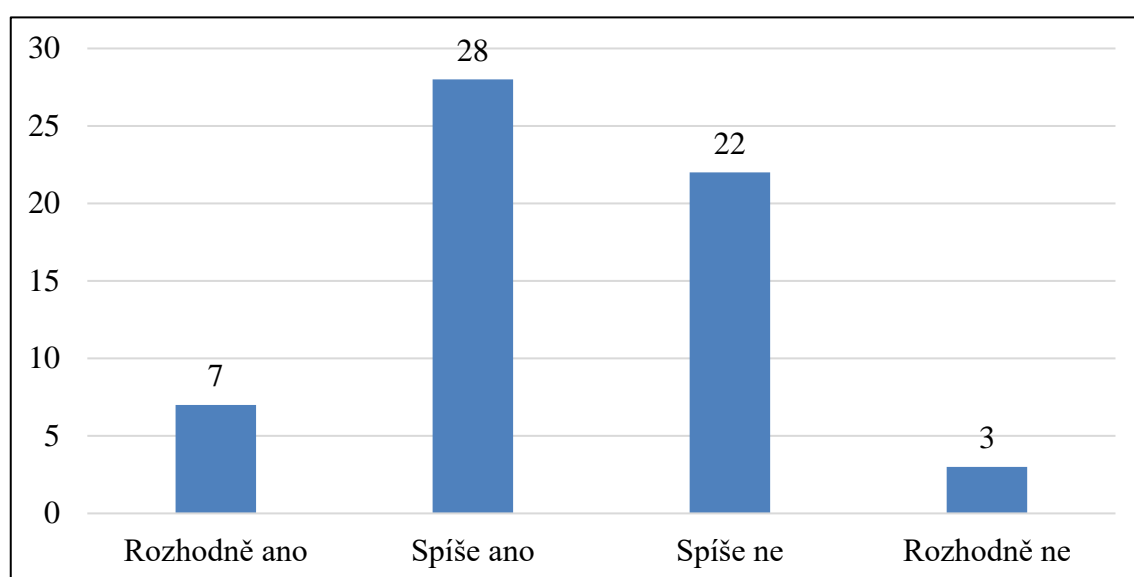


Zdroj: TOMŠŮ, Barbora. Vlastní šetření. Praha 2020.

V další otázce 38 respondentů uvedlo, že jsou dostatečně informováni o možnostech vzdělávání a 15 respondentů má pocit, že informovanost o vzdělávání uvnitř organizace není dostatečná. Toto by mohl být zásadní problém, protože o možnostech vzdělávání by měli být informováni všichni zaměstnanci.

Otázka č. 7: Máte možnost podílet se na vymýšlení témat pro vzdělávání?

Graf č. 5: Možnost podílet se na vymýšlení vzdělávacích aktivit

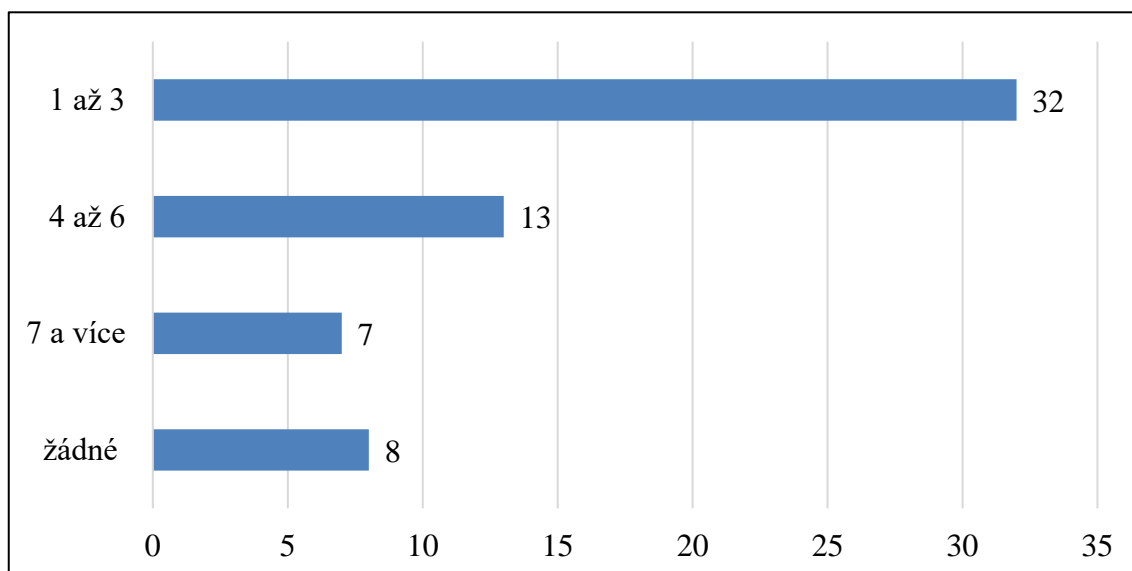


Zdroj: TOMŠŮ, Barbora. Vlastní šetření. Praha 2020.

Tato otázka byla zaměřena na to, zda mají zaměstnanci společnosti XY možnost podílet se na vytváření vzdělávacích akcí uvnitř organizace. Celkem 28 respondentů uvedlo, že mají možnost podílet se na firemním vzdělávání a spolurozhodovat o tom, jaké vzdělávání se uvnitř organizace bude realizovat. Naopak 22 respondentů uvedlo, že nemají možnost podílet se na vytváření vzdělávacích akcí. Tyto názory jsou opravdu velmi rozdílné a je potřeba, aby měli všichni zaměstnanci stejné možnosti.

Otázka č. 8: Kolik vzdělávacích aktivit jste absolvoval/a během minulého roku?

Graf č. 6: Počet absolvovaných vzdělávacích aktivit



Zdroj: TOMŠŮ, Barbora. Vlastní šetření. Praha 2020.

Zaměstnanci měli na výběr ze 4 bodových škál. Škály se pohybovaly od 1 až po 7 absolvovaných vzdělávacích kurzů a nechyběla zde ani možnost toho, že se respondenti nezúčastnili během posledního roku žádného vzdělávání. Přesně 32 respondentů uvedlo, že se zúčastnilo 1 až 3 vzdělávacích aktivit za uplynulý rok, naopak 8 respondentů se nezúčastnilo žádného školení ani jiné vzdělávací akce. Většina respondentů se tedy účastní vzdělávacích aktivit pravidelně, ale bylo by vhodné zjistit, proč někteří zaměstnanci nejsou motivováni se vzdělávacích aktivit účastnit. I toho důvodu byla součástí dotazníku následující otázka.

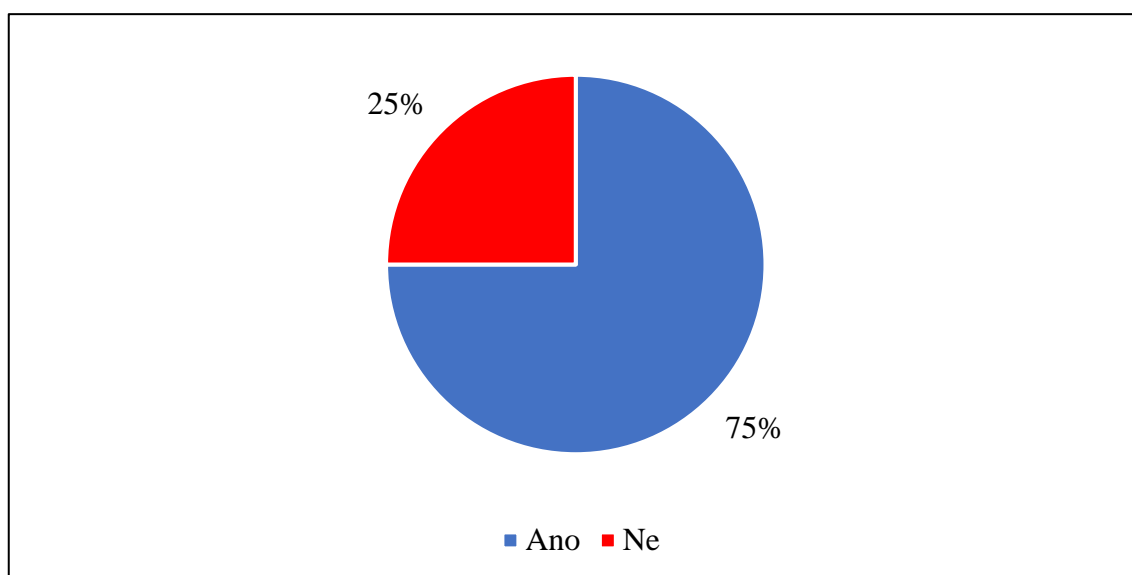
Otázka č. 9: V případě, že jste se nezúčastnil/a za uplynulý rok žádné vzdělávací akce, jaký jste k tomu měl/a důvod?

Na tuto otázku měli respondenti možnost odpovídat otevřenou formou, tedy vyjádřit svůj názor. Otázka se zaměřuje na důvody, proč se respondenti v průběhu minulého roku nezúčastnili žádné z nabízených vzdělávacích aktivit. Ve většině případech respondenti uváděli jako důvod vysokou pracovní vytíženost či nízkou využitelnost právě nabízených

kurzů. Dalším důvodem byla malá propagace možnosti vzdělávání, tudíž se jednalo o případy, kdy zaměstnanci nevěděli, že se nějaká vzdělávací akce koná.

Otázka č. 10: Zúčastnili jste se nějaké doplňující vzdělávací aktivity, která nebyla pro vykonávání Vaší profese povinná?

Graf č. 7: Účast na nepovinných vzdělávacích akcích

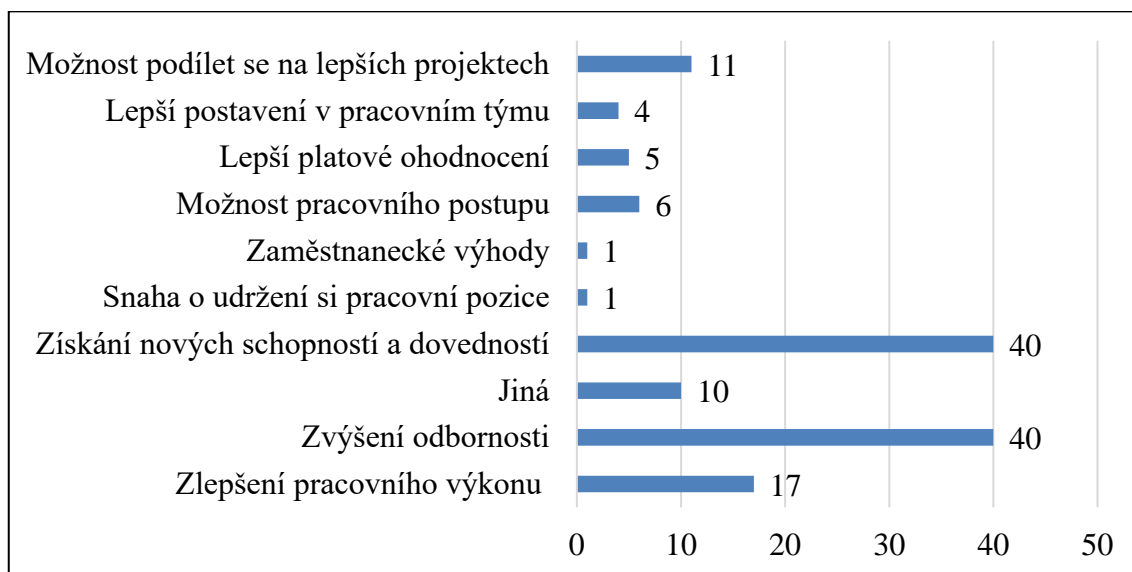


Zdroj: TOMŠŮ, Barbora. Vlastní šetření. Praha: 2020.

Následující otázka se zaměřovala na to, zda se zaměstnanci účastní i pro ně nepovinných vzdělávacích aktivit. Celkem 75 % respondentů (45 respondentů) uvedlo, že se účastní i takového vzdělávání, které pro ně není povinné nebo se jim nehodí k jejich pracovní pozici. Chtějí si tím rozšířit své znalosti i mimo jejich obor. Zbylých 25 % (15 respondentů) se vzdělává pouze, pokud jim to jejich přímý nadřízený nařídí.

Otázka č. 11: Pokud jste se vzdělávací akce zúčastnili, co Vás k tomu motivovalo?

Graf č. 8: Motivace k účasti na vzdělávacích aktivitách



Zdroj: TOMŠŮ, Barbora. Vlastní šetření. Praha: 2020.

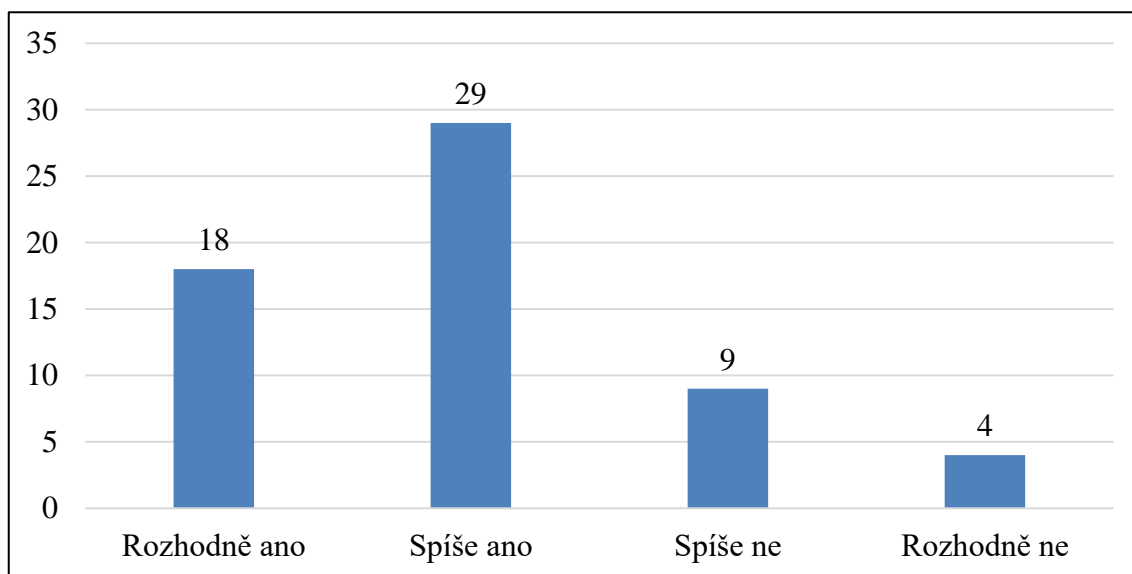
Další otázka byla zaměřena na druhy motivace ve vzdělávání. Tedy to, co zaměstnanci společnosti XY motivuje k další účasti ve vzdělávání. Respondenti měli možnost vybrat si z výčtu nabízených možností. Největší zastoupení odpovědí měla možnost, že se zaměstnanci vzdělávají kvůli získání nových schopností a dovedností a zvýšení své odbornosti. Na druhém místě pak bylo zlepšení pracovního výkonu a na místě třetím možnost podílet se na lepších projektech. Byla zde i možnost vypsát něco, co nebylo v nabídce možných odpovědí. V tomto případě respondenti nejvíce uváděli, že se vzdělávají kvůli jejich osobnímu zájmu a ze zvědavosti dozvědět se něco nového.

Otázka č. 12: Pokud jste se žádné takovéto vzdělávací aktivity nezúčastnili, proč tomu tak bylo?

Na otázku číslo 12 měli respondenti možnost odpovídat slovně, tedy se jednalo o otevřenou otázku. Respondenti ve většině případů uváděli, že se neúčastnili vzdělávacích aktivit, a to z důvodu jejich vysoké vytíženosti či se nejednalo o aktivitu, která by pro ně byla zajímavá.

Otázka č. 13: Použil/a jste poznatky získané při firemním vzdělávání ve své praxi?

Graf č. 9: Využitelnost poznatků získaných ze vzdělávání

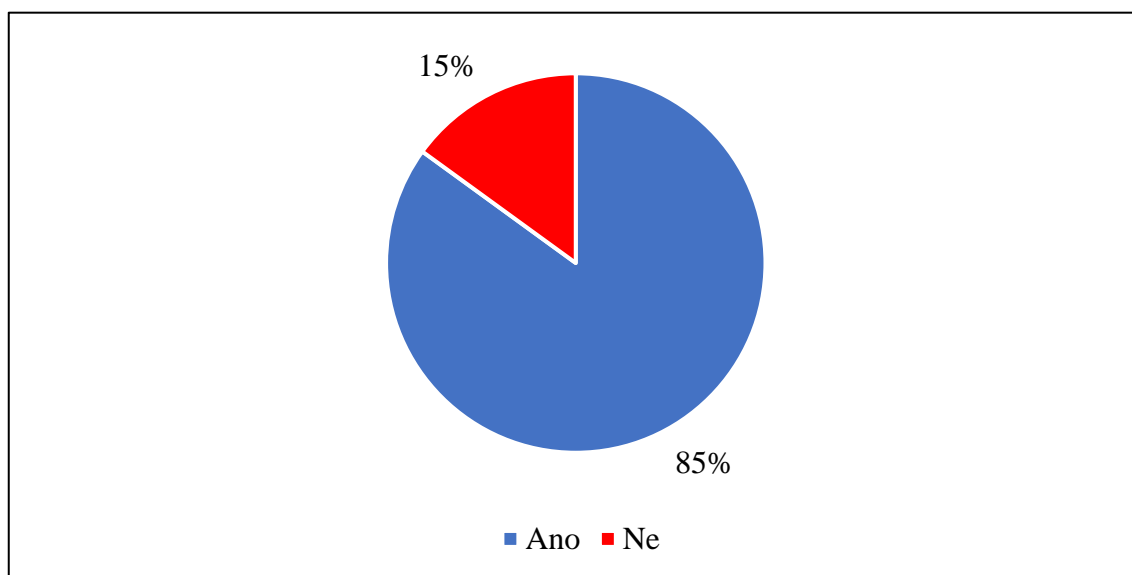


Zdroj: TOMŠŮ, Barbora. Vlastní šetření. Praha: 2020.

Tato otázka byla zaměřena na to, do jaké míry jsou využitelné poznatky získané z firemního vzdělávání. Z odpovědí respondentů vyplývá, že využitelnost těchto poznatků je vysoká. Celkem 48 % respondentů (29 respondentů) odpovědělo, že poznatky spíše využitelné jsou a 30 % respondentů (18 respondentů) uvedlo, že takto získané poznatky z firemního vzdělávání použili ve své praxi a aplikovali je do své práce a každodenního života. Zbýlých 13 respondentů považuje poznatky za spíše nevyužitelné nebo za nevyužitelné.

Otázka č. 14: Poskytuje Vám společnost bezplatné jazykové kurzy?

Graf č. 10: Jazykové kurzy

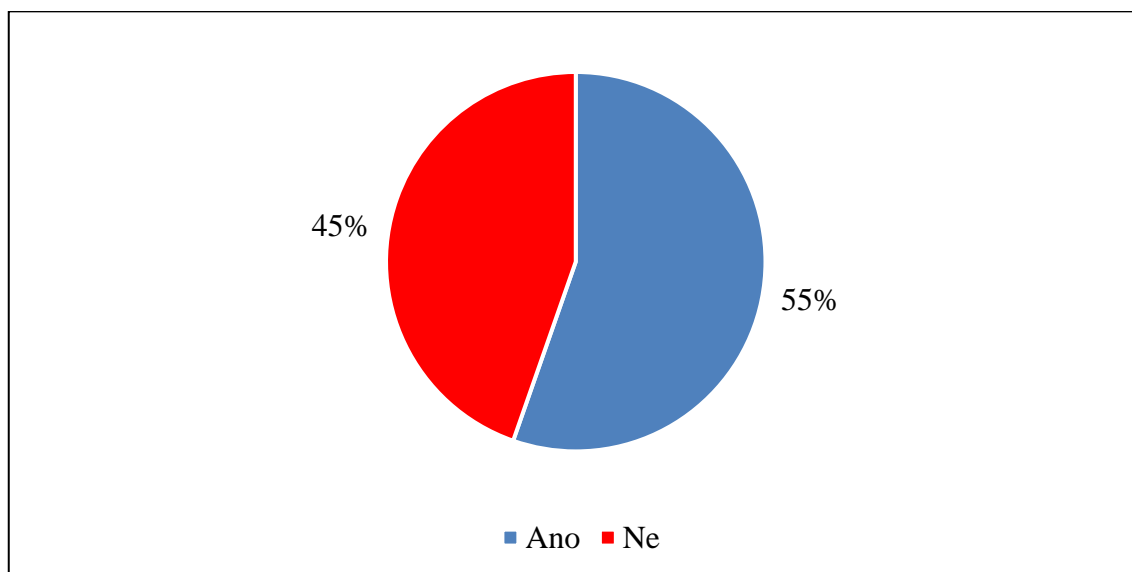


Graf 10: Jazykové kurzy [TOMŠŮ, Barbora. Vlastní šetření. Praha: 2020.]

Další otázka byla zaměřena na možnost jazykových kurzů. Cílem bylo zjistit, zda společnost XY poskytuje svým zaměstnancům možnost bezplatných jazykových kurzů či nikoliv. Celkem 85 % respondentů uvedlo, že mohou jazykových kurzů využívat, a to zcela bezplatně na náklady organizace. Zbýlých 15 % uvedlo, že takovýchto kurzů využívat nemohou a nemají ke vzdělávání cizích jazyků přístup. Pravděpodobně se jedná o pracovníky, kteří nejsou kmenovými zaměstnanci, tedy pracují na IČO.

Otázka číslo 15: Pokud ano, využíváte možnosti učít se cizí jazyk?

Graf č. 11: Účast na jazykových kurzech



Zdroj: TOMŠŮ, Barbora. Vlastní šetření. Praha: 2020.

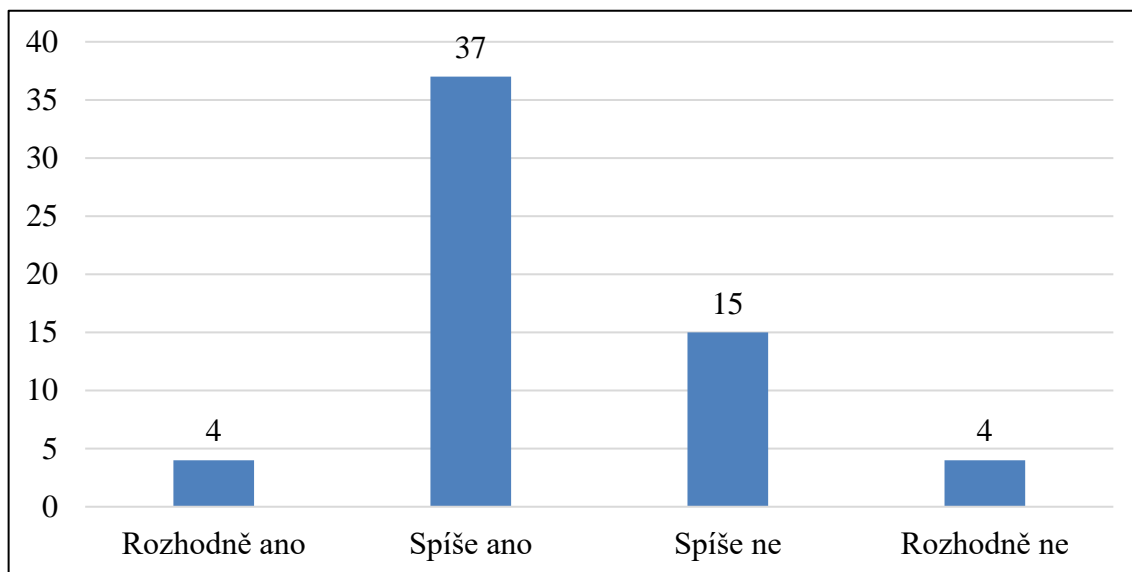
Následující otázka je spojená s účastí jazykových kurzů. Celkem 55 % respondentů uvedlo, že této možnosti využívá. Naopak 45 % respondentů se jazykových kurzů neúčastní, i když tu možnost má.

Otázka č. 16: Pokud ne, proč této možnosti nevyžíváte?

Další otázka se zaměřovala na důvody toho, proč se zaměstnanci společnosti XY neúčastní jazykového vzdělávání. Odpovědi na tuto otázku se ve většině případech shodovaly a respondenti odpovídali jednotně. Uvádějí, že na jazykové vzdělávání nemají čas anebo ani netuší, že je nějaký takový druh vzdělávání v jejich organizaci nabízen. Jiní zaměstnanci uvádí, že nabídka poskytovaných jazyků, ve kterých se mohou zdokonalovat je malá, tudíž daný jazyk, který by se chtěli učít, v nabídce není. Poslední odpovědí bylo to, že zaměstnanci o tomto druhu vzdělávání vědí, ale již nemají informace k tomu, jak se takového vzdělávání zúčastnit.

Otázka č. 17: Myslíte si, že je spektrum nabízených kurzů dostačující?

Graf č. 12: Možnosti nabízených kurzů

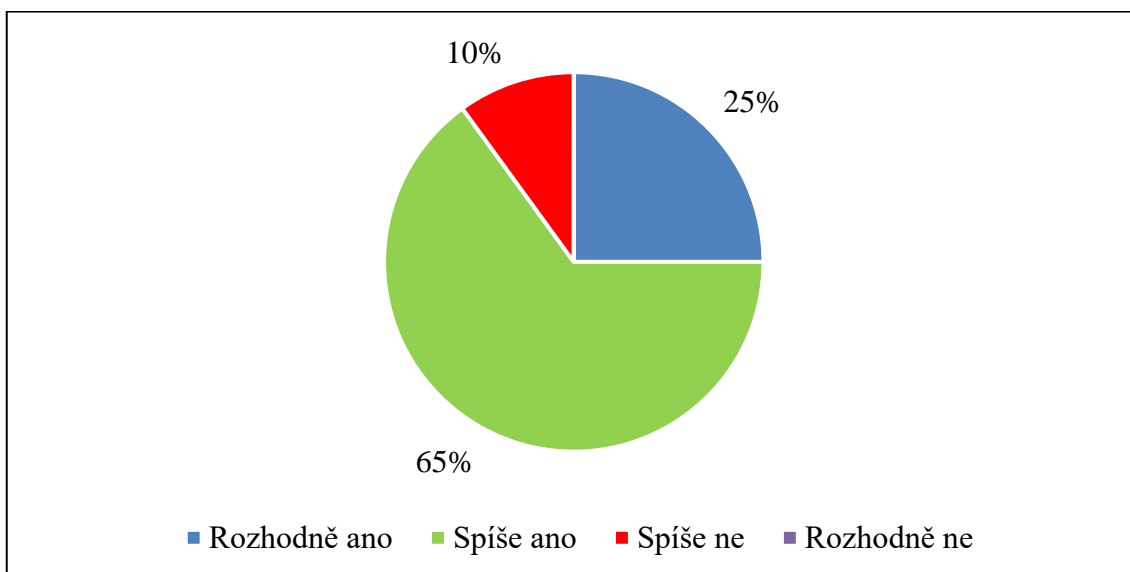


Zdroj: TOMŠŮ, Barbora. Vlastní šetření. Praha: 2020.

Tato otázka se zaměřuje na posouzení toho, zda je nabídka poskytovaných kurzů dostačující či nikoliv. Celkem 37 respondentů si myslí, že je nabídka vzdělávacích kurzů spíše dostačující. Přesně 15 respondentů považuje nabídku za spíše nedostačující a podle 4 respondentů je nabídka vzdělávacích aktivit naprosto nedostačující. Pouze 4 respondenti si myslí, že nabídka vzdělávání je dostačující.

Otázka č. 18: Byl/a byste ochotný/a se finančně podílet na svém vzdělávání?

Graf č. 13: Finanční podíl na vzdělávání

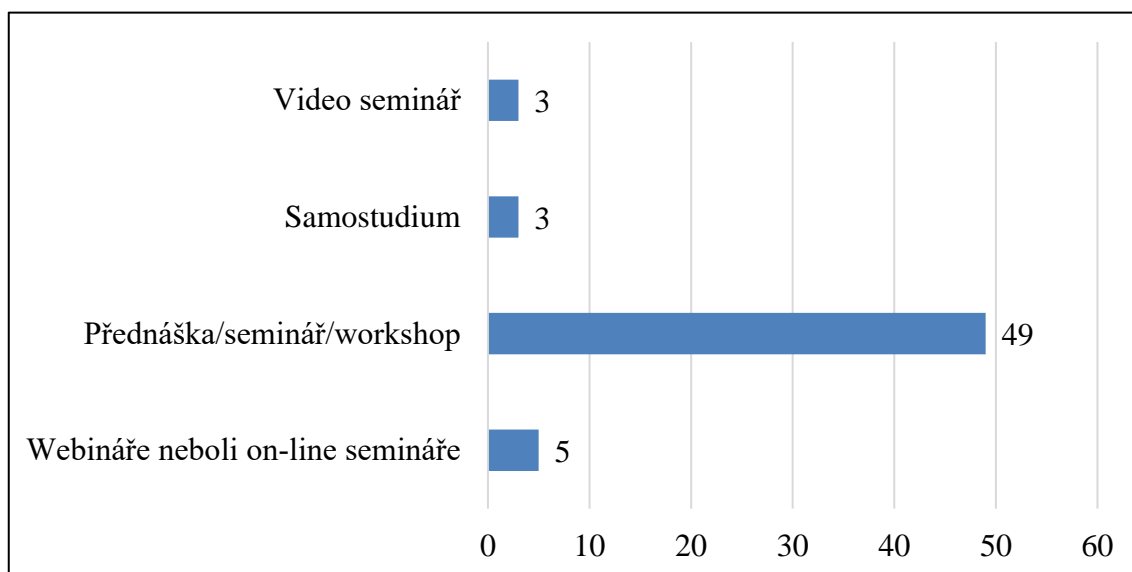


Zdroj: TOMŠŮ, Barbora. Vlastní šetření. Praha: 2020.

Tato otázka byla zaměřena na zjištění, zda by byli zaměstnanci společnosti XY ochotni přispívat si na vzdělávání či nikoliv. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že polovina respondentů, tedy 65 % by byla spíše ochotna podílet se na financování firemního vzdělávání. Naopak 10 % zaměstnanců by nebyla ochotna se na vzdělávání finančně podílet.

Otázka č. 19: Jaké formy vzdělávání Vám nejvíce vyhovují?

Graf č. 14: Formy vzdělávání

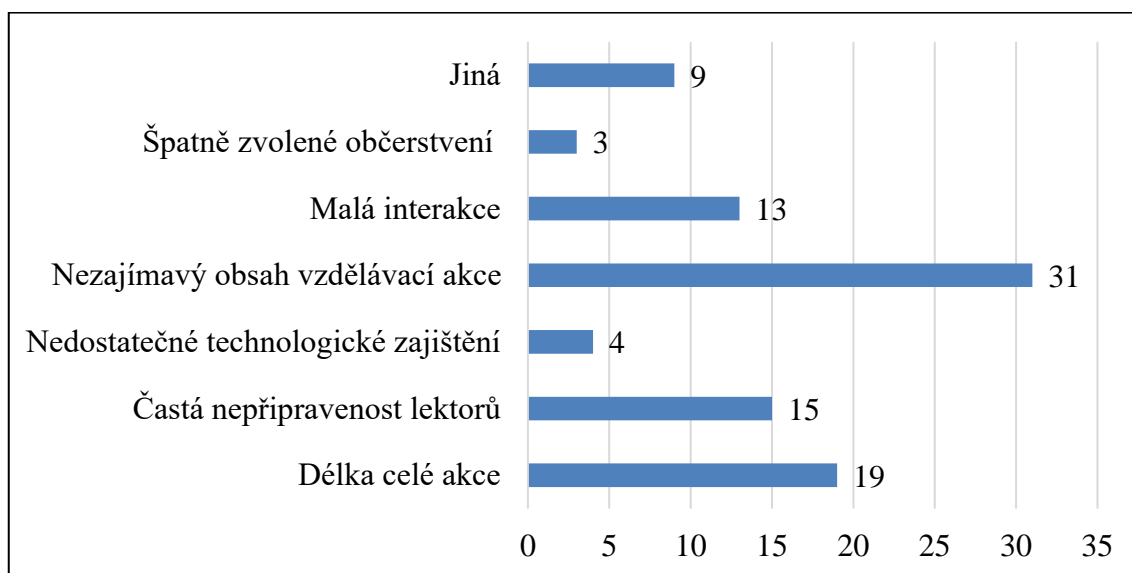


Zdroj: TOMŠŮ, Barbora. Vlastní šetření. Praha: 2020.

Další otázka byla zaměřena na formy vzdělávání. Celkem 49 respondentů uvedlo, že jim nejvíce vyhovuje vzdělávání ve formě přednášek, seminářů nebo také workshopů. Druhou nejpočetnější skupinu zastupovaly webináře či on-line semináře.

Otázka č. 20: Který z těchto aspektů na Vás působil negativním dojmem při vzdělávacích akcích, kterých jste se již zúčastnil/a?

Graf č. 15: negativní aspekty vzdělávacích aktivit

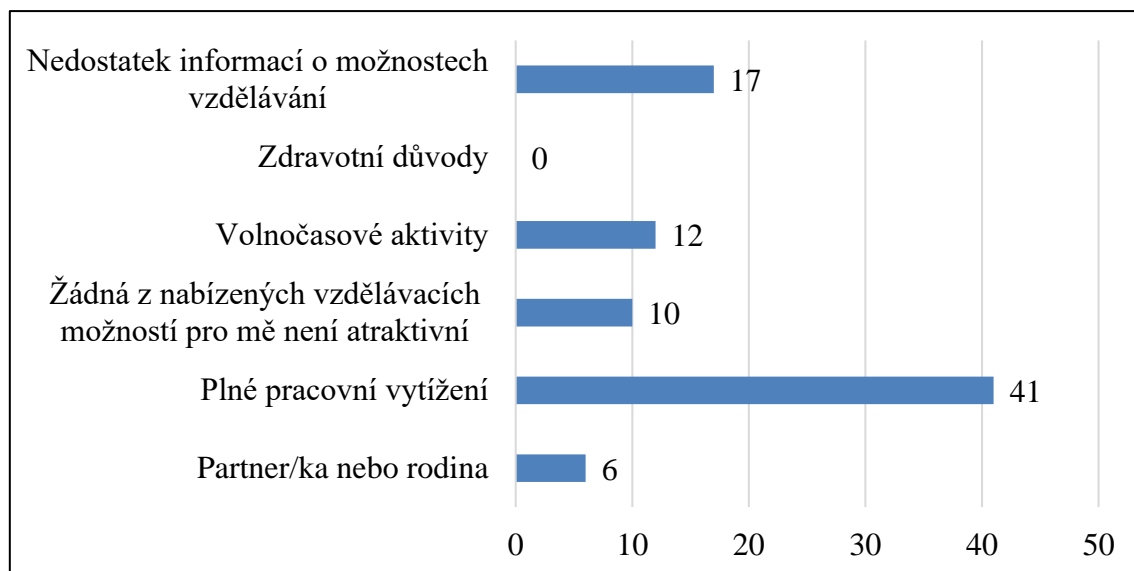


Zdroj: TOMŠŮ, Barbora. Vlastní šetření. Praha: 2020.

Tato otázka poukazuje na záporné aspekty, které na respondenty při vzdělávání působí negativním dojmem. Jedná se především o nezajímavý obsah vzdělávací akce, délku samotné akce či o nepřipravenost lektorů. Tato otázka obsahovala i možnost, kdy respondenti mohli napsat vlastní názor. V této sekci respondenti uváděli, že jim při vzdělávání vadí příliš mnoho účastníků, omezená nabídka či se jedná pouze o základní a obecná témata.

Otázka č. 21: Existují překážky, které Vám při vzdělávání brání?

Graf č. 16: Bariéry vzdělávání

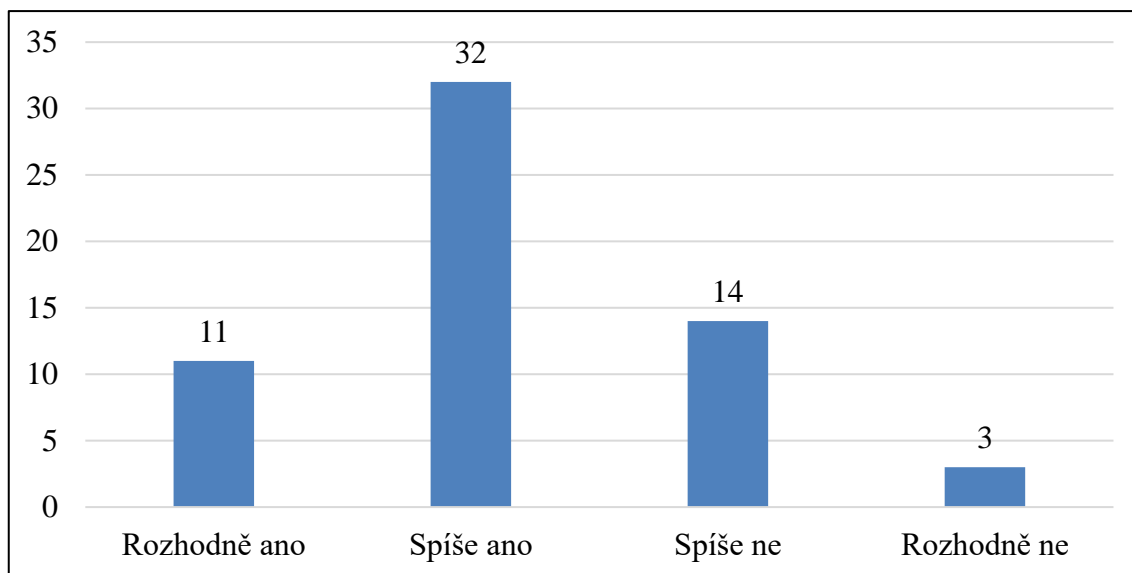


Zdroj: TOMŠŮ, Barbora. Vlastní šetření. Praha: 2020.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že nejpočetnější překážkou je plné pracovní vytížení a tuto možnost zvolilo celkem 41 respondentů, což je více než polovina. Další častou odpovědí byl nedostatek informací o možnostech vzdělávání či volnočasové aktivity.

Otázka č. 22: Motivuje Vás organizace k prohlubování Vašich vědomostí?

Graf č. 17: Motivace k prohlubování vědomostí

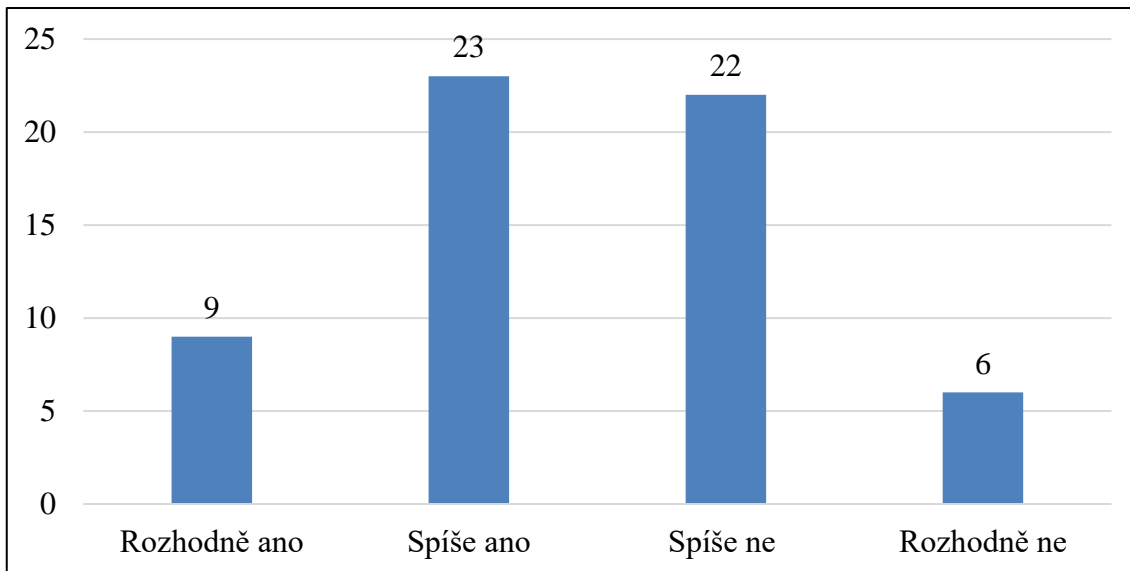


Zdroj: TOMŠŮ, Barbora. Vlastní šetření. Praha: 2020.

Další otázka byla zaměřena na to, zda jsou zaměstnanci dostatečně motivováni svými zaměstnavateli, aby se vzdělávali. Přesně 32 respondentů je s motivací ze strany zaměstnavatele spíše spokojeno. Jen malé procento vzorku, tedy 3 respondenti odpověděli, že s motivací rozhodně nejsou spokojeni.

Otázka č. 23: Má vzdělávání v podniku vliv na váš kariérní růst?

Graf č. 18: Vliv vzdělávání na kariérní růst

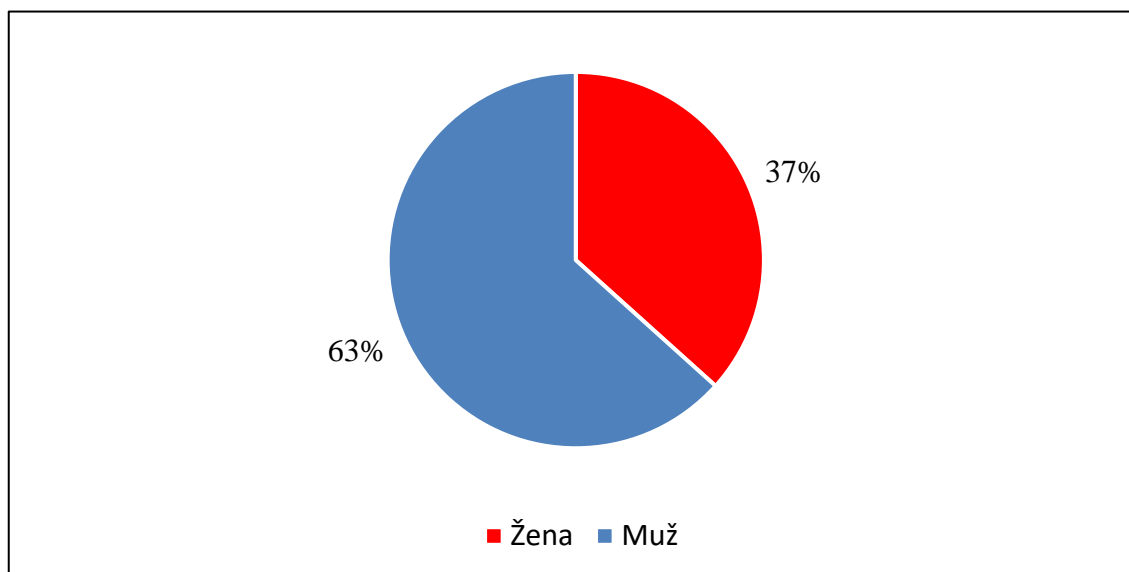


Zdroj: TOMŠŮ, Barbora. Vlastní šetření. Praha: 2020.

Odpovědi respondentů na tuto otázku znázorňují domněnky o tom, jaký má vliv vzdělávání na kariérní růst. Zhruba polovina respondentů se domnívá, že má vzdělávání na kariérní růst značný vliv. Druhá skupina respondentů si není tímto tvrzením jista a volí opačnou možnost. Tedy tu, že vzdělávání uvnitř organizace nemá žádný vliv na jejich potenciální kariérní rozvoj.

Otázka číslo 24: Vaše pohlaví?

Graf č. 19: Struktura pohlaví

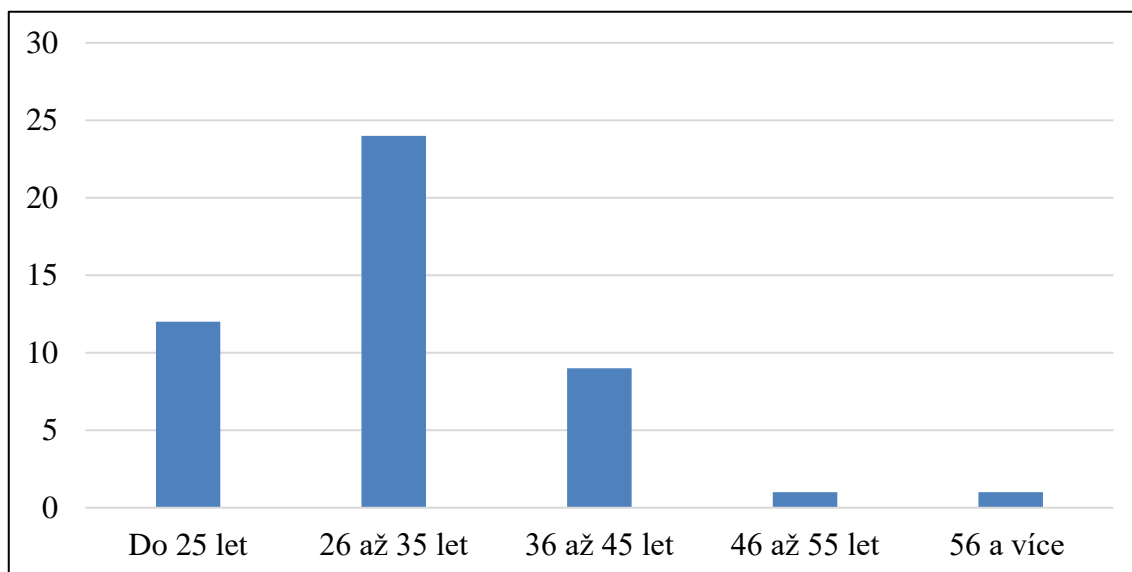


Zdroj: TOMŠŮ, Barbora. Vlastní šetření. Praha: 2020.

Ve společnosti je zaměstnána naprostá většina mužů, což odpovídá i vzorku respondentů. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 63 % mužů (38 respondentů) a 37 % žen (22 respondentů).

Otázka číslo 25: Váš věk?

Graf č. 20: Věková struktura

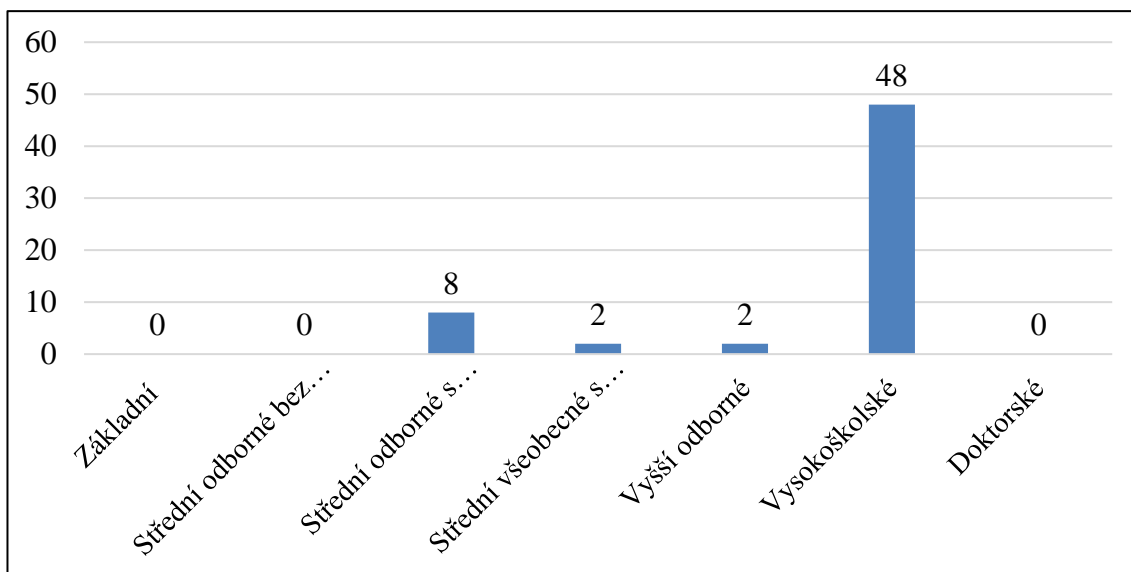


Zdroj: TOMŠŮ, Barbora. Vlastní šetření. Praha: 2020.

Další otázka je zaměřena na věkovou strukturu respondentů dotazníkového šetření. Nejvíce respondentů je ve věku 26 až 35 let. Druhou nejpočetnější věkovou skupinou jsou jedinci do 25 let. Jedná se tedy o skupinu respondentů s nižším věkovým průměrem.

Otázka číslo 26: Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf č. 21: Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: TOMŠŮ, Barbora. Vlastní šetření. Praha: 2020.

Dotazníkové šetření ukázalo, že nejvíce zaměstnanců má vysokoškolské vzdělávání, a to přesně 48 respondentů. Druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci se středním odborným vzděláním s maturitou. Pouze 2 respondenti mají střední všeobecné vzdělání s maturitou a další dva vyšší odborné vzdělání.

8 SHRnutí A DOPORUČENí

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že téměř většina respondentů nevyužívá vzdělávání uvnitř organizace z důvodu vysokého pracovního vytížení, což je jedna z hlavních bariér vzdělávání. Díky tomuto faktu zaměstnancům nezbývá na vzdělávání čas a energie.

Dotazníkové šetření poukázalo na to, že největší problém při vzdělávání ve společnosti XY je kromě vysoké vytíženosti samotných zaměstnanců i to, že je celé vzdělávání málo propagované, tudíž samotní zaměstnanci velmi často nevědí, jaké možnosti v souvislosti ve vzděláváním v organizaci mají.

V praktické části byly stanoveny tři základní hypotézy, které byly díky výsledkům z dotazníkového šetření buď potvrzeny nebo vyvráceny. *Hypotéza 1* říká, že většina zaměstnanců se nemůže účastnit vzdělávacích aktivit, protože jsou plně vytíženi prací. Tato hypotéza byla díky dotazníkovému šetření potvrzena. Více jak polovina respondentů uvedla, a to napříč všemi otázkami, které byly na tuto problematiku zaměřené, že jim ve vzdělávání brání jejich vysoké pracovní vytížení.

Hypotéza 2 je zaměřena na výši motivace zaměstnanců v souvislosti se zajímavými možnostmi vzdělávání. Tato hypotéza nebyla potvrzena ani vyvrácena. Z dotazníkového šetření vyplynulo hned několik informací. Pro některé jsou zajímavé možnosti ve vzdělávání silně motivující, ale pro jinou skupinu dotazovaných nejsou ani zajímavé možnosti natolik motivující složkou, aby se vzdělávání zúčastnili.

Hypotéza 3 tvrdí, že míra vzdělávání je závislá na dostatečném množství podnětů od zaměstnavatele. Toto tvrzení bylo potvrzeno, jelikož většina respondentů s tímto tvrzením v dotazníkovém šetření souhlasilo.

V dotazníkovém šetření bylo odhaleno hned několik záležitostí, které by mohly společnosti XY posloužit jako nástroj pro tvorbu lepších vzdělávacích akcí. Společnost by se měla v první řadě zaměřit na lepší propagování jednotlivých vzdělávacích akcí a také na větší informovanost spojenou se vzdělávacími aktivitami. Z dotazníku vyplývá, že zaměstnanci nemají přehled o tom, jaké vzdělávací možnosti jim společnost nabízí

a z toho důvodu se jich nemohou ani zúčastnit. Ve spojitosti s informovaností o vzdělávacích možnostech by bylo vhodné, kdyby se společnost zaměřila také na preference samotných zaměstnanců. Zaměstnanci by se mohli podílet na vymýšlení témat pro vzdělávací akce, což by je mohlo bavit, a hlavně motivovat k účasti na dalším vzdělávání.

Velmi důležitým problémem, který byl díky dotazníkovému šetření zjištěn, jsou bariéry vzdělávání, které zaměstnance demotivují nebo omezují jejich účast na firemním vzdělávání. Jednou z bariér je právě nízká informovanost o vzdělávacích akcích, ale tuto možnost nezvolilo tolik respondentů. Nejvíce respondentů totiž negativně ovlivňuje plné pracovní vytížení, díky němuž nemají možnost se vzdělávacích aktivit účastnit. Toto je problém, který nesouvisí ani tak se vzděláváním, ale s celkovou motivací k práci a spokojeností zaměstnance. Pokud by tento stav přetrvával delší dobu, může zaměstnance negativně ovlivňovat a v horším případě může způsobit i odchod ze zaměstnání.

Společnost by se měla snažit o lepší viditelnost nabízených kurzů, o jejich zajímavější nabídku a také by se měla více zaměřit na rozvoj zaměstnanců v tom, co je pro ně nejvíce aktuální a potřebné. Pokud bude společnost aktivně přistupovat ke vzdělávání a k rozvoji zaměstnanců, zaměstnanci budou spokojeni a budou tak i motivováni k dalšímu vzdělávání.

ZÁVĚR

Cílem práce bylo zjistit, co zaměstnance společnosti XY motivuje k tomu, aby využívali dalšího firemního vzdělávání a co jim v tom naopak brání – tedy jaké jsou překážky, které jim zabraňují v procesu učení se. Zjištění těchto informací pomůže společnosti při dalším plánování vzdělávacích aktivit a také v přístupu k zaměstnancům v oblasti vzdělávání. Cíle práce byly splněny.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, a to na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se zaměřuje na vysvětlení základních pojmů, které jsou si velice blízké s tématem celé práce. V první části bakalářské práce jsou vysvětleny základní pojmy, které jsou spojeny se vzděláváním, učením, rozvojem, vzděláváním dospělých a celoživotním vzděláváním, protože tyto pojmy spolu velmi úzce souvisí a jednotlivé oblasti se navzájem ovlivňují. Zbytek teoretické části je věnován motivaci a jejím druhům a také bariérám, které mají na vzdělávání zaměstnanců velký vliv. Právě motivace a bariéry vzdělávání jsou hlavním tématem této práce.

Praktická část bakalářské práce je věnována společnosti XY a dotazníkovému šetření, které ve společnosti probíhalo za účelem zjištění informací od zaměstnance. Na začátku praktické části je charakterizována společnost XY a je zde popsán také systém vzdělávání. Pro tvorbu praktické části byly stanoveny tři základní hypotézy. První hypotéza se zaměřovala na bariéry při vzdělávání se. Konkrétně tedy na to, co brání zaměstnancům této organizace při firemním vzdělávání. V hypotéze bylo stanoveno, že zaměstnance v jejich vzdělávání nejvíce omezuje jejich plné pracovní vytížení a na jiné aktivity jim nezbývá dostatek času. Tato hypotéza se tedy potvrdila a byl tak odhalen velmi důležitý problém, se kterým by společnost měla dále intenzivněji pracovat.

Druhá hypotéza se věnovala motivaci zaměstnanců v souvislosti se zajímavými možnostmi vzdělávání. Tato hypotéza nebyla potvrzena ani vyvrácena, a to z důvodu rozporuplných odpovědí samotných respondentů. Zaměstnanci však ve většině případů považují možnosti vzdělávání za atraktivní a zároveň věří, že poznatky získané během vzdělávacích aktivit jsou pro ně přínosné a využitelné. Je dost pravděpodobné, že kdyby zaměstnanci dostali příležitost podílet se na vymýšlení témat vzdělávacích aktivit, byly

by pro ně tyto aktivity ještě atraktivnější a zaměstnance by více motivovalo dál se vzdělávat.

Třetí hypotéza se zaměřovala na to, zda je vzdělávání dotazovaných respondentů závislé na dostatečném množství podnětů od zaměstnavatele. Tato hypotéza byla potvrzena, jelikož dotazníkové šetření poukázalo na to, že většina ze zaměstnanců potřebuje podnět pro to se vzdělávat. Souvisí to také se špatnou informovaností zaměstnanců o vzdělávacích možnostech, protože pokud zaměstnanci nejsou o vzdělávacích možnostech dostatečně informováni, nemohou se jich ani účastnit. Toto je problém, na kterém by společnost měla zapracovat a vzdělávací možnosti více propagovat.

V závěru praktické části bylo sepsáno doporučení pro již samotnou organizaci. Toto doporučení by mohlo posloužit zaměstnancům, kteří vzdělávací program vytváří a kteří s ním efektivně pracují, tudíž mají pravomoci k tomu jej modifikovat.

Tato práce společnosti poslouží jako nástroj pro tvorbu firemního vzdělávání a také jako podpora pro komunikaci se samotnými zaměstnanci.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- 1) ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- 2) ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- 3) BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
- 4) BARTÁK, J. Jak vzdělávat dospělé. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. 200 s. ISBN 978-80-87197-12-7.
- 5) BENEŠ, Milan. Andragogika. Praha: Eurolex Bohemia, 2003. Andragogika. ISBN 80-86432-23-8.
- 6) ČERNÍKOVÁ, Vratislava. 2004. Vina v lidském životě a hledání postupů vyrovnávání se s vinou. In PEŠKOVÁ, Jaroslava. PRŮKA Miloslav. VAŇKOVÁ, Irena. Hledání souřadnic společného světa. 1. vyd. Praha : Eurolex Bohemia s.r.o. 2004, s. 87-88. ISBN 80-86432-91-2
- 7) DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-24713-00-4.
- 8) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- 9) FOLWARCZNÁ, Ivana. Rozvoj a vzdělávání manažerů. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.
- 10) HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.
- 11) KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- 12) KOPECKÝ, Martin. Vědění a učení v globalizovaném světě: aktéři a změny. Praha: Filozofická fakulta Univerzity Karlovy, 2013. ISBN 978-80-7308-474-5.

- 13) KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 1995. ISBN 978-80-85943-01-8.
- 14) KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-2473-823-9.
- 15) KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada, 2004. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.
- 16) LOCHMANNOVÁ, Alena. Personalistika: základy personalistiky. Prostějov: Computer Media, 2016. ISBN 978-80-7402-282-1.
- 17) MUŽÍK, Jaroslav. Androdidaktika. 2., přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2004. Lidské zdroje. ISBN 80-7357-045-9.
- 18) PALÁN, Zdeněk. Lidské zdroje: výkladový slovník. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- 19) PLAMÍNEK, Jiří. Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3235-0.
- 20) PLAMÍNEK, Jiří. Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1.
- 21) PLHÁKOVÁ, Alena. Učebnice obecné psychologie. Praha: Academia, 2004. ISBN 80-200-1387-3.
- 22) PRŮCHA, Jan. Multikulturní výchova: teorie – praxe - výzkum. Praha: ISV, 2001. Pedagogika (ISV). ISBN 978-80-85866-72-2.
- 23) PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. Andragogický slovník. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4748-4.
- 24) RABUŠICOVÁ, Milada a Ladislav RABUŠIC, ed. Učíme se po celý život? : o vzdělávání dospělých v České republice. Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISBN 978-80-210-4779-2.
- 25) ŘÍČAN, Pavel. Psychologie osobnosti: obor v pohybu. 6., rev. a dopl. vyd., V Grada Publishing 2. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3133-9.
- 26) ŠERÁK, M. *Zájmové vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Portál, 2009. 208 s. ISBN 978-80-7367-551-6.

- 27) SMĚKAL, Vladimír. Pozvání do psychologie osobnosti: člověk v zrcadle vědomí a jednání. 2., opr. vyd. Brno: Barrister & Principal, 2004. Studium (Barrister & Principal). ISBN 80-86598-65-9.
- 28) ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
- 29) TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 8024704056.
- 30) URBAN, Jan. Psychologie řízení a vedení. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2017. Management (Ústav práva a právní vědy). ISBN 978-80-879-7415-5.
- 31) VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. Kompetence ve vzdělávání. Praha: Grada, 2008. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1770-8.
- 32) VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651.
- 33) VÝCHOVÁ, H. Vzdělávání dospělých ve vybraných zemích EU. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, v.v.i., 2008. 185 s. ISBN 978-80-7416-017-2.
- 34) ZORMANOVÁ, Lucie. Didaktika dospělých. Praha: Grada, 2017. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-271-0051-4.

Další zdroje

Eurostat (Education and training, 2011)

WP 2/2006 Účast a bariéry vzdělávání starších osob

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Délka pracovního poměru ve společnost.....	42
Graf 2: Podněty pro vzdělávání	43
Graf 3: Spokojenost se vzděláváním	44
Graf 4: Informovanost o vzdělávání	45
Graf 5: Možnost podílet se na vymýšlení vzdělávacích aktivit	46
Graf 6: Počet absolvovaných vzdělávacích aktivit	47
Graf 7: Účast na nepovinných vzdělávacích akcích	48
Graf 8: Motivace k účasti na vzdělávacích akcích.....	49
Graf 9: Využitelnost poznatků získaných ze vzdělávání	50
Graf 10: Jazykové kurzy	51
Graf 11: Účast na jazykových kurzech	52
Graf 12: Možnosti nabízených kurzů.....	53
Graf 13: Finanční podíl na vzdělávání	54
Graf 14: Formy vzdělávání	55
Graf 15: Negativní aspekty vzdělávacích akcí.....	56
Graf 16: Bariéry vzdělávání.....	57
Graf 17: Motivace k prohlubování vědomostí	58
Graf 18: Vliv vzdělávání na kariérní růst	59
Graf 19: Struktura pohlaví	60
Graf 20: Věková struktura	61
Graf 21: Nejvyšší dosažené vzdělání.....	62

SEZNAM SCHÉMAT A OBRÁZKŮ

Schéma 1 – Důvody a motivace pro vzdělávání.....	19
Schéma 2 – Formální a informální vzdělávání	21
Schéma 3 – Hierarchický model struktury kompetence	25
Schéma 4 – Maslowova pyramida teorie potřeb.....	30
Obrázek 1 - Mapa států, ve kterých společnost realizovala své.....	37

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník.....	I
Příloha B – Dotazník společnosti XY k vyhodnocení vzdělávací akce.....	V

Příloha A - Dotazník

1. Jak dlouho ve společnosti pracujete?
 - a) Méně než 1 rok
 - b) 1-5 let
 - c) 6-10 let
 - d) 11 a více

2. Dostáváte ve společnosti dostatek podnětů a příležitostí pro Vaše vzdělávání?
 - a) Ano
 - b) Ne

3. Jste spokojen/a se vzděláváním, které Vám firma poskytuje?
 - a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne

4. V případě, že jste se vzděláváním nespokojen/a, o jaké nedostatky se jedná?
.....

5. V případě, že jste spokojen/a, co se Vám nejvíce líbí?
.....

6. Jste dostatečně informováni o možnostech vzdělávání uvnitř organizace?
 - a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne

7. Máte možnost podílet se na vymýšlení témat pro vzdělávání?
 - a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne

8. Kolik vzdělávacích akcí jste absolvoval/a během minulého roku?
 - a) 1-3
 - b) 4-6
 - c) 7 a více
 - d) Žádné

9. V případě, že jste se nezúčastnil/a za uplynulý rok žádné vzdělávací akce, jaký jste k tomu měl/a důvod?
.....
10. Zúčastnili jste se nějaké doplňující vzdělávací aktivity, která nebyla pro vykonávání Vaší profese povinná?
a) Ano
b) Ne
11. Pokud jste se vzdělávací akce zúčastnili, co Vás k tomu motivovalo? (Vyberte jednu nebo více odpovědí)
a) Zlepšení pracovního výkonu
b) Zvýšení odbornosti
c) Získání nových schopností
d) Snaha o udržení si pracovní pozice
e) Zaměstnanecké výhody
f) Možnost pracovního postupu
g) Lepší platové ohodnocení
h) Lepší postavení v pracovním týmu
i) Možnost podílet se na lepších projektech
j) Jiná....
12. Pokud jste se žádné vzdělávací akce nezúčastnili, proč tomu tak bylo?
.....
13. Použila jste poznatky získané při firemním vzdělávání ve své praxi?
a) Rozhodně ano
b) Spíše ano
c) Spíše ne
d) Rozhodně ne
14. Poskytuje Vám společnost bezplatné jazykové kurzy?
a) Ano
b) Ne
15. Pokud ano, využíváte možnosti učit se cizí jazyk?
a) Ano
b) Ne
16. Pokud ne, proč této možnosti nevyžíváte?
.....

17. Myslíte si, že je spektrum nabízených kurzů dostačující?
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
18. Byl/a byste ochotný/á finančně se podílet na svém vzdělávání?
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
19. Jaké formy přednášek Vám nejvíce vyhovují?
- Webináře neboli on-line semináře
 - Přednáška/Seminář/Workshop
 - Samostudium
 - Video seminář
20. Který z těchto aspektů na Vás působil negativním dojmem při vzdělávacích akcích, kterých jste se již zúčastnila? (Vyberte jednu nebo více odpovědí)
- Délka celé akce
 - Častá nepřipravenost lektorů
 - Nedostatečné technologické zajištění
 - Nezajímavý obsah vzdělávací akce
 - Malá interakce
 - Špatně zvolené občerstvení
 - Jiná....
21. Existují překážky, které Vám při vzdělávání brání?
- Partner/ka nebo rodina
 - Plné pracovní vytížení
 - Žádná z nabízených vzdělávacích možností pro mě není atraktivní
 - Volnočasové aktivity
 - Zdravotní důvody
 - Nedostatek informací o možnostech vzdělávání
22. Motivuje Vás organizace k prohlubování Vašich vědomostí?
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne

23. Má vzdělávání v podniku vliv na Váš kariérní růst?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

24. Vaše pohlaví?

- a) Žena
- b) Muž

25. Váš věk?

- a) Do 25 let
- b) 26 – 35 let
- c) 36 – 45 let
- d) 46 – 55 let
- e) 56 a více

26. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Základní
- b) Střední odborné bez maturity
- c) Střední odborné s maturitou
- d) Střední všeobecné s maturitou
- e) Vyšší odborné
- f) Vysokoškolské
- g) Doktorské

Dotazník: XY BASICS

.....TÉMA ŠKOLENÍ.....

Milá kolegyně, milý kolego,

prosíme Tě o hodnocení prezentace vyplněním tohoto krátkého dotazníku.

interpretace stupnice: 1 = výborný, 6 = velmi špatný

1. Jak hodnotíš úroveň školení – zajímavost workshopu:

Komentář:



1 2 3 4 5 6

2. Která témata/části dnešního školení bys doporučoval/a:

Přidat: _____

Vypustit: _____

Zkrátit: _____

Rozšířit: _____

3. Jak hodnotíš úroveň:

Hodnocení

Komentář



Školitel – XXXXXXXXXXXXX

1 2 3 4 5 6

Organizační zajištění

1 2 3 4 5 6

Školící prostory

1 2 3 4 5 6

Občerstvení

1 2 3 4 5 6

4. Naplnilo školení Tvé očekávání?

Ano

Ne

Pokud ne, proč?

5. Délka školení je: vyhovující krátká školení by se dalo zvládnout za kratší dobu

6. Jaká další témata by Tě zajímala a chtěl/a bys je v rámci XY BASICS absolvovat:

7. Další připomínky a návrhy k obsahu či organizaci školení:

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Barbora Tomšů

Obor: Vzdělávání dospělých

Forma studia: Kombinované studium

Název práce: Motivace a bariéry neformálního vzdělávání ve společnosti XY

Rok: 2020

Počet stran textu bez příloh: 58

Celkový počet stran příloh: 6

Počet titulů českých použitých zdrojů: 36

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 0

Vedoucí práce: PhDr. Shánilová Ivana, Ph.D.