

# Motivace a bariéry ve vzdělávání zaměstnanců Českých drah

Martina Grimmová

---

Bakalářská práce  
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

akademický rok: 2015/2016

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martina Grimmová**  
Osobní číslo: **H13297**  
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**  
Studijní obor: **Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové sféře**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Motivace a bariéry ve vzdělávání zaměstnanců Českých drah**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.  
Vymezení terminologie a teoretických východisek z oblasti specifického vzdělávání státních zaměstnanců, motivace a bariér v podnikovém vzdělávání.  
Příprava metodiky empirické části, zpracování projektu výzkumu a stanovení výzkumného problému a hypotéz.  
Realizace kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření.  
Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace a ověření hypotéz.  
Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.**

**CHRÁSKA, Miroslav. Metody pedagogického výzkumu. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.**

**NAKONEČNÝ, Milan. Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha: Management Press, Profit, a.s., 1992. ISBN 80-85603-01-2.**

**RABUŠICOVÁ, Milada a Ladislav RABUŠIC (eds.). Učíme se po celý život? O vzdělávání dospělých v České republice. Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISBN 978-80-210-4779-2.**

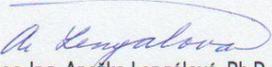
**VŠETEČKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. Kompetence ve vzdělávání. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.**

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Jan Kalenda, Ph.D.**  
Centrum výzkumu FHS

Datum zadání bakalářské práce: **4. prosince 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **27. dubna 2016**

Ve Zlíně dne 4. prosince 2015

  
doc. Ing. Anežka Lengálová, Ph.D.  
děkanka



  
Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

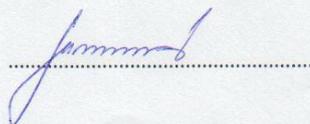
Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně 19.9.2016



<sup>1)</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevyjádřilečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídá k vyšší výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce se zabývá podnikovým vzděláváním zaměstnanců se zaměřením na motivaci a bariéry spjaté s tímto vzděláváním. Práce se skládá ze dvou částí, z části teoretické a části empirické. První část popisuje tento fenomén teoreticky, kde se ve třech kapitolách zabýváme deskripcí a specifikou dané problematiky s využitím odborné literatury českých a zahraničních autorů. Čtvrtá kapitola teoreticky popisuje vzdělávání zkoumaného podniku dle interních norem podniku a vzdělávací instituce.

Praktická část se v dalších dvou kapitolách zabývá výzkumem, kde zkoumáme zejména souvislosti mezi motivací a bariérami k podnikovému vzdělávání pomocí dotazníkového šetření.

Cílem bakalářské práce s názvem „Motivace a bariéry ve vzdělávání zaměstnanců Českých drah“ je zjistit, co motivuje zaměstnance v podnikovém vzdělávání a co jim naopak ve vzdělávání brání.

Klíčová slova: Podnikové vzdělávání, motivace ve vzdělávání, bariéry ve vzdělávání

## **ABSTRACT**

This thesis deals with business education of workers, and it is focusing on motivation and barriers associated with this type of educating. This thesis consists of two parts, the first one is theoretical and the second one is empirical. The first part contains three chapters. There is the description and the specifics of the issue using scientific literature written by Czech and foreign authors. The fourth chapter theoretically describes the education of the company according to internal standards of enterprise and educational institutions.

Keywords: Business education, motivation in education, barriers in education

*„Místo toho, aby byli zaměstnanci seznamováni s popisy práce, měli by zaměstnanci  
seznámit zaměstnavatele s popisem své motivace.“*

Jonas Ridderstrale

Chtěla bych tímto poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce Mgr. Janu Kalendovi, Ph.D. za jeho čas, rady, cenné náměty, konzultace a vstřícnost, kterou mi během psaní práce poskytoval. Dále bych chtěla poděkovat své rodině, za jejich podporu, kterou mi poskytovali nejen během psaní samotné práce, ale také během celého studia.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 UVEDENÍ DO PROBLEMATIKY</b> .....	<b>12</b>
<b>2 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ</b> .....	<b>13</b>
2.1    DEFINICE PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	14
2.2    LIDSKÝ KAPITÁL A ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	16
2.3    VZDĚLÁVÁNÍ, CÍLE A ROZVOJ ORGANIZACE .....	17
2.4    METODY PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ .....	20
2.4.1    Metody používané v rámci pracoviště .....	21
2.4.2    Metody používané mimo pracoviště .....	22
2.5    EFEKTIVNOST VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	24
2.5.1    Náklady a přínosy na vzdělávání .....	25
<b>3 BARIÉRY VE VZDĚLÁVÁNÍ</b> .....	<b>27</b>
3.1    BARIÉRY PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ .....	30
<b>4 MOTIVACE</b> .....	<b>32</b>
4.1    DRUHY MOTIVACE.....	33
4.2    MOTIVACE KE VZDĚLÁVÁNÍ .....	35
<b>5 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ ČESKÝCH DRAH</b> .....	<b>40</b>
5.1    PŘEDSTAVENÍ A CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI .....	40
5.2    VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ ČESKÝCH DRAH .....	42
5.3    PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI DVI A.S. ....	44
5.4    VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY ZAMĚSTNANCŮ ČD.....	47
5.4.1    Elektronický systém přihlašování .....	48
<b>6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>50</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>51</b>
<b>7 METODOLOGIE</b> .....	<b>52</b>
7.1    METODOLOGICKÝ POSTUP.....	52
7.2    ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA VÝZKUMU .....	53
7.2.1    Popis výzkumu a předpokládané užití v praxi .....	56
<b>8 ANALÝZA A INTERPRETACE ZÍSKANÝCH DAT</b> .....	<b>58</b>
8.1    ANALÝZA VÝZKUMNÝCH PROBLÉMŮ A VERIFIKACE STANOVENÝCH HYPOTÉZ.....	72
8.1.1    Vliv typu pracovní pozice na četnost výskytu bariér .....	72
8.1.2    Vliv motivace na četnost výskytu bariér .....	74
8.1.3    Vliv typu bariéry na druhu motivace se vzdělávat.....	79
<b>9 SHRUTÍ EMPIRICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>82</b>
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>84</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>85</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK</b> .....	<b>87</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>88</b>
<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>89</b>

<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>90</b>
---------------------------	-----------

## ÚVOD

Každá firma, která chce v dnešní „moderní“ době prosperovat a být konkurenceschopná, musí svůj nejvzácnější kapitál neustále rozvíjet, aktualizovat a držet krok se společenskými, ekonomickými a technickými změnami. A co je pro podnik nejvzácnější kapitál? Přece vlastní zaměstnanci. Vzdělávání a rozvoj vlastních zaměstnanců je nutným předpokladem nejen k osobnímu rozvoji každého z nich, ale i k rozvoji podniku a společnosti jako celku. Systém moderního podnikového managementu se zabývá nemalou měrou motivací zaměstnanců. Každá organizace, která se chce úspěšně rozvíjet, chce zaměstnávat především vysoce motivované zaměstnance. Je všeobecně známo, že demotivovaní zaměstnanci mají nízkou produktivitu práce, nízkou pracovní morálku, nevykonávají svou práci kvalitně a stojí firmu nemalé peníze. I když lidskou sílu v dnešní době převážně nahrazují stroje, prosperující firmy vědí, že lidská síla je pro podnik důležitá, že motivovaní zaměstnanci jsou jedním z hlavních klíčů k úspěchu a díky nim může firma nabízet velmi kvalitní výrobky a služby.

O fenoménu motivace se v dnešní době nejen často píše, ale i mluví. S motivací se také často skloňuje pojem bariéry. Protože pokud eliminujeme tyto vzdělávací nedostatky, můžeme modifikovat stávající motivační program v podniku a tím v zaměstnancích podněcovat angažovanost do práce. Protože spokojení zaměstnanci odvádějí kvalitnější práci a mají větší produktivitu práce.

Smyslem této bakalářské práce je charakterizovat fenomén podnikového vzdělávání a popsat faktory, které pozitivně ovlivňují vzdělávání zaměstnanců, ale také uvést faktory, které efektivitu tohoto vzdělávání snižují. Kromě definování základních pojmů je cílem teoretické části postihnout specifika podnikového vzdělávání, bariéry a motivaci související se vzděláváním zaměstnanců.

V empirické části si klademe za cíl charakterizovat metodiku vlastního výzkumu a prezentovat vlastní studii, ve které se zabýváme vlivem typu pracovní pozice a druhu motivace zaměstnanců na bariéry ve vzdělávání.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 UVEDENÍ DO PROBLEMATIKY

Teoretickou část začneme vymezením základních pojmů, které nás budou provázet celou bakalářskou prací. V literatuře můžeme nalézt spoustu definic, nejen od odborníků zabývajících se andragogickou problematikou, a proto se tyto pojmy mohou lišit. Považujeme tedy za účelné, definovat pojmy z andragogického hlediska.

### **Podnikové vzdělávání**

Palán (2002, s. 157) popisuje podnikové vzdělávání jako „...vzdělávací proces organizovaný podnikem. Zahrnuje jak vzdělávání v podniku, tak i vzdělávání mimo podnik, i vzdělávání na pracovišti. Jedná se o systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi jejich charakteristikou – kvalifikací subjektivní a kvalifikací objektivní, tj. kvalifikovaností práce.“

### **Motivace ve vzdělávání**

Základ slova motivace je v latinském slovu „movere“ neboli hýbati či pohybovati. Motivace je termín pro označení všech vnitřních podnětů, které vedou k určité činnosti a k určitému jednání (Provazník- Komárková, 1999, s. 23). Tureckiová (2004, s. 55) definuje motivaci jako „...vnitřní proces, který vyjadřuje touhu a vůli člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku.“

### **Bariéry ve vzdělávání**

Bednaříková (2006, s. 21) popisuje bariéry jako „...různé zábrany, které negativně ovlivňují průběh i výsledky učení dospělých.“ Bariéry mohou být povahy psychologické (nedostatek vytrvalosti, intelektu, labilita), pedagogické (nízká kvalita výuky, velký interval od předchozího vzdělávání), organizační (nedostatečné nebo nesprávné informace týkající se problematiky vzdělávání).

## 2 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ

Vzdělávání je proces, během kterého osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti a postoje. Cílem podnikového vzdělávání je zabezpečit kvalifikované a schopné lidi potřebné k uspokojení současných a budoucích potřeb podniku. Každá organizace si je vědoma, že těchto cílů lze dosáhnout pouze systematickým vzděláváním, vedoucím ke komplexnímu rozvoji zaměstnanců. Toto vzdělávání pracovníků probíhá v nepřetržitě se opakujícím cyklu, složeném ze čtyř částí. Neméně důležitou roli hraje také motivace zaměstnanců. Musejí být motivováni se učit a vzdělávat. Díky správné motivaci nalézají ve vzdělávání uspokojení a tím vykonávají svou práci k uspokojení všech stran. (Armstrong, 2007, s. 461- 462).

Podnikové vzdělávání zahrnuje:

- vzdělávání v rámci adaptačního procesu a přípravu pracovníků k pracovní činnosti;
- prohlubování kvalifikace;
- zvyšování kvalifikace;
- rekvalifikace;
- vzdělávání manažerů. (Palán, 2002, s. 157)

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

Při dosahování cílů podnikového vzdělávání hraje významnou roli schopnost dosažení změn v myšlení/ cítění a chování pracovníků, které jsou rozhodující pro další rozvoj firmy a pro dosažení a udržení její konkurenceschopnosti. Jde tedy o vzájemné propojení:

**Ochoty (motivace) k vynaložení určitého úsilí-** důležité pro získání nových znalostí, osvojení a rozvinutí dovedností, které se následně projeví v pracovním chování „chtít se učit“.

**Schopností k osvojování si nových pracovních postupů-** důležité pro úspěšnou implementaci změny v organizačním uspořádání, nových produktů, nových způsobů práce s lidmi, nových technologií „umět se učit“.

**Možnosti zúčastnit se podnikového vzdělávání a uplatnit** – nové formy chování v pracovních činnostech „moci se učit“ a naučené používat (Tureckiová, 2004, s. 92).

## 2.1 Definice podnikového vzdělávání

Bartoňková (2010, s. 16) popisuje podnikové vzdělávání jako: „...*vzdělávací proces organizovaný podnikem/ firmou. Zahrnuje jak vzdělávání v podniku (interní, vnitropodnikové vzdělávání, organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo na pracovišti), tak i vzdělávání mimo podnik (externí vzdělávání, vzdělávání na objednávku ve specializovaném vzdělávacím zařízení nebo škole).*“ Proces vzdělávání je považován za proces systematický, s cílem optimalizování pracovních návyků, principů a chování. Stejně důležitá je i změna úrovně znalostí, dovedností a motivace pracovníků.

Podnikové vzdělávání je plánovaná personální činnost. Podnik, kde se vytváří prostředí k učení, vzdělávání a rozvoji lidského kapitálu označujeme jako „učící se organizaci“. (Dvořáková, 2007, s. 313)

### Učící se organizace

Učící se organizace je taková organizace, která se soustavně zlepšuje rychlým vytvářením a zdokonalováním schopností potřebných pro budoucnost. Učící se organizace usnadňuje a podporuje vzdělávání zaměstnanců. Soustavně se transformuje, je způsobilá vytvářet, získávat a přenášet znalosti. Díky učení se zlepšuje a stává se výkonnější a tak roste i pravděpodobnost úspěšného dosahování cílů organizace. Velmi důležité je tedy motivovat členy organizace, aby naplňovali svůj potenciál a neustále se zlepšovali, aby využívali příležitosti, které jim organizace dává k jejich rozvoji. Zároveň je nutné jim k tomu vytvářet příležitosti. Smyslem učící se organizace je zachovat si inovační, tvůrčí a dynamický charakter. Mohlo by se zdát, že tato koncepce je výhodná hlavně pro organizaci jako celek, ale to není jediným přínosem. Neustálý rozvoj je velmi důležitý i pro seberealizaci jednotlivců. Z těchto důvodů by se měly organizace na rozvoj svých členů systematicky zaměřovat a nastavit dlouhodobou strategii a koncepci podnikového vzdělávání. Úspěšná učící se organizace je vůdce s jasně definovanou vizí, s rychlým šířením informací, vynalézavá, tvořivá s podrobným a měřitelným plánem činností. Tyto činnosti je schopna realizovat. (Koubek, 2015, s. 525- 526).

Učící se organizaci lze definovat jako místo, kde lidé neustále rozšiřují a doplňují své schopnosti. Musíme však oddělovat pojmy **učení se** a **učící se**. Učící se organizace se zaměřuje na podstatu a popis systémů organizací, které považují výrobu a vzdělávání jako celek. Učení se charakterizuje způsoby, díky nimž se učení prosazuje. Z toho vyplývá, že učení se je jednou z dimenzí učící se organizace. (Dvořáková, 2007, s. 313- 315)

### **Oblasti pracovního postoje pracovníka**

Vzdělávání zaměstnanců představuje soubor cílených, vědomých a plánovaných činností, které jsou orientovány na získávání znalostí, dovedností, které organizuje zaměstnavatel. Cílem těchto činností je zvýšení či prohloubení kvalifikace zaměstnanců, aby byli schopni dosáhnout většího pracovního výkonu. Čím kvalifikovanější zaměstnanci, tím vyšší produktivita celého podniku.

Koubek (2015, s. 254- 258) rozlišuje formování schopností pracovníka ve třech základních oblastech:

- a) **Oblast všeobecného vzdělávání** – základní všeobecné znalosti a dovednosti, které jsou řízené a kontrolované státním školským systémem.
- b) **Oblast odborného vzdělávání (kvalifikace)** – proces přípravy na povolání, doškolování, rekvalifikaci.
- c) **Oblast rozvoje** – neboli další vzdělávání, prohlubování schopností, znalostí a dovedností, tvorba osobnosti z profesního hlediska s přesahem do dlouhodobého kariérního záměru jedince. Zaměřuje se na formování a dosahování potenciálu pracovníka.

Formování pracovních schopností je formování rysů člověka. Je důležité rozlišit formování pracovních schopností člověka a formování pracovních schopností pracovníka. Jsou to pojmy, které nelze zaměňovat. V prvním případě se jedná o formování pracovních schopností v průběhu celého života. V druhém případě, ale už můžeme mluvit jen o formování schopností člověka v konkrétní organizaci. Při procesu formování pracovních schopností pracovníků se angažuje organizace, tak, aby uspokojila své potřeby.

### **Kategorizace podnikového vzdělávání**

Vzdělávání zaměstnanců (Dvořáková, 2007, s. 286- 287) dělíme do čtyř kategorií:

První kategorií podnikového vzdělávání je **orientace**- cílem je krátká a efektivní adaptace nového pracovníka. Pracovník je připraven na svou činnost se základní orientací nejen v dané oblasti, ale také ve firmě.

Druhá kategorie je **prohlubování kvalifikace** (doškolování)- zde dochází k pokračování přizpůsobování se získáváním odborných znalostí zaměstnanců, které jsou nutné k působení v dané pracovní pozici.

Třetí kategorií je **rekvalifikace** (přeškolení)- zde pracovník získává nové znalosti a poznatky, které mu umožní vykonávat práci na jiné pracovní pozici, popř. v odlišném povolání.

Čtvrtou kategorií je **profesní rehabilitace**- cílem je opětovné zařazení osob, kterým jejich zdravotní stav nedovolí vykonávat dosavadní zaměstnání.

## 2.2 Lidský kapitál a rozvoj lidských zdrojů

Podnikové vzdělávání je jednou ze základních personálních činností a je jednoznačnou investicí do lidských zdrojů. Nejcennějším zdrojem podniku jsou zaměstnanci. Je to kapitál, bez kterého by veškerá vybavenost a technické možnosti podniku zůstaly nevyužité anebo by vůbec nevznikly. Je to dynamická, intelektuální veličina, která je tvořena zásobou vrozených a celoživotně získaných znalostí, schopností, dovedností, talentu a investice. Podstatou zvyšování hodnoty lidského kapitálu je investování do vzdělávání a tím zvyšování příjmu pro podnik. Protože jedině kvalifikovaní a motivovaní zaměstnanci mohou zajistit podniku konkurenceschopnost v moderní společnosti.

Investovat do lidského kapitálu jakožto do výrobního vstupu můžeme různými formami. Kucharčíková (2011, s. 34- 39) jej rozdělila do těchto forem:

**Zlepšováním zdravotního stavu zaměstnanců** - zajištění komplexní zdravotní prohlídky svých zaměstnanců, pravidelný přísun tekutin, nabídka poukázek na návštěvy bazénů nebo sportovních zařízení, sociální program atd.

**Zlepšováním pracovních podmínek** - poskytování zaměstnancům moderních ochranných pracovní pomůcek.

**Zkvalitňováním a zvyšováním pracovních dovedností, schopností a vědomostí** - uskutečňuje se prostřednictvím podnikového vzdělávání.

Zvyšování hodnoty lidského kapitálu mohou podniky dosahovat např. vzdělávacími kurzy, dálkovým studiem, sebevzděláváním apod. Navrácení investic vložených do kvalifikace můžeme srovnávat s navrácením investic do hmotného (fyzického, věcného) kapitálu.

## Rozvoj lidských zdrojů

Rozvoj ve vzdělávání dospělých je proces, který připravuje jedince ve smyslu odborné přípravy. V rámci podnikového vzdělávání je to investice do budoucnosti a také příspěvek k seberealizaci pracovníka. (Palán, 2002, s. 184- 185). Cílem rozvoje lidských zdrojů je propojení zdrojů s podnikovými potřebami v delší perspektivě (na více než jeden rok), i když se někdy týká i krátkodobějších požadavků, a soustavně hledat způsoby, jak zlepšovat využití zaměstnanců jak v současnosti, tak v budoucnosti. (Armstrong, 1999, s. 403)

### 2.3 Vzdělávání, cíle a rozvoj organizace

Vzdělávání je potřeba, kterou musíme dle Koubka (2015, s. 252- 253), chápat jako celoživotní proces. Proto již nestačí tradiční způsob vzdělávání zaměstnanců, ale stále více se klade důraz na rozvojové aktivity. Ty formují flexibilitu pracovníků a jejich připravenost na změny, což je základem každé úspěšné organizace. Flexibilitu tvoří flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na jakoukoli změnu, ale jsou schopni tuto změnu akceptovat a podporovat. Palán (2002, s. 138-139) chápe organizaci, jako účelné seskupení lidí, kteří se sdružují a koordinují své úsilí k tomu, aby rychle a efektivně dosáhli vytyčených cílů.

Mezi nejdůležitější důvody proč se organizace musí věnovat vzdělávání a rozvoji zaměstnanců Koubek (2015, s.254-256) zařadil např:

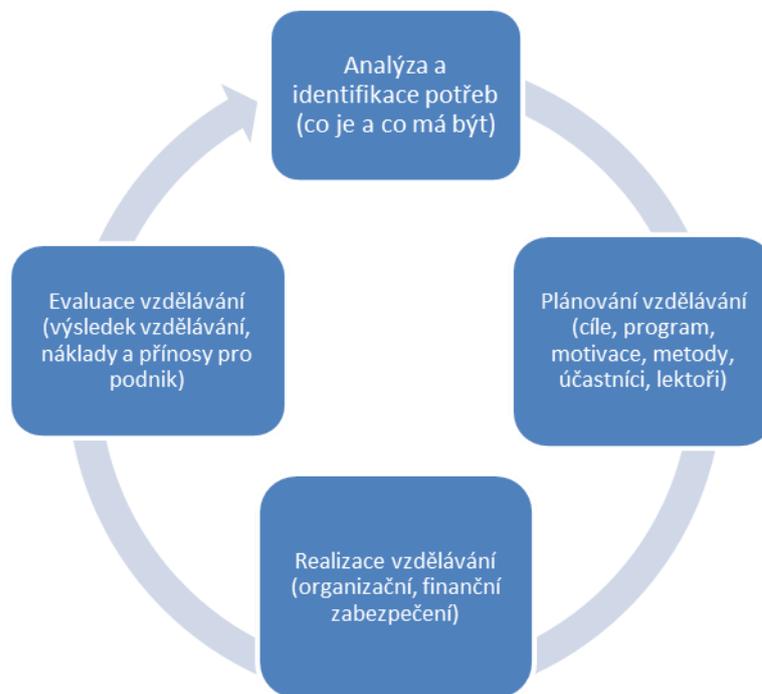
- Objevování nových poznatků a technologií, z toho vyplývající potřeba nových znalostí
- Proměnlivost lidských potřeb a tím i proměnlivost trhu zboží
- Časté změny v technologii a technické vybavenosti organizací
- Vyšší orientace na kvalitu a služby pro zákazníka
- Globalizace a internacionalizace
- Péče o vzdělávání pracovníků a orientace na kvalitu pracovního života

Strategie rozvoje a vzdělávání je závislá na personálních strategiích, které jsou vytvářeny na dobu tří až pěti let. Proto je třeba dle Hroníka (2007, s. 18- 19) rozlišit, zda se bude vzdělávat pro:

**Organizaci na jedno použití-** organizace stavěné na omezenou dobu, orientace na práci s lidmi, které není třeba dále vzdělávat, orientace na nízké náklady.

**Revitalizující organizaci-** pružnější reakce na vnější podmínky, propracovanější vzdělávání s vlastní strukturou.

Nejefektivnější vzdělávání pracovníků v organizaci je dobře organizované a systematické vzdělávání. Je to stále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle a opírající se o vytvořené organizační předpoklady (viz obr. č. 1). Systematické vzdělávání pracovníků umožňuje neustálé zdokonalování vzdělávacího procesu, zlepšuje vztah pracovníků k organizaci a tím zvyšuje i jejich motivaci. (Koubek, 2015, s. 259- 260)



*Obr. č. 1 Fáze systému podnikového vzdělávání (Bartoňková, 2010, s. 110)*

## Cíle

Hlavním cílem podnikového vzdělávání, dle Koubka (2015, s. 252- 254), je péče o formování pracovních schopností pracovníků tak, aby organizace byla nejen flexibilní, ale byla i připravena na změny. Vzdělávání pracovníků je nejdůležitější personální činnost, která zahrnuje tyto aktivity:

- rozšiřování pracovních schopností,
- zvyšování použitelnosti pracovníků,
- rekvalifikační procesy,
- přizpůsobování pracovních schopností nových pracovníků specifickým požadavkům organizace
- prohlubování pracovních schopností,
- formování osobnosti pracovníka.

K dosažení podnikových cílů, je důležité maximální využití lidského kapitálu, tj. pracovníků podniku. Pokud si je tohoto podnik vědom, do kapitálu investuje tak, aby se zvýšil výkon s využitím jejich přirozených schopností. Tyto cíle Armstrong (1999, s. 531) konkretizoval do třech skupin:

**1. Rozvoj schopností pracovníků a zlepšení jejich výkonu** – jedná se o cíl, dát do roviny schopnost pracovníka a požadovaný pracovní výkon (z hlediska kvality, rychlosti a věcnosti).

**2. Rozvoj pracovníků pro budoucnost podniku** – využívání tvrzení Tomáše Bati: vzdělávat a vychovávat si vlastní kapitál a tím uspokojovat potřeby organizace z vnitřních zdrojů.

**3. Zaučení pracovníků na pozice** – podnikové vzdělávání se stará o to, aby vstup nového pracovníka, popř. rekvalifikace stávajícího zaměstnance, byl uskutečněn v co nejkratší době s co nejmenšími náklady.

Vzdělávání na cíle, respektive na dvě základní funkce také dělí Hroník (2007, s. 127). První funkcí je rozvíjení způsobilostí všeho druhu (competence- směřování k formulaci standardů práce, která je pak základem pro koncipování odborného rozvoje a vzdělávání, competency- způsobilosti, kterými se dosahují výkony (Hroník, 2007, s. 62- 63)). Dle Palána (2002, s. 98- 99) je kompetence vyjádřena popisem znalostí, schopností, postojů, dovedností a zkušeností. Tento pojem je často používán místo pojmu kvalifikace. Dále je kompetence soubor způsobů chování, které určené osoby ovládají lépe, než jiné, což jim umožňuje lépe zvládat dané situace.

Druhá funkce se zabývá zvýšením krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti. Tyto cíle se člení na dílčí funkce, podle obsahového a procesního charakteru. Do těchto dílčích funkcí vzdělávání se řadí funkce orientační, adaptační, integrační, kvalifikační, specializační,

inovační a motivační. Žádná vzdělávací aktivita však neplní všechny funkce najednou a ve stejné míře.

## 2.4 Metody podnikového vzdělávání

Podnik zabývající se vzděláváním svých pracovníků může využívat několika přístupů k dosažení požadovaných výsledků. Intenzita a šíře vzdělávání závisí na personální politice a personální strategii podniku. Metody podnikového vzdělávání si podnik určuje v rámci svých možností.

U firem, kde za vzdělávání pracovníků je zodpovědný přímo specialista personalistiky (či osoba s obdobnými kompetencemi), se hovoří o tzv. vnitropodnikovém vzdělávání. Vnitropodnikové vzdělávání využívají malé podniky a bývá obecně výhodou možnost vycházet z požadavků a potřeb jednotlivých pracovníků, kdy se samotné vzdělání nastavuje přímo na míru dané pracovní pozici. Naopak u velkých podniků je šíře nabízeného vzdělání přesně vymezena (z důvodu většího počtu personálních specialistů a možnosti zaměřeni se na skupinu v rámci oddělení).

Moderním přístupem k podnikovému vzdělání je využití externích vzdělavatelů, tedy organizace specializující se na vzdělávání zaměstnanců. Tuto možnost mohou využít malé podniky, které nemají vlastní personalisty, ale také velké firmy využívající zkušenosti podniků zaměřených na vzdělávání „druhých“. (Koubek, 2015, s. 258- 259)



Obr. č. 2: Firemní vzdělávání (Palán, 2002, s.66)

Uvedený obrázek znázorňuje rozdělení firemního vzdělávání. **Interní vzdělávání** zahrnuje vzdělávací aktivity firmy, realizované ve vlastní režii (firma sama provádí plán, realizaci i evaluaci). **Externí vzdělávání** jsou vzdělávací aktivity, které firma zadává třetímu (cizímu) subjektu, zejména specializovaným vzdělávacím institucím.

Nejen vzdělavatel, ale také správný výběr metody používaný ke vzdělávání zaměstnanců je důležitý. Na tuto skutečnost poukazuje Koubek (2015, s. 265 – 266). Dělí metody vzdělávání do dvou velkých skupin a to na metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce, tzv. **metody „on the job“**, a metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště, tzv. metody **„off the job“**. Těchto metod je velké množství, my si popíšeme ty, které se používají u Českých drah.

První formou je vzdělávání na pracovišti (on the job), které probíhá během pracovního procesu. Podnik využívá tyto metody:

- instruktáž při výkonu práce,
- asistování,
- coaching

Druhou formou vzdělávání je vzdělávání mimo pracoviště (off the job). Z této formy jsou využívány tyto metody:

- přednášky, přednášky s diskusí
- demonstrování,
- e - learning a jiné.

#### 2.4.1 Metody používané v rámci pracoviště

Nejčastější a nepoužívanější metoda je **instruktáž** (ukázka), která se využívá při zaškolovacím cyklu nového zaměstnance. Zaškolovaný zaměstnanec nejprve sleduje pracovní postup instruktora (zkušeného pracovníka), který nejprve ve sníženém tempu a poté i v plném pracovním nasazení předvádí úkony dané činnosti. Ze začátku školený zaměstnanec předváděné úkony pozoruje (dle potřeby i několikrát za sebou) a po získání požadované znalosti školený zaměstnanec tuto činnost opakuje. Metoda se využívá především pro pracovní úkony a dílčí postupy, které se opakují a její výhodou bývá krátká doba a flexibi-

lita při realizaci školení. Nevýhodou je skutečnost, že instruktáž probíhá velmi často pod náporem pracovních úkolů.

**Koučování** patří také mezi metody individuálního výcviku, kdy se sdílí a předávají znalosti a metody jedné osoby druhé osobě. Má dlouhodobější charakter, který je založen na instruování, vysvětlování a komunikaci námětů a připomínek kouče (určené osoby). Metoda není založená na příkazech, ale na neustálém podněcování k požadovanému výkonu pracovní činnosti. Koučování probíhá stejně jako instruktáž během standardního pracovního procesu, kdy se využívají skutečnosti, které během koučování probíhají, ke vzdělávání se a růstu. Stejně jako u instruktáže je nevýhodou nápor pracovních úkolů, které patří mezi běžné povinnosti koučovaného pracovníka a případná nesoustavnost.

**Asistování** je založeno na přiřazení pracovníka ke zkušenějšímu kolegovi. Zkušený kolega pomáhá pracovníkovi v plnění úkolů, až do doby kdy je pracovník schopen plnit úkoly svého zkušenějšího kolegy sám. Nevýhodou této metody je možnost osvojit si pracovní postupy napodobováním školitele, čímž může dojít k potlačení vlastní kreativity v plnění úkolů. (Dvořáková, 2007, s. 299)

**Konzultace** je metoda založená na vzájemném ovlivňování se mezi osobami, které ji praktikují (nadřízený/podřízený, školitel/školený). Školitel poskytuje vlastní poznatky a zkušenosti, které aplikuje na otázky a úkoly a školený aktivně předkládá řešitelné návrhy. Výhodou je zpětná vazba a nevýhodou časová náročnost spojená s jejich praktikováním, která může narušit běžná plnění pracovních úkolů pracoviště. (Koubek, 2015, s. 268)

#### 2.4.2 Metody používané mimo pracoviště

**Přednáška** je nejčastější metodou podnikového vzdělávání mimo pracoviště. Je to metoda, která účelně předává nejen teoretické, ale i praktické poznatky. Pokud má být přednáška úspěšná a její informace využitelné v provozu i praxi, je velmi důležitá prezentace přednášejícího, jeho schopnost využít čas a prostor k přednesení problematiky. Úkolem posluchačů je dělat si poznámky, které si musí opakovat. U této metody, se nejvíce potvrzuje tvrzení, že „i ta nejtupější tužka zaznamená více informací než nejbystřejší oko“. Ideální délka výuky je 40 minut. Zpravidla však školení zaměstnanci přestávají být pozorní již po 30 minutách, vše závisí na vnějších faktorech, např. zajímavost tématu, teplota ve školící místnosti, hluk aj.

**Přednáška s diskuzí** (seminář) je uskutečňována v menších skupinách posluchačů a hlavním předpokladem je aktivní zapojení posluchačů do diskuse. Zde také záleží na pečlivém organizačním přístupu a moderování přednášejícím.

**Demonstrování** (praktické, názorné vyučování) zprostředkovává znalosti a dovednosti názorně pomocí audiovizuální techniky, počítačů, předvádění pracovních postupů a obsluhy jednotlivých zařízení ve výukových dílnách apod. Výhodou je zprostředkovávání znalostí a dovedností bez rizik a způsobení škod. Nevýhodou je rozdílnost výuky ve školícím zařízení a na pracovišti. (Koubek, 2015, s. 270)

**E- learning** neboli vzdělávání pomocí počítačů on- line. Počítače simulují pracovní situace, které usnadňují učení. Vzdělávajícím se osobám se pomocí schémat, grafů poskytuje nepřeborné množství informací. Dále se pomocí e- learningu absolvují různé testy a cvičení, umožňující průběžné hodnocení dovedností.

Výhodou je:

- podmaňuje si vzdálenosti: lidé těží ze znalostí z různých regionů
- snižuje náklady: cestovné, stravné, ubytování
- šetří čas: vybírá hlavní myšlenky, bez prokousávání všech materiálů
- zvyšuje aktivitu účastníků: nízká pasivita, příjemci jsou „nuceni“ k interakci, ke komunikaci a k dalšímu vyhledávání informací.

Nevýhodou:

- individualistické formální vzdělávání: chybí výměna zkušeností s ostatními
- nutné zvládnutí počítačové gramotnosti
- problém motivace zaměstnanců k sebevzdělávání
- chybí zpětná vazba (Dvořáková, 2007, s. 303- 304)

V praxi se metody používají kombinovaně. Vzhledem k tomu, že skrze další vzdělávání může být zásadním způsobem formováno pracovní chování, úroveň kompetencí a pracovní motivace zaměstnanců, každá firma, každý podnik, musí chápat vzdělávání svých pracovníků jako důležitou a návratnou investici do budoucna. K diskutabilním oblastem vzdělávání patří hlavně cena vzdělávacích akcí nebo relevantnost předávaných vědomostí a dovedností vzhledem k požadavkům podniku, protože tyto potřeby a požadavky podniku se neustále vyvíjejí. (Koubek, 2015, s. 357)

## 2.5 Efektivnost vzdělávání zaměstnanců

Při každém plánování je důležité, aby každá požadovaná vzdělávací akce byla efektivní. Vzdělávací proces je dle Armstronga (2007, s. 462) efektivnější, pokud v něm pracovník nalézá uspokojení a zároveň je uspokojeno několik jeho potřeb. Z tohoto hlediska definuje deset podmínek, které by měly být splněny v zájmu efektivnosti vzdělávání:

1. Jedinci musí být motivováni se vzdělávat
2. Pro vzdělávající se osoby musí být jasně definované cíle, použitelné k posouzení jimi dosaženého pokroku
3. Vzdělávající se osoby potřebují pečlivé vedení, vždy by měl být po ruce školitel, který by je povzbudil a v případě potřeby i pomohl
4. Vzdělávající se osoby musejí mít pocit uspokojení ze svého vzdělávání
5. Učení je aktivní, nikoli pasivní proces
6. Správná volba metody, a to v souladu s potřebou práce, jedince, skupiny, pracovního místa
7. Metody vzdělávání by se měly obměňovat a měly by být rozmanité
8. Na absorbování znalostí a dovedností je třeba poskytnout přiměřený čas
9. U učících se osob musí docházet k posilování vědomí správného chování
10. Je nezbytné uznat to, že existují různé úrovně učení se a že vyžadují různé metody a zaberou různou dobu (Armstrong, 1999, s. 522- 523)

Vyhodnocení efektivnosti dle Dvořákové (2007, s. 295- 296) plní dvě základní funkce:

- **Plní funkci kontrolní:** zda byl školící proces ten nejefektivnější z nabízených možností pro danou vzdělávací potřebu (získává se zpětnou vazbou od účastníků školení, kde se hodnotí zvolená metoda, výkon školitele, obsah školení apod.)
- **Plní funkci zjišťovací:** zjišťuje, zda pod vlivem vzdělávání dochází k dlouhodobému zlepšování či trvalé pozitivní změně pracovního výkonu.

Pro vyhodnocení lze využít následující postup:

1. Definice výsledků, kterých má školení dosáhnout: přesná specifikace k dosažení výsledků a postupů
2. Transformace výsledků cíle: metoda SMART (**S**rozumitelně vyjádřené, **M**ěřitelné, **A**dekvátně dosažitelné, **R**eálné, **T**ermínované)
3. Zajištění, aby každý znal od začátku cíl: školený, školitel, vedoucí školeného

4. Vytvoření metod pro porovnání skutečných výsledků s cíli: sestavení testů, formulářů, dotazníků, zajištění zpětné vazby
5. Vyhodnocení okamžitého a dlouhodobého přínosu: viz předchozí bod
6. Využití výsledků: získané informace jsou kritickými vstupními údaji pro příští vzdělávací cyklus

### 2.5.1 Náklady a přínosy na vzdělávání

Při zkoumání nákladů na vzdělávání je nezbytné věnovat pozornost zjišťování faktorů, které jsou schopné výši nákladů ovlivnit. Mezi ty nejvýznamnější faktory patří velikost, typ podniku a organizace účastníků připadajících na jednoho lektora apod. Dále je nutné do nákladů zahrnout i náklady související s procesem vyhodnocování, jsou to:

- Přímé osobní náklady na účastníky a lektory, různé výhody poskytované zaměstnavatelem, cestovní výdaje, stravné
- Náklady spojené se stanovením a analýzou vzdělávacích potřeb
- Náklady na vývoj učebních aktivit
- Náklady spojené s ubytováním, pronájmem prostor a potřebné techniky
- Náklady na přípravu a kopírování materiálů
- Náklady na externí moderátory a lektory (Vodák- Kucharčíková, 2011, s. 165- 166)

### Přínosy firemního vzdělávání

Firemní vzdělávání má nejen náklady, ale i přínosy, a to jak pro zaměstnance, tak i pro organizace. Mezi základní přínosy zahrnujeme:

- Zvýšení a zlepšení výkonu- vzdělávání zaměstnanců může přispět k lepší efektivitě práce, další oblasti možných zlepšení jsou výrobní procesy, administrativní procedury, kvalita, bezpečnost, spokojenost zákazníka.
- Lepší využití potenciálu zaměstnanců- lepší využití potenciálu zaměstnanců také přispívá k lepší efektivitě práce, dále vzdělávání napomáhá jednotlivcům i pracovním týmům stát se přizpůsobivějšími, flexibilnějšími a schopnějšími plnit požadavky týkající se zvyšování výkonu.
- Lepší využití zařízení a systémů- pravděpodobnost, že pracovníci dovedou vytěžit maximum z používaných technologií je minimální, nejsou-li s nimi obeznámeni a v dané problematice vzdělávání.

- Snížení fluktuace- je známo, že pracovníci většinou velmi pozitivně reagují na možnosti vzdělávání a růstu svého osobního rozvoje. Možnost vzdělávání zlepšuje image firmy, přitahuje zaměstnance s vyšší úrovní kvalifikace a také zvyšuje pravděpodobnost, že pracovníci zůstanou déle pracovat v organizaci.
- Zvýšení spokojenosti zákazníků- vzdělaný personál či vzdělaní pracovníci dovedou lépe pomoci zákazníkovi (klientovi) a splnit jeho požadavky, což napomáhá ke spokojenosti zákazníků. (Vodák- Kucharčíková, 2011, s. 166- 167)

Návratnost dělí Hroník (2007, s. 190-191) do dvou proměnných:

První- **variabilní složka mzdy** je odvozena od výkonu organizace a efektivní vzdělávání musí mít k této složce vztah. Druhá proměnná je **míra fluktuace**. Efektivní vzdělávání zvyšuje nejen uplatnění pracovníka, ale i jeho stabilitu. Stabilita motivuje k práci pro firmu, která toto vzdělávání umožňuje a může být jako jeden z faktorů snižování fluktuace. V případě nesnižování fluktuace můžeme považovat vzdělávání za neúčelné a pro firmu neefektivní.

#### *Dílčí závěr*

Kapitola dvě se zabývala problematikou podnikového vzdělávání. Můžeme říct, že nejdůležitějším úkolem personální činnosti je formování pracovníků. V současné době již nestačí tradiční způsoby vzdělávání, ale je potřeba dynamičnost rozvojové aktivity. Rozvojové aktivity formují flexibilitu a formování pracovníků na změny. Formování pracovníků je podmíněno kvalitním plánováním vzdělávacích akcí a tím i celého systematického vzdělávacího procesu. V tomto procesu se dbá na správný výběr vzdělávacích forem a metod dle potřeb a požadavků firmy, tak aby byla splněna efektivnost podnikového vzdělávání. Efektivnost vzdělávání shrneme použitím citace od Hroníka (2007, s. 190- 191), který uvádí „ *...jednou z důležitých podmínek efektivního motivačního systému je skloubení dvou sil, které do jisté míry působí protikladně – zvyšování konkurenceschopnosti na trhu práce (interním a externím) a zároveň zvýšení stability pracovníka, vyplývají nám z toho dvě proměnné, pomocí nichž můžeme měřit efektivitu vzdělávání.* “

### 3 BARIÉRY VE VZDĚLÁVÁNÍ

Ve vzdělávání dospělých může docházet k situacím, které vnímáme jako bariéru ve vzdělávání. Bariéry ve vzdělávání lze rozlišit na **psychologické** (negativní vliv na vzdělávání způsobené nedostatečnou motivací, neefektivita v učení, strach ze selhání, nedostatek vytrvalosti), **pedagogické** (špatná prezentace probírané látky, neprofesionalita lektora, neznalost předešlé vyučující látky) a **organizační** (nedostatek informací, dostupnost, složitá rodinná situace, finanční problematika). (Bednaříková, 2006, s. 21)

Mužík (2004, s. 27- 29) dělí učení dospělých na příznivé a nepříznivé vlivy. Nepříznivé vlivy působí na výuku, a proto se stávají překážkami. Do těchto vlivů zahrnuje odlišnost názorů na probíranou látku. Dospělý ji srovnává se zkušeností získanou v životě a tento jev může způsobovat odmítání přijetí probírané látky. Dále dospělý využívá svých stereotypů v myšlení a tento stav může způsobovat odmítání probíraného a navrhovaného řešení ve výuce. Největší bariérou dle Mužíka je odmítání pouze teoretického vysvětlení s odůvodněním na realitu života. Dospělý člověk tak vše přirovnává k praxi a hledá odpovědi na praktické nebo životní situace. Pohled na vzdělávání dospělých charakterizoval takto:

- Dospělým je nutné pomáhat rozvíjet u nich proces učení a vzdělávání se.
- Dospělý se musí se studiem ztotožnit a pokládat ho za běžnou a nedílnou součást života.
- Dospělý musí přizpůsobit studiu svůj režim soukromého života s využitím svého volného času.

Bariéry, související se vzděláváním dospělých rozdělila Rabušicová, (2008, s. 105) následovně:

#### Osobnostní

Jsou to bariéry související s osobnostním nastavením vzdělávaného, který si sám sobě klade překážky (nemám na to, jsem na to moc starý apod.). Patří zde:

- Nedostatek motivace

Je dokázáno, že v životě člověka platí, čím větší má člověk motivaci, tím snadněji a úspěšněji je schopen překonávat jakékoli bariéry. Správná motivovanost pomáhá k dosažení daných cílů přes jakékoli překážky. Pokud je však motivace nedostatečná nebo slabá, je vyšší předpoklad neúspěšnosti. Nedostatek motivace učít se může být tedy velkou překáž-

kou. Motivovanost u dospělých je podmíněna vlastní potřebou naučit se něco nového. Na pracovišti zaměstnanec motivuje studovat a zvyšovat si vzdělání, pokud očekávají po ukončení vzdělání povýšení ve svém pracovním postupu kariéry. Motivace je tedy velkým předpokladem k překonání překážek ve vzdělávání dospělých.

- Nedostatek sebevědomí

Sebevědomí je vlastnost, která je nejen ve vzdělávání velice důležitá vlastnost člověka. Je to vlastnost, která není u všech osob stejná. Lidé se silným sebevědomím jsou svědomitější a úspěšnější, než osoby s nižším sebevědomím. Můžeme říct, že nedostatek této vlastnosti je další bariéra k dosažení jakéhokoli cíle, tudíž i vzdělávání. Sebevědomí je téma, které může skrytě sužovat každého z nás. Je dokázáno, že i lidé, kteří se vykazují vysokým sebevědomím, jsou v nitru duše zranitelní. Nejdůležitější předpoklad zdravého sebevědomí je uvědomění si sama sebe, znalost svých silných stránek, ale také i slabých a naučit se s tím žít. Staré známé pořekadlo říká: „v první řadě se nauč mít rád sám sebe“. Člověk se zdravým sebevědomím věří ve své schopnosti a při řešení jakýchkoli překážek spoléhá sám na sebe. Sebevědomí má různé úrovně a ovlivňují ji různé faktory (pozitivní náhled na svět, úspěšnost, stanovení cílů). (Rabušicová- Rabušic, 2008, s. 99 – 106)

- Nedůvěra v efektivnost

Nedůvěra v efektivnost je častá osobnostní bariéra. Úzce souvisí s motivací. Člověk se silnou motivací si dává cíle. Vírou v dosažitelnost cíle, věří i v efektivnost. Dospělí, kteří nevěří, že další vzdělávání a osobní rozvoj bude mít nějaký výsledek (efektivitu), jsou ohroženi touto překážkou, bránící ve vzdělávání- nedůvěrou v efektivnost. (Rabušicová- Rabušic, 2008, s. 99 -106).

### **Institucionální**

Jsou to překážky, které negativně ovlivňují vzdělávání nebo jeho průběh.

- Nedostatek informací

Nekvalitní komunikace mezi vzdělávaným, vzdělávajícím a institucí.

- Nedostatek vzdělávacích možností

Nevhodnost a nedostupnost vzdělávacích programů.

## Situační

Bariéry vyplývající z momentální situace jedince (nedostatek času, nedostatek financí, celková dostupnost apod.)

- Nedostatek času

Druh bariéry, který uvádí většina respondentů, kteří se neúčastní dalšího vzdělávání. Ve skutečnosti jsou to situace, kdy člověk není schopen si sám vytvořit vlastní harmonogram a nemá schopnost ani chuť si začít veškerý svůj čas plánovat. Správné časové rozvržení veškeré své činnosti může tuto bariéru překonat.

- Nedostatek finančních prostředků ke studiu

Tato bariéra je velice diskutabilní problém. Ve skutečnosti člověk, který se chce vzdělávat, nemusí při kvalitním výběru vzdělávací instituce tento problém řešit. Správnou sledováním nabídek vzdělávání (státní univerzity, zájmové a neziskové organizace) nemusí tato bariéra vzniknout. Také rozhodnutí dále se vzdělávat, je kladné rozhodnutí, které zajistí vyšší příjem nebo jistotu zaměstnání. Efektivně a racionálně myslící člověk tento druh bariéry velice rychle zavrhne. (Rabušicová- Rabušic, 2008, str. 50-58).

- Zdravotní důvody

Před započítím studia, popř. v jeho průběhu se mohou vyskytnout zdravotní důvody, které znemožní nebo ztíží zahájit nebo dokončit studium. (Rabušicová- Rabušic, 2008, s. 105).

Mimo výše uvedené důvody a překážky ke vzdělávání Barták (2008, s. 18 - 20) řadí následující bariéry.

- Bariéry kultury

Jsou zejména důsledkem socializace člověka. Dospíváním člověk získává zkušenosti, podřizuje se referenčním rámcům a chová se tak, jak to od něj společenské prostředí vyžaduje. Snaží se o soudržnost s příslušnou komunitou a chová se tak, aby se s ní ztotožnil. S těmito bariérami se pak setkáváme zejména v podobě nejrůznějších tvrzení, která se tváří jako axiomy (hravost je jen pro děti, pěstování fantazie je ztrátou času apod.). Dochází k nevědomému omezování rozvoje tvořivého myšlení a jednání těch, kteří je bez kritiky přijímají.

- Bariéry pracovního prostředí

Vzniká negativním působením prostředí na vzdělávaného. Převaha konzervatismu, intelektuální sterility, nedůvěry, ignorace, neochoty ke spolupráci apod.

- Emoční bariéry

Charakterizují strach či obavy ze selhání. Jsou to překážky volného, nespoutaného myšlení, konání a sdělování

- Intelektuální a výrazové bariéry

Vychází z nedostatečné intelektuální výzbroje vzdělávaných a nevhodné volbě taktik lektora. Zde je kladen důraz na srozumitelnost, přístupnost a jednoduchost verbálních i neverbálních komunikačních prostředků.

### 3.1 Bariéry podnikového vzdělávání

Příčinami neúspěchu firemního vzdělávání se zabývá Bartoňková (2010, s. 31). Rozdělila bariéry podnikového vzdělávání do deseti kategorií:

1. Nedostatečné propojení s obchodními potřebami firmy.
2. Neschopnost rozeznat vhodná řešení, která se nevztahují přímo ke vzdělávání (odměňování, popis pracovní činnosti).
3. Neschopnost připravit prostředí vhodné pro vzdělávání.
4. Nedostatečná podpora ze strany managementu.
5. Neadekvátní cíle vzdělávání.
6. Příliš drahé řešení vzhledem k očekávaným/potřebným přínosům.
7. Nahlížení na vzdělávání jako na jednorázovou událost.
8. Přehlížení odpovědnosti účastníků vzdělávacího procesu.
9. Nedostatečný závazek a zapojení ze strany vedoucích pracovníků.
10. Neschopnost poskytovat zpětnou vazbu a využívat informace o výsledcích.

Dále upozorňuje, že pokud chce firma dosáhnout očekávané výsledky spojené se vzděláváním, musí se těmito bariérami zabývat. Aby se investice do vzdělávání vyplatily, doporučuje zvolit strategický, kompetenční a systematický přístup.

*Dílčí závěr*

Třetí kapitola popisuje problematiku bariér, kterou v podnikovém vzdělávání nelze přehlížet. Bariéry jsou situace, kdy vzniká rozpor mezi požadavky prostředí a schopností jedince se s tímto stavem vyrovnat. Pokud je podnikový management dobře znát a bude snižovat příčiny problematického rozvoje zaměstnanců, dosáhne dynamičtějšího rozvoje oblasti podnikového vzdělávání.

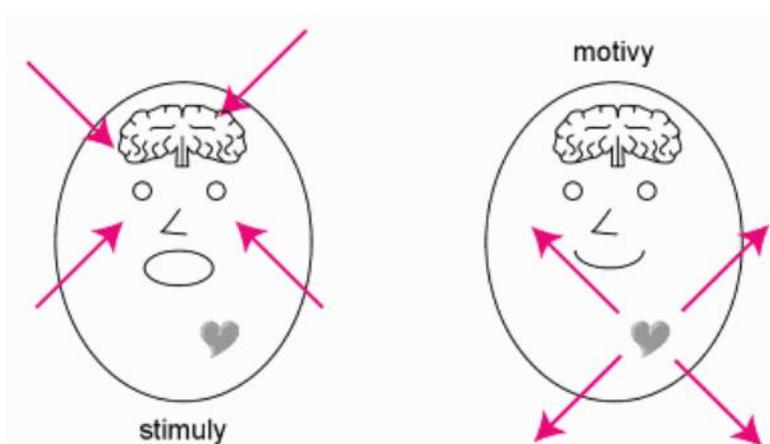
## 4 MOTIVACE

Každá organizace se zajímá o to, jak dosáhnout trvale vysoké úrovně výkonu zaměstnanců. Především by měla věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějšímu způsobu motivování pracovníků pomocí stimulů, odměn, vedení a práce, kterou vykonávají. Teorie motivace zkoumá nejen proces motivování ale i utváření motivací. Vysvětluje, chování lidí ve specifických situacích a jejich vyvíjení úsilí v konkrétních směrech. (Armstrong, 2007, s. 219)

Dle Nakonečného (1992, s. 7) „...motivace vyjadřuje psychologické důvody, resp. psychologické příčiny jednání či chování vůbec. Jde tu o zvláštní druh příčinnosti, který vyjadřuje pojem motiv: konkrétním motivem se vysvětluje, proč člověk jedná, tak jak jedná, což souvisí s tendencí dosáhnout určitého cíle.“

Za základní princip motivace můžeme považovat zvyšování pozitivního a snižování negativního, a také je důležité uchovávat si a obnovovat psychickou rovnováhu.

Provazník- Komárková (2004, s. 23- 25) definují motivaci jako „...skutečnost, která v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé (uvědomované) vnitřní hybné síly- pohnutky, motivy, které člověka- jeho činnost určitým směrem orientují, v daném směru aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují.“ Působení těchto sil projevuje v podobě motivovaného jednání. Motiv je chápán jako vnitřní působení. Právým opakem je stimul, kterým se vyznačuje jakýkoliv podnět, který vyvolává změny v motivaci člověka vnějším působením.



Obr. č. 3: Rozdíl mezi motivací a stimulací (Plamínek, 2010, s. 14)

Motivace působí současně ve třech dimenzích:

**Dimenze směru-** motivace člověka (jeho činnost) určitým směrem zaměřuje, orientuje, naopak od jiných směrů jej odvrací

**Dimenze intenzity-** činnost člověka je v daném směru závislá na síle (intenzitě motivace), s vynakládáním větší nebo menší energie

**Dimenze stálosti-** vytrvalost člověka, schopnost překonávat nejrůznější překážky, které se vyskytují při uskutečňování motivované činnosti (Provazník- Komárková, 2004, s. 23- 24)

### **Proces motivace**

Motivační proces je cyklicky se opakující proces. Proces začíná porušením homeostázy neboli vnitřní rovnováhy a pokračuje opětovným obnovením této rovnováhy. Znamená to, že vznikne potřeba k odstranění nedostatku nebo přebytku. Tak vznikne motiv (motiv je důvod něco dělat – dát se určitým směrem (Armstrong, 2007, s. 219- 220). Poté dochází k účelnému chování, kdy dochází k dosažení vytyčeného cíle. Po uspokojení dané potřeby se redukuje působení určitého motivu. Po naplnění tohoto motivu začíná intenzita motivu klesat.

## **4.1 Druhy motivace**

Motivaci rozlišujeme:

- Motivaci pozitivní a negativní
- Motivace vnitřní a vnější
- Motivaci hmotnou a nehmotnou (Provazník, 2008, s. 155)

### **Motivace negativní**

Jde o motivaci formou hrozby, ohrožením, nebo trestu při nesplnění úkolu. Člověka vede kupředu tlak, kterému je vystaven. Pokud kontrola povolí, sníží se i výkon. Je nutná neustálá kontrola pracovníků. Negativní motivace je vhodná v případech, kdy nefunguje pozitivní motivace. Hrozí zvýšení nespokojenosti pracovníků, může docházet k fluktuaci. Pokud je negativní motivace spojena s uznáním a uspokojením lidí je negativní motivace OK. (Hospodářová, 2008, s. 107)

### **Vnitřní motivace**

Vnitřní motivace se nazývá také jako motivace intrinsická. Tato motivace vychází z vnitřních pohnutek člověka (vlastní zájmy, uspokojení potřeb, radost z práce. (Nakonečný, 1992, s. 122- 125). Za vnitřní motivaci je považována také potřeba dospělého uspět ve vzdělávání (v práci). Tento motiv vychází ze samotného člověka. Jsou to motivy, které mají hodnotu, jsou součástí člověka a mají dlouhodobý charakter.

### **Vnější motivace**

Vnější motivace se také nazývá jako motivace extrinsická. Je dána vnějším okolím a může povzbuzovat zaměstnance ke vzdělávání jeho nadřizným. Vnějšími motivy mohou být odměna, pochvala, povýšení, ale také i trest. Vnější motivy mají bezprostřední, výrazný účinek krátkodobého charakteru. Zvýšení mzdy nemá dlouhodobý motivační efekt, protože po určitém čase požadují zaměstnanci další zvýšení (Nakonečný, 1992, s. 122- 125).

### **Motivace hmotná**

Hmotná motivace je silným motivem spíše u lidí s nižší životní úrovní. Čím více tato úroveň roste, klesá hmotná motivace a převládá motivace nehmotná. (Provazník- Ladová-Rajšová, 2008, s. 160- 161). Hmotné motivy, které využívají České dráhy jsou:

- Pravidelné zvyšování základní mzdy, prémie a osobní ohodnocení
- Ošetřování člena rodiny, doprovod dítěte nebo rodiče k lékaři, soukromé volno
- Úhrada nákladů na zvyšování kvalifikace
- Pozvání na slavnostní pracovní nebo oslavný oběd nebo večeři

### **Motivace nehmotná**

Nehmotná motivace je kvantitativně i kvalitativně silnější motivační podnět než hmotná. Je rozmanitější, působí subjektivně, úzce souvisí s osobním životem, mají dlouhodobější efekt. V organizaci inklinuje k vyznávání hodnot typu humanita, dobro a krása. Odborníci popisují různé metody a principy nehmotné motivace. Uvádíme ty, které využívají České dráhy:

- Možnosti a podmínky zvyšování kvalifikace
- Dobré pracovní podmínky a pomůcky

- Možnosti a podmínky pracovního oddychu
- Kulturní stravovací podmínky
- Bezplatná lékařská péče
- Doplnková dovolená, využití firemních rekreačních a relaxačních zařízení
- Kulturní, sociální, sportovní firemní akce (Porvazník- Ladová- Rajošová, 2008, s. 162- 164)

## 4.2 Motivace ke vzdělávání

Motivační faktory ke vzdělávání vystihla Kucharčíková. Pro přehlednost je seskupila do následující tabulky.

*Tabulka č. 1 Motivační faktory ke vzdělávání, zdroj: Kucharčíková, 2011, s. 112*

Motivační faktory ke vzdělávání
Zlepšení postavení v týmu, ve skupině
Udržení pracovního místa (funkce)
Pracovní postup, získání pracovního místa
Možnost využití získané kvalifikace- seberealizace
Získání kvalifikace (titulu)
Zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce
Zvýšení flexibility a připravenosti na změny
Vyšší platové ohodnocení
Získání sociálních výhod
Možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech

Organizace jsou si vědomy důležitosti vzdělávání pracovníků, a proto do této činnosti investují nemalé finanční prostředky. Motivace ke vzdělávání je faktor, který výrazně

ovlivňuje efektivitu vzdělávacího procesu. Proto odpovědné osoby mají nelehký úkol. Motivace nemůže probíhat pouze před zahájením vzdělávacích aktivit, ale pracovníci ji musí mít i během celého vzdělávacího procesu. Aby byla tato podmínka splněna, musí se na motivování podílet celá řada odpovědných osob. Počínaje přímým nadřízeným, personalisty, firemními andragogy a lektory konče. Při správném využití procesu motivování může motivace pracovníka podporovat v jeho stávající motivaci, anebo příznivě působit na změnu motivace pracovníka. Opět to potvrzuje tvrzení, že motivace je souhrn vnějších a vnitřních faktorů, které aktivují a řídí lidské jednání. Toto jednání může ovlivňovat celý komplex faktorů (např. odměna, radost z poznání, prestiž, popř. zájem o věc).

Motivy se vyvíjejí již v procesu rané socializace a jsou výsledkem učení a zkušenosti s učením. Vzhledem k tomu, že motivy navazují na proces socializace a socializace probíhá v odlišných sociálních prostředích, nelze motivaci pro všechny sjednotit. Motivační rozdíly se vyskytují dle Beneše (2014, s. 105- 106) v závislosti na sociodemografickém faktoru, socioekonomickém statusu, dosažení formálního vzdělání, životních událostech, pohlaví, věku apod.

Strukturu motivů ke vzdělávání specifikuje takto:

- sociální kontakt – kontakty mezi účastníky, akceptace, zlepšení sociální pozice, přátelství
- sociální podněty – získání prostoru nezatěžovaného každodenními tlaky a frustracemi
- profesní důvody – rozvoj vlastní pozice v zaměstnání
- participace na politickém, hlavně komunálním životě
- vnější očekávání - účastník následuje doporučení zaměstnavatele, přátel, sociálních pracovníků, poradenských služeb atd.
- kognitivní (poznávací) zájmy

Efektivita procesu je chápána jako maximální transfer nabytých znalostí, dovedností apod. do pracovního života. Tento transfer probíhá právě v kontextu motivace, postojů a emocí. Zde platí, Hroník (2007, s. 35-36), že s původní motivací a starými postoji nelze očekávat změnu, která bude mít trvalejší charakter.

Aby podnikové vzdělávání dosahovalo požadovaného efektu, musí zaměstnavatel zvolit takovou úroveň a formu motivace, která bude k tomuto vzdělávání pracovníky motivovat. To znamená, že při organizaci vzdělávání by se na motivaci pracovníků během vzdělávání

měl brát dostatečný ohled, protože jen správně motivovaní zaměstnanci zvyšováním kvalifikace dosahují požadovaných výsledků podnikového vzdělávání. Autoři se shodují ve tvrzení, že mnozí zaměstnavatelé přistupují k motivaci zjednodušeným tvrzením, což vede nejen k neefektivnímu řízení zaměstnanců, ale také k nesprávné organizaci vzdělávání. (Armstrong, 1999, s. 293- 295)

Mezi mnoha teoriemi motivace má zvláštní místo **Maslowova hierarchie potřeb**.

Maslow svou teorií poukazuje na to, že lidská aktivita je postavena na motivaci. Motivace, žene dopředu k uspokojování vlastních potřeb. Maslowova teorie, nebo-li Maslowova hierarchie potřeb, je utříděna do pěti skupin a seřazena do systému od základních potřeb po nejvyšší. Jestliže se uspokojí nižší potřeby, jejich důležitost v systému motivace klesá a přechází na vyšší úroveň potřeb.

Uspořádání potřeb dle Maslowa a odraz jednotlivých úrovní hierarchie ve firemní praxi nám popisuje obr. č. 4.



Obr. č. 4 : Maslowova hierarchie potřeb a hierarchie motivačního procesu (Tureckiová, 2007, s. 39)

Pracovníci jsou výrazně ovlivněni tím, jaký význam přisuzují vzdělávací aktivitě pro svou práci a kariéru, zda je náročnost vzdělávání optimální, a také tím, jestli vzdělávání odpovídá zjištěným vzdělávacím potřebám, či zda jde o aktivitu bez návaznosti na skutečné potřeby. Obecně se pro zvýšení motivace ke vzdělávání využívají základní poznatky,

které popisují zákonitosti motivace. Tak například pokud mají být pracovníci dobře motivováni, musí být přesvědčeni o smysluplnosti konkrétního vzdělávání. Vodák-Kucharčíková (2011, s. 101-106) doporučuje také seznamovat účastníky vzdělávání s cíli a budoucími přínosy; zapojit management do vzdělávání s ostatními pracovníky; snažit se poskytovat vzdělávání na tělo jeho účastníkům; sestavit vzdělávání tak, aby znalosti byly aplikovatelné v praxi a pomohly posunout kompetence pracovníků; vzdělávat pracovníky mimo podnik, aby nebyli rušeni povinnostmi své práce; navodit příjemnou atmosféru; atd. Ideální cestou je pak sladění motivů zaměstnanců a managementu ohledně cílů vzdělávání, respektive cílů podniku. Cestou k takovému výsledku může být vytvoření systému motivace, který by měl zohledňovat strategii podniku, cíle vzdělávání, potřeby zaměstnanců, podmínky podniku a regionu, současnou společenskou situaci. Dále je třeba pečlivě zvažovat, které cesty vedly k úspěšnému výsledku vzdělávání a jak by je bylo možno vylepšit.

Strategie jednání s lidmi, kteří nejsou k učení příliš motivováni, vyžaduje zvážit způsob, jak je v tomto cyklu posouvat. Je toho možné dosáhnout vedením diskuzí o příkladech, kdy učení mělo užitečný dopad, návštěvou u týmu, jemuž učení přineslo úspěch, použitím článku z literatury nebo pozváním lidí, kteří v prospěšnost učení věří a umějí promluvit o povzbuzujících příkladech.

Motivace je velmi individuální a různorodá. Zahrnuje takové procesy, jako jsou touha, přání, úsilí, zájem atd. Motivace podněcuje aktivitu účastníků a dává určitou váhu jednotlivým aktivitám ve vzdělávání. Tak jak jsou různí lidé, jsou i různé motivy. Jsou však i situace, kde odlišné motivy mohou přivést lidi ke stejné aktivitě. Stále se klade důraz na to, že ne to co motivuje lektora, bude motivovat také účastníky vzdělávání. Je velice důležité najít optimální přístup k motivování pracovníků ke vzdělávání, chceme-li někoho motivovat, musíme znát motivy, které se s danou aktivitou pojí. (Mužík, 2004, s. 50- 51)

### *Dílčí závěr*

Ve čtvrté kapitole jsme se zabývali problematikou motivace. Motivace je důležitý faktor pro dosažení požadovaného výsledku v podnikovém vzdělávání. Dle získaných informací můžeme říct, že vzhledem k množství motivačních teorií, různorodosti přístupu, motivů a hodnot, musí každý podnik povinnosti dalšího vzdělávání ukotvit ve vlastních interních normách a předpisech. Proto se proces motivace tímto stává složitým a obtížným. Z výše uvedených poznatků vyplývá, že velmi výrazným prvkem vzdělávacího procesu je motiva-

ce zaměstnanců k učení a zvyšování vlastního potenciálu. Efektivita vzdělávání závisí na kvalitě motivování. Motivace ke studiu je jedním z nejdůležitějších faktorů pro úspěšný průběh učení. Vzhledem k tomu, že každého motivuje jiný faktor a v jiné míře, je nutný při motivaci ke vzdělávání individuální přístup.

## 5 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ ČESKÝCH DRAH

V této kapitole si představíme a charakterizujeme podnik České dráhy. Dále se budeme zabývat vzděláváním zaměstnanců zaměstnaných u této firmy a také představíme firmu, která vzdělávání zaměstnanců uskutečňuje.

### 5.1 Představení a charakteristika společnosti

České dráhy jsou pokračovatelem více než stošedesátileté tradice železniční dopravy na území Čech, Moravy a Slezska. Jsou národní železniční společností v České republice. V České republice jsou ČD, a.s. dominantním dopravcem v osobní a ČD Cargo, a.s. v nákladní železniční dopravě. Skupina ČD patří se svými 24 tisíci zaměstnanci mezi největší zaměstnavatele v Česku a mezi největší české společnosti podle konsolidovaných tržeb.

Transformací Českých drah vznikly tři dceřiné organizace, které České dráhy řídí a spravují:

Akciová společnost České dráhy, která poskytuje služby v osobní dopravě – zákaznický personál (ZAP), služby poskytované v nákladní dopravě (CARGO) a zabezpečuje provozuschopnost dopravní cesty na železnici.

Státní organizace Správa železniční dopravní cesty, která hospodaří s majetkem státu a také železničním dopravcům přístupu na dopravní cestu, dále zabezpečuje modernizaci dopravní infrastruktury.

Dražní inspekce jako organizační složka určená pro zjišťování příčin a okolností vzniku mimořádných událostí. (<http://www.ceskedrahy.cz/nase-cinnost>, 20.12. 2015)

#### Základní činnosti Českých drah

##### Osobní doprava - ZAP

Železniční osobní doprava představuje jednu ze základních činností Českých drah, a.s. Mezi hlavní odběratele služeb v osobní dopravě patří kraje a stát, který zastupuje Ministerstvo dopravy ČR. České dráhy, a.s., kladou v osobní dopravě velký důraz na přiblížení produktů cestujícím a zákazníkům. Naplnění těchto záměrů předpokládá přístup k trhu na bázi segmentace zákaznického spektra vycházející z marketingových principů.

Osobní doprava má dva základní segmenty, a to:

Segment dálkové osobní dopravy s dílčími trhy:

- a) produkty nadstandardní kvality (vlaky kategorie SC, EC, IC)
- b) produkty standardní kvality (vlaky kategorie Ex, R)

Segment regionální osobní dopravy s teritoriálními dílčími trhy přizpůsobenými hranicím regionů, coby objednatelů veřejných služeb. Regionální osobní doprava se dále dělí na:

- a) příměstskou
- b) regionální
- c) rychlou regionální

Regionální osobní doprava se vyvíjí směrem k vytváření regionálních integrovaných dopravních systémů v krajích a regionech. Je to alternativa vůči individuálnímu motorismu.

### **Nákladní doprava – CARGO**

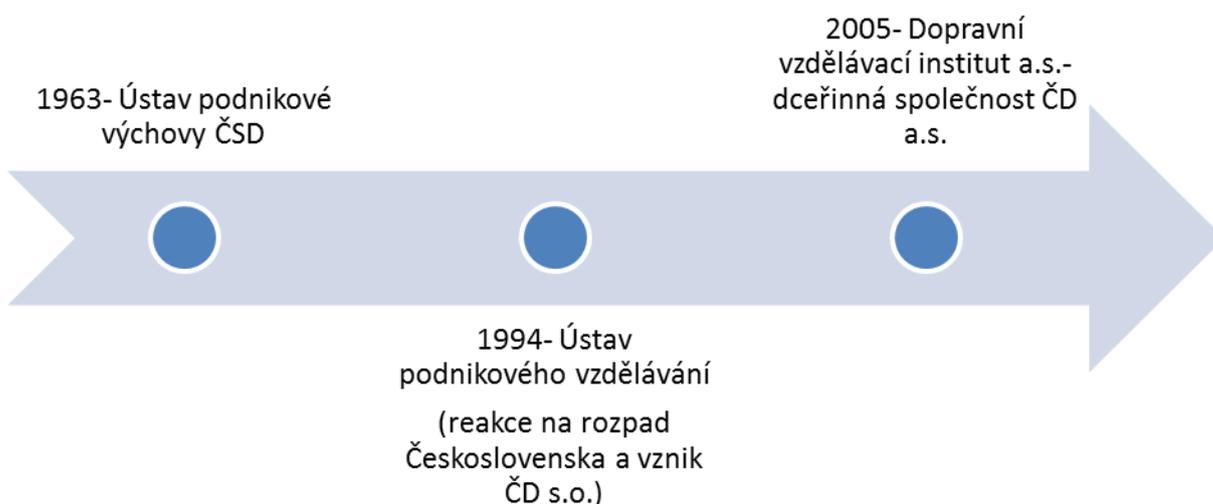
Železniční nákladní dopravu provozuje dceřiná společnost ČD Cargo, a.s., na síti více než 9,5 tis. kilometrů železničních tratí České republiky. ČD Cargo, a.s., zajišťuje přepravu průmyslových a zemědělských komodit, surovin, automobilů, paliv a pohonných hmot, zboží, kontejnerů a nadměrných nákladů. Zajišťuje nájem a pronájem nákladních vozů, vlečkové a další přepravní služby. Svým zákazníkům poskytují služby nákladní dopravy v celkem 1088 stanicích (včetně 31 stanic na tratích privatizovaných). Denně přepravuje po železniční síti cca 25 000 vozů ložených nejružnějším zbožím. (<http://www.ceskedrahy.cz/nase-cinnost>, 20. 12. 2015)

### **Organizační struktura**

Řídícími orgány Českých drah a. s. je řídicí výbor (součást státní správy) a orgány Českých drah představenstvo, dozorčí rada, a valná hromada. Předsedou představenstva a generálním ředitelem je od 10. listopadu 2014 Pavel Krtek. Dalšími členy představenstva jsou náměstci pro osobní dopravu, pro provoz, pro ekonomiku a pro správu majetku. Členem představenstva Českých drah a. s. je i generální ředitel dceřiné společnosti ČD Cargo a.s.

## 5.2 Vzdělávání zaměstnanců Českých drah

V této kapitole si popíšeme vzdělávání zaměstnanců u Českých drah od historie až po současnost.



Obr. č. 5: Časová osa historie podnikového vzdělávání Českých drah (vlastní zdroj)

### Vzdělávání zaměstnanců Českých drah- historie

Problematika vzdělávání zaměstnanců u Českých drah jde ruku v ruce s historickým vývojem železnice jako celku. Již na začátku rozvoje železniční dopravy v první polovině 19. století se začaly objevovat první požadavky na specifické znalosti a dovednosti, které byly nutné k tomu, aby dráha fungovala. Netýkalo se to jen technického pokroku a rozvoje, ale také potřeby vytvářet a neustále aktualizovat normy a předpisy, kterými se musí tak složitý mechanismus, jakým je železnice, bezpodmínečně řídit. Otázka odborné přípravy zaměstnanců železnice byla tak už od samých počátků provozu velmi zásadní. Vzdělávání firma uskutečňovala lektory, vzešlých z vlastních řad zaměstnanců a tento proces byl realizován po celou dobu existence státních drah. Během celého historického vývoje se v rámci organizačních struktur státních drah vytvořil úsek podnikové výchovy, jehož náplní byla příprava a realizace procesu firemního vzdělávání. Zlomový bod byl rok 1963, kdy vznikla nová organizační struktura Československých státních drah (ČSD). Tímto vznikem se začalo s budováním rozsáhlé sítě učebně výchovných zařízení. Úkolem těchto zařízení bylo

nejen zvyšování kvalifikace železničních zaměstnanců, ale také výchova nových i stávajících zaměstnanců. Segment, který se problematikou vzdělávání zabýval, se nazýval Ústav podnikové výchovy (ÚPV). V rámci transformace České republiky, dochází i k transformaci Českých drah, kdy důsledkem reformy a rozhodnutím generálního ředitele ČD byl 1. 1. 1994 zřízen Ústav podnikového vzdělávání se sídlem v Praze. Tato jednotka spravovala Regionální střediska v celé síti ČD. K 1. 10. 2005 vzniká dceřiná firma Dopravní vzdělávací institut (DVI) a.s. Po tomto rozdělení Českých drah pokračuje spolupráce s externím partnerem pro oblast firemního vzdělávání, firmou DVI dodnes. (<http://www.dvi.cz/o-nas/historie>, 20.12. 2015).

### **Vzdělávání zaměstnanců Českých drah- současnost**

Jak jsme již uvedli, v kapitole 2. 4, podnik, zabývající se vzděláváním svých pracovníků může využívat několika přístupů, jak dosahovat požadovaných výsledků.

Moderním přístupem k podnikovému vzdělání je využití externích vzdělavatelů, tedy organizace specializující se na vzdělávání zaměstnanců. (Koubek, 2015, s. 258) Tuto možnost využívá také podnik České dráhy, kterému vzdělávání zaměstnanců uskutečňuje externí vzdělavatel Dopravní vzdělávací institut dále jen DVI. Tento institut je součástí Českých drah a jeho zařazení v organizační struktuře ČD je uvedeno v Příloze č. 1 této bakalářské práce.



*Obr. č. 6: Logo DVI*

DVI zajišťuje vzdělávání zaměstnanců ČD na základě „Smlouvy o zajištění vzdělávání“. Tato smlouva se zpracovává vždy na daný rok. Při vypracovávání této bakalářské práce byla tato smlouva platná pro rok 2015. Smluvními stranami je DVI a. s. a ČD a. s. Tato smlouva řeší kromě povinností a úprav práv smluvních stran cenovou problematiku, platební podmínky, plán vzdělávání pro daný rok se seznamem školících lokalit a jejich učeben. Smlouva také řeší veškeré služby, které souvisejí s aplikací „Elektronický systém přihlašování“, doprava lektorů, použití pomůcek v prezenčních kurzech. Dále smlouva uvádí počty dnů povinného prezenčního školení a distančního e- learningového kurzu pro daný

rok. Smlouva také řeší podmínky při vyhlášení vzdělávacích akcí na webových stránkách DVI a maximální toleranci nárůstu vzdělávání.

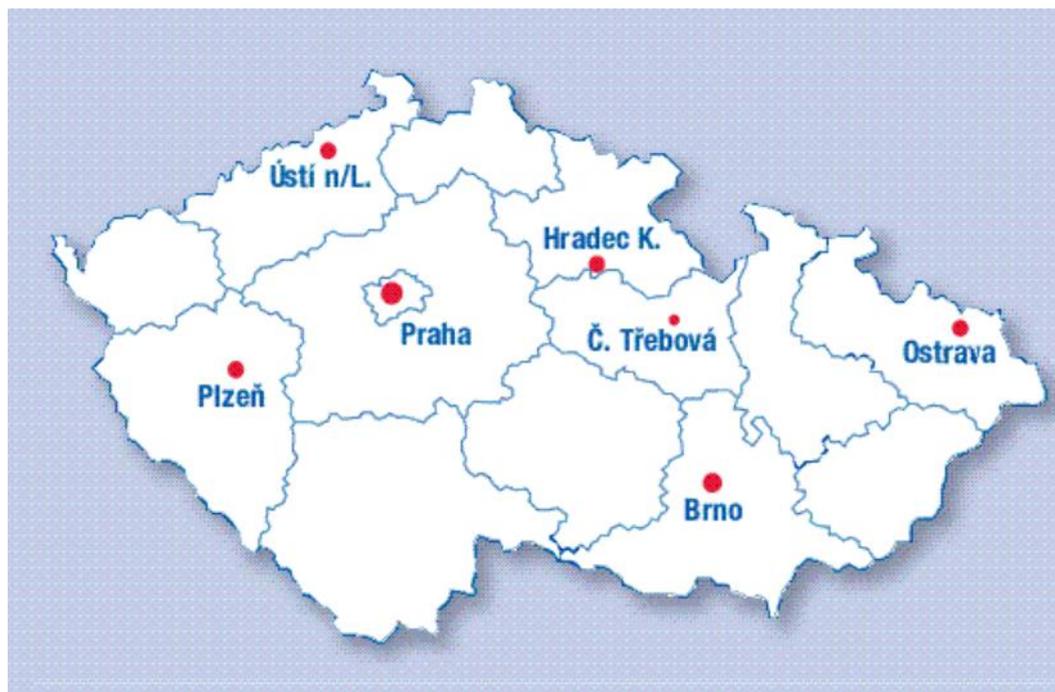
### 5.3 Představení společnosti DVI a.s.

Dopravní vzdělávací institut akciová společnost byla založena na základě usnesení představenstva České dráhy, a. s. č. 2442/2005 ze dne 19. 7. 2005. DVI a.s. je dceřiná společnost se 100 % účastí Českých drah. Externí firma DVI nabízí širokou škálu vzdělávacích programů. Jednotlivé firmy, které se podílejí na železniční dopravě, využívají pro svou činnost řadu interních norem a zároveň musí respektovat normy obecně platné a závazné pro všechny účastníky železničního provozu. Pro seznámení s touto specifickou problematikou poskytuje firma DVI služby svých odborných lektorů. Při návrzích zásadních změn užívaných norem v oboru firmě DVI pomáhají vybraní specialisté, kteří zaujímají roli konzultanta.

Společnost vyhovuje certifikátem kvality podle norem ISO 9001:2000. DVI se především zabývá zabezpečováním systému podnikového vzdělávání a školení zaměstnanců ČD, včetně dceřiných společností, dále pak v menší míře vzděláváním externích zákazníků, včetně jejich rekvalifikací. Z toho vyplývá, že hlavním a nejvýznamnějším zákazníkem DVI jsou České dráhy.

DVI poskytuje své služby prostřednictvím Regionálních center vzdělávání (RCV), které má rozmístěny po celé České republice (viz. obr. 7). Můžeme říct, že DVI je schopen zajistit vzdělávání v celé republice.

DVI poskytuje vzdělávání ve 123 učebnách, z toho je 41 učeben vlastních a 82 učeben poskytují organizační složky ČD. DVI dále vlastní ubytovací zařízení o kapacitě 70 míst a 4 učebnami. Toto zařízení se nachází v Dopravním vzdělávacím středisku v České Třebové.



Obr. č. 7: Rozmístění Regionálních center (zdroj: Výroční zpráva DVI 2014)

### Lektoři

DVI zaměstnává lektory jak pro hlavní pracovní poměr, tak i externí lektory. Metodicky jsou tito lektoři vedeni tzv. produktovým manažerem.

Zaměstnanec, který je oprávněn provádět školení musí splňovat tyto předpoklady:

- a) být držitelem pověření ke školení, které uděluje ředitel příslušného odboru GŘ ČD, které je obsaženo v „Organizačním opatření k zabezpečení a provádění zkoušek a školení“ v oblasti osobní dopravy a přepravy, nákladní přepravy, řízení drážního provozu
- b) musí mít platnou vyšší nebo shodnou odbornou zkoušku s tříletou praxí v dané odbornosti
- c) musí mít pedagogické vzdělání v rozsahu nejméně kurzu pedagogického minima (Interní norma DVI)

Nově příchozí lektoři, kteří nemají pedagogické vzdělání, musí do dvou let absolvovat kurz pedagogického minima dle interního projektu DVI. Tento kurz DVI zajišťuje prostřednictvím Pedagogické fakulty Univerzity Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem. Manažer produktové řady musí také absolvovat „Certifikovaný kurz lektorů“, pořádaný Asociací vzdělávání dospělých. Na základě těchto požadavků je DVI garantována kvalita vzdělávání.

Rovněž při výběru lektorů se přihlíží k vysoké úrovni odborných znalostí. Tato odbornost je podmíněna minimálně tříletou odbornou praxí. Své znalosti si lektoři ověřují provozní

praxí v železničních stanicích a prohlubují na pravidelných seminářích. Na seminářích přednáší garanti interních předpisů Českých drah a odborníci dané problematiky. Hlavním obsahem seminářů je seznamování s technologiemi a zařízeními zavádějících do provozu ČD.

### **Oblasti vzdělávání**

DVI zajišťuje obligatorní vzdělávání a specifické vzdělávání.

- **Obligatorní vzdělávání**

Obligatorním vzděláváním DVI se rozumí zabezpečení povinných školení a kurzů vyplývajících ze zákona pro provozní zaměstnance Českých drah, a. s. Pro obligatorní vzdělávání je závazný Zákon č. 266/1994 Sb., o dráhách.

Oblast obligatorního vzdělávání je rozdělena na produktové řady zaměřené na řízení provozu, na nákladní a osobní dopravu a přepravu, na kolejová vozidla, na dopravní cestu a na průřezové činnosti – obecně platné zákony. (Výroční zpráva DVI 2014)

Všichni zaměstnanci výše uvedených produktových řad, jsou školeni dle podmínek uvedených ve „Výcvikovém a zkušebním řádu Českých drah, a. s.“

### **Výcvikový a zkušební řád Českých drah, a. s.**

Zaměstnancům ČD, a. s. se zabezpečuje kvalifikace a zvyšuje profesní kvalifikace dle „Výcvikového a zkušebního řádu Českých drah, a. s.“ (předpis ČD OK 2). Předpis ČD OK 2 stanovuje podmínky pro získání kvalifikační připravenosti pro jednotlivé pracovní činnosti. Dle tohoto předpisu jsou si všichni zaměstnanci vědomi toho, jak je pro ně důležitá flexibilita a spoluodpovědnost za udržování a rozšiřování kvalifikace. Dále tento předpis řeší otázku výcviku a zácviku zaměstnanců. Je to oblast rozsáhlá, my si vysvětlíme pouze rozdíly mezi základními pojmy.

**Výcvik-** „... forma vzdělávání, jejímž obsahem je osvojení určitých dovedností až na úroveň návyků a postojů před splněním příslušné odborné kvalifikace. To znamená před složením odborné zkoušky“.

**Zácvik-** „... forma krátkodobého vzdělávání po splnění odborné kvalifikace, jehož obsahem je ovládnutí praktických vědomostí a dovedností na zaměstnavatelem určeném pracovišti a dále poznání místních nebo traťových poměrů nezbytných pro výkon funkce nebo pracovní činnosti“ (Výcvikový a zkušební řád ČD a.s.)

- **Specifické vzdělávání**

Oblast specifického vzdělávání zahrnuje produktovou řadu manažerského vzdělávání, jazykového vzdělávání a produktovou řadu počítačové gramotnosti.

**Manažerské vzdělávání** zabezpečuje vzdělávání vyššího, středního a nižšího managementu. Je zaměřeno na vzdělávání modulu soft skills, řízení firmy, personalistiky, práva, nákupu a logistiky, marketingu a prodeje, ekonomiky a financí, kvality, ekologie a dalších.

**Jazykové vzdělávání** zajišťuje výuku jazyka anglického, francouzského, německého, italského, španělského a jazyka ruského.

**Počítačová gramotnost** zajišťuje maximální osvojení si veškerých činností spojených s výpočetní technikou využívanou v osobním životě. Schopnost plně využívat program WORD, EXCEL, POWER POINT apod. (Výcvikový a zkušební řád ČD)

## 5.4 Vzdělávací aktivity zaměstnanců ČD

Vzdělávací akce pro zaměstnance dělíme dle skupin zaměstnanců na vzdělávání pro:

- nově přijaté zaměstnance,
- stávající zaměstnance.

Veškeré vzdělávání zaměstnanců se započítává do fondu pracovní doby.

První skupina je tvořena tzv. základním, všeobecným školením. Je to vzdělávací aktivita společná všem složkám ČD. Jedná se o Kabinet bezpečnosti práce, kdy nově přijatí zaměstnanci jsou seznámeni se zásadami bezpečnosti při práci a pohybu v provozované dopravní cestě a se souvisejícími normami týkajícími se bezpečnosti práce v podmínkách železniční dopravy. Toto školení absolvují zaměstnanci, kteří se v rámci plnění svých pracovních povinností pohybují v kolejišti a železniční dopravní cestě. V praxi je toto školení realizované jednou měsíčně a nově nastupující zaměstnanci nebo zaměstnanci přecházející mezi jednotlivými organizačními složkami se účastní Kabinetu bezpečnosti práce v nejbližším možném termínu.

Dalším všeobecným školením, absolvovaným novými zaměstnanci, je zdravotní školení. Seznamují se se základními normami a podmínkami ochrany zdraví při práci a se zásadami první pomoci při úrazech a nehodách. Tato školení se organizuje měsíčně, aby jej mohli noví pracovníci absolvovat, co nejdříve. Tyto první tzv. vstupní školení jsou školení s širším rozsahem výuky. Poté následují v pětiletém periodickém cyklu opakovaná zdravotní školení. Toto školení má menší rozsah a je zaměřené na opakování základní problematiky a na změny v oboru ochrany zdraví a poskytování první pomoci.

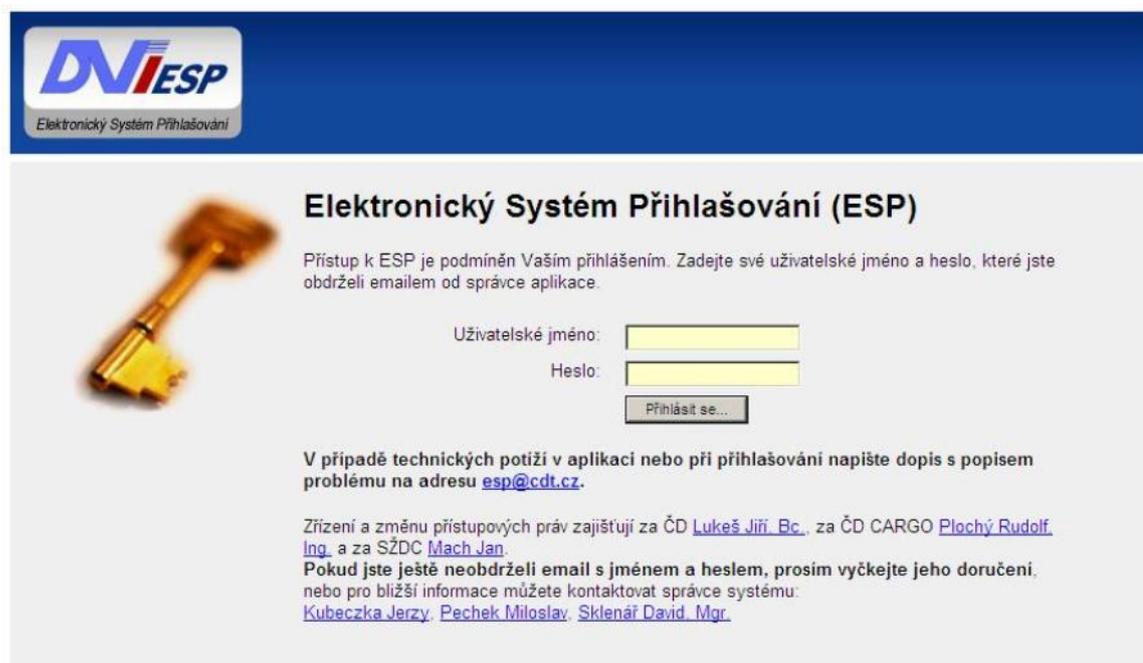
Druhou skupinu vzdělávacích akcí tvoří specializované odborné kurzy a školení. Tyto kurzy řeší konkrétní problematiku jednotlivých organizačních složek ČD. V oblasti řízení provozu se jedná o problematiku předpisových ustanovení pro řízení a organizování železničního provozu. V oblasti poskytování služeb cestujícím zákazníkům se jedná o problematiku zaměřenou na poskytování různých slev a služeb spojených s kvalitou cestování. V oblasti poskytování služeb v nákladní přepravě se jedná o problematiku předpisových ustanovení souvisejících s přepravou zboží po železnici. Tato odborná školení se organizují dvakrát ročně. Tyto kurzy jsou zaměřené na nejnovější změny v předpisech, technologických postupech nebo školení, která jsou reakcí na nepříznivý vývoj kvality práce. Dále se do této skupiny řadí vzdělávací aktivity zaměřené na osobní rozvoj zaměstnanců. Jsou to jazykové kurzy nebo kurzy výpočetní techniky. Jazykové kurzy a kurzy počítačové gramotnosti jsou na rozdíl od výše uvedených vzdělávacích aktivit dobrovolné. Toto dobrovolné vzdělávání je nabídka zaměstnavatele poskytovaná pracovníkům, která může být přínosem pro všechny zúčastněné strany.

#### 5.4.1 Elektronický systém přihlašování

Na všechny vzdělávací akce, které zajišťuje DVI pro mateřskou organizaci České dráhy, přihlašují personalisté a komandující své zaměstnance prostřednictvím aplikace Elektronický systém přihlašování (ESP). Je to aplikace, která má za úkol oznamovat školicí akce (od vstupního školení, přes zdravotní školení, vzdělávací kurzy i povinné vzdělávání) s optimálním počtem účastníků v učebně. Po naplnění kapacity, je nutné vybrat jiný termín zaměstnancům, tak, aby se mohli této vzdělávací akce zúčastnit.

U Českých drah je důležité v rámci vzdělávání, uvolňování zaměstnanců z provozu, což je obtížné. V této problematice je nutná skvělá spolupráce personálního oddělení s komandujícím a zaměstnancem, kterého se dané vzdělávání týká.

Z aplikace si lektor, který vyučuje, vytiskne prezenční listinu, na které mu poté účastníci stvrdí svým podpisem přítomnost na školení. Lektor dle prezenční listiny, která se ukládá po dobu tří let, v aplikaci potvrdí účast elektronicky a tak personalisté mají zpětnou vazbu o účasti zaměstnance na školení. Tato aplikace je náhradou papírových karet zaměstnance, které se v minulosti vyplňovaly, a tím se evidoval profesní život zaměstnance.



**Elektronický Systém Přihlašování (ESP)**

Přístup k ESP je podmíněn Vaším přihlášením. Zadejte své uživatelské jméno a heslo, které jste obdrželi emailem od správce aplikace.

Uživatelské jméno:

Heslo:

V případě technických potíží v aplikaci nebo při přihlašování napište dopis s popisem problému na adresu [esp@cdt.cz](mailto:esp@cdt.cz).

Zřízení a změnu přístupových práv zajišťují za ČD [Lukeš Jiří Bc.](#), za ČD CARGO [Plochý Rudolf Ing.](#) a za SŽDC [Mach Jan](#).

Pokud jste ještě neobdrželi email s jménem a heslem, prosím vyčkejte jeho doručení, nebo pro bližší informace můžete kontaktovat správce systému: [Kubeczka Jerzy](#), [Pechek Miloslav](#), [Sklenář David Mgr.](#)

Obr. č. 8: Elektronický systém přihlašování (ESP), (Interní stránky DVI)

### Dílčí závěr

Pátá kapitola nám představila podnik ČD a. s. Společnost České dráhy poskytuje služby v osobní a nákladní dopravě. Dále zabezpečuje provozuschopnost železniční cesty, řídí státní organizaci SŽDC a drážní inspekci. Je to podnik s rozmanitým rozsahem podnikání, a proto je důležité formování a vzdělávání zaměstnanců. Vzdělávání provádí dceřinná společnost DVI a. s., která se vyvíjí současně se vznikem společnosti. Vzdělávací firma DVI a.s. je externí společností zabývající se vzděláváním drážní problematiky. Poskytuje jak obligatorní, tak specifické vzdělávání. Pro České dráhy uskutečňuje vzdělávání pro nově příchozí i pro stávající zaměstnance, které uskutečňují interní i externí lektori.

## 6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

První část bakalářské práce se zabývala teoretickým definováním pojmů souvisejících s problematikou podnikového vzdělávání. Podnikové vzdělávání je systematický proces, který rozvíjí profesní vzdělávání zaměstnanců. Moderní technologie a konkurence na trhu podněcuje ke kvalitě podnikového vzdělávání. Každý podnik svým profesionálním přístupem reaguje na tržní tlak zvyšováním potenciálu vlastních lidských zdrojů. Význam a efektivnost podnikového vzdělávání je nemalou částí podmíněn správným výběrem vzdělávacích metod uskutečňovaných na pracovišti nebo mimo pracoviště.

Teoretická část byla zaměřena na obecnou charakteristiku podnikového vzdělávání, která kromě základních pojmů popisuje také formování pracovních schopností. Správným zacházením s nejcennějším kapitálem firmy- lidským zdrojem, je zajištěná kvalifikovanost a motivovanost zaměstnanců. Zvyšování této hodnoty, je jeden z faktorů, kterým si podnik zajišťuje konkurenceschopnost v moderní společnosti.

Efektivita vzdělávacích akcí závisí na správné motivovanosti zaměstnanců. Motivovaní zaměstnanci se lépe rozvíjejí a tím se zvyšuje jejich výkonnost, která je důležitá pro efektivní chod firmy. Správný výběr motivačních stimulů a odměn podněcuje zaměstnance k přesvědčení o důležitosti podnikového vzdělávání.

Kvalita vzdělávání je podmíněna různými faktory. Jedním z nich je snižování bariér souvisejících se vzděláváním. Je důležité rozlišovat, zda se jedná o překážku vnitřní nebo vnější. Vnitřní bariéry jsou překážkou osobnosti a vnější ovlivňuje působení faktorů mimo osobnost. Správnou identifikací překážek a jejich potlačování popř. odstraňování správnými motivačními faktory, si firma zajišťuje bezproblémový rozvoj zaměstnanců a tím i dynamičnost vlastního podnikového vzdělávání.

České dráhy jsou moderní společností zabývající se rozvojem vlastních lidských zdrojů, která k efektivnímu vzdělávání využívá kombinovaných vzdělávacích metod. Vzdělávací aktivity jsou uskutečňovány, dle dané problematiky, interními i externími lektory, prostřednictvím externí firmy DVI a.s.. Vzhledem k nepřetržitému provozu hraje důležitou roli spolupráce personálního managementu se zaměstnanci uskutečňujícími vzdělávání.

Získaná východiska teoretické části jsou podkladem pro vypracování empirické části této bakalářské práce.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 METODOLOGIE

Empirická část bakalářské práce je zaměřena na zmapování motivací a bariér podnikového vzdělávání zaměstnanců Českých drah. Prezentuje výsledky průzkumu, ve kterém jsme se snažili zjistit, jak se liší názory a postoje zaměstnanců k tomuto vzdělávání a rozvíjení jejich kvalifikace, jak jsou spokojeni s možnostmi a příležitostmi, které jim poskytuje v této oblasti podnik a jak sami vnímají svoje uplatnění ve své profesi.

### 7.1 Metodologický postup

Základní dělení výzkumných metod je dělení na metody kvantitativní a na metody kvalitativní. Kvantitativní výzkum je metoda standardizovaného vědeckého výzkumu, který popisuje jevy pomocí proměnných, které jsou sestaveny tak, aby měřily určité vlastnosti. Výsledky takových měření jsou pak zpracovány a interpretovány, např. s využitím statistiky. Kvantitativní výzkum se oproti kvalitativnímu výzkumu zaměřuje na rozsáhlejší společenské otázky a zkoumá tedy větší okruh informací. Oproti tomu kvalitativní výzkum představuje „proces hledání porozumění, založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách.“

Hypotéza tvoří jádro klasických (kvantitativně orientovaných) výzkumů. Při formulaci hypotéz je nutné dodržovat tři základní požadavky, které bývají někdy označovány jako „zlatá pravidla hypotézy“:

- Hypotéza je tvrzení, které je vyjádřeno oznamovací větou (výzkumný problém je naopak vhodné vyjádřit větou tázací).
- Hypotéza musí vyjadřovat vztah mezi dvěma proměnnými (pokud se nejedná o vyjádření vztahů, není možno hovořit o vědecké hypotéze). Proto musí být hypotéza vždy formulována jako tvrzení „o rozdílech, vztazích nebo následcích.“
- Hypotézu musí být vždy možno empiricky ověřovat. Proměnné, které v hypotéze vystupují, musí být měřitelné (byť např. jen na základě kategorizace). (Chráška 2007, s. 18)

Vzhledem k cílům šetření jsme pro empirický výzkum zvolili kvantitativní metodu prostřednictvím dotazníku.

## 7.2 Základní charakteristika výzkumu

### **TÉMA: Motivace a bariéry ke vzdělávání zaměstnanců**

V této části si klademe za cíl verifikovat poznatky získané studiem literatury zabývající se zmíněnou problematikou a výsledky získané šetřením. Některá z výše popsaných specifik jako například druh motivace nebo četnost bariér v závislosti na typu pracovní pozice jsou předmětem ověřování stanovených hypotéz v našem výzkumu. Kromě ověřování těchto hypotéz je námětem zkoumání sociodemografická charakteristika zaměstnanců se zaměřením na povahu konkrétních bariér, kterým při podnikovém vzdělávání čelí.

### **Výzkumný problém**

Jaké sociodemografické faktory ovlivňují výskyt bariér u zaměstnanců?

Jaké typy bariér se u zaměstnanců vyskytují?

### **Dílčí výzkumné otázky**

Jakou měrou se na výskytu bariér podílí typ pracovní pozice?

Jakou měrou se na výskytu bariér podílí motivace se vzdělávat?

Existuje statisticky významný vztah mezi druhem motivace a četnosti bariér?

### **Charakteristika klíčových pojmů**

Sociodemografické faktory - věk, pohlaví, povolání, délka zaměstnání, pracovní pozice.

Motivace- zde rozlišujeme důvod ke vzdělávání daný vnitřní nebo naopak vnější motivací.

Bariéry- zde rozlišujeme důvod, který brání podnikovému vzdělávání.

### **Hypotézy**

Po stanovení výzkumných problémů je důležité formulovat hypotézy. Jde především o prezentaci problému, kde přinášíme předpoklady závěrů našeho výzkumného bádání ve formě tzv. věcných hypotéz. Níže uvedená věcná hypotéza bude převedena na tzv. statistickou hypotézu.

H1: Předpokládáme, že typ pracovní pozice bude mít vliv na četnost bariér.

H2: Předpokládáme, že existují významné rozdíly ve výskytu bariér v závislosti na motivaci se vzdělávat.

H3: Předpokládáme, že mezi možností následného zvýšení mzdy a potřebou věnovat se rodině bude zaznamenána nepřímá úměra.

### Cíle výzkumu

Odpovědi ze strany respondentů jsou pro tento výzkum směrodatné. Abychom byli schopni vytvořit validní a reliabilní podmínky, které jsou důležité pro hlavní výzkum, zjišťovali jsme úroveň odpovědí v předvýzkumu.

Cílem průzkumného šetření je rozlišit a charakterizovat zásadní bariéry a motivace zaměstnanců v závislosti k podnikovému vzdělávání.

Díličními cíli výzkumu jsou odpovědi na výše uvedené jednotlivé otázky formulované ve výzkumných problémech.

### Metodika výzkumu

- Empirický, kvantitativní výzkum
- Relační výzkumný problém
- Šetření pomocí dotazníku
- Dostupný výběr prostřednictvím dotazníkového formuláře
- Analýza a interpretace dat

### Schéma výzkumného nástroje

Pro potřebu jednotnosti povahy odpovědi jsou v dotazníku využity uzavřené, otevřené a polootevřené otázky.

*Tabulka č. 2 Struktura dotazníku*

<b>Druh otázky</b>	<b>Položka č.</b>
Uzavřená otázka	1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23
Polootevřená otázka	13, 15
Otevřená otázka	4

## Popis dotazníku

Položka č.:

1, 2, 3, 4, 5, 6 - sociodemografická charakteristika respondenta (pohlaví, věk, vzdělání, profese, zaměstnavatel, délka působení u zaměstnavatele)

7, 8, 9, 10, 11, 17 - vnímání spokojenosti se svou prací, možností postupu na vyšší pozici, zvyšování kvalifikace, potřeby se dál vzdělávat, vstřícnosti zaměstnavatele a ohodnocení práce vzhledem ke vzdělávání

12 - prostor pro uvedení motivů podnikového vzdělávání

13, 15 - vnímání motivace a možností vzdělávání, její charakteristika

16 - prostor pro uvedení bariér ve vzdělávání

18 - vnímání výkonové odměny jako motivace

19, 20, 21, 22 – charakteristika podnikového vzdělávání

23 – vnímání seberealizace jako motivace

K ověření H1 slouží položka č.: 4, 16

K ověření H2 slouží položka č.: 12, 16, 18, 23

K ověření H3 slouží položka č.: 12, 16,

## Výzkumný vzorek

- **Základní soubor:** Respondenti dospělého věku, zaměstnanci ČD
- **Výběrový soubor:** Dostupný výběr – napříč spektrem zaměstnanců organizačních složek ČD Ostravské oblasti
- **Předpokládaný vzorek:** cca 300 respondentů

## Časový plán a harmonogram výzkumu

Výzkum, který probíhal od října 2015 do února 2016 lze rozdělit do následujících fází:

- Stanovení tématu, vymezení výzkumných problémů a z nich plynoucích cílů, tato fáze začala již dříve (leden 2015)
- Volba metodiky a výzkumných technik, zhotovení nástroje, zajištění technických opatření potřebných pro realizaci výzkumu (říjen- prosinec 2015)
- Předvýzkum a pilotáž – odzkoušení výzkumného nástroje a předběžná orientace v charakteru zkoumaného vzorku (leden 2016)

- Přehodnocení výzkumného nástroje, dílčí úprava (leden 2016)
- Realizace hlavního výzkumu, sběr dat (únor 2016)
- Zpracování, analýza dat (březen 2016)
- Interpretace, závěry výzkumného šetření (duben 2016)

### Předvýzkum

Kvalitu výzkumného nástroje jsme sledovali v tzv. předvýzkumu, kde jsme zjišťovali, zda položené otázky jsou pro respondenty pochopitelné a dokáží na ně odpovědět bez pomoci administrátora. Předvýzkumem také zadavatel zjistí, zda získané odpovědi potřebuje k vyhodnocování dat. Předvýzkum byl realizován pomocí dotazníkového formuláře, kterého se zúčastnilo 50 respondentů. Vzor dotazníku z předvýzkumu viz příloha č. 2.

Při testování dotazníku v předvýzkumu nebyly zjištěny vážné nedostatky, ale na základě zpětné vazby od respondentů byla položka č. 10 týkající se spokojenosti se svým profesním zařazením vyňata. Tuto položku vyhodnotilo 42 respondentů (což je 84 %) jako zbytečnou.

Tabulka č. 3 Účast respondentů v předvýzkumu

pohlaví	Organizace ČD			Celkový součet
	ZAP	SŽDC	CARGO	
MUŽ	1	16	9	26
ŽENA	5	12	7	24
<b>Celkem</b>	<b>6</b>	<b>28</b>	<b>16</b>	<b>50</b>

#### 7.2.1 Popis výzkumu a předpokládané užití v praxi

Dotazníkovým šetřením jsme zkoumali výskyt bariér a motivačních faktorů v podnikovém vzdělávání u zaměstnanců výše jmenovaného podniku. Proto je samozřejmé zařazení položek z oblasti sociodemografické povahy zaměstnanců. Spolu s otázkami týkajícími se hodnocení vzdělávání směřujeme k cíli ověřit výše uvedené hypotézy. Takto postaveným výzkumem potvrzujeme či vyvracíme, prostřednictvím statistických metod, sta-

tistické hypotézy. Tento výzkum můžeme označit za relační. Součástí výzkumu jsme interpretovali další jevy, kde dochází k deskripci bez zkoumání závislostí mezi nimi.

Oslovit zaměstnance se nám jevilo jako pragmatické a přínosné. Oslovení respondentů jsme uskutečnili rozdělením dotazníků (vzor dotazníku viz příloha 3.) na různá pracoviště s vysvětlením účelu dotazníku a komentářem k jednotlivým položkám pro jejich pochopení. Vyplněné dotazníky respondenti vkládali do obálky, která byla umístěna na viditelném místě na pracovišti. Po 21 dnech byly tyto obálky vyzvednuty. Takový výběr dat z metodologického hlediska charakterizujeme jako dostupný výběr. Vzhledem k povaze výzkumu a velikosti potenciálu dotazovaných jsme považovali popisovaný výběr za dostatečný a také za efektivní.

Předpokládaný rozsah výzkumného vzorku jsme pro výzkumný účel stanovili na 300 respondentů. Veškeré údaje z vyplněných dotazníků jsme přenesli do tabulek a grafů programu MS Excel. V tomto programu jsme také zpracovali jednotlivé statistické analýzy, které charakterizujeme a interpretujeme níže.

### **Předpokládané užití výsledků v praxi**

Povaha tématu bariér a motivace k podnikovému vzdělávání předpokládá možnost zájmu podniku o závěry této práce. Nejen výše jmenovaného podniku, kde výzkum probíhal, ale všeobecně, protože se dají odvodit stejné nebo podobné faktory motivace či bariér i v jiných podnicích a firmách, ať už se to týká soukromého nebo státního sektoru.

Výsledky by tak mohly posloužit k zamyšlení jak zefektivnit motivovanost ke vzdělávání zaměstnanců a tím snížit bariéry týkající se problematiky vzdělávání zaměstnanců v podnicích a firmách v naší společnosti.

## 8 ANALÝZA A INTERPRETACE ZÍSKANÝCH DAT

V této kapitole provedeme deskripci procesu realizace hlavního výzkumu po sběru dat a jeho utřídění. Zde bude reflektována fáze rozboru a komentáře konkrétních výstupů, vycházejících ze stanovených výzkumných otázek, respektive z hypotéz. Jako stěžejní pro tuto práci chápeme analýzu a interpretaci hypotéz prováděných relačním výzkumem. Na zkoumanou problematiku v úvodu uvádíme deskriptivní část zkoumání motivace a bariér zaměstnanců u ČD. K interpretaci byly použity grafy a tabulky četnosti v programu MS Excel. Přehled respondentů zastoupených ve výzkumu ze sociodemografického hlediska nabízí tabulka č. 4, 5 a grafy č. 1- 3.

Tabulka č. 4 Přehled respondentů dle věku a pracovní pozice

		Administrativní zaměstnanci	Provozní za- městnanci	Celkem
<b>Celkem muži</b>		<b>11</b>	<b>119</b>	<b>130</b>
Věk	18- 25 let	0	0	0
	26- 35 let	0	1	1
	36- 45 let	3	42	45
	46- 55 let	8	50	58
	56 a více	0	26	26
<b>Celkem ženy</b>		<b>59</b>	<b>92</b>	<b>151</b>
Věk	18- 25 let	4	0	4
	26- 35 let	4	2	6
	36- 45 let	14	22	36
	46- 55 let	31	54	85
	56 a více	6	14	20
<b>Celkem</b>		<b>70</b>	<b>211</b>	<b>281</b>

Hlavního výzkumu se zúčastnilo 281 respondentů. Z toho 70 respondentů pracujících v administrativě a 211 zaměstnanců pracujících v provozu. Ideální poloviční zastoupení nelze očekávat vzhledem k podílu provozních a administrativních zaměstnanců danou strukturou podniku. Pro náš výzkum považujeme výsledek za reálný. Rozlišení zkoumaného vzorku dle typu pracovní pozice (administrativní zaměstnanec/ zaměstnanec pracující

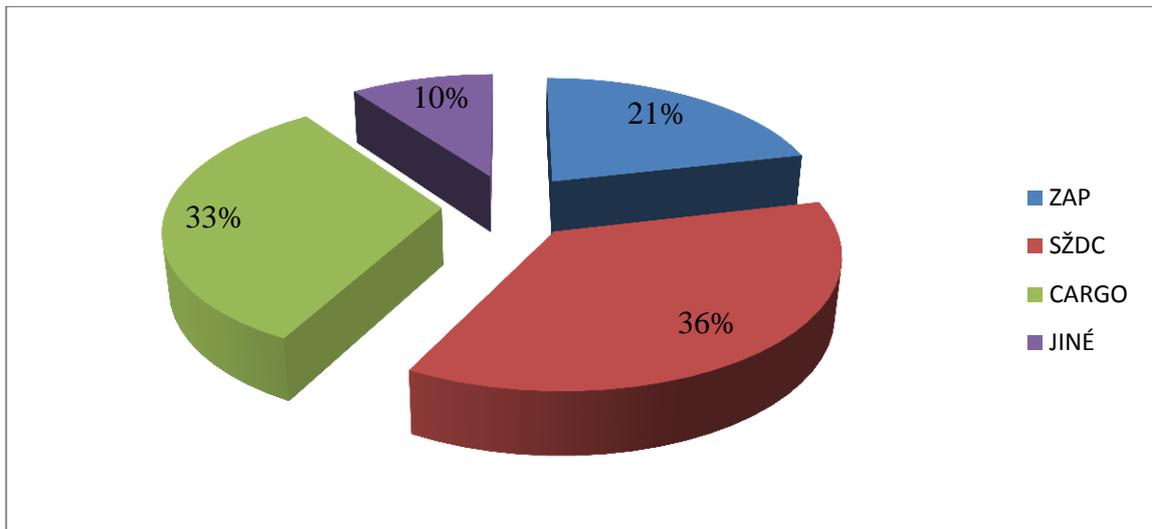
v provozu) bylo pouze předmětem první hypotézy. Přehled respondentů dle pracovního zařazení do profesí nám ukazuje tabulka č. 5. Tento rozbor byl určen pouze pro rozdělení zaměstnanců do skupiny administrativních a provozních zaměstnanců. Administrativní zaměstnanci jsou PaM, THP, systémoví specialisté a komandující. Zbytek profesí je zařazena do skupiny zaměstnanců pracujících v provozu.

*Tabulka č. 5 Přehled respondentů dle pracovní profese*

<b>Profese</b>	<b>Počet</b>
Osobní pokladník	22
Nákladní pokladník	11
Operátor	11
Posunovač	32
Výpravčí	42
Strojvedoucí	11
Dispečer	29
Disponent	15
Vlakvedoucí	10
Vozmistr	9
PaM	26
THP	2
Komandující	8
Systémový specialista	34
Strojní zaměstnanci	19
<b>Celkem</b>	<b>281</b>

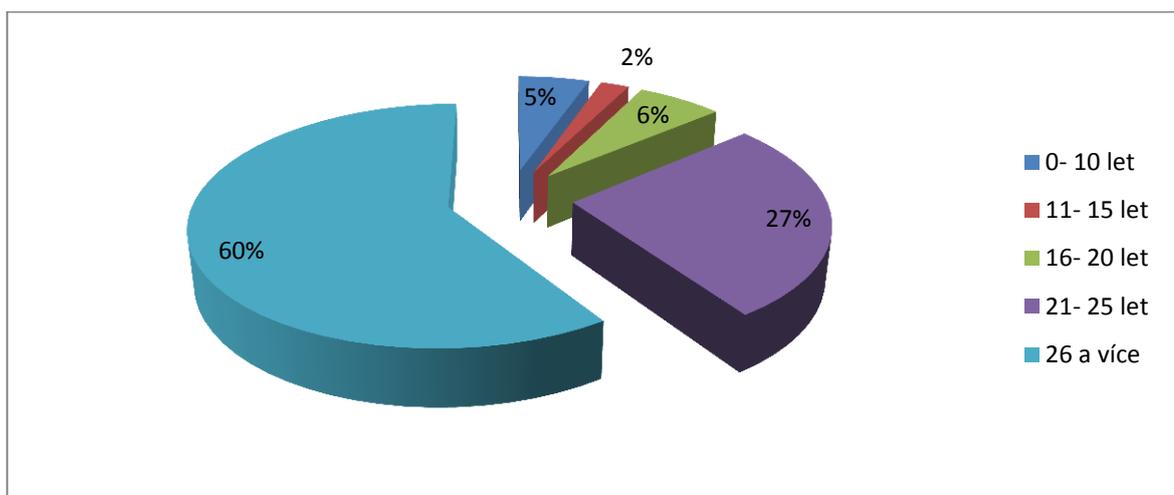
Zatímco ve výzkumném vzorku u administrativních zaměstnanců převažují respondenti-ženy, u zaměstnanců pracujících v provozu je tomu naopak. Rozdíl je zapříčiněn tím, že v provozu jsou kumulované funkce s převážně technickou náplní práce (strojvedoucí, posunovač, vedoucí posunu, atd.), která pro ženy není vhodná. Kdežto u administrativních profesí se především jedná o vedení agendy spojené s chodem firmy. Z níže uvedeného grafu, vyplývá, že výzkumu se zúčastnili respondenti napříč celého spektra zaměstnanců organizačních složek ČD Ostravské oblasti. Počet respondentů „Jiné“ zahrnuje zaměstnance vykonávající doplňkové činnosti, které jsou pro chod hlavních společností ZAP, CARGO, SŽDC nezbytné, ale přímo se nepodílí na předmětu podnikání firmy.

Graf č. 1 Přehled respondentů dle věku a pracovní pozice



Délka trvání pracovního poměru, graf 2, u výzkumného vzorku nám poukazuje na to, že u ČD pracují převážně zaměstnanci, kteří jsou zaměstnáni 26 a více let, celkem 60% respondentů. Tento stav lze charakterizovat „stop“ stavem přijímání nových zaměstnanců, který byl zapříčiněn nedávnou ekonomickou krizí celé společnosti.

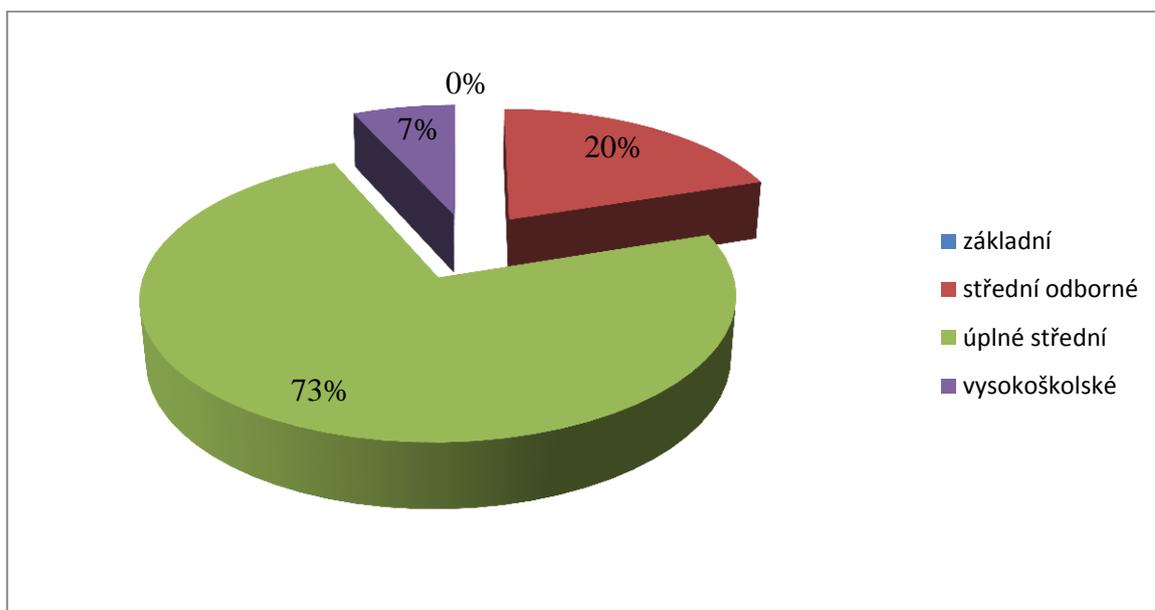
Graf č. 2 Délka trvání pracovního poměru zaměstnanců



Respondenti zúčastnění na výzkumu převážně dosáhli úplné střední vzdělání, celkem 73 % dotazovaných. Střední odborné vzdělání dosáhlo 20 % respondentů zaměstnaných u ČD.

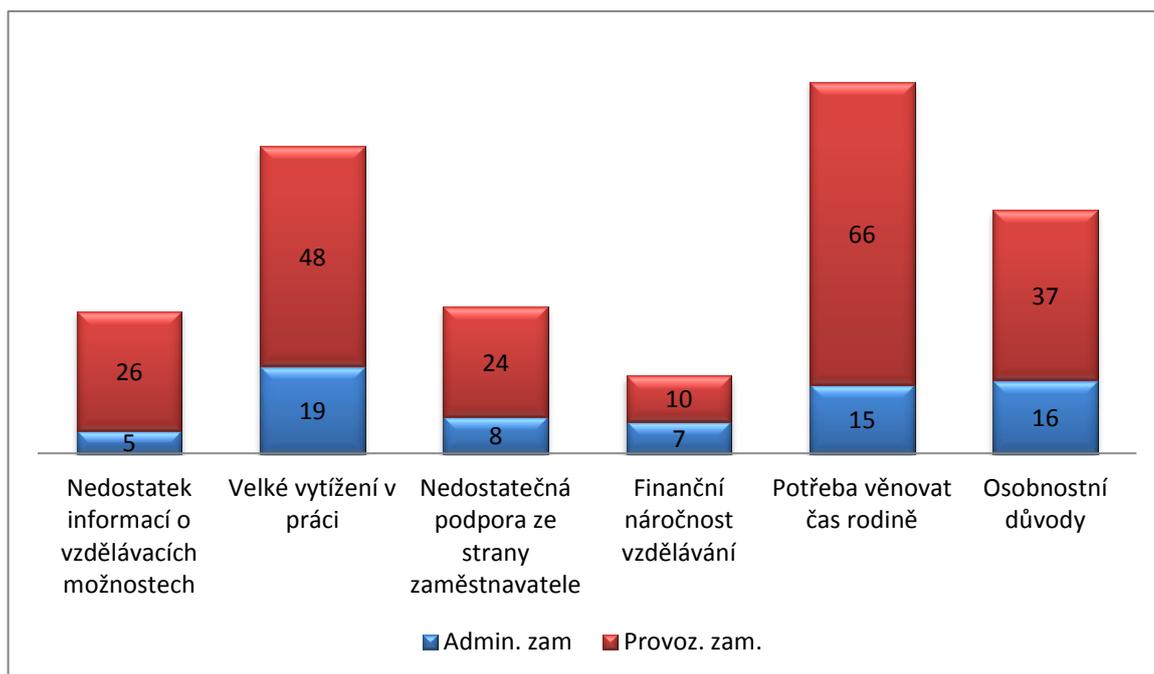
Respondentů s vysokoškolským vzděláním bylo 7 %. Výzkumu se nezúčastnil žádný zaměstnanec s dosaženým základním vzděláním.

Graf č. 3 Přehled zaměstnanců dle dosaženého vzdělání

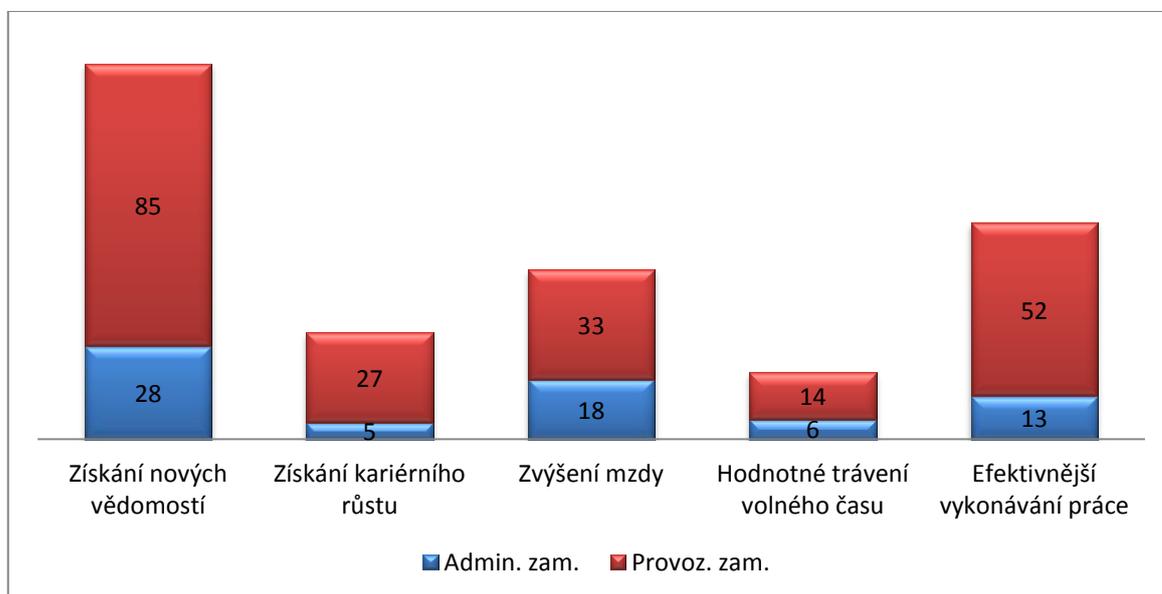


Nyní se zaměříme na deskripci bariér ve vzdělávání. Jak nám poukazuje graf č. 4, nejčastější bariérou je „potřeba věnovat čas rodině“ celkem 81 respondentů. Vzhledem k počtu respondentů dle délky pracovního poměru u ČD od 21 – 25 let a 26 a více let, se tato bariéra jeví jako nejpředpokládanější. Opomenout rovněž nemůžeme bariéru týkající se vytíženosti v práci, která se vyskytla u 67 respondentů. Nelze také přehlédnout četnost výskytu osobnostních důvodů, kdy 53 respondentů uvedlo, že nemají chuť, nebo mají pocit, že vzdělávání nemá pro ně význam. Tato skutečnost se dá vysvětlit opět četností věkové skupiny respondentů. Pro výzkum jsme odpovědi týkající se výskytu bariér rozdělili dle administrativních a provozních zaměstnanců.

Graf č. 4 Četnost bariér ve vzdělávání



Graf č. 5 Četnost motivačních faktorů ve vzdělávání



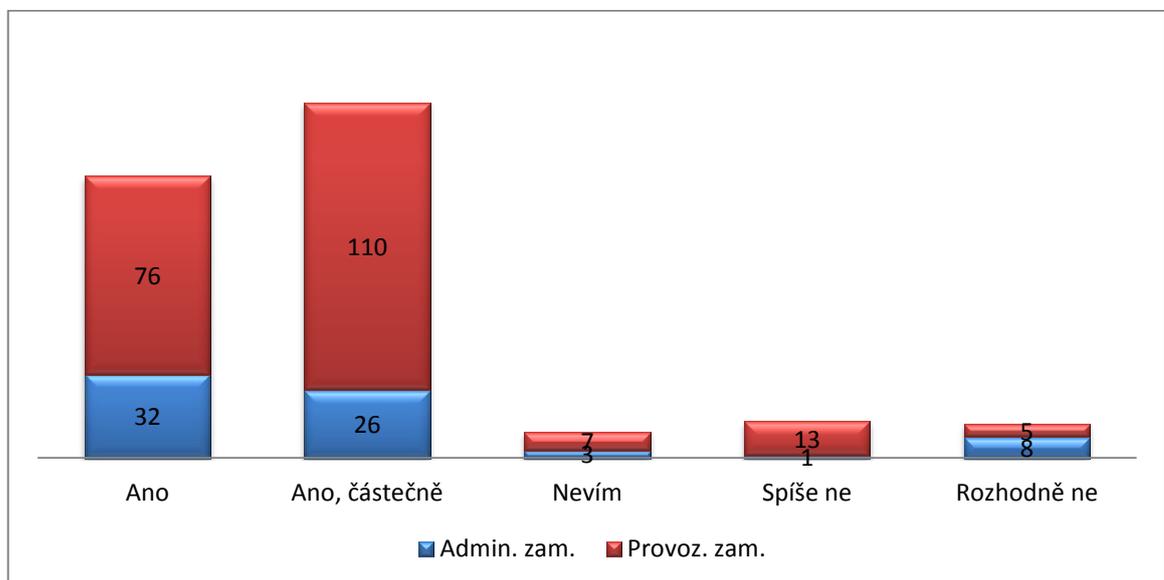
Zaměříme-li se však na deskripci motivace ve vzdělávání, z grafu č. 5, respondenti nejčastěji uváděli „získání nových vědomostí“, celkem 113 respondentů. Poté se nejčastěji vyskytovala odpověď „efektivnější vykonávání práce“, 65 respondentů, a až na třetím místě je uvedena motivace „možnost mzdového navýšení“. Tento výsledek by se dal hodnotit jako vysoká zodpovědnost zaměstnanců v účasti na vzdělávacích akcích. Vzhledem

k pracovní náplni a zodpovědnosti jednotlivých profesí se tento jev jeví jako odpovídající. I zde jsme odpovědi respondentů rozdělili dle typu pracovní pozice na administrativní a provozní zaměstnance.

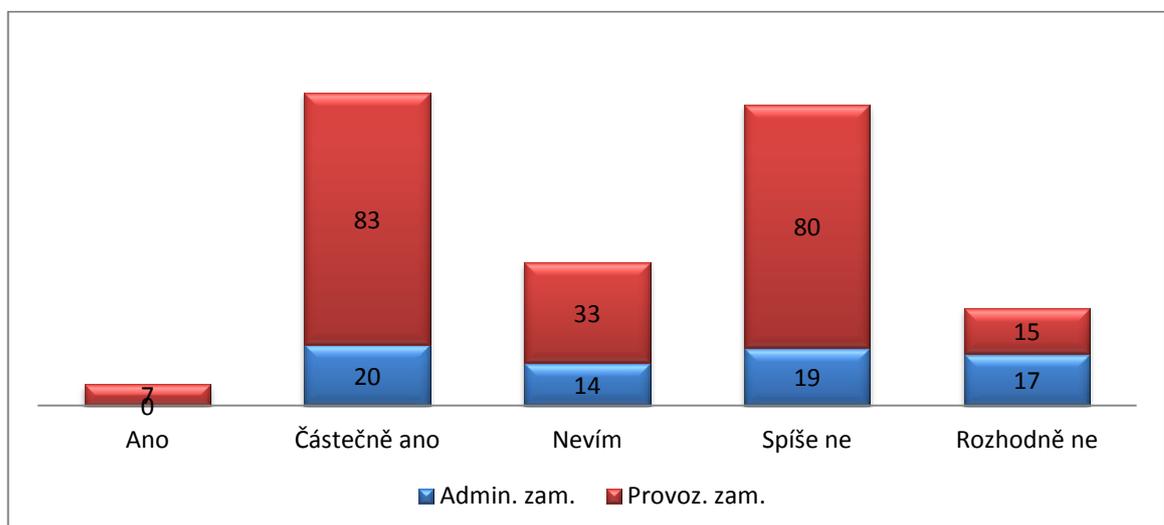
Pro zjištění celkového postoje respondentů k dané problematice jsme do dotazníku přidali otázky č. 7- 11; 13-15. I když to nebylo pro náš výzkum směrodatné, rozdělili jsme získané výsledky dle typu pracovní pozice.

Jak nám ukazuje graf č. 6, dotazovaní respondenti jsou ve 136 případech se svou prací částečně spokojeni. Úplnou spokojenost se svou prací uvedlo 108 dotázaných respondentů.

*Graf č. 6 Přehled spokojenosti respondentů se svou prací*

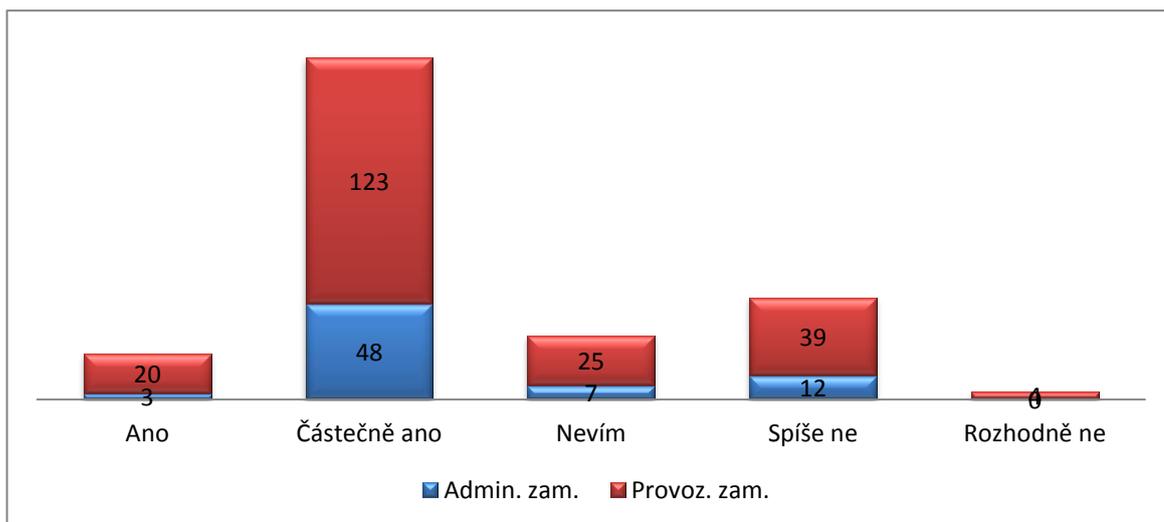


*Graf č. 7 Četnost vnímání možnosti postoupení na vyšší pozici*



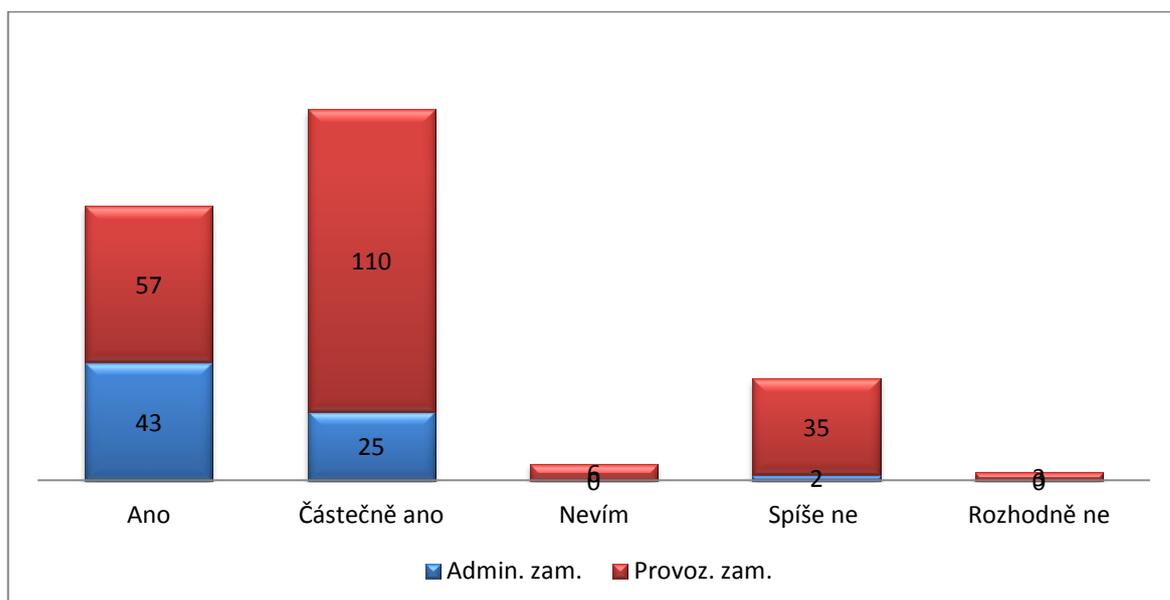
Další otázka nám řešila, zda je možné v rámci kvalifikace postoupit na vyšší pozici (graf č. 7). Dotazovaní respondenti ve většině případů odpověděli částečně ano, celkem 103 respondentů. Odpověď ne uvedlo celkem 99 respondentů. Tento stav mohl být způsoben druhem pohledu na postoupení na vyšší pozici. Druh pohledu nebyl směrodatný pro náš výzkum.

Graf č. 8 Četnost vnímání možnosti zvyšování své kvalifikace



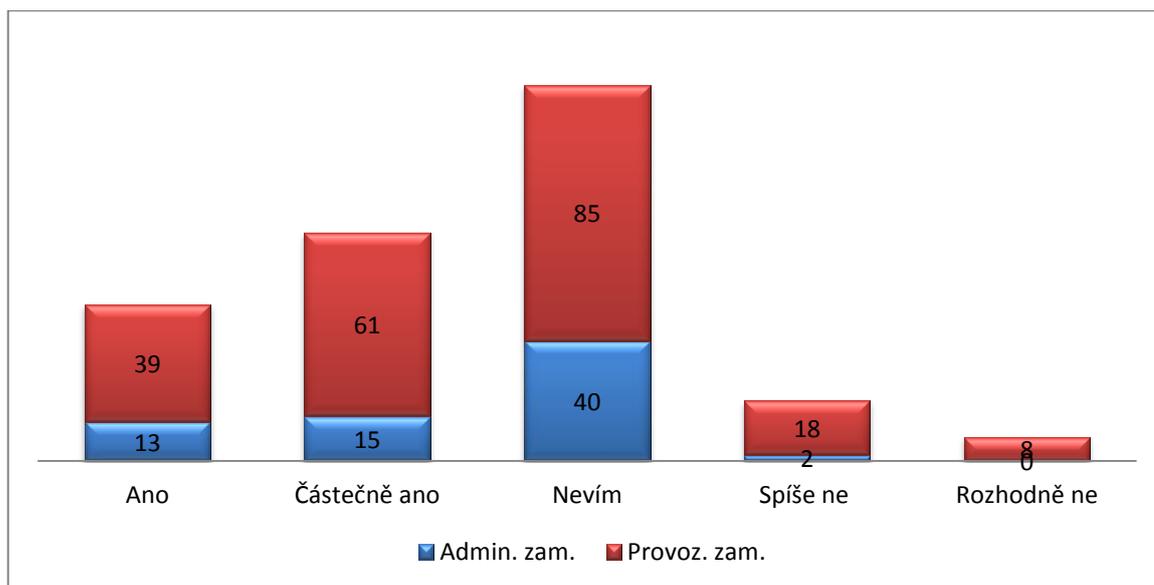
Pohled na možnost zvyšování své kvalifikace v organizaci nám znázorňuje graf č. 8. Ze získaných dat můžeme říct, že dotazovaní respondenti vědí o možnostech zvyšování své kvalifikace, i když považují tuto možnost jen jako částečnou. Důkazem je 171 respondentů, kteří vyhodnotili tuto otázku odpovědí částečně ano.

Graf č. 9 Četnost vnímání potřeby dalšího vzdělávání



Potřebu dalšího vzdělávání ve své profesi z pohledu zaměstnance řešila otázka č. 10. Zde respondenti odpověděli nejčastěji, že se potřebují dále vzdělávat částečně a to ve 135 případech. Dalších 100 respondentů uvedlo, že mají potřebu dalšího vzdělávání. Těsnost obou odpovědí můžeme přiřazovat k věkovému rozpětí respondentů, nebo druhu povolání. Tyto aspekty však nebyly pro náš výzkum významné.

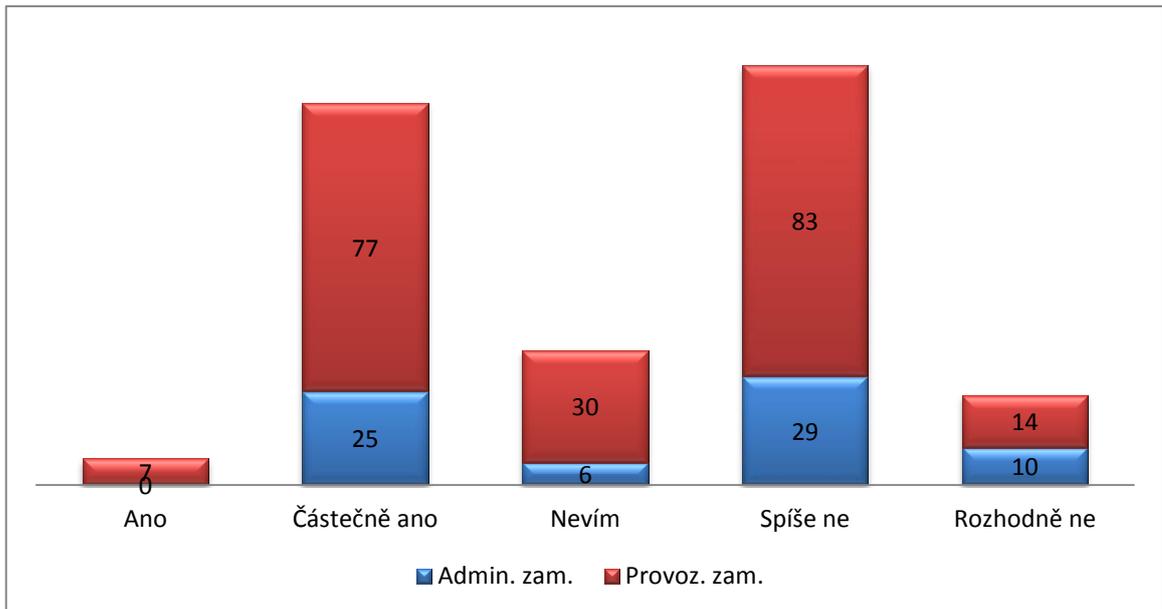
*Graf č. 10 Četnost vnímání vstřícnosti zaměstnavatele během vzdělávacího kurzu*



Na otázku, zda během vzdělávacího kurzu zaměstnavatel vychází vstříc, respondenti v počtu 125 uvedli, že neví (viz graf č. 10). Není však zanedbatelná ani odpověď, že zaměstnavatel vychází částečně vstříc uvedená 76 respondenty a 52 dotazovaných uvádí ano, vychází mi zaměstnavatel během vzdělávacího kurzu vstříc.

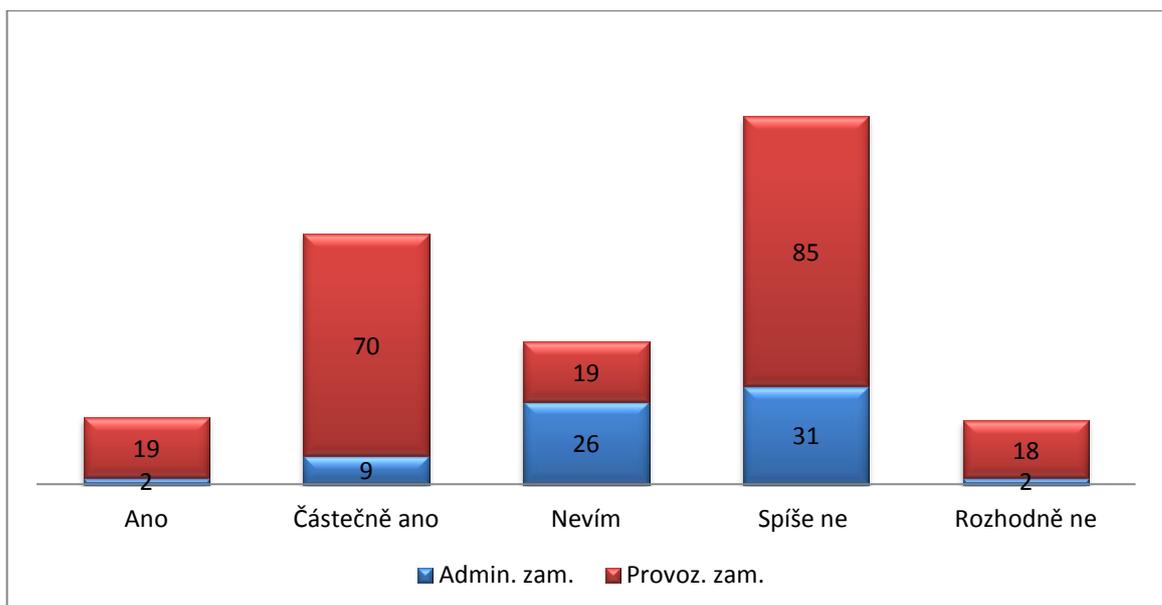
Co se týče motivovanosti zaměstnavatele ke vzdělávání a změn zdrojů motivace, dle výsledku šetření vyplývá opět těsné vyjádření respondentů mezi odpovědi ne, 112 respondentů, a odpovědi částečně ano, 102 respondentů (viz graf č. 11). V případě odpovědi ano, se měli respondenti vyjádřit, čím je zaměstnavatel motivuje. Čtyři respondenti uvedli motivovanost zaměstnavatelem v podobě „pravidelného školení“, jeden respondent uvedl „neustálé změny“ a dva respondenti uvádějí „zkoušky“. Pokud budeme hodnotit druh motivace, můžeme jej charakterizovat jako vnější tlak ze strany zaměstnavatele se vzdělávat.

Graf č. 11 Četnost respondentů dle vnímání motivovanosti zaměstnavatele ke vzdělávání



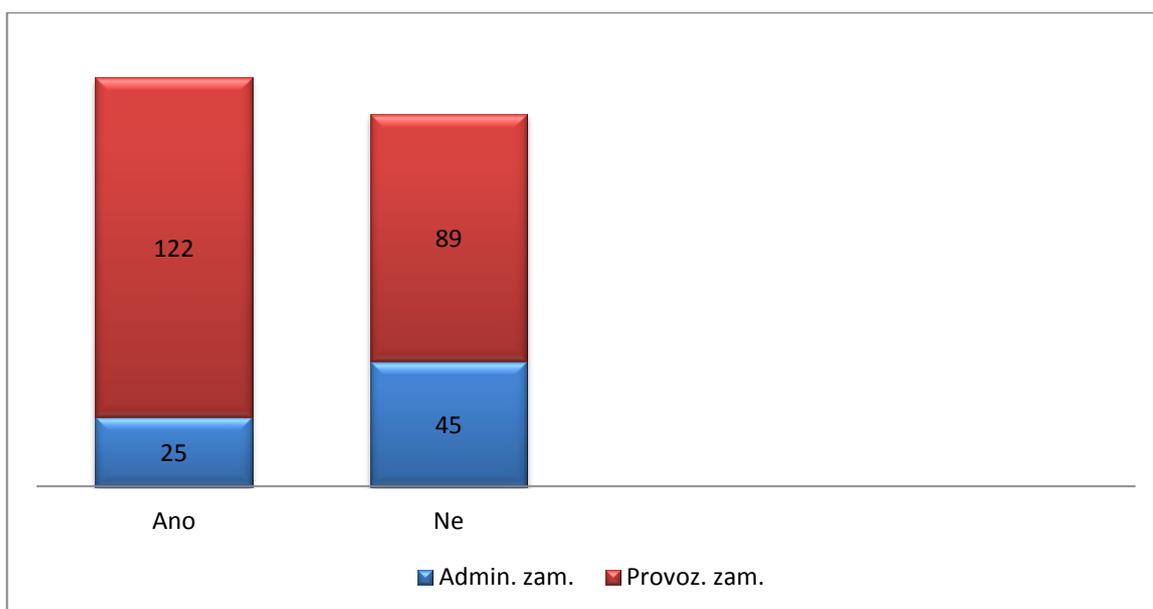
Otázka č. 13 se zabývala otázkou, zda motivovanost zaměstnavatele změnila motivační postoje zaměstnance. Můžeme říct, že výsledky odpovědí jsou podobné jako u otázky řešící motivovanost ke vzdělávání. Žádnou změnu nepocítuje 116 respondentů a částečnou změnu uvedlo 79 respondentů (viz graf č. 12). Pokud chceme porovnat pracovní pozici a změny motivačních zdrojů, tak administrativní zaměstnanci uvádějí, že převážně neví o žádných změnách ve svých zájmech, nebo nezměnili své ideály.

Graf č. 12 Přehled odpovědí respondentů na otázku, zda vzdělávání jim změnilo zdroje motivace



Dostatečnost vzdělávacích možností poskytovaných zaměstnavatelem nelze jednoznačně vyhodnotit kladně ani záporně. Dle výsledků šetření (viz graf č. 13) byly tyto odpovědi v těsné shodě. Ano uvedlo 147 respondentů a ne uvedlo 134 respondentů. Pouze dva respondenti uvedli, že postrádají více pravidelného školení. Otázka četnosti vzdělávacích možností by se dala charakterizovat věkem a profesí dotazovaných respondentů, ale to nebylo pro náš výzkum směrodatné.

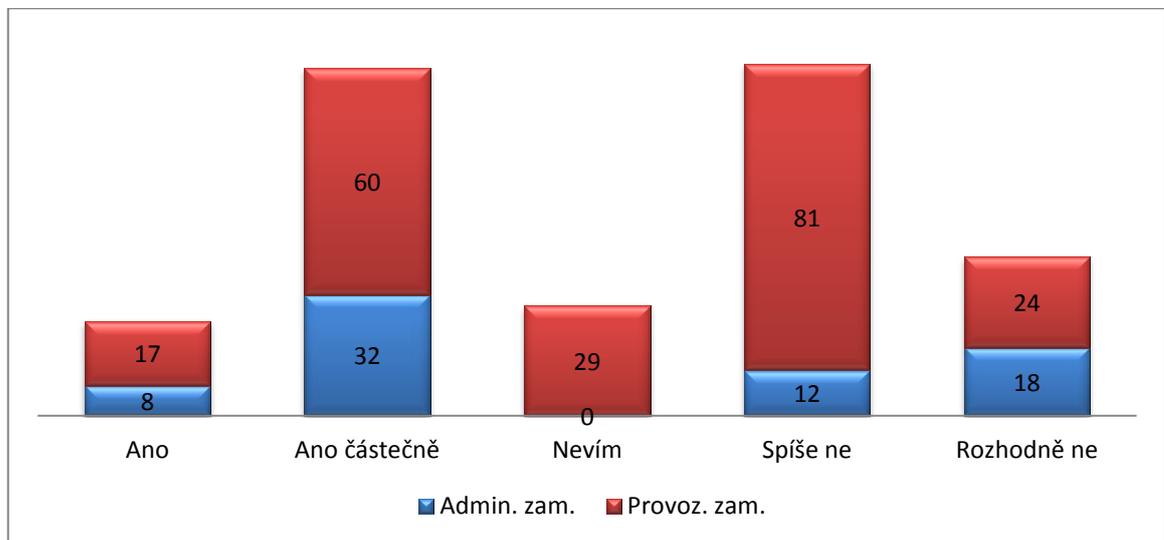
*Graf č. 13 Četnost vnímání dostatečnosti vzdělávacích možností zaměstnavatelem*



Každá práce je ohodnocována odměnou. Každá firma tuto položku vnímá jinak. U Českých drah je každé uskutečněné vzdělávání, každá profese ohodnocena tabulkovou formou. Rovněž existuje motivační složka, která slouží jak k podpoře vzdělávání, tak k lepším výkonům zaměstnance. Ovšem i tato položka je tabulková. Tabulkovou formou se ohodnocuje také délka pracovního poměru zaměstnanců zaměstnaných u ČD. Jaký pohled mají na toto ohodnocování zaměstnanci, nám popisuje graf č. 14.

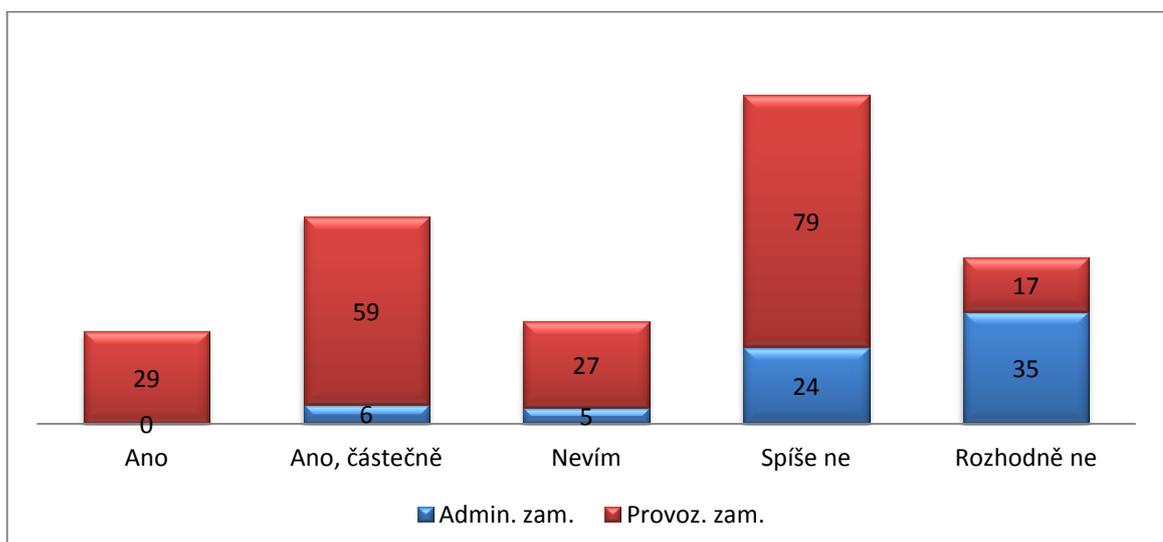
Ze získaných dat vyplývá, že nelze jednoznačně označit, zda vnímají respondenti hodnocení práce dostatečně ohodnocenou nebo ne. Rozdíl mezi odpovědi ne, 93 respondentů, a odpovědi částečně ano, 92 respondentů, je pouze jedna odpověď. Tato skutečnost by se dala přiřadit k druhu motivace.

Graf č. 14 Četnost spokojenosti s ohodnocením práce



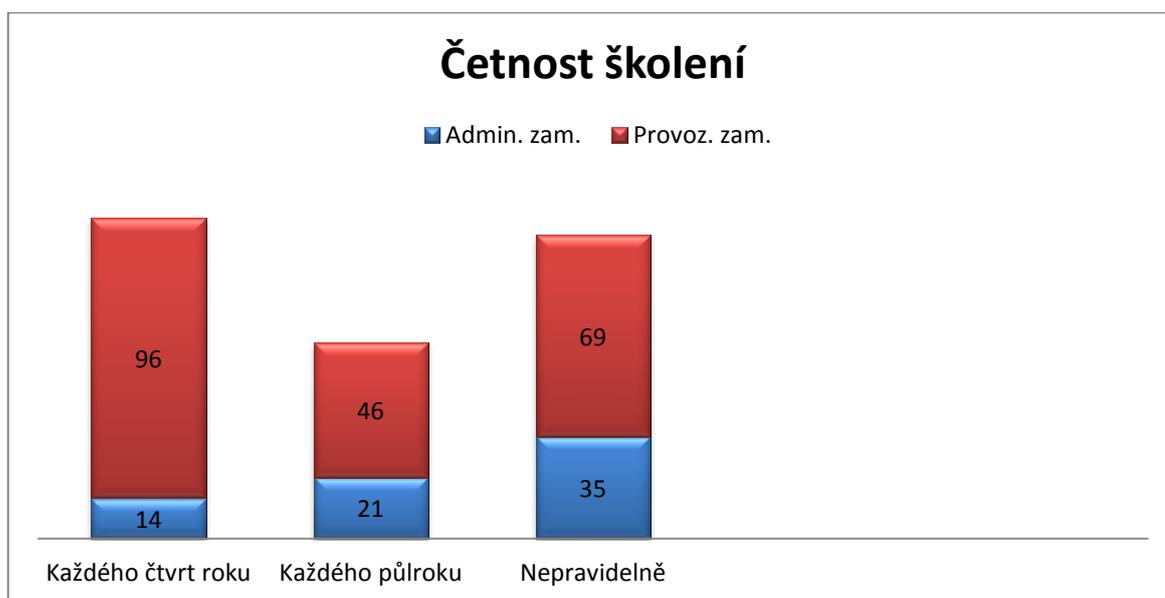
Jsou podniky, které zahrnují do motivační složky i účast na podnikovém vzdělávání. Zda je toto ohodnocení, dle zaměstnance dostatečné nám popisuje graf č. 15. Dle zjištěných výsledků může říct, že výše výkonové odměny za účast na vzdělávání není pro respondenty motivací. I když to nebylo předmětem šetření, rozdělili jsme odpovědi respondentů dle typu pracovní pozice. Podrobněji se touto problematikou budeme zabývat v relační části.

Graf č. 15 Přehled spokojenosti respondentů s výši výkonové odměny za účast na podnikovém vzdělávání



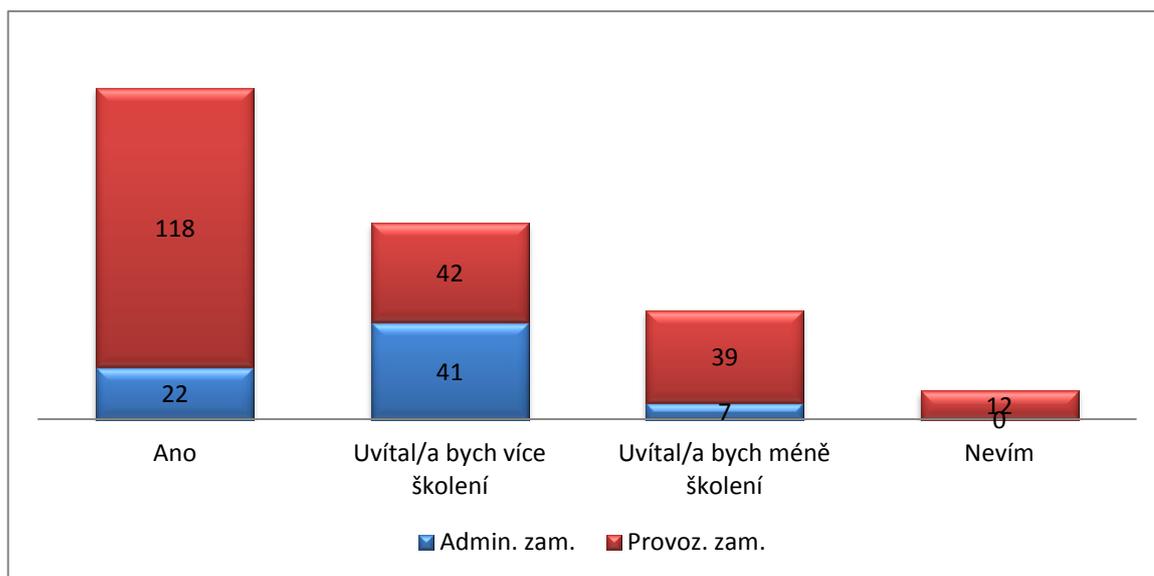
Problematiku zabývající se podnikovým vzděláváním očima zaměstnance nám popisují otázky č. 19- 22. Tyto otázky zjišťovaly jakou formu vzdělávání a četnost vzdělávací akce respondenti upřednostňují. Dále nás zajímalo, zda získané vědomosti využívají v praxi. Opět, i když to nebylo předmětem výzkumu, jsme odpovědi vyhodnotili s ohledem na pracovní pozici.

Graf č. 16 Přehled frekvence školení

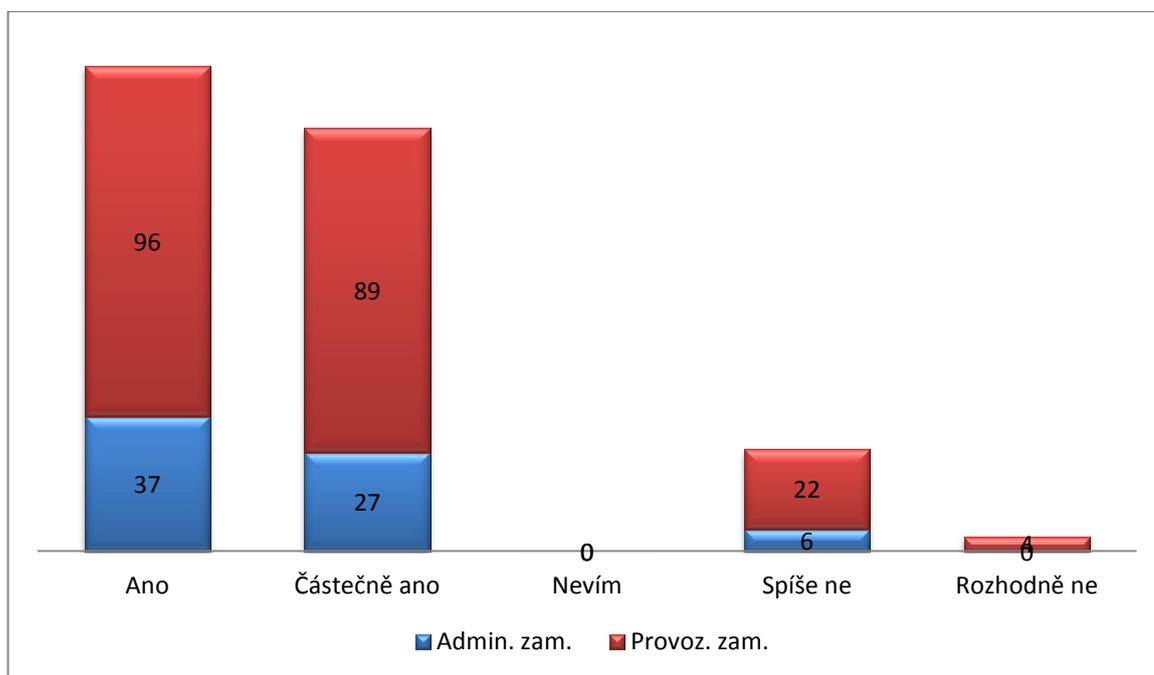


Problematikou školení se zabývaly otázky č. 19 a 20. Zde nás zajímala četnost školení, a zda tato četnost respondentům vyhovuje. Ze získaných dat jsme sestavili grafický přehled, ze kterého můžeme vyvodit následující závěr. Školení dle grafu č. 16, se respondenti zúčastňují každého čtvrt roku nebo nepravidelně. Vzhledem k podnikové strategii je zřejmé, že nepravidelnost školení je podmíněna četností mimořádných událostí. V závislosti na frekvenci školení je i odpovídající výsledek hodnocení. Odpověď ano 140 respondenty (viz graf č. 17), poukazuje na spokojenost zaměstnanců. Položka „uvítal/a bych více školení“ je u administrativních zaměstnanců uváděna často. K tomuto jevu se dají přiřadit časté změny v legislativě a v kolektivní smlouvě. Četnost odpovědí v otázce využití vědomostí v praxi, která je vyhodnocena 133 odpověďmi ano a 116 odpověďmi částečně ano (viz graf č. 18), poukazuje na kvalitu uskutečněných vzdělávacích akcí.

Graf č. 17 Přehled ohodnocení frekvence školení

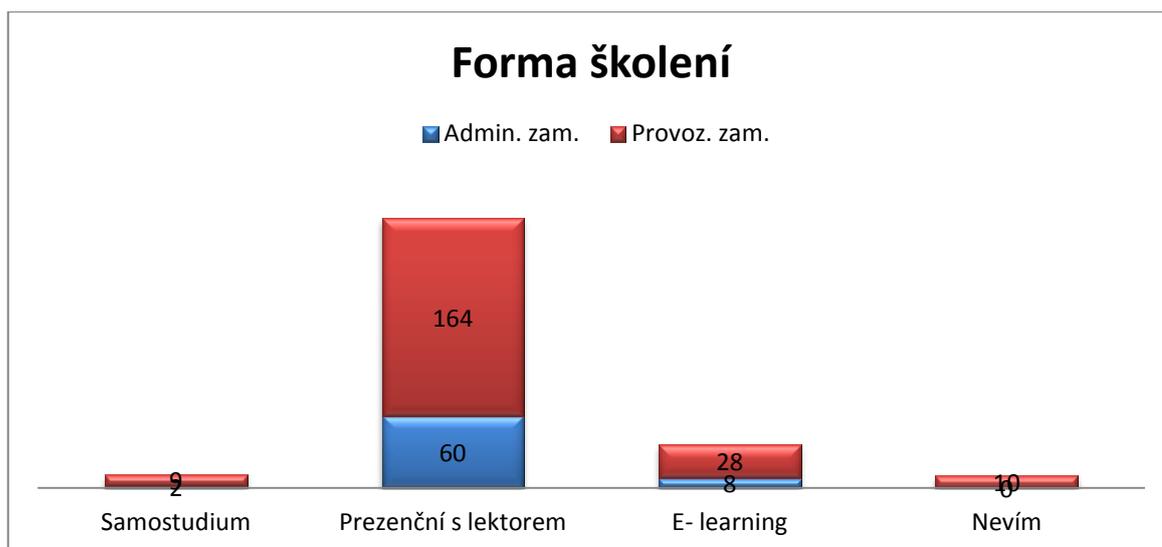


Graf č. 18 Přehled hodnocení respondentů týkající se využití vědomostí v praxi



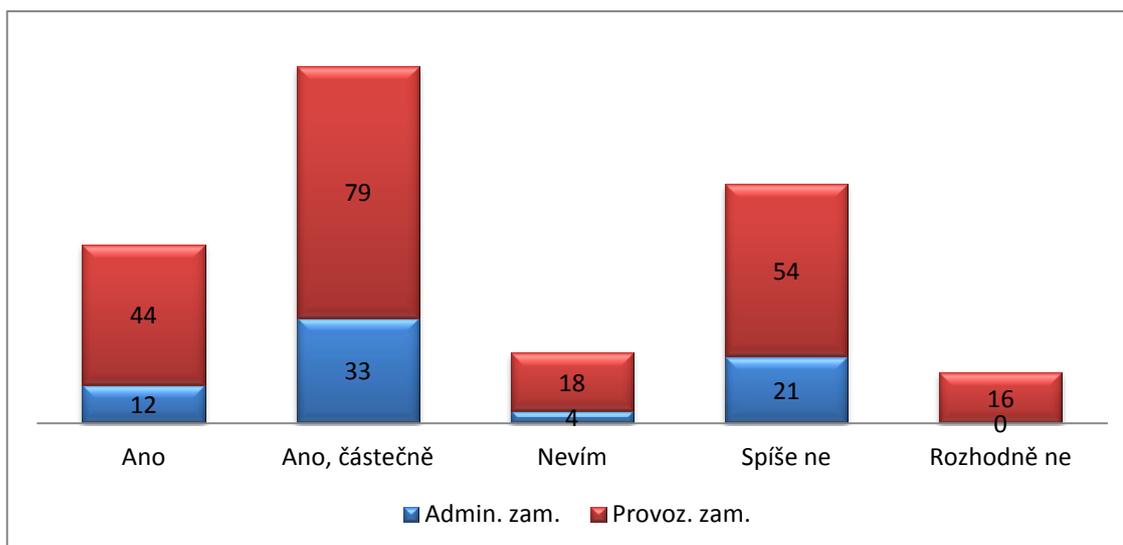
V teoretické části jsme se zabývali formou vzdělávání. Kvalita vzdělávací akce je nemalou měrou závislá na způsobu výkladu. My jsme vybrali nejčastější formy používané u ČD. Po vyhodnocení respondenti preferují vzdělávání uskutečňované lektorem (viz graf č. 19). Vzhledem k řešení různých mimořádností je tato skutečnost zřejmá, protože danou problematiku mohou řešit diskusními příspěvky a zkušenostmi v praxi.

Graf č. 19 Četnost upřednostňování formy školení



Seberealizace je důležitý motivační faktor pro člověka. Správné vnímání tohoto faktoru člověku usnadňuje lépe plnění svých cílů. Zda respondenti vnímají účast na podnikovém vzdělávání jako seberealizaci, nám řešila v dotazníku otázka č. 23 (viz graf č. 20). I když to nebylo předmětem našeho výzkumu, četnost jsme pro přehlednost znázornili dle typu pracovní pozice. Ze získaných údajů můžeme říct, že dotazovaní respondenti účast na podnikovém vzdělávání vnímají jako seberealizaci. Podrobněji se vyhodnocením grafu budeme zabývat v relační části při ověřování H2.

Graf č. 20 Přehled respondentů v hodnocení účasti na školení jako seberealizaci



## 8.1 Analýza výzkumných problémů a verifikace stanovených hypotéz

Pro stanovení výzkumných problémů je základem formulovat věcné hypotézy, které se převádějí na statistické. Chráska (2007, s. 69) charakterizuje statistické hypotézy jako hypotetická tvrzení o vztazích mezi jevy vyjádřených ve statistických termínech. Tyto tvrzení neověřujeme přímo, ale oproti jinému tvrzení, proti tzv. nulové hypotéze.

Pro testování hypotéz v této práci využíváme Test nezávislosti Chí- kvadrát pro kontingenční a čtyřpolní tabulku.

### 8.1.1 Vliv typu pracovní pozice na četnost výskytu bariér

Jakou měrou se na výskytu bariér podílí typ pracovní pozice?

H<sub>0</sub> Předpokládáme, že neexistují významné rozdíly v četnosti bariér mezi administrativními zaměstnanci a zaměstnanci v provozu.

H<sub>A</sub> Předpokládáme, že existují významné rozdíly v četnosti bariér mezi administrativními zaměstnanci a zaměstnanci v provozu.

#### Komentář

Při formulování této hypotézy jsme vycházeli z předpokladu, že respondenti pracující v provozu budou četnost bariér vnímat více než administrativní zaměstnanci. Příslušná data

jsme vygenerovali do kontingenční tabulky a k vyhodnocení použili Test nezávislosti Chí-kvadrát pro kontingenční tabulku (Chráska, 2007, s. 76-79).

Tabulka č. 6 Četnost bariér dle typu pracovní pozice

	Typ bariéry						
	Nedostatek informací o vzdělávacích možnostech	Velké vytížení v práci	Nedostatečná podpora ze strany zaměstnavatele	Finanční náročnost vzdělávání	Potřeba věnovat čas rodině	Osobnostní důvody	Celkem
Administrativní zaměstnanci	5	19	8	7	15	16	<b>70</b>
Provozní zaměstnanci	26	48	24	10	66	37	<b>211</b>
<b>Celkem</b>	<b>31</b>	<b>67</b>	<b>32</b>	<b>17</b>	<b>81</b>	<b>53</b>	<b>281</b>

Tabulka č. 7 Očekávané a pozorované četnosti

		Nedostatek informací	Velké vytížení v práci	Nedostatečná podpora	Finanční náročnost	Čas pro rodinu	Ostatní důvody	Celkem
Četnost								
Admin. zam.	Pozor. (P) Oček. (O)	5 (7,72)	19 (16,69)	8 (7,97)	7 (4,23)	15 (20,18)	16 (13,20)	<b>70</b>
Provoz. zam.	Pozor. (P) Oček. (O)	26 (23,28)	48 (50,31)	24 (24,03)	10 (12,77)	66 (60,82)	37 (39,80)	<b>211</b>
<b>Celkem</b>		<b>31</b>	<b>67</b>	<b>32</b>	<b>17</b>	<b>81</b>	<b>53</b>	<b>281</b>

Zjištění testového kritéria  $\chi^2$  (Chráska, 2007, s. 72):

$$\chi^2 = \sum \frac{(P-O)^2}{O} = 5,98$$

Po dosažení do vzorce dostáváme hodnotu chí- kvadrátu  $\chi^2 = 5,98$

**Zjištění kritické hodnoty  $\chi^2_{0,05}$** 

Kritická hodnota  $\chi^2_{0,05}$  v hladině významnosti 0,05 v 5 stupni volnosti = **11,019**

**Výpočet koeficientu kontingence**

Pro stanovení míry závislosti s rozdílným počtem řádků a sloupců bývá často doporučován Čuprovův koeficient kontingence  $K$ , který vypočítáme podle vzorce (Chráska, 2007, s. 87)

$$K = \frac{\sqrt{\chi^2}}{\sqrt{n(r-1)(s-1)}} \text{ kde } \chi^2 \text{ je vypočítaná hodnota testového kritéria Chí- kvadrát, } n \text{ je}$$

celková četnost,  $r$  je počet řádků v tabulce,  $s$  je počet sloupců v tabulce.

$$K = \frac{\sqrt{5,98}}{\sqrt{281 \cdot (2-1) \cdot (6-1)}} = \mathbf{0,255}$$

**Interpretace**

Vypočítané **testové kritérium Chí- kvadrát je menší než kritická hodnota testového kritéria  $\chi^2_{0,05}$** . Proto **zamítáme alternativní hypotézu a přijímáme hypotézu nulovou.**

Pokud budeme přijímat nulovou hypotézu, můžeme konstatovat, že výsledky jsou možné vysvětlit působením náhody. To znamená, že mezi zkoumanými jevy nemusí být významný vztah. Z celkového pohledu na bariéry ve vzdělávání můžeme konstatovat, že **neexistují významné rozdíly v četnosti bariér mezi administrativními zaměstnanci a zaměstnanci pracujícími v provozu.**

Závislost mezi měřenými jevy dle výše vypočteného koeficientu můžeme označit za nízkou.

**8.1.2 Vliv motivace na četnost výskytu bariér**

Jakou měrou se na výskytu bariér podílí motivace se vzdělávat?

$H_0$  Předpokládáme, že neexistují významné rozdíly ve výskytu bariér v závislosti na motivaci se vzdělávat.

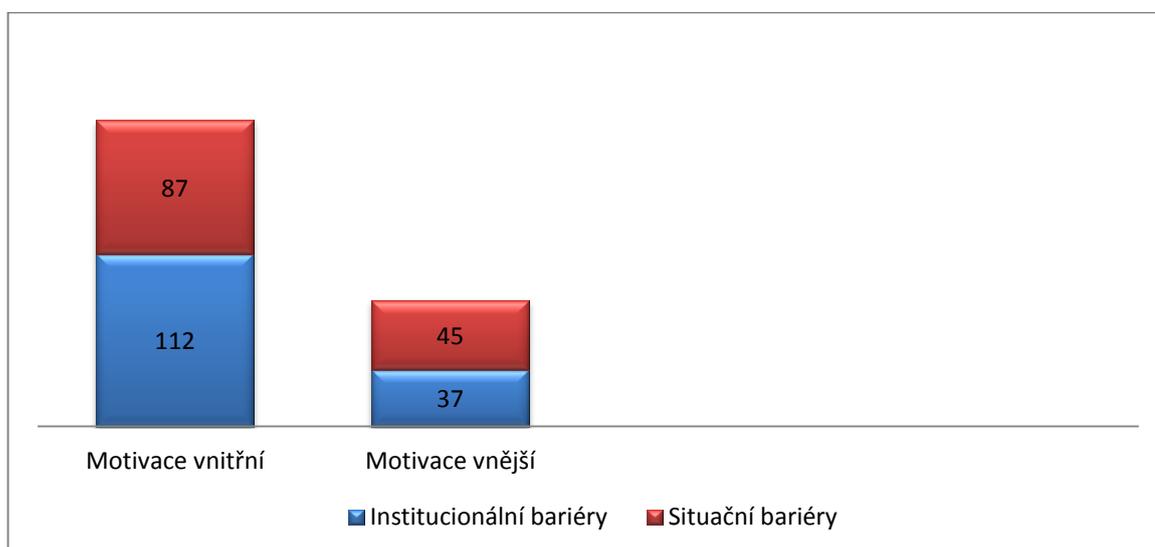
$H_1$  Předpokládáme, že existují významné rozdíly ve výskytu bariér v závislosti na motivaci se vzdělávat.

## Komentář

K formulování této hypotézy nás vedla domněnka, že zaměstnanci s vnitřní motivací vnímají méně bariéry ve vzdělávání než zaměstnanci ovlivňováni stimuly. Motivační faktory jsme rozdělili dle charakteru, do dvou položek, na motivaci vnitřní a vnější. Položka „vnitřní motivace“ obsahuje faktor získání nových vědomostí, hodnotné trávení volného času a možnost dělat svou práci lépe. Položka „vnější motivace“ je složena z faktoru možnost následného kariérního růstu a možnost následného zvýšení mzdy. Bariéry jsme dle charakteru rozdělili do položky institucionální a do položky situační bariéry. V položce „institucionální bariéry“ jsou zahrnuty faktory nedostatek informací o vzdělávacích možnostech, nedostatečná podpora ze strany zaměstnavatele a potřeba věnovat čas rodině. Položka „situační bariéry“ je složena z faktoru velké vytížení v práci, finanční náročnost vzdělávání a osobnostní důvody. Příslušná data z dotazníkového šetření jsme vygenerovali do čtyřpolní tabulky četnosti, která se týká motivace a bariér ve vzdělávání (tabulka č. 8). Tabulku jsme také přenesli do grafu kumulovaných četností vnitřní a vnější motivace ve vztahu k výskytu institucionálních a situačních bariér (graf č. 21). Dále se problematikou motivace zabývají otázky č. 18 a otázka č. 23. Vzhledem ke struktuře otázek, je budeme vyhodnocovat popisnou formou.

Z tabulky vyplývá, že každý respondent pocítuje bariéry ve vzdělávání. Vnitřně motivovaní respondenti uvedli institucionální bariéry v počtu 112 a situační bariéry vnímá 87 respondentů. Vnější motivaci s institucionální bariérou uvedlo 37 respondentů a se situační bariérou respondentů 45.

*Graf č. 21 Přehled výskytu bariér v závislosti na motivaci*



Tabulka č. 8 Výskyt bariér v závislosti na motivaci

	Výskyt bariér		Celkem
	Institucionální	Situační	
Vnitřní motivace	112	87	<b>199</b>
Vnější motivace	37	45	<b>82</b>
Celkem	<b>149</b>	<b>132</b>	<b>281</b>

Na vyhodnocení získaných dat použijeme Test nezávislosti Chí- kvadrát pro čtyřpolní tabulku (Chráška, 2007, s. 82- 83).

Hodnoty dosadíme do vzorce:

$$x^2 = n \cdot \frac{(ad - bc)^2}{(a + b) \cdot (a + c) \cdot (b + d) \cdot (c + d)}$$

Význam písmen ve vzorci je uveden v matici polí čtyřpolní tabulky (viz. tabulka č. 9)

Tabulka č. 9 Matice čtyřpolní tabulky

	$\alpha$	non $\alpha$	
$\beta$	a	b	a+b
non $\beta$	c	d	c+d
	<b>a+c</b>	<b>b+d</b>	n

$$x^2 = 281 \cdot \frac{(112 \cdot 45 - 87 \cdot 37)^2}{199 \cdot 149 \cdot 132 \cdot 82} = 2,903$$

Po dosazení do vzorce dostáváme hodnotu chí- kvadrátu  $x^2 = 2,903$

**Zjištění kritické hodnoty**  $x_{0,05}^2$

Kritická hodnota na hladině významnosti  $x_{0,05}^2$  v 1. stupni volnosti = **3,841**

### Výpočet těsnosti vztahu mezi jevy ve čtyřpolní tabulce

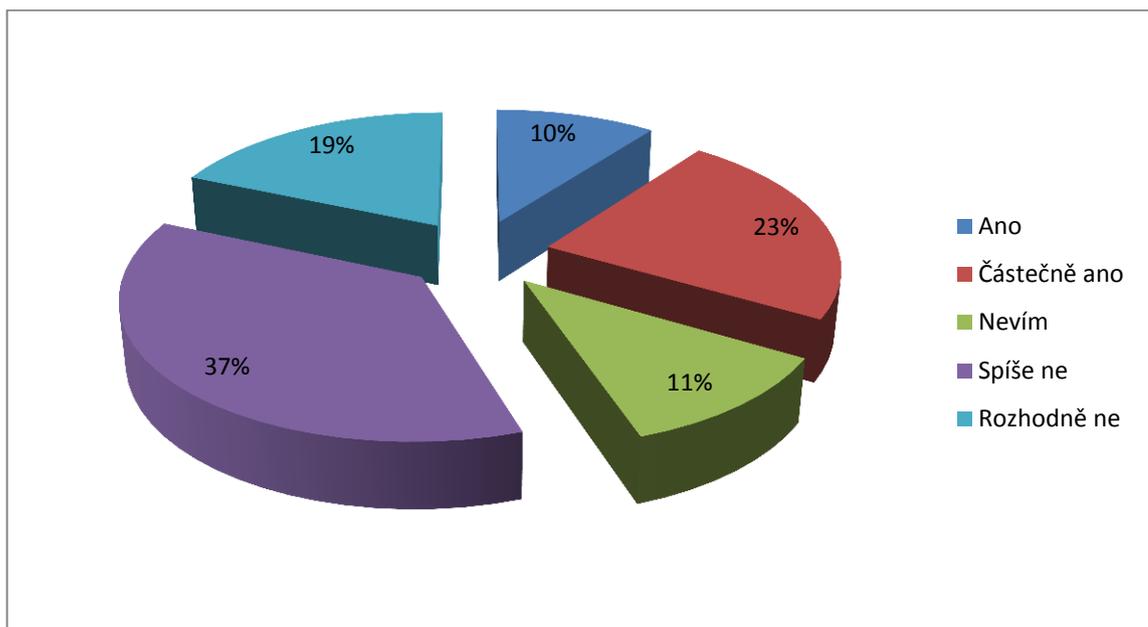
V případě čtyřpolní tabulky se těsnost vztahu mezi jevy používá tzv.  $\phi$ - koeficient, který

$$\text{vypočítáme dle vzorce: } r_{\phi} = \sqrt{\frac{\chi^2}{n}} \quad r_{\phi} = 0,101$$

### Vyhodnocení motivačního faktoru – výše výkonové odměny

Do motivačních faktorů zahrnujeme také výši výkonového ohodnocení. Data jsme převedli do grafu č. 22.

*Graf č. 22 Hodnocení respondentů výši výkonové odměny za účast na podnikovém vzdělávání jako motivaci*



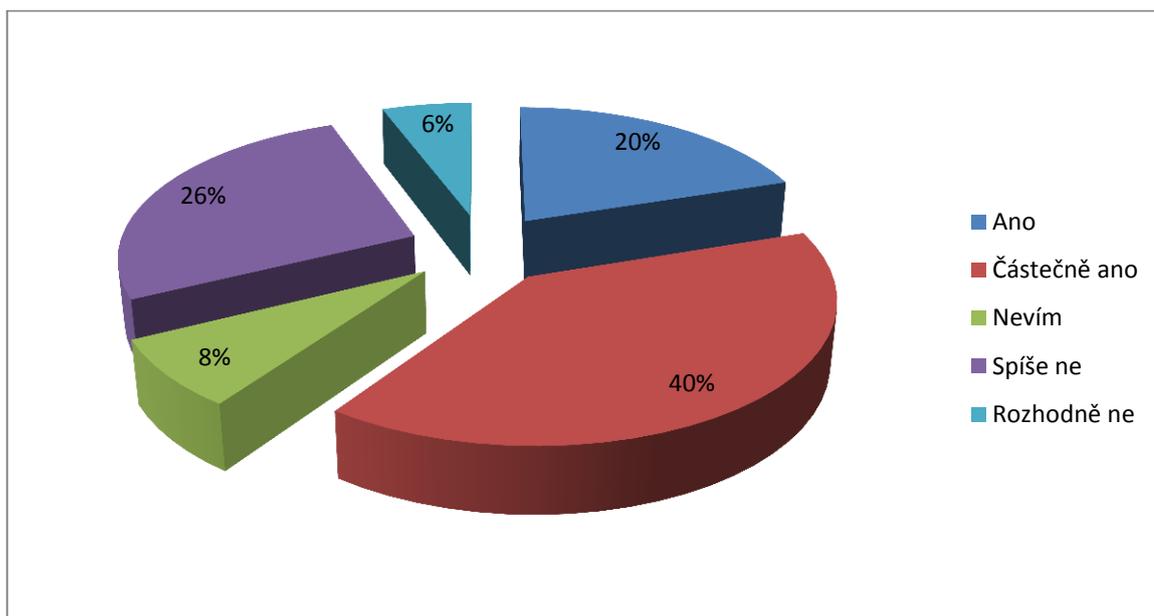
Otázku spokojenosti s výši odměny za účast na podnikovém vzdělávání můžeme vyhodnotit tvrzením: „Respondenti považují výši výkonové odměny za účast na podnikovém vzdělávání za motivaci.“ Toto tvrzení bude potvrzené, pokud více jak 50 % respondentů odpoví ano, nebo částečně ano.

Z výše uvedených dat můžeme říct, že respondenti odpověděli ve 33 %, že výše odměny je motivuje k účasti na podnikovém vzdělávání, popř. je pro ně částečnou motivací. Odpovědí spíše ne a rozhodně ne, uvedlo 51 % respondentů. Ze získaných dat vyplývá, že **se ne-**

potvrdilo tvrzení, že respondenti považují vyšší výkonové odměny za účast na podnikovém vzdělávání jako motivaci.

### Vyhodnocení vnímání účasti na školení jako seberealizaci

Graf č. 23 Vnímání účasti na školení jako seberealizaci



Otázku vnímání účasti na školení jako seberealizaci můžeme vyhodnotit tvrzením: „Respondenti hodnotí účast na školení jako seberealizaci.“ Toto tvrzení bude potvrzené, pokud více jak 50 % respondentů odpoví ano, nebo částečně ano.

Z výše uvedených dat můžeme říct, že respondenti odpověděli v 60 %, že jsou spokojeni popř. částečně spokojeni s vyšší výkonové odměny. Odpovědi spíše ne a rozhodně ne, uvedlo 32 % respondentů. Ze získaných dat vyplývá, že **se potvrdilo tvrzení, že respondenti považují účast na školení jako seberealizaci.**

### Interpretace

Vypočítané *testové kritérium* Chí- kvadrát pro čtyřpolní tabulku je **menší než kritická hodnota testového kritéria  $\chi_{0,05}^2$** . Proto **zamítáme alternativní hypotézu a přijímáme hypotézu nulovou**. Z celkového pohledu na bariéry ve vzdělávání můžeme konstatovat, že

neexistují významné rozdíly ve výskytu bariér v závislosti na motivaci se vzdělávat. Závislost mezi měřenými jevy dle výše vypočteného koeficientu můžeme označit za nízkou. Z pohledu považování výše odměny za účast na podnikovém vzdělávání jako motivace, můžeme konstatovat, že respondenti **nepovažují výši výkonové odměny za účast na podnikovém vzdělávání jako motivaci**. Z pohledu považování účasti na školení jako seberealizaci, můžeme konstatovat, že respondenti **účast na školení považují jako seberealizaci**.

### 8.1.3 Vliv typu bariéry na druhu motivace se vzdělávat

Existuje statistický poměr mezi druhem motivace a četností bariér?

H0 Předpokládáme, že možnost následného zvýšení mzdy nebude mít významný vliv na potřebu věnovat se rodině.

H1 Předpokládáme, že možnost následného zvýšení mzdy bude mít významný vliv na potřebu věnovat se rodině.

#### Komentář

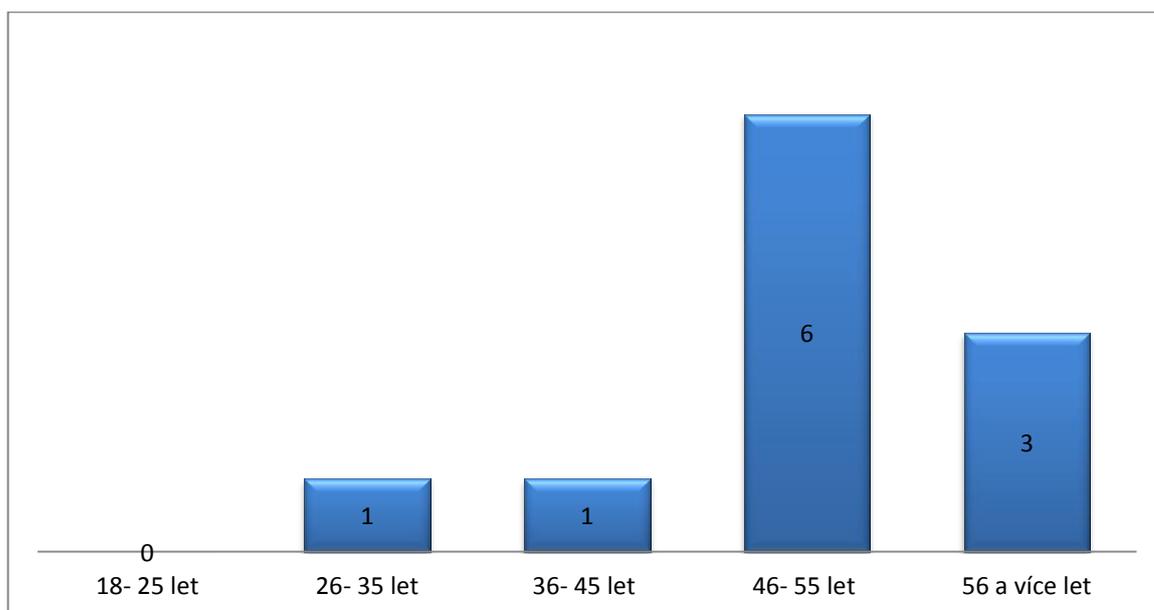
K formulování této hypotézy jsme vycházeli z domněnky, že respondenti uvádějící bariéru „věnovat čas rodině“ budou motivováni se vzdělávat „možností zvýšení mzdy“. Finanční ohodnocení je považováno za stimul, který by mohl ovlivnit vnímání bariér. Respondenty věnující se rodině, by tento faktor mohl pozitivně ovlivňovat přístup k podnikovému vzdělávání. Četnost této bariéry byla vyhodnocena v otázce č. 16 a četnost motivace v otázce č. 12.

Následující tabulka (tabulka č. 10) uvádí přehled respondentů, kteří spojují motivaci „zvýšení mzdy“ s bariérou „věnovat čas rodině“. Uvedené hodnoty jsme také znázornili graficky (graf č. 24). Pro přehlednost jsme graficky znázornili četnost výskytu zkoumané závislosti v různých věkových kategoriích, i když tato skutečnost nebyla pro ověření hypotézy podstatná.

Tabulka č. 10 Četnost výskytu typu bariéry v závislosti na typu motivace

		Možnost následného zvýšení mzdy		Celkem
		Ano	Ne	
Čas věnovat rodině	Ano	11	70	81
	Ne	34	166	200
Celkem		45	236	281

Graf č. 24 Grafické znázornění četnosti výskytu motivace „zvýšení mzdy“ v závislosti na bariéře „věnovat čas rodině“ s ohledem na věk



Z grafu lze vyčíst, že pouze 11 respondentů uvedlo v souvislosti s motivací následného zvýšení mzdy jako bariéru věnovat čas rodině. 70 respondentů, kteří uvedli tuto bariéru, zohledňuje jiné motivační faktory. Možnost následného zvýšení mzdy považuje za motivaci 34 respondentů, ale čas věnovat rodině není pro ně bariéra. Zbýlých 166 dotazovaných nepovažuje souvislost zkoumané bariéry s danou motivací. Z hlediska věku se tato četnost v počtu 6 respondentů, vyskytuje v rozmezí 46- 55 let.

Na vyhodnocení získaných dat použijeme Test nezávislosti Chí- kvadrát pro čtyřpolní tabulku (Chráška, 2007, s. 82- 83). Hodnoty dosadíme do vzorce:

$$x^2 = n \cdot \frac{(ad - bc)^2}{(a + b) \cdot (a + c) \cdot (b + d) \cdot (c + d)}$$

Význam písmen ve vzorci je uveden v matici polí čtyřpolní tabulky (viz. tabulka č. 9 výše)

$$x^2 = 281 \cdot \frac{(11.166 - 81.34)^2}{81.45.236.200} = 1,407$$

Po dosazení do vzorce dostáváme hodnotu chí- kvadrátu  $x^2 = 1,407$

### Zjištění kritické hodnoty $x_{0,05}^2$

Kritická hodnota na hladině významnosti  $x_{0,05}^2$  v 1. stupni volnosti = **3,841**

### Výpočet těsnosti vztahu mezi jevy ve čtyřpolní tabulce

V případě čtyřpolní tabulky se těsnost vztahu mezi jevy používá tzv. fi- koeficient, který

vypočítáme dle vzorce:  $r_{\varnothing} = \sqrt{\frac{x^2}{n}}$   $r_{\varnothing} = 0,070$

### Interpretace

Vypočítané **testové kritérium** Chí- kvadrát pro čtyřpolní tabulku je **menší než kritická hodnota testového kritéria  $x_{0,05}^2$** . Proto **zamítáme alternativní hypotézu a přijímáme hypotézu nulovou**. Z celkového pohledu jsme nepotvrdili původní předpoklad o statistickém poměru, že respondenti motivovaní možností následného zvýšení mzdy budou citelně pociťovat bariéru věnovat čas rodině a naopak respondenti nemotivovaní možností následného zvýšení mzdy tuto bariéru budou považovat za nevýznamnou. Můžeme tedy konstatovat, že motivace „**možnost následného zvýšení mzdy**“ **není ovlivněna časem věnovaným rodině**.

Závislost mezi měřenými jevy dle výše vypočteného koeficientu můžeme označit za nízkou.

## 9 SHRUTÍ EMPIRICKÉ ČÁSTI

Empirická část bakalářské práce nám ověřuje výzkumný problém zabývající se motivací a bariérami v podnikovém vzdělávání v podniku České dráhy a.s. Úvod praktické části jsme věnovali metodologii, kterou jsme využili pro náš výzkum. Problematiku motivace a bariér jsme zkoumali vytvořením dílčích výzkumných otázek a hypotéz. Vlastnosti výzkumného nástroje jsme si ověřili v předvýzkumu. Pouze v jednom případě nebyla položka dotazníku vyplněna. Aby byla dosažena věrohodnost analýzy a formulace závěrů, použili jsme uzavřené a polootevřené otázky. Pro upřesnění sociodemografického popisu byla použita jedna otázka otevřená. Anonymním oslovením respondentů byla docílena ochota vyplnit dotazník v krátkém časovém horizontu.

I když jsme oslovovali převážně respondenty třech důležitých dceřiných společností, byla delegováním otevřena možnost zúčastnit se výzkumu i zaměstnancům, kteří pracují pro České dráhy, ale nejsou součástí dceřiných společností. Společnost, ve které jsou zaměstnanci zaměstnáni, neměla pro náš výzkum žádnou významnost. Vzhledem k povaze odpovědí můžeme říct, že jsme získali relevantní a věrohodná data.

Při interpretaci závěrů jsme zodpověděli výzkumné otázky, což byl náš cíl, který jsme si stanovili. Při hodnocení popisné části můžeme říct, že zaměstnanci pracující u ČD jsou převážně ve věku 46- 55 let, s délkou pracovního poměru 26 a více let. Nejčastější bariérou ve vzdělávání je potřeba věnovat čas rodině a velké vytížení v práci. Jako hlavní motivační faktor považují zaměstnanci získávání nových vědomostí a vykonávat práci efektivněji. I když zaměstnanci považují další vzdělávání za důležité, motivovanost ze strany zaměstnavatele nepocítují. Vzdělávací akce považují spíše jako tlak ze strany zaměstnavatele. Závěr dotazníku byl věnován charakteristice vzdělávání očima zaměstnance. Školení se zúčastňují zaměstnanci každého čtvrt roku. Přednáška s lektorem a četnost školení umožňuje zaměstnancům využívat získané vědomosti v praxi.

V relační části jsme významnost výskytu bariér s ohledem na pracovní pozici nezjistili. Významnost nebyla zaznamenána ani při zjišťování vlivu typu bariéry v závislosti na typu motivace se vzdělávat. Při hodnocení četnosti bariér s ohledem na motivaci docházíme k závěru, že neexistují významné rozdíly v četnosti bariér v závislosti na druhu motivace. Zaměstnanci pouze vnímají účast na školení jako seberealizaci.

Vzhledem k charakteru výzkumného vzorku, který spočíval v dostupném výběru, nemůžeme závěry výzkumného šetření zobecnit na celý výzkumný soubor. Struktura dotaz-

níku nám nedovolila prozkoumat problematiku hlouběji. Jako výhodu můžeme považovat získání dat od velkého počtu respondentů.

Závěry z našeho šetření navrhuje verifikovat zopakováním výzkumu za stejných podmínek s rozdílem způsobu výběru výzkumného vzorku, kde doporučujeme použít náhodný stratifikovaný výběr. Při zkoumání problému do hloubky navrhuje kvalitativní metodu shromažďování dat pomocí polostrukturovaného rozhovoru. Tento osobní kontakt může umožnit hlubší proniknutí do vnímání motivů a bariér dotazovaných respondentů.

## ZÁVĚR

Profesní rozvoj zaměstnanců je důležitý pro každou firmu, která chce nejen na trhu uspět, ale i být konkurence schopná. Každá firma má několik možností jak umožnit zaměstnancům jejich rozvoj, ale záleží na množství finančních prostředků, které chce firma do podnikového vzdělávání investovat. Prosperující podnik si uvědomuje, že dobře vypracovaný systematický proces rozvoje lidských zdrojů, je zaručená investice podniku do budoucnosti.

Lidský zdroj je to nejcennější co podnik má. Pojem lidský zdroj představuje osoby, které jsou schopny seberealizace. Seberealizace je podmíněna motivací. Motivační faktory ovlivňují člověka ve všech činnostech a při dosahování různých cílů. Motivace vychází buď z vnitřních pohnutek, nebo z vnějšího tlaku. Jak pojímá motivaci zaměstnanců nejen ve vzdělávání podnik, charakterizuje jeho postavení na trhu. Je dokázáno, že zaměstnanci, kteří získané vědomosti používají v praxi, zefektivňuje to nejen vlastní práci, ale i zvyšují svou cenu na trhu. Proto schopní a správně motivovaní zaměstnanci pomáhají nemalou měrou k dosahování požadovaných výsledků podniku.

Ve skutečnosti také v nemalé míře existují situace, které poukazují na překážky vyskytující se při plnění různých úkolů. Faktory ovlivňující vzdělávání zaměstnanců ovlivňují i kvalitu výsledků daného podniku. Vzniklé překážky je důležité rozlišit. Vnitřní překážky vycházejí z motivace osobnosti. Vnější faktory člověk nemůže ovlivnit. V případě podnikového vzdělávání může podnik faktory potlačující efektivitu vzdělávání snížit nebo potlačit finančním ohodnocením popř. poskytováním různých benefitů. Pokud se vyskytují vnitřní bariéry, je důležitá pro potlačení těchto překážek aktivní účast jedince. Podnik může tyto překážky snížit využitím správných stimulů- zvýšením motivace.

Současný společenský rozmach požaduje stále větší odpovědnost zaměstnanců za svůj rozvoj. Dobrá strategie podnikového vzdělávání nejlépe ví, jaké vzdělávací potřeby jeho zaměstnanci potřebují a jak je ve vzdělávání podporovat. Je důležité věnovat pozornost systému motivování zaměstnanců, protože správné zhodnocení lidských zdrojů má nezapomenutelný účinek v dosahování stanovených strategických cílů.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

1. ARMSTRONG, M. Personální management. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
2. ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN: 978-80-247-1407-3.
3. BARTÁK, Jan. Jak vzdělávat dospělé. 1. vydání. Praha : Alfa Nakladatelství, s.r.o., 2008. 200 s. ISBN 978-80-87197-12-7.
4. BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. 1. vydání. Praha : Grada Publishing a.s., 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
5. BEDNAŘÍKOVÁ, Iveta. Kapitoly z andragogiky 2. 3. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 20. 80 s. Texty k distančnímu vzdělávání v rámci kombinovaného studia. ISBN 978-80-244-3249-6.
6. BENEŠ, M. Andragogika. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN: 978-80-247-2580-2.
7. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. Management lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, xxii, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
8. HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. Kreativní management v praxi. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 130 s. ISBN 978-80-247-1737-1.
9. HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání dospělých. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN: 978-80-247-1457-8.
10. CHRÁSKA, Miroslav. Metody pedagogického výzkumu. Grada Publishing. Praha 2007 ISBN 978-80-247-1369-4.
11. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 5. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN: 978-80-7261-288-8.
12. MUŽÍK, J. Androdidaktika. Praha: ASPI Publishing, 2004. ISBN: 80-7357-045-9.
13. MUŽÍK, Jaroslav. Profesionální vzdělávání dospělých. Vydání 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 263 s. ISBN 978-80-7357-738-4.
14. NAKONEČNÝ, M. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, Profit, a.s., 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
15. PALÁN, Zdeněk. Lidské zdroje. Výkladový slovník. 1. vyd. Editor Michaela Tureckiová. Praha: Academia, 2002, 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
16. PLAMÍNEK, Jiří. Vzdělávání dospělých. 1. vydání. Praha : Grada Publishing,a.s., 2010. 318 s. ISBN 978-80-247-3235-0.

17. PORVAZNÍK, Jan a Janka LADOVÁ a Veronika RAJOŠOVÁ. Management. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008, 214 s. ISBN 978-80-7318-692-0.
18. PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. Motivace pracovního jednání. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2004, 128 s. ISBN 80-245-0703-X.
19. RABUŠICOVÁ, Milada a Ladislav RABUŠIC. Dospělí v neformálním vzdělávání. In RABUŠICOVÁ, Milada a Ladislav RABUŠIC (eds.). Učíme se po celý život? O vzdělávání dospělých v České republice. Brno: Masarykova univerzita, 2008, ISBN 978-80-210-4779-2.
20. TURECKIOVÁ, Michaela. Klíč k účinnému vedení lidí. Vydání 1. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, 128 s. ISBN 978-80-247-0882-9.
21. TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
22. VODÁK, Josef; KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
23. VŠETEČKA, J., TURECKIOVÁ, M. Kompetence ve vzdělávání. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN: 978-80-247-1770-8.

### **Interní a vnitropodnikové normy**

Interní normy DVI a.s.

Výcvikový a zkušební řád ČD- OK 2

Výroční zpráva DVI

### **Internetové zdroje**

České dráhy a. s. [online]. [citováno 2015- 12- 20]. Dostupné na <http://www.ceskedrahy.cz/nase-cinnost>

Dopravní vzdělávací institut [online]. [citováno 2015- 12- 20]. Dostupné na <http://www.dvi.cz/o-nas/historie>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

Admin. zam.	Administrativní zaměstnanci
ČD a.s.	České dráhy akciová společnost
ČD OK 2	Výcvikový a zkušební řád ČD
ČD s. o.	České dráhy státní organizace
ČSD	Československé státní dráhy
DVI	Dopravní vzdělávací institut
EC	Euro city vlak (vlak vyšší kvality)
ESP	Elektronický systém přihlašování
Ex	Expresní vlak
GŘ ČD	Generální ředitelství Českých drah
IC	Inter city vlak (vlak vyšší kvality)
Obr. č.	Obrázek číslo
Oček.	Očekávaná četnost
Pozor.	Pozorovaná četnost
Provoz. zam.	Provozní zaměstnanci
R	Rychlík
RCV	Regionální centrum vzdělávání
SC	Super city vlak (vlak vyšší kvality)
SŽDC	Správa železniční dopravní cesty
ZAP	Zákaznický personál

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek č. 1 Fáze systému podnikového vzdělávání (Bartoňková, 2010, s. 110) .....	18
Obrázek 2.: Firemní vzdělávání (Palán, 2002, s.66).....	20
Obrázek č. 3: Rozdíl mezi motivací a stimulací (Plamínek, 2010, s. 14).....	32
Obrázek č. 4 : Maslowova hierarchie potřeb a hierarchie motivačního procesu (Tureckiová, 2007, s. 39) .....	37
Obrázek č. 5 Časová osa historie podnikového vzdělávání (vlastní zdroj) .....	41
Obrázek č. 6 Logo DVI (Interní stránky DVI) .....	42
Obrázek č. 7 Rozmístění regionálních center (Výroční zpráva DVI).....	44
Obrázek č. 8: Elektronický systém přihlašování (ESP),(Interní stránky DVI) .....	48

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka č. 1 Motivační faktory ke vzdělávání .....	35
Tabulka č. 2 Struktura dotazníku .....	53
Tabulka č. 3 Účast respondentů v předvýzkumu .....	55
Tabulka č. 4 Přehled respondentů dle věku a pracovní pozice .....	57
Tabulka č. 5 Přehled respondentů dle pracovní profese .....	58
Tabulka č. 6 Četnost bariér dle typu pracovní pozice .....	70
Tabulka č. 7 Očekávané a pozorované četnosti .....	71
Tabulka č. 8 Výskyt bariér v závislosti na motivaci .....	73
Tabulka č. 9 Matice čtyřpolní tabulky .....	74
Tabulka č. 10 Četnost výskytu typu bariéry v závislosti na typu motivace .....	79

## SEZNAM PŘÍLOH

P I Organizační struktura ČD a.s.

P II Dotazník pro předvýzkum

P III Dotazník pro hlavní výzkum



## **PŘÍLOHA PII: DOTAZNÍK PRO PŘEDVÝZKUM**

### **DOTAZNÍK- Motivace a bariéry ke vzdělávání**

Dobrý den, vážená paní / pane,

dovoluji si Vás požádat o spolupráci na předvýzkumu k mé bakalářské práci na téma: „**Motivace a bariéry ve vzdělávání zaměstnanců ČD**“, kterou píšete v rámci kombinovaného studia Andragogiky na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně.

Předvýzkum má za úkol změnit popř. vynechat otázky, které jsou bezpředmětné nebo nerosozumitelné pro daný výzkum. Pokud se Vám bude jakákoli otázka takto jevit, udělejte prosím u ní křížek.

Vyplňujte prosím pravdivě, dotazník je anonymní a zjištěné údaje jsou důvěrné.

Před samotným vyplněním dotazníku, prosím, odpovězte na několik demografických otázek, které pomohou lépe vyhodnotit výsledky.

Děkuji Vám za ochotu a laskavost při vyplňování dotazníku.

Martina Grimmová

#### **1. Pohlaví**

Muž  Žena

#### **2. Věk**

18-25 let  26-35 let  36-45 let  46-55 let  56 a více let

#### **3. Dosažené vzdělání**

Základní vzdělání  Střední odborné učiliště  
 Středoškolské s maturitou  Vysokoškolské

#### **4. Profese, ve které pracujete**

.....

#### **5. Název společnosti ČD, u které pracujete**

ZAP  SŽDC  CARGO  Jiné

#### **6. Délka působení u společnosti ČD**

0 - 10 let  11 - 15 let  16 - 20 let  21 -25 let  26 a více let

#### **7. Jste spokojen (-a) se svou prací?**

Ano, velmi  Ano, částečně  Nevím  Spíše ne  Rozhodně ne

**8. Je možné v rámci Vaší kvalifikace v organizaci postoupit na vyšší pozici?**  
 Ano, velmi       Ano, částečně       Nevím       Spíše ne       Rozhodně ne

**9. Je možné v organizaci zvyšovat svou kvalifikaci?**  
 Ano, velmi       Ano, částečně       Nevím       Spíše ne       Rozhodně ne

**10. Jste spokojen-a s dosavadní možností se dále vzdělávat v rámci svého pracovního zařazení?**  
 Ano, velmi       Ano, částečně       Nevím       Spíše ne       Rozhodně ne

**11. Je podle Vás pro Vaši pozici, na které v současné době pracujete, potřebné se dále vzdělávat?**  
 Ano, velmi       Ano, částečně       Nevím       Spíše ne       Rozhodně ne

**12. Pokud jste účastníkem nějakého vzdělávacího (popř. rekvalifikačního) kurzu, vychází Vám zaměstnavatel vstříc? (daný kurz uhradí, uvolní Vás, upraví Vám směny)**  
 Ano       Ano, částečně       Nevím       Spíše ne       Rozhodně ne

**13. Co považujete pro Vás za hlavní / největší motivy podnikového vzdělávání? (možnost více odpovědí)**

- Získání nových vědomostí a dovedností
- Možnost následného kariérního růstu
- Možnost následného zvýšení mzdy
- Hodnotné trávení volného času
- Možnost získání dělat svou práci lépe/ efektivněji

**14. Motivuje Vás zaměstnavatel ke vzdělávání?**

Ano, čím?.....

Ano, částečně       Nevím       Spíše ne       Rozhodně ne

**15. Změnily se vám během vašeho vzdělávání zdroje motivace (např. vaše zájmy, hodnoty, ideály)?**

Ano       Ano, částečně       Nevím       Spíše ne       Rozhodně ne

**16. Co vnímáte jako největší bariéry, které brání vašemu dalšímu vzdělávání? (možnost více odpovědí)**

- Nedostatek informací o vzdělávacích možnostech
- Velké vytížení v práci

- Nedostatečná podpora ze strany zaměstnavatele
- Finanční náročnost vzdělávání
- Potřeba věnovat čas rodině
- Osobnostní důvody (nemá to pro mě smysl, nemám chuť se učit)

**17. Považujete možnosti, které Vám zaměstnavatel ve vzdělávání nabízí za dostatečné?**

- Ano  Ne

Chybí mi (napíšte co).....

**18. Domníváte se, že je Vaše práce, vzhledem k Vašemu vzdělávání a věku, dostatečně ohodnocena?**

- Ano  Ano, částečně  Nevím  Spíše ne  Rozhodně ne

**19. Je pro Vás výše výkonové odměny za účast na podnikovém vzdělávání motivací?**

- Ano  Ano, částečně  Nevím  Spíše ne  Rozhodně ne

**20. Jak často se zúčastňujete školení?**

- Každého čtvrt roku  Každého půlroku  Nepravidelně

**21. Vyhovuje Vám tento počet školení?**

- Ano  Uvítal/a bych více školení  Uvítal/a bych méně školení  Nevím

**22. Jaké formě školení dáváte přednost?**

- Samostudium  Prezenční školení lektorem  E-learning  Nevím

**23. Využíváte získané vědomosti ve své praxi?**

- Ano  Ano, částečně  Nevím  Spíše ne  Rozhodně ne

**24. Hodnotíte účast na školení jako seberealizaci?**

- Ano  Ano, částečně  Nevím  Spíše ne  Rozhodně ne

## **PŘÍLOHA PIII: DOTAZNÍK PRO HLAVNÍ VÝZKUM**

### **DOTAZNÍK- Motivace a bariéry ke vzdělávání**

Dobrý den, vážená paní / pane,

dovoluji si Vás požádat o spolupráci na výzkumu k mé bakalářské práci na téma: „**Motivace a bariéry ve vzdělávání zaměstnanců ČD**“, kterou píšete v rámci kombinovaného studia Andragogiky na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně.

Vyplňujte prosím objektivně, dotazník je anonymní a zjištěné údaje jsou důvěrné.

Před samotným vyplněním dotazníku, prosím, odpovězte na několik demografických otázek, které pomohou lépe vyhodnotit výsledky.

Děkuji Vám za ochotu a laskavost při vyplňování dotazníku.

Martina Grimmová

#### **1. Pohlaví**

Muž  Žena

#### **2. Věk**

18-25 let  26-35 let  36-45 let  46-55 let  56 a více let

#### **3. Dosažené vzdělání**

Základní vzdělání  Střední odborné učiliště  
 Středoškolské s maturitou  Vysokoškolské

#### **4. Profese, ve které pracujete**

.....

#### **5. Název společnosti ČD, u které pracujete**

ZAP  SŽDC  CARGO  Jiné

#### **6. Délka působení u společnosti ČD**

0 - 10 let  11 - 15 let  16 - 20 let  21 -25 let  26 a více let

#### **7. Jste spokojen (-a) se svou prací?**

Ano, velmi  Ano, částečně  Nevím  Spíše ne  Rozhodně ne

**8. Je možné v rámci Vaší kvalifikace v organizaci postoupit na vyšší pozici?**

Ano, velmi       Ano, částečně       Nevím       Spíše ne       Rozhodně ne

**9. Je možné v organizaci zvyšovat svou kvalifikaci?**

Ano, velmi       Ano, částečně       Nevím       Spíše ne       Rozhodně ne

**10. Je podle Vás pro Vaši pozici, na které v současné době pracujete, potřebné se dále vzdělávat?**

Ano, velmi       Ano, částečně       Nevím       Spíše ne       Rozhodně ne

**11. Pokud jste účastníkem nějakého vzdělávacího (popř. rekvalifikačního) kurzu, vychází Vám zaměstnavatel vstříc? (daný kurz uhradí, uvolní Vás, upraví Vám směny)**

Ano       Ano, částečně       Nevím       Spíše ne       Rozhodně ne

**12. Co považujete pro Vás za hlavní / největší motivy podnikového vzdělávání? (možnost více odpovědí)**

Získání nových vědomostí a dovedností

Možnost následného kariérního růstu

Možnost následného zvýšení mzdy

Hodnotné trávení volného času

Možnost dělat svou práci lépe/ efektivněji

**13. Motivuje Vás zaměstnavatel ke vzdělávání?**

Ano, čím?.....

Ano, částečně       Nevím       Spíše ne       Rozhodně ne

**14. Změnily se vám během vašeho vzdělávání zdroje motivace (např. vaše zájmy, hodnoty, ideály)?**

Ano       Ano, částečně       Nevím       Spíše ne       Rozhodně ne

**15. Považujete možnosti, které Vám zaměstnavatel ve vzdělávání nabízí za dostatečné?**

Ano       Ne

Chybí mi (napíšte co).....

**16. Co vnímáte jako největší bariéry, které brání vašemu dalšímu vzdělávání? (možnost více odpovědí)**

- Nedostatek informací o vzdělávacích možnostech
- Velké vytížení v práci
- Nedostatečná podpora ze strany zaměstnavatele
- Finanční náročnost vzdělávání
- Potřeba věnovat čas rodině
- Osobnostní důvody (nemá to pro mě smysl, nemám chuť se učit)

**17. Domníváte se, že je Vaše práce, vzhledem k Vašemu vzdělávání a věku, dostatečně ohodnocena?**

- Ano       Ano, částečně       Nevím       Spíše ne       Rozhodně ne

**18. Je pro Vás výše výkonové odměny za účast na podnikovém vzdělávání motivací?**

- Ano       Ano, částečně       Nevím       Spíše ne       Rozhodně ne

**19. Jak často se zúčastňujete školení?**

- Každého čtvrt roku       Každého půlroku       Nepravidelně

**20. Vyhovuje Vám tento počet školení?**

- Ano       Uvítal/a bych více školení       Uvítal/a bych méně školení       Nevím

**21. Jaké formě školení dáváte přednost?**

- Samostudium       Prezenční školení lektorem       E-learning       Nevím

**22. Využíváte získané vědomosti ve své praxi?**

- Ano       Ano, částečně       Nevím       Spíše ne       Rozhodně ne

**23. Hodnotíte účast na školení jako seberealizaci?**

- Ano       Ano, částečně       Nevím       Spíše ne       Rozhodně ne