

# Motivace k dalšímu profesnímu vzdělávání zaměstnanců České pošty, s. p.

Ondřej Žajdlík MBA

---

Bakalářská práce  
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

akademický rok: 2018/2019

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ondřej Žajdlík**  
Osobní číslo: **H160502**  
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**  
Studijní obor: **Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové sféře**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Motivace k dalšímu profesnímu vzdělávání zaměstnanců České pošty, s. p.**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.

Vymezení terminologie a teoretických východisek z oblasti dalšího profesního vzdělávání a motivace ke vzdělávání.

Příprava metodiky empirické části, zpracování projektu výzkumu a stanovení výzkumného cíle.

Realizace kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření.

Zpracování a vyhodnocení získaných dat.

Prezentace výsledků výzkumu a jejich shrnutí.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

**ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.**

**EVANGELU, Jaroslava Ester, Frank van BOMMEL a Ondřej JUŘIČKA. Efektivita vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců. Ostrava: Key Publishing, 2013. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-197-9.**

**CHRÁSKA, Miroslav. Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada, 2016. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-5326-3.**

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

**URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.**

Vedoucí bakalářské práce:

**PhDr. Zuzana Hrnčířiková, Ph.D.**

Ústav pedagogických věd

Datum zadání bakalářské práce:

**19. prosince 2018**

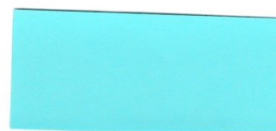
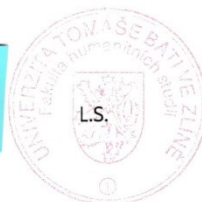
Termín odevzdání bakalářské práce:

**26. dubna 2019**

Ve Zlíně dne 19. prosince 2018



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 .....  
2019



1) 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 nevydělčně 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 nahlázení 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, užitje-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 výdělků jím 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 přihlédne k výši výdělků dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce je zaměřena na motivaci k dalšímu profesnímu vzdělávání a firemního vzdělávání u zaměstnanců České pošty, s. p. Práce je rozdělena do dvou částí (teoretická a praktická část). V teoretické části jsou popsány základní pojmy dalšího profesního vzdělávání společně s metodami. Představuje také motivaci společně s jejími druhy, typy a motivy, které jsou důležité ke vzdělávání. Informuje se zde také o profesním vzdělávání z pohledu organizace, respektive jaký je pilíř, přínos či motivace ke vzdělávání v organizaci.

Praktická část je věnována popisu dalšího profesního vzdělávání ve vybrané organizaci a kvantitativnímu výzkumu zaměřeného na motivaci pracovníků k dalšímu profesnímu vzdělávání v podniku Česká pošta, s. p.

Klíčová slova: motivace, motiv, další profesní vzdělávání, firemní vzdělávání, metody a formy vzdělávání, profesní rozvoj, další vzdělávání, zaměstnanec, workshop

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis is focused on motivation for further professional education and corporate education at the Czech Post, Ltd. The thesis is divided into two parts (theoretical and practical part). The theoretical part describes the basic concepts of continuing professional education together with methods. It also presents motivation along with its types, types and motives that are important to education. It also informs about professional education from the perspective of organization, or what is the pillar, contribution or motivation to education in the organization.

The practical part is devoted to the description of further professional education in the selected organization and quantitative research focused on the motivation of workers for further professional education in the Czech Post.

Keywords: motivation, motive, further professional education, corporate education, methods and forms of education, professional development, further education, employee, workshop

## PODĚKOVÁNÍ

Dovoluji si touto cestou velmi poděkovat vedoucí mé bakalářské práce PhDr. Zuzaně Hrnčířikové, Ph. D. za podporu, cenné připomínky, vedení, trpělivost a především za ochotu pomoci, kdykoliv jsem potřeboval.

Mé poděkování taktéž patří Mgr. Ivaně Kraváčkové za cenné rady a také za ochotu všem zaměstnancům České pošty, s. p., kteří se podíleli na mém výzkumu.

Velký dík patří i Ing. Kateřině Víchové, rodině a přátelům, kteří mě po celou dobu studia na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně podporovali, pomáhali a tolerovali.

Motto:

*„Cílem vzdělání a moudrosti je, aby člověk viděl před sebou jasnou cestu života, po ní opatrně vykračoval, pamatoval na minulost, znal přítomnost a předvídal budoucnost.“*

Jan Amos Komenský

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

## OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
<b>1 DALŠÍ PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....</b>	<b>12</b>
1.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	14
1.2 METODY DALŠÍHO PROFESNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ .....	17
<b>2 MOTIVACE K DALŠÍMU PROFESNÍMU VZDĚLÁVÁNÍ.....</b>	<b>22</b>
2.1 MOTIVY A MOTIVACE VE VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH .....	23
2.2 TYPY MOTIVACE.....	25
2.3 TEORIE MOTIVACE.....	26
2.4 MOTIVACE KE VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	28
<b>3 PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ Z POHLEDU ORGANIZACE.....</b>	<b>30</b>
3.1 PILÍŘ VZDĚLÁVÁNÍ ORGANIZACE.....	30
3.2 PŘÍNOS VZDĚLÁVÁNÍ PRO ORGANIZACI .....	32
3.3 MOTIVACE KE VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI .....	34
<b>4 ČESKÁ POŠTA, S. P. ....</b>	<b>35</b>
4.1 PROFIL FIRMY.....	35
4.2 VZDĚLÁVÁNÍ U ČESKÉ POŠTY, S. P. ....	37
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>41</b>
<b>5 METODOLOGIE VÝZKUMU.....</b>	<b>42</b>
5.1 VÝZKUMNÝ PROBLÉM, CÍL, OTÁZKY, HYPOTÉZY .....	42
5.2 VÝZKUMNÝ SOUBOR .....	44
5.3 TECHNIKA SBĚRU DAT .....	45
5.4 REALIZACE VÝZKUMU .....	46
<b>6 ANALÝZA ZÍSKANÝCH DAT.....</b>	<b>47</b>
6.1 VÝSLEDKY VÝZKUMU .....	48
<b>7 OVĚŘENÍ HYPOTÉZ.....</b>	<b>67</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>71</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>72</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>75</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>76</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>77</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>78</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>79</b>



## ÚVOD

Potřeba dalšího profesního vzdělávání existuje již od samotného vzniku lidské společnosti a vzdělávání vždy plnilo a plnit bude určitou společenskou funkci a standard. Lidé se vzdělávají buď jen z vlastního rozhodnutí, nebo jsou k tomu přinuceni různými vlivy, ať už kvůli neustálým změnám měnícího se ekonomického, politického, kulturního nebo profesního života (Hladílek, 2009, s. 18).

V dnešní době se žádná organizace či podnik po celou dobu své existence neobejde bez toho, aby neměla zájem zaměstnávat kvalitní, profesionální a zkušené pracovníky. Velkou prioritou jsou tedy pracovníci, kteří mají potřebnou kvalifikaci a zkušenosti a hlavně mají touhu se učit novým věcem, které mohou přicházet díky měnícím se zákonům a legislativám nebo různým výrobním postupům či procesům. Pro zdokonalování pracovníků v organizaci slouží další profesní vzdělávání, díky kterému mohou pracovníci získat potřebné kvalifikace, dovednosti, vědomosti nebo dokonce praxi.

Další profesní vzdělávání se netýká pouze pracovníků v organizaci, ale týká se všech dospělých lidí, kteří mají potřebu a především touhu se neustále zdokonalovat ve svých vědomostech a dovednostech. Vzdělávat se lidé nemusí jen díky školskému zařízení, ale slouží k tomu řada různých institucí, kurzů a školení, které si člověk může zvolit sám z vlastní vůle, rozhodnutí a potřeby.

K tomu, aby člověk nebo pracovník podstoupil další profesní vzdělávání, ho musí vést jistá touha, faktor či motiv něco dokázat nebo získat. Svým způsobem je to vnitřní pocit, jistá motivace, která nás táhne a posouvá kupředu, např. k dosažení určitého cíle, který je stanoven předem.

Každý člověk je individuální a ojedinelý jedinec s vlastními potřebami a motivačními faktory, které ho ovlivňují a působí na něj. Těchto motivačních faktorů je velká spousta, a kdybychom je chtěli vyjmenovat všechny, tak by to byla kniha o několika stovkách stran. Hlavní motivační pohnutky či faktory, které jsou známé všem, je vnitřní motivace (lidské pohnutky; touha získat vědomosti; touha získat klid apod.) a vnější motivace (získat finanční ohodnocení; získat uznání od ostatních; dostat se na vysněné místo, ač v kariéře či na místo v zahraničí, např. k moři, apod.).

Tato bakalářská práce se zaměřuje na motivaci k dalšímu profesnímu vzdělávání u zaměstnanců v organizaci všem známé, Česká pošta, s. p. Práce je rozdělena do dvou hlavních částí, a to na teoretickou část a praktickou část.

Cílem teoretické části je vymezit pojem další profesní vzdělávání, s ním spojené řízení lidských zdrojů a metody dalšího profesního vzdělávání. Dále je popsána motivace k dalšímu profesnímu vzdělávání, respektive motivy ve vzdělávání dospělých, společně s typy motivace, teoriemi motivace a hlavně motivací, která vede zaměstnance k dalšímu profesnímu vzdělávání. V další kapitole se popisuje profesní vzdělávání z pohledu organizace, kde jsou vymezeny hlavní pilíře vzdělávání společně s přínosem vzdělávání pro organizaci a motivací ve vzdělávání v organizaci. Poslední kapitola v teoretické části je věnována samotné organizaci, ve které byl prováděn výzkum a tou je Česká pošta, s. p.

V praktické části se bakalářská práce zabývá metodologickým výzkumem, kde je stanoven výzkumný problém společně s cílem, hypotézami a výzkumnými otázkami. Nechybí zde ani výzkumný soubor, technika sběru dat a samotná realizace výzkumu. Díky kvantitativní metodě byla použita metoda sběru dat pomocí dotazníkového šetření, která zajistila potřebná data k provedení samotného výzkumu a k ověření stanovených hypotéz. Po zpracování veškerých získaných dat jsme získali odpovědi na položky v dotazníkovém šetření a následně byla provedena analýza dat s výsledky výzkumu. Poslední kapitolou je ověření hypotéz, kde jsme použili vzorce chí kvadrát pro čtyřpolní a kontingenční tabulku.

V příloze bakalářské práce je zpracovaný dotazník, který byl rozdán mezi zaměstnance v organizaci, kde byl prováděn výzkum. Další příloha obsahuje výpočty chí kvadrátu pro čtyřpolní a kontingenční tabulku, které sloužily k ověření hypotéz.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 DALŠÍ PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

*„Učení je naším celoživotním osudem. Psané slovo nemůže tento úděl změnit, nemůže se o něj zasloužit ani se mu postavit do cesty. Lidské nadání učit se novým kouskům může kniha nanejvýš usměrnit – především pomoci s výběrem témat a metod, rozhodneme-li se učit vědomě a organizovaně“ (Plamínek, 2014, s. 11).*

V kapitole další profesní vzdělávání je popsáno, co znamená pojem další profesní vzdělávání společně s Memorandem celoživotního vzdělávání. Nalezneme zde podkapitolu řízení lidských zdrojů, ve které se uvádí, co je hlavním cílem a čeho se řízení týká. Další podkapitolou jsou metody dalšího profesního vzdělávání, kde jsou vymezeny, jakými metodami se dá dále profesně vzdělávat.

Samotné vzdělávání představuje proces osvojování si znalostí, dovedností, postojů a podporuje proces učení. Tento proces probíhá získáváním zkušeností či učením se během výuky. Do teorie vzdělávání se zahrnuje pedagogika a didaktika, ve kterých se zkoumají různé formy, metody, postupy a cíle výuky nebo učení. Vzdělávání je v první řadě zaměřeno primárně na přímou kultivaci dovedností a znalostí (Plamínek, 2014, s. 32).

V dnešní uspěchané a moderní době, kdy se stále zdokonaluje a vyvíjí technika, výrobní procesy a postupy, vytváří nové služby pro veřejnost, je nezbytné, aby se lidé, kteří pracují jak v průmyslu, zemědělství, v technologiích či jiném odvětví neustále vzdělávali a zdokonalovali, protože věda a potřeby lidí jdou stále více a více kupředu. Dnešní společnost si vyžaduje kvalifikované pracovníky, kteří jsou schopni a především ochotni se dále profesně vzdělávat a hlavně nemají obavu z pokroků a dalšího vývoje v technologiích. Potřeba dalšího profesního vzdělávání taktéž vyplývá z vlivů působících uvnitř podniku nebo vlivu dalších organizací.

Další profesní vzdělávání můžeme zařadit do životního stylu každého jedince a je tedy bráno jako součást konceptu celoživotního učení. V dnešní době převažuje především přístup k řešení otázek v celé vzdělávací oblasti a je takovou koncepcí celoživotního vzdělávání. Tento koncept je založen na kompatibilitě počátečního školního vzdělávání a dalšího vzdělávání, kam spadá profesní vzdělávání, které je z hlediska průměrného věku člověka tím nejdelším obdobím, ve kterém je nutné se stále učit novým věcem, jak ve své profesi, tak pracovní pozici. Všechno toto vzdělávání může být nápomocno k podpoře pracovního výkonu (Mužik, 2012, s. 9).

Dále se uvádí, že další profesní vzdělávání označuje veškeré formy profesního a odborného vzdělávání během celého aktivního pracovního života. Posláním je především neustálé rozvíjení svých znalostí, schopností, postojů, které jsou nezbytné pro výkon určitého povolání. Klade důraz na vytváření a udržování rovnovážného souladu mezi subjektivní kvalifikací (reálné pracovní způsobilosti jednotlivce) a objektivní kvalifikací (nároky na konkrétní výkon profese). Lidé by měli svou kvalifikaci stále prohlubovat, aby se přiblížili správné kvalifikovanosti práce v konkrétní profesi (Palán, 2002). Podle Hladílkova je „*podvědomě přístupnější ke vzdělávání člověk v době, kdy se mění jeho sociální role (rodič, změna práce apod.)*“ (Hladílek, 2009, s. 147).

Hlavními typy dalšího profesního vzdělávání jsou další odborné vzdělávání (kurzy, semináře, školení), odborný trénink (zaměřuje se na rozvoj dovedností – coaching), kombinované a distanční vzdělávání (Mužík, 2012, s. 26).

Samotný kontext profesního vzdělávání v podnikové sféře je nutné vidět v pracovních výkonech a dalších faktorech, které podporují pracovní výkonnost. Především se jedná o faktory typu školní vzdělání, rozvoj osobnosti, profesní kompetenci, kvalifikaci, výuku atd. (Mužík, 2012, s. 30).

V roce 2000 zasedala Evropská rada v Lisabonu, která určila budoucí směr politiky a činnosti v Evropské unii, formulovala závěry v dokumentu “Memorandum o celoživotním učení“, který zahrnuje šest klíčových cílů, které vymezují základ celoživotního učení:

- **nové základní dovednosti pro všechny** (informační gramotnost, znalost jazyků, schopnost učit se, sociální dovednosti),
- **více investic do lidských zdrojů** (zaměření se na aktualizaci profesních dovedností u zaměstnanců),
- **inovace ve vyučování a učení** (vyučovací formy, metody a přístupy se mají přizpůsobit specifickým potřebám jednotlivců, skupin a společnosti),
- **oceňování učení** (přenášení svých kvalifikací v rámci EU),
- **přehodnocení poradenství** (zdroje informací by měly být dostupné prostřednictvím informačních a komunikačních technologií),
- přiblížení se domovu (Hladílek, 2009, s. 139 – 140).

## 1.1 Řízení lidských zdrojů

Následující kapitola se zabývá tématem řízení lidských zdrojů, kde je přesně definováno, co si pod řízením lidských zdrojů dá představit, jak vést lidi, co řízení lidských zdrojů ovlivňuje, popřípadě co je obecným cílem.

*„Lidé představují nejcennější zdroj každého podniku. Nestací totiž, aby byl podnik vybaven kvalitními technickými prostředky a technologiemi. Přidanou hodnotou vytvářejí v organizaci lidé jako nositelé lidského kapitálu, bez nichž by jakékoliv technické vymoženosti a řešení zůstaly nevyužité nebo by vůbec nevznikly“* (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 24).

Základním prvkem každé organizace je seskupení, sloučení a využívání materiálních, finančních, informačních a především lidských zdrojů. Lidé jsou pro každou organizaci tím nejcennějším a nejvíce nákladným kapitálem, který můžou mít, protože lidé dávají do provozu veškeré stroje a techniku a navíc se snaží o prospěch celé organizace, v níž pracují. Můžeme říct, že lidé a jejich osobnostní rozvoj v dalším profesním vzdělávání nepředstavuje pro podnik náklady, ale jsou to investice do budoucnosti.

Takovým lidským zdrojem je lidský kapitál, který se dá charakterizovat jako souhrn získaných či vrozených dovedností, vědomostí, schopností, zkušeností, návyků a energie, díky kterým mohou být využíváni při výrobě produktů nebo poskytování služeb z jakéhokoliv odvětví. Lidský kapitál je jako výrobní faktor, který dodává podniku či organizaci specifický charakter a vlastnictví takového lidského kapitálu je pouze osoby, která s ním disponuje. Lidé jsou schopni a ochotni se dále profesně vzdělávat, protože to dnešní moderní doba po nich požaduje. Jsou schopni se učit novým věcem, inovovat, podceňovat, realizovat změny a hlavně dokážou kreativně myslet. Tohle všechno je předpokladem pro dlouhodobý úspěch podniku na trhu, ve kterém působí (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 24).

Potenciál či lidský kapitál se u člověka rozšiřuje díky učení a vzdělávání a tím pádem se rozvíjejí nebo vznikají lidské zdroje. Za lidské zdroje nelze považovat pouze lidi, ale je to potenciál, který každý člověk má k tomu, aby ho mohl využívat k výkonu respektive k vykonávání práce. Každý jedinec je nositelem lidských zdrojů a záleží jen na něm, za jakých podmínek je ochotný je nabízet firmám a svému okolí (Plamínek, 2014, s. 18).

Správnou definici řízení lidských zdrojů se snaží popsat a přesně terminovat mnoho autorů, např. Armstrong ve své publikaci tvrdí, že lidské zdroje jsou definovány jako *„strategicky a logicky promyšlený přístup řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří*

*v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“ (Armstrong, 2007, s. 27).*

Naopak ve své knize Koubek říká, že *„řízení lidských zdrojů (personální řízení) tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům a v neposlední řadě jeho osobního uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje“ (Koubek, 1995, s. 11).*

Řízení lidských zdrojů je svým způsobem stejné, jako vedení lidí. Na vedení lidí či řízení lidských zdrojů se podílí všichni vedoucí pracovníci, kteří vykonávají řídicí funkci, byť jen pro jednoho pracovníka. Tito pracovníci vykonávají ve své řídicí funkci taktéž personální činnosti, a proto je důležité, aby si veškeré znalosti či dovednosti, které jsou nezbytné, pro vykonávání personální práce osvojili, naučili a zdokonalili, aby je mohli vykonávat v požadované kvalitě a odbornosti (Koubek, 1995, S. 17).

Obecným cílem, řízení lidských zdrojů je podle Armstronga *„zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle“ (Armstrong, 2007, s. 30).* Tyto cíle jsou úzce spjaty s hlavními úkoly řízení lidských zdrojů, které mají sloužit k tomu, aby se výkon organizace stále zlepšoval a zvýšila se celková produktivita. Tyto úkoly jsou zpravidla zobrazeny mezi 5 hlavních úkolů řízení lidských zdrojů, a to:

- usilovat o zařazení správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby tento člověk byl neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa,
- optimální využívání pracovních sil v organizaci,
- formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci,
- personální a sociální rozvoj pracovníků organizace,
- dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace (Koubek, 2007, s. 16 – 18).

Úkoly řízení lidských zdrojů a činností, které směřují k jejich naplnění, jsou součástí jak personálního útvaru, tak práce všech vedoucích pracovníků v organizaci, kteří řídí jiné pracovníky. Je proto velmi důležité, aby si vedoucí pracovníci i osoby, které se na tuto roli připravují, osvojili nezbytné znalosti a dovednosti, které získají díky dalšímu profesnímu vzdělávání (Koubek, 2007, s. 29). Je ovšem pravdou, že pracovníci by měli ve svém vlastním zájmu investovat do svých znalostí, dovedností, schopností, a to nejen kvůli možné vyšší úrovni výdělků, ale také kvůli větší spokojenosti s prací, uznání od ostatních, perspektivy lepší kariéry a do jisté míry i pocit jistoty zaměstnání (Koubek, 2007, s. 28).

Na správné řízení lidských zdrojů stanovil Koubek ve své knize možné otázky, na základě kterých může každý vedoucí pracovník zjistit, jakými znalostmi a dovednostmi jeho tým disponuje, jak by je mohl využít, udržet či v budoucnu dále rozvíjet. Tyto otázky jsou:

- *„Jaké znalosti, dovednosti a schopnosti máme k dispozici?*
- *Jaké znalosti, dovednosti a schopnosti opravdu potřebujeme v současnosti a budeme potřebovat v budoucnu?*
- *Jak budeme získávat, rozvíjet a udržovat si tyto znalosti, dovednosti a schopnosti?*
- *Jak můžeme vytvářet a rozvíjet kulturu a prostředí, v nichž probíhá učení jak na úrovni organizace, tak na individuální úrovni učení, které uspokojuje jak potřeby organizace, tak potřeby jejích pracovníků?*
- *Jak můžeme zabezpečit, aby znalosti a dovednosti pracovníků byly podchyceny, zaznamenány a efektivně využívány?“* (Koubek, 2007, s. 28)



## 1.2 Metody dalšího profesního vzdělávání

Obsahem této kapitoly jsou zpracovány metody dalšího profesního vzdělávání, kde jsme definovali, jaké je formální či neformální učení. Dále jsme popsali dvě skupiny metod vzdělávání, přičemž první skupina se zabývá metodami vzdělávání na pracovišti a druhá popisuje metody vzdělávání mimo pracoviště.

Pro učení a úspěšné vzdělávání je důležitý jak obsah, tak i forma a metoda vzdělávání. O samotném úspěchu vzdělávání rozhoduje i schopnost lektora, který dokáže reagovat na každou situaci ve skupině, přizpůsobovat se učení, jejich změnám a navíc dokáže všechny tyto změny předvídat a s dostatečným předstihem ovlivňovat (Plamínek, 2014, s. 32).

Další profesní vzdělávání má velké množství metod a množství forem, jak se dále profesně vzdělávat. Metody spočívají ve vytvoření souboru přístupů, prostřednictvím kterých lektor formuje dovednosti, návyky a hlavně předává poznatky. Do metod je možné zahrnout různé postupy účastníků, kterými si osvojují vědomosti, návyky nebo dovednosti. Samotná metoda slouží jako prostředek, který stimuluje dospělého člověka učit se, taktéž ho vede k výukovému cíli a činí proces učení efektivním a prospěšným (Mužik, 2010, s. 89).

Vzdělávání dospělých představuje komplementární celek, který je složený ze tří kategorií učení. První kategorií je formální učení, které probíhá ve vzdělávacích institucích, která jsou součástí vzdělávacího systému a vedou k získání uznávaného stupně dosaženého vzdělání, což je např. diplom nebo vysvědčení (Hladílek, 2009, s. 157). Naopak Armstrong tvrdí, že „*Formální vzdělávání je plánované a systematické a používá strukturované vzdělávací programy skládající se z instruktáže a praktického vyzkoušení si naučené látky*“ (Armstrong, 2007, s. 466). Druhá kategorie je neformální učení, které probíhá vedle vzdělávacího institutu a nevede k získání formálního dokladu o dosaženém vzdělání. Absolventi získají doklad jako je osvědčení, potvrzení nebo certifikát. Do této skupiny spadá i firemní, podnikové, zájmové rekvalifikační, doplňující vzdělávání. Armstrong přesně uvádí, že „*Neformální vzdělávání je učením se ze zkušeností. Většina učení neprobíhá ve formálních vzdělávacích programech. Lidé se mohou naučit 70 % toho, co vědí o své práci, zcela neformálně, pomocí procesů, které nejsou organizovány nebo podporovány organizací.*“ (Armstrong, 2007, s. 465). Poslední třetí kategorií je informační učení, které probíhá celý život. Toto učení nemusí být vždy záměrné a do učebního procesu vstupuje jedinec pasivně, to znamená, že o tom vzdělání neví a neuvědomuje si ho. Informační učení může být zdrojem inovací metod vyučování a učení (Hladílek, 2009, s. 157).

Jestliže chce např. podnik dosáhnout cílů, které si stanovil prostřednictvím vzdělávání, je nutné k jejich naplnění vybrat správnou metodu. Neexistuje však žádný návod na nejúčinnější či nejvhodnější metodu, ale volba metody by měla záviset na okolnostech, které se vztahují k podniku, k učebním cílům a především k jednotlivcům. Důležitým nástrojem zajišťující vzdělávací proces jsou vzdělávací metody, při kterých vhodný výběr a použití metod by měl odrážet individuální potřeby a požadavky podniku, ale také by měl aktivně reagovat na současné celosvětové trendy technického či ekonomického vývoje. Výběr vhodné metody ovlivňují faktory, které mohou být např. počet a věk účastníků, jejich současná a požadovaná úroveň vědomostí, dovedností, motivace k učení nebo zastávaná pozice. Faktorů, které ovlivňují volbu vzdělávacích metod je několik, např. cíle učení (vědomosti, dovednosti, schopnosti, postoje, hodnoty), lidské faktory (lektoři, účastníci, prostředí), předmět a obsah, časové a materiální faktory (čas, finance, vzdělávací zařízení) a principy učení (zpětná vazba, aktivní zapojení, individuální přístup, přenos poznatků, motivace). Tyto faktory ovlivňují výběr u samotných účastníků, když si volí svoji metodu nebo u podniku, který zajišťuje vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 95 – 96).

Dnes vzdělávací metody podporují především rozvoj tvořivosti a flexibilitu, ochotu přijímat různé změny, na které obratem reagují. Taktéž by měly využívat řadu moderních technicky podpůrných prostředků. Když už je vhodně zvolená metoda, je důležité mít lektora, který má odbornou úroveň, zkušenost a vhodné prostorové možnosti, kde mohou být realizovány vzdělávací programy.

Existuje široká škála metod vzdělávání, ovšem tyto metody se dají zařadit do dvou velkých skupin: a) *metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce,*

b) *metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště* (Koubek, 2007, s. 266).

Skupiny metod v sobě skrývají řadu možností výběru metod, které napomáhají ke vzdělávání a tím i k dalšímu profesnímu rozvoji.

Se stejným rozdělením metod se shoduje i Barták (2007, s. 133), který uvádí, že „*Rozvoj zaměstnanců může probíhat na pracovišti, případně mimo ně. Podle toho třídí metody rozvoje na pracovišti (instrukce při výkonu, coaching, mentoring, counselling, pracovní porady) a mimo pracoviště (přednáška, případová studie, workshop, brainstorming, hraní rolí, Assessment Centres)*“.

### a) Metody vzdělávání na pracovišti

Metody, které se používají ve vzdělávání na pracovišti při výkonu práce, jsou často nazývány jako metody „on the job“. Koubek tvrdí, že tato skupina metod je vhodnější pro využívání u vzdělávání dělníků. Dále říká, že „*V praxi se však používá obou skupin metod pro vzdělávání všech kategorií pracovníků, dochází však k určitým modifikacím s ohledem na náplň práce konkrétní skupiny účastníků ve vzdělávání. Při vzdělávání manažerů a specialistů se s rostoucím důrazem na praktickou stránku vzdělávání stále více aplikují metody používané ke vzdělávání na pracovišti, pro vzdělávání dělníků se růst významu metod používaných ke vzdělávání mimo pracoviště projevuje jen v nepatrné míře.*“ Do této skupiny patří: instruktáž při výkonu práce, coaching, mentoring, counselling, asistování, pověření úkolem, pracovní porady (Koubek, 2007, s. 266 – 269).

Instruktáž při výkonu práce je nejčastěji používanou metodou, protože je nejjednodušší a obvykle se provádí při zácviku nového pracovníka nebo méně zkušeného, kdy zkušenější pracovník předvede pracovní postupy a vzdělávaný pracovník díky pozorování pracovní postupy osvojí. Hlavní výhodou je rychlé osvojení dovedností a vytvoření pozitivního vztahu mezi pracovníky. Opakem je, že tato metoda se používá spíše u jednodušších pracovních postupů (Koubek, 1995, s. 222).

Coaching (koučink) představuje proces, kdy zkušený odborník pomáhá méně zkušenému kolegovi vykonat určitý úkol. Hlavním cílem této metody je pomoci méně zkušenějšímu kolegovi v profesním rozvoji tak, aby zvládl profesní činnosti lépe než metodou pokus a omyl nebo necíleným přebíráním cizích zkušeností. Tato metoda se využívá nejvíce v přípravě manažerů (Mužik, 2005, s. 139).

*„Mentoring je proces používající se speciálně u vybraných a školených jedinců, kteří vedou pracovníka a poskytují pragmatické rady a soustavnou podporu, čímž pomáhají při vzdělávání a rozvoji pracovníka nebo pracovníků, kteří jsou jim přiděleni. Mentoring lze definovat jako metodu pomáhání lidem při učení na rozdíl od coachingu, který je poměrně direktivním nástrojem zvyšování schopnosti lidí.“* (Armstrong, 2007, s. 469).

Counselling je metoda, která formuje pracovní schopnosti pracovníků při vzájemném konzultování a ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a vzdělávatelem (podřízeným a nadřízeným). Hlavní výhodou je, že pracovník vkládá své návrhy k řešení problémů a hraje zde velkou míru zpětná vazba (Koubek, 2007, s. 268).

Vhodnou metodou pro formování pracovních schopností pracovníků jsou pracovní porady. Účastníci se během porady seznamují s problémy týkající nejen jejich pracoviště, ale celé organizace (Koubek, 1995, s. 225).

### **b) Metody vzdělávání mimo pracoviště**

Metody, které se používají ve vzdělávání mimo pracoviště, jsou často nazývány jako metody „off the job“. Tyto metody jsou využívány k hromadnému vzdělávání skupin účastníků a většinou mají podobu školního režimu, protože jsou ve zvláštních zařízeních, jako je výuková dílna, zasedací místnost, vývojové pracoviště apod. Do této skupiny patří: přednáška, případové studie, workshop, brainstorming, kurzy, školení nebo e-learning, hraní rolí a další (Koubek, 2007, s. 260 - 273).

Přednáška slouží ke zprostředkování v delším, souvislém a soustavném projevu, který je logicky uspořádaný a spojen s rozбором faktů a jevů. Zaměřuje se především na určování různých vztahů, příčin a podmínek k jejich vzniku a působení. Přednáška je vedena strukturovaným řečnickým, mluveným slovem a je nezbytně důležité, aby byl udržen oční kontakt s posluchači (Hladílek, 2009, s. 173).

Případová studie je historie nebo popis nějaké události nebo řady okolností, které vzdělávané osoby analyzují s cílem odhalit příčiny problému, aby vypracovaly jeho řešení. Tato metoda se používá především u manažerů a vyšších stupňů managementu a snaží se o zlepšení schopností zkoumat problémy, hledat informace, vyměňovat si nápady a zkušenosti. Školitelé musí účastníky provokovat a budit v nich zájem o dané téma a zdůvodňovat jejich úvahy a argumenty (Armstrong, 2007, s. 478 – 479).

Workshop je skupinové cvičení, kde se řeší skupinově praktické problémy. Jedná se především o setkání pracovníků, či odborníků se stejnou specializací, kteří mají stejný cíl, a tím je získat náhled na řešený problém, popřípadě získat návod, jak tento problém vyřešit. Na samotném začátku workshopu jsou stanoveny společné cíle, program a pracovní postupy. Tento pracovní seminář vede lektor, který je v roli moderátora. Během workshopu jsou účastníci rozděleni do několika skupin a mají za úkol docílit nějakého výsledku v daném odvětví, které je předem stanoveno. Na konci se obvykle všechny skupinky shodnou na konečném výsledku. (slovník-cizích-slov, [online])

Brainstorming je metoda, při které je skupina účastníků vyzvána, aby ústně nebo písemně vyjádřila svůj návrh a postup k řešení daného problému. Po předložení návrhů od všech je vedena diskuse o navrhovaných řešeních a postupně se hledá optimální řešení i kombinace řešení, které by vyhovovalo všem. Je to jedna z neúčinnějších a nejkreativnějších metod, která přináší nové nápady k řešení problémů (Koubek, 2007, s. 271).

Kurz je samostatná vzdělávací forma skládající se z přednášek, cvičení, zkoušek za účelem dosažení vzdělávacího cíle. Je to časově a tematicky vymezená forma skupinového vzdělávání, která umožňují účastníkům osvojovat si pod vedení lektora vědomosti, dovednosti z určitého oboru vzdělávání nebo druhu pracovního procesu (Slovenské pedagogické nakladatelství, 2000, s. 216).

Školení se specializuje na předávání teoretických znalostí a velmi se přibližuje školní praxi. Školení je metoda, která se využívá nejvíce. Je složena z určitého procenta teoretické části a předává informace svým posluchačům prostřednictvím přednášky. Součástí školení není jenom teoretická část, ale také je tam předvádění příkladů a ukázek, řešení modelových situací a příkladů z praxe (Evangelu, van Bommel, Juříčka, 2013, s. 21).

E-learning je standardizovaná forma studia a každému jedinci se dostává úplně stejné identické sdělení. Tento termín označuje různé druhy učení prostřednictvím počítače s využitím moderních technologických prostředků. Je to způsob výuky, který využívá nových informačních a komunikačních technologií a není potřeba mít v přítomnosti učitele nebo lektora. Pro využívání e-learningu je nutné připojení k internetu (Hladílek, 2009, s. 168 – 169).

Hraní rolí je metoda, která orientována na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých je vyžadována značná aktivita, samostatnost a hravost. Každý účastník vystupuje a přemýšlí v jiné roli, čím poznávají povahu mezilidských vztahů. Metoda je založena na osvojení si jiné sociální role a žádoucích sociálních vlastností, především u vedoucích pracovníků. Metoda napomáhá samostatně myslet, reagovat a řádně ovládat své emoce, které mohou být v mnoha případech velmi vyhocené (Koubek, 1995, s. 227).

## 2 MOTIVACE K DALŠÍMU PROFESNÍMU VZDĚLÁVÁNÍ

V následující kapitole jsou popsány motivy a motivace, které vedou ke vzdělávání dospělých společně s typy motivace, teoriemi motivace a motivace ke vzdělávání u zaměstnanců.

*„Obecně platí, že motivace je intrapsychicky probíhající proces, vyúsťující ve výsledný vnitřní stav, motiv. Je nutno rozlišovat konečný cíl, jímž je opět nějaký druh vnitřního stavu, obecně nazývaný uspokojení, a prostředky, jimiž se toto uspokojení dosahuje. Pojmy motivace a motiv vyjadřují postulované vnitřní procesy a stavy, které vysvětlují záměrnost chování na dosažení určitého cíle“ (Nakonečný, 1996, s. 7).*

*„Pojem motivace pochází z latinského slova vyjadřující pohyb (movere). Vyjadřuje tedy sílu a směr chování a zahrnuje faktory, které ovlivňují lidi“ (Armstrong, 2015, s. 217).*

Definici motivaci popisuje ve své knize Armstrong jako soubor faktorů, které ovlivňují lidi, aby se nějakým způsobem chovali. Hybnou silou člověka je motiv, který nám vytváří důvod něco dělat, respektive dát se určitým směrem. Lidé jsou motivováni tehdy, jestliže očekávají, že jejich kroky a jejich činnosti povedou k dosažení určitého cíle, hodnotné odměny či uspokojení jejich konkrétních potřeb. Lidé, kteří mají jasně definované cíle, podnikají kroky potřebné k jejich dosažení, tak jsou dobře motivováni je zvládnout a docílit jich (Armstrong, 2009, s. 109).

*„Motivace dává chování jednotu a význam a strukturuje spolu s kognitivními procesy pohyby tak, že vykazují smysluplné aktivity“. Motivaci nikdy nikdo neviděl a svým způsobem vyjadřuje chování jedince, které směřuje k dosažení určitého cíle prostřednictvím úsilí, touhy a chtění. (Nakonečný, 1997, s. 12).*

## 2.1 Motivy a motivace ve vzdělávání dospělých

Kapitola popisuje motivy a motivace, které vedou dospělého člověka ke vzdělávání. Jsou zde popsány významné prvky, které motivují ke vzdělávání.

Chování člověka je ovlivněno mnoha motivy. Tyto motivy určuje řada motivů, které jsou vzájemně propojeny, ale jeden z nich je nejvíce dominantní (Hladílek, 2009, s. 145). „*Motiv představuje vnitřní pohnutku způsobující změnu chování člověka a směřující k uspokojení jeho potřeb*“ (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 86). Motiv vyjadřuje pocit uspokojení nějaké potřeby, kterou člověk má. Motivy jsou spojovány s afekty, přesněji s dosažením určitých silných emočních zážitků, které slouží k dosažení daného cíle, který byl předem stanoven. Interpretací motivace a duševního dění je účelné chování a uspokojování. O potřebách a motivech jako dvou klíčových konceptech, které řídí motivaci, se dá říct, že „*potřeby vyjadřují výchozí motivační stav, který se vývojem (zkušeností) zpředměťňuje a nachází určitý objekt činnosti a s ním spojený instrumentální vzorec*“. Naopak „*motivы vyjadřují obsah dovršující reakce (uspokojení), a jako takové jsou to dále neanalyzovatelné psychologické příčiny chování*“ (Nakonečný, 1997, s. 28 - 29).

Motivy, které nutí dospělého člověka do dalšího vzdělání, zabírají široké spektrum různých tužeb a potřeb. Tyto motivy mohou být vymezeny následovně:

- únik z nudy, pocitu osamění, nepotřebnosti, zbavení se obtíží ve společenském životě, kompenzaci nedostatků ve vzdělávání,
- potřeba získání vědomostí a osvojení si dovedností a zaujímat postoje, které mohou usnadnit pracovní postupy a tím pádem rozšířit i možnost většího sebeuplatnění,
- nadřazení společenského prospěchu, jako výsledku realizace společensky prospěšných cílů naplňovaných osvojenými vědomostmi, postoji a dovednostmi,
- potřeba získat nové přátele, společenské kontakty, radost ze skupinových aktivit, ocenění studijních úspěchů skupiny i spolupracovníků,
- potřebu splnit očekávání nějaké autority (blízké osoby), zaměstnavatele, rodiny, zájmové skupiny,
- potřebu učit se jen pro radost z poznávání, nevázat se jen na dílčí cíl, ten se může objevit později (Hladílek, 2009, s. 145).

Významným prvkem vzdělávacího procesu je motivace zaměstnanců, která zvyšuje potenciál jedince. Motivace ke vzdělávání dospělých neboli ochota zdokonalit své znalosti, dovednosti a schopnosti z větší části ovlivňuje efektivitu vzdělávání. Na motivaci proto působí:

- Hodnoty, které účastníci přikládají učebním aktivitám ve vztahu ke svému současnému pracovnímu zařazení a budoucí kariéře a náročnosti úkolů v rámci vzdělávacích aktivit. Jestliže jsou hodnoty velmi lehké, tak účastníci ztrácejí zájem a pozornost. Opak je, jestli jsou příliš náročné, tak se úsilí účastníků v průběhu kurzu může snižovat.
- Okolnost, jestliže program kurzu vychází ze zjištěných potřeb vzdělávání nebo jde pouze jen o jednorázovou akci, která nemá zohlednění vzdělávacích potřeb účastníků (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 86).

Energii k učení probouzí sebe motivace dospělého člověka. Mnohdy pomáhá autosugesce typu „To, co zvládli jiní, zvládnou také.“ Vlastní motivace je ta nejlepší, protože dokáže vést dospělého člověka přes překážky v učení až k samotnému cíli. Chut' k učení je nutno prohlubovat a neustále povzbuzovat. Nejlepší motivací k učení je úspěch, kterého může člověk dosáhnout, když je pilný a odhodlaný něco zvládnout (Mužík, 2005, s. 9).



## 2.2 Typy motivace

První případ je, že lidé motivují sami sebe tím, že se snaží nalézt, hledat a vykonávat práci, která uspokojí jejich potřeby a vede k naplnění svých stanovených cílů. Druhý případ říká, že lidé mohou být motivováni prostřednictvím metod, které jsou spojené s odměňováním, povýšením či pochvalou (Armstrong, 2007, s. 220).

Existují celkem dva typy motivace, které jsou rozděleny do následujících dvou skupin:

### a) Vnitřní motivace

Do této skupiny patří všechny faktory, které lidé sami vytvářejí a ovlivňují, aby se nějakým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Vychází ze sebe samého a cílem je uspokojit své vlastní potřeby, tužby a splnit si svůj cíl. Faktory vnitřní motivace tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), možnost dále rozvíjet své schopnosti, dovednosti a znalosti (Armstrong, 2007, s. 221). Vnitřní motivace je takový typ motivace, kterou má každý člověk v sobě a podpořit se dá řadou kurzů či školeními. K této motivaci dochází, když lidé cítí, že všechno jde zevnitř a má taky dlouhotrvající účinek (Armstrong, 2009, s. 110).

### b) Vnější motivace

Vnější motivace se dá definovat jako soubor činností pro lidi, abychom je motivovali a svým způsobem je donutili k nějakému cíli. Tento typ motivace tvoří finanční odměny pochvaly nebo získání vyšší pracovní pozice, ale také tresty, disciplinární řízení, odeprání platu nebo kritika (Armstrong, 2009, s. 110).

*„Kvalita vzdělávacích aktivit studujících, jejich přístup ke studiu, plnění studijních úkolů může být motivována nebo naopak nemotivována subjektem zajišťujícím vzdělávání:*

- a) *Pozitivně motivuje - perfektní organizace ve vzdělávání; kvalifikovaný přístup lektorů k výuce a studujícím; odstranění negativních pocitů (strachu a studu) dospělého před vzděláváním; spravedlivé ocenění výsledků studia jako podmínka jeho úspěchu; uplatnění moderní a funkční didaktické techniky; stanovení splnitelných krátkodobých i dlouhodobých pedagogických cílů.*
- b) *Demotivuje - nezájem a lhostejnost ostatních účastníků studia; direktivní vyžadování účasti při plnění formálních úkolů a činností; nadřazenost lektorů, podceňování účastníků studia; nedostatek studijních materiálů“ (Hladílek, 2009, s. 1146).*

## 2.3 Teorie motivace

Kapitola popisuje různé teorie motivace, např. od Maslowa a Herzberga.

Pro motivaci k učení jsou důležité dvě teorie (teorie očekávání a teorie cíle). „Podle teorie očekávání je cílově orientované chování poháněno očekáváním dosažení něčeho, co jedinec považuje za žádoucí. Když lidé cítí, že jim výsledky učení zřejmě něco přinesou, jejich motivace k učení bude vyšší. Když lidé zjistí, že jejich očekávání byla naplněna, jejich přesvědčení, že učení je přínosné, se ještě posílí.“ Teorie cíle má vyšší motivaci, jestliže se lidé zaměřují na dosažení konkrétních cílů, a když jsou to cíle akceptované a dosažitelné, tak mohou být náročné. „Cíle učení mohou být lidem stanoveny, respektive aby byly jako motivátory účinné, musí být s lidmi dohodnuty, nebo si je lidé mohou stanovovat sami, což je podstatou samostatně řízeného vzdělávání.“ (Armstrong, 2015, s. 343 – 344)

Existuje velká spousta teorií motivace, které využívají formy motivace pro osobnosti lidí či různé situace. Teorie motivace se dají obecně rozdělit do tří skupin:

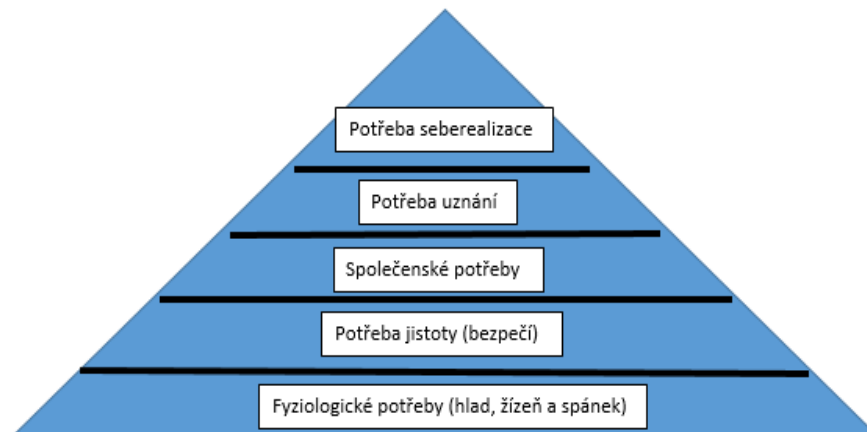
- a) „Teorie instrumentality – Tato teorie tvrdí, že odměny nebo tresty slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem. Instrumentalita je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, tak povede to k věci jiné.
- b) Teorie zaměřená na obsah – Tato teorie se zaměřuje na obsah motivace. Tvrdí, že motivace se v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Také je známá jako teorie potřeb. Autory této teorie byli Maslow a Herzberg.
- c) Teorie zaměřená na proces – Teorie se zaměřuje na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváním a vnímáním spravedlnosti.“ Klade se zde velký důraz na psychologické síly, které ovlivňují motivaci i základní potřeby lidí. Tyto teorie mohou být pro manažery užitečnější než teorie potřeb a to z toho důvodu, že poskytují realističtější návod neboli vodítko pro metody motivování lidí (Armstrong, 2007, s. 221 – 224).

### Maslowova hierarchie potřeb

Jednou z nejznámějších a neoblíbenějších motivačních teorií, která má největší vliv na myšlení manažerů je teorie od Abrahama Maslowova - hierarchická teorie potřeb. Základ je tvořen představou, že člověk není motivován vnějšími podněty, jako jsou odměna nebo

trest, ale motivují ho vnitřní potřeby. Jestliže je jedna z těchto vnitřních potřeb uspokojena, náhle se vytvoří jiná a uspokojená potřeba přestává motivovat. Maslow se snažil sestavit určitou hierarchii prvků v oblasti základních lidských potřeb a na základě nich poukázat na rozdíly, které tato hierarchie působí v našem porozumění motivaci (Adair, 2004, s. 29 -30). Identifikoval celkem pět kategorií potřeb, které jsou pro všechny typy lidí stejné a jsou hierarchicky uspořádané. Vytvořil tzv. pyramidu lidských potřeb, kdy na samém dně jsou fyziologické potřeby, dále potřeba bezpečí, společenské potřeby a potřeby uznání a na samém vrcholu pyramidy se tyčí potřeba seberealizace. Maslow tvrdí, že „*Potřeba seberealizace nemůže být uspokojena nikdy a pouze neuspokojená potřeba může motivovat chování a dominantní potřeba je základním motivátorem chování*“ (Armstrong, 2015, s. 220)

Obrázek č. 1: Maslowova pyramida lidských potřeb



Zdroj: vlastní

### **Herzbergův dvoufaktorový model**

Další velmi známou teorií motivace je Herzbergův dvou-faktorový model satisfaktorů (motivačních faktorů, motivátorů), což jsou činitele, které vedou jedince k vyššímu výkonu a vyššímu úsilí (Armstrong, 2007, s. 227). Mezi tyto motivátory se řadí především vnitřní faktory, což může být např. úspěšné splnění cíle, uznání, práce sama, pravomoci, odpovědnost a růst (Armstrong, 2009, s. 112). Naopak dissatisfaktory (udržovací, hygienické faktory) charakterizují prostředí a slouží k prevenci proti nespokojenosti se zaměstnáním, ale také mají velký vliv na pozitivní postoj k práci (Armstrong, 2007, s. 227).

„*Teorie Herzbergova dvoufaktorového modelu říká, že faktory zvyšující spokojenost s prací (a motivaci) se liší od faktorů, které vedou k nespokojenosti s prací. Někdy se to nazývá motivačně-hygienická teorie.*“ Tento model obrací svou pozornost na rozdíl mezi vnitřními a vnějšími motivátory (Armstrong, 2009, s. 112).

## 2.4 Motivace ke vzdělávání zaměstnanců

Kapitola popisuje prvky motivace, které nutí pracovníky k dalšímu profesnímu vzdělávání a také faktory, které ke vzdělávání nejvíce motivují.

*„Motivace zaměstnanců k učení a zvyšování vlastního potenciálu je velmi významným prvkem vzdělávacího procesu. Jsou-li účastníkům ujasněny cíle a je dohodnut kontrakt pro danou vzdělávací akci, je třeba přihlídnout k motivaci účastníka v učení.“* (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 85)

Každý zaměstnanec musí být motivován se učit a vzdělávat. Zaměstnanci by si měli uvědomit, že jejich znalosti, dovednosti a schopnosti mají postupně rozvíjet a zdokonalovat, aby byli schopni svoji práci vykonávat ke své spokojenosti, ale i ke spokojenosti jiných. Ke vzdělávání jsou ochotnější, jestliže vzdělání uspokojuje více jejich potřeb, které jsou pro ně důležité (Armstrong, 2007, s. 462).

Významným prvkem vzdělávacího procesu je motivace zaměstnanců k učení, čímž si zvyšují a zdokonalují svůj vlastní potenciál. Každý zaměstnavatel usiluje o dosažení plánů, které si stanovil, respektive se snaží o dosažení co nejvyšších zisků, proto aby mohl financovat další rozvoj nebo získat prostředky pro vlastní potřebu. Zaměstnanec pracuje taky pro to, aby si vydělal peníze. Je pravdou, že obě strany mají zájem o stejný výsledek, ale s odlišným cílem. *„Odlišná je proto i jejich motivace k nejvyšším možným výkonům, stejně jako jejich přístup k hodnocení.“* Motivace se tedy zaměřuje hlavně na budoucnost a snaží se o probuzení snahy něco dělat s požadovaným způsobem se zájmem zvýšit aktivitu. Je jasné, že motivace pracovníků zahrnuje individuální úsilí, vytrvalost a určité zaměření tohoto úsilí (Evangelu, Hamalová, Fridrich, Novák, 2013, s. 95).

Motivů, které nutí zaměstnance se dále profesně rozvíjet je velká spousta. Už při samotném nástupu do zaměstnání je nutné se vzdělávat, např. učení se novým pracovním postupům, metodám apod. Důvody, proč se pracovníci nejčastěji v zaměstnání vzdělávají je modernizace pracovní techniky a prostředků, vydáním nových zákonů upravující jejich práci, kariérní postup na vyšší pracovní místo apod.

Jestliže nejsou zaměstnanci příliš motivováni do učení, je proto možné motivace dosáhnout následujícími příklady: vedení diskusí o příkladech, kdy mělo samotné učení pozitivní a užitečný dopad; organizací interních nebo externích návštěv u týmu, jimž učení přineslo

úspěch; pozváním lidí, kteří v úspěšnost učení věří nebo použitím různých článků, v nichž je poukázáno na přínos takového učení (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 86).

Při tvorbě motivačního programu ke vzdělávání pro pracovníky i obecně platné postuláty:

- nejlepší formou motivace je osobní příklad manažera a jeho vložená důvěra,
- pracovníci musejí být přesvědčeni o smysluplnosti své práce,
- motivaci zvyšuje spoluúčast zaměstnanců na rozhodování,
- drobný úspěch, ocenění a pochvala jsou zdrojem zvýšení motivace a sebedůvěry zaměstnance,
- namísto kritiky poskytují manažeři pracovníkům zpětnou vazbu,
- většina lidí chce tvořivě, produktivně a kvalitně pracovat,
- získání vyššího pracovního místa a tím i vyšší finanční ohodnocení,
- získání různých benefitů (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 88).

Jestliže chce zaměstnavatel udržet vyškoleného zaměstnance, který po vzdělávání chce odejít, musí ho řádně motivovat řadou motivačních faktorů, do kterých patří např. vyšší mzda, odměny, benefity, sociální výhody, příjemné pracovní prostředí, ale největší motivací je možnost funkčního postupu, osobní růst, seberealizace a spolurozhodování o úspěšnosti podniku (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 68).

Je mnoho různých zaměstnanců a každého motivuje jiný faktor v jiné míře, a proto je nutné mít při jeho motivaci ke vzdělávání individuální přístup a zjistit, co na kterého pracovníka platí. Nejčastější motivační faktory vzdělávání zaměstnanců jsou znázorněny v následující tabulce:

Tabulka č. 1: Motivační faktory vzdělávání zaměstnanců

<b>MOTIVAČNÍ FAKTORY VZDĚLÁVÁNÍ</b>
Zlepšení postavení v týmu či 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

Zdroj: Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 88

### 3 PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ Z POHLEDU ORGANIZACE

V každé organizaci personalisté nebo manažeři, kteří se rozhodnou, že začnou investovat do vzdělávání zaměstnanců firmy, procházejí značnou nejistotou spojenou s obavami o neúspěchu. Samozřejmě, že ví, že rozvoj pracovníků je velmi důležitým a klíčovým aspektem k tomu, aby byl vyšší růst firmy na trhu. S rozvojem pracovníků jsou však vynaloženy značné finanční prostředky a u toho si manažeři dávají otázky (Dát do toho peníze? Nedat? A proč?). Na tyto otázky většinou odpovídají lektoři, ale cílené rozhodnutí je právě na manažerech dané firmy či organizace. V dnešní době žádný manažer nepochybuje o tom, že motorem k úspěchu většiny firem jsou znalosti, schopnosti a dovednosti jejich zaměstnanců a ty je potřeba: naučit (zavést do firmy); rozvíjet do vyšší kvality; propojovat navzájem; udržovat na dosažené úrovni; inovovat podle nových poznatků v oboru; implementovat do praxe a v neposlední řadě opakovat a ožивovat. „*Ze strany firmy v případě zavedení vzdělávacích programů se jedná o motivační programy pro zaměstnance, kterými firma ukazuje okolí svoji prosperitu (máme na to), etické zásady (stojíme o dobré pracovníky), prezentuje část firemní kultury (práce s lidskými zdroji nejsou jen prázdné řeči) a tak přináší pověst odpovědné a seriózní firmy.*“ (Evangelu, van Bommel, Juříčka, 2019, s. 11 - 12)

#### 3.1 Pilíř vzdělávání organizace

V kapitole je popsán pilíř vzdělávání v organizaci, který napomáhá k tomu, aby se v organizaci vzdělávalo cíleně, efektivně a záměrně.

Pilíř vzdělávání organizace může obsahovat několik zásadních otázek, podle kterých se každý manažer nebo personalista rozhoduje, zdali je v jeho organizaci či firmě potřeba zaměstnance dále vzdělávat. Tyto otázky jsou: co je obsahem vzdělávání; koho je potřeba vzdělávat; jaký je důvod vzdělávání; jaká cesta je k tomu nejvhodnější; jaká má být osobnost lektora a nakonec samotné plánování vzdělávací akce.

Jedním z klíčových úkolů personalisty nebo manažera je stanovení skutečně potřebného obsahu, který je vhodný a potřebný pro rozvojový program zaměstnanců. Z praxe se této části věnuje nejmenší pozornost a nejkratší čas. Zadavatel vždy na začátku sdělí, čemu by se chtěli věnovat, jestli zopakování obchodních dovedností a znalostí, pracovních postupů apod. Důvod, proč chce zadavatel věnovat se té nebo té činnosti je ten, že chod firmy může být ovlivněn a to například díky mnoha faktorům, které mohou být: snížení tržby, špatné

rozhodování manažerů, chybovost ve výrobě, změna týmu apod. Nejčastější chyby ve stanovení obsahu jsou např. intuitivní přístup při stanovení obsahu, povrchní přístup k potřebám školených osob, malá zkušenost zadavatele s analýzou vzdělávacích potřeb, rozhodování o obsahu podle ceny nebo lektora, neznalost některých témat a možností vzdělávání a jiné (Evangelu, van Bommel, Juříčka, 2013, s. 13 – 15).

Určení cílové skupiny může být někdy obtížné, ale většinou tam patří pracovníci z určité organizační jednotky, které si firma může najít díky organizační struktuře nebo seznamu pracovníků s tejnou typovou pozicí.

Chce-li být podnik úspěšný v dynamickém prostředí, tak by se měl přiklonit k vypracování kompetencí jako zdroje pro identifikaci cílové skupiny vzdělávání. Doporučují se proto hledat kompetence, které budou maximalizovat úspěšnost ve více rovinách či oblastech vzdělávání. Kompetence jsou rozděleny na **klíčové** (charakteristické pro všechny zaměstnance), **týmové** (společně pro vzájemně orientované týmy), **funkční** (obchod, marketing, finance, logistika), **vůdcovské** a **manažerské**, které jsou potřebné pro vedení a řízení kolektivu lidí (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 72).

Dalším otazníkem je otázka, proč chceme pracovníky vzdělávat. Tato otázka poukazuje na dlouhodobé i krátkodobé plány firmy, na cílový stav, na potřeby firmy, které jsou ovlivněny ekonomickými či politickými vlivy. Jestliže si manažer nebo personalista správně zodpoví otázku proč pracovníky vzdělávat, může se přesunout k variantě, jakým způsobem to udělá (Evangelu, van Bommel, Juříčka, 2013, s. 18 – 21).

Velmi důležité je zvolit správnou cestu k předání plánovaného obsahu školení. Nejčastěji používané metody vzdělávání jsou: přednášky, aplikace, semináře, porady, workshop, diskuse, demonstrace, trainee programy, mentoring a jiné. *„Jednotlivé metody mají svá specifika, silné a slabé stránky. Pro určité typy účastníků jsou více či méně vhodné, stejně tak se jejich efektivita při použití liší podle tématu.“* Jestliže se zvolí správná cesta vzdělávání, může se přistoupit k výběru lektora (Evangelu, van Bommel, Juříčka, 2013, s. 21 – 23).

Vybírání správného lektora je obtížné. Správný lektor by měl učit a předávat teoretické znalosti a praktické dovednosti. Od lektora se očekává, že má vysokoškolské vzdělání v oboru a znalosti z andragogiky. Lektor by měl mít všeobecný přehled a měl by umět vnímat celkovou širší celou problematiku, kterou vyučuje (Medlíková, 2010, s. 14). *„Velmi významnou úlohou lektora je přispět k pochopení vzdělávání jako velmi důležitého nástroje dosažení podnikových cílů. Pak je šance, že lektor dosáhne vyššího uspokojení své práce“*

*a podnik získá vyšší návratnost svých investic do vzdělávání personálu.*“ Lektor musí umět plánovat a organizovat průběh vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 120).

Poslední otázkou personalistů a manažerů je, kdy plánovat vzdělávací akci. Hlavní podmínkou je, že musí být bráno v potaz **datum** (vyhnout se plánovaným svátkům, prázdninám, uzávěrkám ve firmě apod.), **čas** (dostatečné množství času na realizaci vzdělávacího programu), **posloupnost** (plánování jednotlivých školených témat, aby na sebe navazovala, neprolínala se a měla logický celek), **mezičasy** (rozpočítání mezičasů u jednotlivých školení tak, aby nedošlo k zapomnění tématu, na které bude další školení navazovat). Největším problémem bývá, že chybí některé hledisko z výše uvedených, což může způsobit značné problémy pro účastníky vzdělávací akce (Evangelu, van Bommel, Juříčka, s. 25 – 27).

### 3.2 Přínos vzdělávání pro organizaci

Kapitola popisuje, jaký má přínos vzdělávání pracovníků pro organizaci.

Vzdělávání uvnitř firmy nebo organizace je svým způsobem vzdělávací proces, který je tvořen podnikem, firmou nebo organizací. Profesní vzdělávání uvnitř organizace zahrnuje veškerou přípravu na povolání, respektive veškeré formy, jak školské, tak i všechny formy vzdělávání dospělých, které jsou svým obsahem spjaté s výkonem povoláním i zaměstnáním. Svým způsobem další profesní vzdělávání označuje veškeré vzdělávání dospělých lidí, kteří se vzdělávají během svého pracovního života. Hlavní podstatou je udržování a vytváření optimálního souladu mezi kvalifikací pracovníka a kvalifikovaností práce, kterou vykonává (Bartoňková, 2010, s. 16).

Hlavní přínosy a užítky jsou:

- **lepší využití potenciálu zaměstnanců** (vzdělávání pomáhá jak jednotlivcům, tak celým týmům být flexibilnějšími a schopnějšími plnit požadavky týkající se zvyšování výkonu),
- **lepší využití zařízení a systémů** (nejsou-li pracovníci dobře seznámeni s novými technologiemi, tak z nich nemohou vytěžit maximum),
- **zvýšení výkonu** (vzdělávání přinese návratnost spotřebovaných zdrojů, zlepšení výrobních procesů, administrativní procedury, kvality, bezpečnosti a především spokojenosti zákazníka),



- **snížení fluktuace** (pracovníci většinou reagují pozitivně na vzdělávání a rozvoj a takový přístup pracovníků zlepšuje organizaci image, láká nové zaměstnance s vyšší kvalifikací a zvyšuje pravděpodobnost, že tito pracovníci zůstanou i nadále),
- **zvýšení spokojenosti zákazníků** (zákazník si uvědomí potřebu vzdělávání zaměstnanců svého partnera jako první a neničí mu problém odchod ke konkurenci, která dokáže lépe a ochotněji splnit jeho požadavky a potřeby).

Některé organizace realizují vzdělávací aktivity jako projev dobré vůle pro pracovníky, ale nejvíce je realizují kvůli zvýšení výkonnosti, a to je hlavní důvod proč realizují vzdělávání. Aby se daly posoudit přínosy vzdělávání, tak k tomu slouží následující ukazatele: zvýšení produktivity, rentability, výstupu; pokles nákladů, absencí, fluktuace; zvýšení pracovní morálky; zvýšení kvality produkce a služeb; pokles počtu stížností jak vnitřního, tak vnějšího zákazníka; redukce počtu chyb a počtu hodin oprav; nové produkty a noví zákazníci; omezení přesčasových hodin; snížení počtu pracovních úrazů (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 166 – 168).

Za velmi kvalitní přínosy díky vzdělávání jsou především programy a změny kultury uvnitř organizace. Programy změn totiž obsahují velké množství iniciativy a není možné přesně určit, které přínosy byly způsobeny učebními aktivitami a které ovlivnily jiné faktory. Za kvalitní faktory v oblasti kultury lze považovat zlepšení v těchto oblastech:

- týmová spolupráce,
- porozumění a povědomí směrem k cíli a účelu podniku,
- stanovení si priorit,
- vývoj a adaptace na novou kulturu organizace,
- zaměstnanecká morálka,
- zvýšení loajality a motivace,
- identifikace a rozvoj talentů (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 169).

### 3.3 Motivace ke vzdělávání v organizaci

Významným zdrojem motivace je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. K dalšímu vzdělávání musí být pracovník nějak motivovaný, protože nedostatečná motivace může u pracovníka způsobit neúspěch ve vzdělávání a tudíž nemusí úspěšně absolvovat vzdělávací akci z důvodu jeho nízké efektivity (Urban, 2017, s. 105).

Motivování a hodnocení je jednou z nejvíce citlivých témat mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, přičemž zaměstnavatel usilovně usiluje o dosažení svých plánů, zisků a rezerv pro vlastní potřebu, ale naopak zaměstnanec chce mít pouze stabilní práci a výdělek, který mu zajistí spokojený život. Motivace může působit pro řadu pracovníků jako jistý druh hodnocení, kdy je za dobré výsledky jak v pracovní výkonnosti, tak úspěšně složených zkoušek ve vzdělání odměněn. Hlavní rozdíl mezi hodnocením a motivací je ten, že hodnocení se ohlíží do minulosti a motivace se dívá dopředu a snaží se ovlivnit chování a činy, které nastanou v budoucnu (Evangelu, Hamalová, Fridrich, Novák, 2013, s. 95 - 96).

Velkou motivací ke vzdělávání je pracovní motivace a celková pracovní spokojenost. V průzkumech, které byly uskutečněny, v různých organizacích bylo výsledkem, že pracovníci, kteří se cítí ve své práci spokojeni, tak se ochotněji a rychleji učí novým věcem, a to způsobuje vnitřní motivace, která je založena na osobním zájmu o profesní rozvoj či získání nových znalostí (Urban, 2017, s. 106).

Existuje velká řada motivačních opatření, které napomáhají k tomu, aby byl pracovník vhodně motivován ke vzdělávání. Urban rozdělil motivaci podporující vzdělávání celkem do čtyř částí:

- **motivace před zahájením vzdělávání** (motivace, se kterou účastníci přijdou je jedna z těch hlavních, díky které mohou být úspěšní a dosáhnout tím i vyšší odměny, rozšířit své pravomoci nebo se účastnit zajímavého projektu),
- **motivace v rámci tréninku** (tuto motivaci vytváří především lektor, kdy se snaží motivovat pracovníky tím, co je naučí, co budou dělat a jak to mohou využít v praxi),
- **motivace v ověřování nových dovedností** (úspěšné složení zkoušky, získání osvědčení či výstupu ze vzdělávací akce),
- **motivace po ukončení vzdělávání** (používání nabytých znalostí během vzdělávací akce v praxi)

(Urban, 2017, s. 106 - 108).

## 4 ČESKÁ POŠTA, S. P.

V této kapitole jsme se zaměřili na organizaci, v níž bude prováděn kvantitativní výzkum. Jedná se o jednu z nejznámějších organizací v České republice a tou je Česká pošta, s. p. Bakalářská práce vznikla za spolupráce konzultanta České pošty, s. p., paní Mgr. Ivany Kraváčkové, která pracuje na pozici Vedoucí oddělení profesního vzdělávání.

U ČP pracuji téměř pět let a během této doby se firma neustále rozvíjí, zdokonaluje své služby, které poskytuje všem klientům po celé České republice. Zpočátku jsem pracoval jako Administrátor pošt v obvodu Uherského Brodu, což znamenalo, že jsem zastupoval vedoucí pošt v rámci tohoto obvodu v době jejich nepřítomnosti. V současné době pracuji jako Vedoucí řídicí pošty II v Uherském Hradišti, kde je mým hlavním úkolem zajistit plynulý chod pošt v mé působnosti.

### 4.1 Profil firmy

*„Posláním České pošty, s. p., je být důvěryhodným poskytovatelem kvalitních služeb v oblasti zprostředkování informací, plateb a zboží tradičními i elektronickými formami“* (ceskaposta, [online])

Česká pošta je státní podnik a existuje dlouhou řadu let a její kořeny sahají až do roku 1918, kdy vznikl Československý stát a s ním přišly i změny v organizaci a řízení poštovního provozu. Československá pošta byla vytvořena k 1. lednu 1925. Jak šel čas, tak podnik procházel mnoha změnami, což bylo zapříčiněno obdobím na konci světové války, únorového převratu v roce 1948, normalizací, sametovou revolucí či vznikem samostatného státu Česká republika. Česká pošta, tak jak ji známe dnes, vznikla 1. ledna 1993 díky osamostatnění České republiky. (ceskaposta, [online])

Právní předpisy v ČR, které jsou nejdůležitější a upravují činnost České pošty je např. zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník v platném znění; zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění; zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách v platném znění; zákon č. 340/2015 Sb., zákon o registru smluv v platném znění; zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů v platném znění; zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon a zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele v platném znění. (ceskaposta, [online])

Předpisy, které se týkají činností vykonávaných Českou poštou, jsou: zákon č. 29/2000 Sb., o poštovních službách v platném znění; zákon č. 300/2008 Sb., o elektronických úkonech a autorizované konverzi dokumentů v platném znění; zákon 297/2016 Sb., o službách vytvářejících důvěru pro elektronické transakce v platném znění; zákon č. 365/2000 Sb., o informačních systémech veřejné správy a o změně některých dalších zákonů v platném znění; zákon č. 480/2004 Sb., zákon o některých službách informační společnosti v platném znění; zákon č. 21/2006 Sb., zákon o ověřování v platném znění; zákon č. 38/2004 Sb., o pojišťovacích zprostředkovatelích a likvidátorech pojistných událostí v platném znění a zákon č. 257/2016 Sb., o spotřebitelském úvěru v platném znění. (ceskaposta,[online])

Mezi nejdůležitější podzákoné právní předpisy relevantní pro činnost České pošty jsou: nařízení vlády č. 178/2015 Sb., o stanovení minimálního počtu provozoven pro poskytování základních služeb v platném znění; vyhláška č. 464/2012 Sb., o stanovení specifikace jednotlivých základních služeb a základních kvalitativních požadavků na jejich poskytování v platném znění; vyhláška č. 433/2012 Sb., o stanovení obsahu, formy a způsobu uveřejnění informací o výsledcích poskytování a zajišťování základních služeb a vyhodnocení plnění parametrů kvality v platném znění; vyhláška č. 465/2012 Sb., o způsobu vedení oddělené evidence nákladů a výnosů držitele poštovní licence v platném znění; vyhláška č. 466/2012 Sb., o postupu Českého telekomunikačního úřadu při výpočtu čistých nákladů na plnění povinnosti poskytovat základní služby v platném znění. (ceskaposta,[online])

Česká pošta má v současné době celkem 3.314 poboček, do kterých spadá pošta, pošta partner, poštovny a jiné specializované provozovny. Celkem zaměstnává 29.612 pracovníků, kteří pracují v různých odvětvích. V čele je generální ředitel Ing. Roman Knapp, který řídí podnik prostřednictvím dozorčí rady, ředitelů různých divizí např. poštovní provoz a logistika; obchod a marketing; finance; eGovernment; řízení lidských zdrojů; vnitřní a vnější vztahy; bezpečnosti apod.

Podnik zajišťuje poskytování univerzálních poštovních služeb, jako jsou distribuce dopisů a balíků. Nesmí být opomenuty služby poskytované široké veřejnosti na území České republiky a mezi tyto služby patří zajišťování důchodové služby, zajišťování SIPO, CzechPoint a jiné. Firma se snaží rychle reagovat na přibývající konkurenci, která se stále více rozvíjí na českém trhu, což zajišťuje proškolením a vzděláváním svých pracovníků bez ohledu na jejich pracovní pozici a druhu výkonu práce.

## 4.2 Vzdělávání u České pošty, s. p.

V poslední době se čím dál tím více zvyšuje tlak na rozvoj a další vzdělávání z důvodu zvýšení výkonnosti. V organizacích, kde se uplatňuje celostní přístup nebo dokonce plánují různé vzdělávací programy pro zaměstnance, vzniká potřeba pružně reagovat na přicházející změny (Hroník, 2007, s. 116 – 117).

Každé učení je určitým procesem změny, který zahrnuje nové konání a nové vědění. Lidé se učí organizovaně, ale i spontánně. O spontánním učení nemusí mít člověk žádné potuchy a může to být např. dotazování se kolegů na pracovní postup apod. Veškeré vzdělávací aktivity jsou ohraničené, respektive mají svůj konec i začátek (Hroník, 2007, s. 31).

Firemní vzdělávání je v současné době velkou prioritou pro vedení podniku, a to z důvodu přibývajících konkurencí na trhu, protože zaměstnanci představují pro podnik ten nejcennější zdroj a nestačí, aby byl podnik vybaven nejlepšími technickými vymoženostmi, potřebuje lidský faktor, který je klíčový k poskytování služeb široké veřejnosti. Podnik se snaží o neustálé zdokonalování svých zaměstnanců s prohlubováním jejich znalostí a zkušeností a dovedností v oblasti nabízených produktů a služeb, a proto investuje nemalé finanční prostředky do vzdělávání svých zaměstnanců. (Intranet České pošty,[online])

Rozvoj zaměstnanců České pošty je systémově soustředěn do dvou základních oblastí, a to do profesní přípravy a oblasti rozvojových školení. Oblast profesní přípravy je nezbytně nutná pro zajištění plné připravenosti zaměstnanců na konkrétní pracovní pozici. Profesní příprava zahrnuje školení orientovaná na produkty a procesy ČP (kvalifikační příprava), mandatorní školení, produktové portfolio aliančních partnerů a interní politiky ČP. Naopak oblast rozvojových školení je důležitou součástí zvyšování konkurenceschopnosti a hodnoty firmy a je založena na individuálním hodnocení potřeb rozvoje konkrétního zaměstnance. Rozvojová školení jsou určena vybraným cílovým skupinám na základě identifikace vzdělávacích potřeb. Obě oblasti dalšího profesního vzdělávání jsou uskutečňovány prostřednictvím dílčích školení připravených z hlediska obsahu, formy a délky na míru potřebám jejich cílových skupin. (Intranet České pošty,[online])

Pracovníci ze všech odvětví jsou neustále podrobováni dalšímu profesnímu vzdělávání z toho důvodu, aby mohli stále poskytovat lepší a lepší služby pro veřejnost, a proto je pracovníci z oddělení profesního vzdělávání přihlašují na nejrůznější školení, které zkvalitňují jejich znalosti a dovednosti. Podnik tedy investuje nemalé prostředky do různých kurzů a způsobů, jak vzdělávat své zaměstnance. Metod a forem dalšího profesního vzdělávání,

kterých Česká pošta využívá je mnoho a jde především o tyto: adaptační proces, I-tutor, školení, workshop, porady, 360<sup>0</sup> zpětná vazba.

### **Adaptační proces**

Adaptační proces slouží pro nově nastupující pracovníky, a trvá po celou zkušební dobu, to jsou tři měsíce. Proces adaptace slouží pro nové pracovníky a má zajistit, že zaměstnanec v co nejkratší době získá potřebné informace a znalosti o výkonu jeho pracovní pozice, přizpůsobí se podmínkám organizace a bude se aktivně podílet na plnění stanovených cílů, které jsou od něj požadovány. Na České poště jsou vytvořeny adaptační procesy pro všechny pracovníky, jak pro nové, kteří nastupují na poštu z jiné firmy, tak pro zaměstnance, kteří přestupují na jinou pozici. Ke každé pracovní pozici je vytvořena šablona, podle které se musí každý vedoucí řídit a předávat tyto informace mentorovi a novému pracovníkovi. Náplň adaptačního procesu je velmi široká a je do něj zahrnuto např. vstupní školení BOZP, seznámení se s organizační strukturou, politikou kvality, bezpečnosti, provozním řádem dané pobočky, docházkou, pracovní náplní a činnostmi, které jsou vykonávány na daném místě, respektive jeho pracovišti. Na konci každého adaptačního procesu probíhá vyhodnocení, které zpracovává nadřízený pracovním za přítomnosti mentora a mentorovaného pracovníka, kde se zjistí, zdali byl proces dostatečně dlouhý a zdali se pracovník naučil všemu, čemu měl. Vyhodnocení vždy probíhá před ukončením zkušební doby.

### **iTutor**

Vzdělávací portál iTutor je studium prostřednictvím internetu (e-learning) a slouží pro sledování a řízení vzdělávacího procesu. Umožňuje zaměstnancům evidovat, plánovat a spravovat školení a dále porovnávat požadované kvalifikace s kvalifikačním profilem zaměstnance. V této vzdělávací aplikaci je velká spousta e-learningových kurzů, které si může každý pracovník vystudovat a poté složit zkoušku. Výhoda portálu je, že pracovníci mohou studovat během pracovní doby a nemusí nikam složitě dojíždět, je zde rychlá aktualizace studijních materiálů, uspoří čas a náklady spojené se vzdělávací akcí a především zamezí absenci pracovníků v pracovním procesu. Portál nabízí širokou škálu kurzů, např.:

- **mandatorní kurzy** (první pomoc, školení řidičů, bezpečnostní školení uživatelů ITC, pracovně lékařské služby, opatření proti legalizaci výnosů z trestné činnosti aj.),
- **soft-skill e-kurzy** (komunikace, obchodní dovednosti, SMART cíle, stress management, time management atd.),
- **ostatní e-kurzy** (manažerské minimum, nebezpečné zásilky, x.Apost, atd.),
- **ČSOB pojišťovna kurzy** (kurzy určené pro zaměstnance, kteří poskytují služby a prodávají produkty ČSOB pojišťovny)

### Školení

Školení jsou pořádány pravidelně a pracovníci zde získají nové informace např. jak používat nový výplatní stroj, kamerový systém či vyvolávací systém. Tato metoda se u České pošty využívá spíše tehdy, pokud se zavádí nové technologie nebo se zaměstnanci seznamují s novým postupem práce. Toto školení probíhá buď se zkušeným školitelem, nebo přímo proškoleným vedoucím pracovníkem, který informace předává dál mezi své podřízené. Školení, které probíhá nejčastěji je školení o BOZP nebo školení první pomoci.

### Workshop

Do této skupiny patří veškeré kurzy, které rozvíjí nabyté znalosti a dovednosti a snaží je zde pevně upevnit a přenést do praxe. Tyto workshopy jsou určené pro všechny typy zaměstnanců a každý sám si může vybrat, který bude pro něj ten pravý a zúčastní se ho. Výběr nezáleží jen na samotném zaměstnanci, ale také na vedoucím pracovníkovi či na oddělení pro profesní vzdělávání. Workshopů, kterých Česká pošta nabízí, jsou desítky např. kurz Řízení lidských zdrojů, Obchod s lehkostí, Vedení lidí, Stress management apod.

## **Porady**

Porady jsou na České poště velmi vítány a slouží jako zdroj k předávání nových informací, které se chystají či ke zhodnocení výsledků za uplynulé období. Tato metoda je velmi používána na velkých poštách, kde každé ráno ještě před otevřením pobočky sejdou všichni zaměstnanci z ranní směny a probíhají mini porady, na kterých se sdělují novinky, které je ten den čekají, připomínají si různé postupy a cíle, kterých chtějí ten den nebo další dosáhnout. Na poradách je vždy jeden hlavní mluvčí, který vyzývá k otevřené diskuzi.

## **360<sup>0</sup> zpětná vazba**

Zpětná vazba je jedna z nejdůležitějších metod vzdělávání a to proto, že díky ní můžeme zjistit, zdali si pracovník osvojil postupy a metody, které ho naučili ostatní pracovníci. Aby se mohl pracovník stále profesně rozvíjet, je tato metoda u České pošty velmi významná a klade se velký důraz na její dodržování, kdy vedoucí pracovník si každého svého, nového pracovníka hlídá a sleduje, jak plní dané úkoly, jestli jsou v požadované kvalitě apod. Tato metoda velmi napomáhá k osobnímu rozvoji zaměstnanců. Zpětná vazba se propojuje i se sebereflexí, kdy pracovník dokáže vnímat nejen sám sebe, ale i své kolegy i nadřízené.



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 METODOLOGIE VÝZKUMU

V praktické části bakalářské práce se budeme zabývat metodologickým výzkumem, kde jsme se inspirovali knihou od Miroslava Chrásky, *Metody pedagogického výzkumu: Základy kvantitativního výzkumu* (2016). Podrobně je zde popsán výzkumný problém a cíl, stanovené výzkumné otázky a hypotézy, výzkumný soubor, výběr techniky pro sběr dat potřebných k výzkumu a samotná realizace výzkumu.

### 5.1 Výzkumný problém, cíl, otázky, hypotézy

Myšlení a chování každého člověka je ovlivněno mnoha faktory, které na něj působí a tyto faktory mohou být jak vnějšího, tak vnitřního charakteru. Jedním z faktorů je i motivace a potřeby každého jednotlivce. Už Abraham Harold Maslow se zabýval motivační teorií lidských potřeb, kdy na samotném vrcholu pyramidy byla potřeba seberealizace, do které lze zahrnout osobní rozvoj, dobré vzdělávání či zaměstnání, osobní růst a tato potřeba nemůže být nikdy uspokojena.

Role pracovníků České pošty, s. p. je velmi různorodá, zajímavá a z velké části i obtížná. Veškerí pracovníci, a to na všech úrovních se snaží poskytovat zákazníkům co nejlepší péči a vyjít jim maximálně vstříc ve všech jejich potřebách. Každý pracovník musí mít různorodé kompetence, a to nejen odborné znalosti z oblasti poštovníctví, ale musí mít také schopnosti komunikovat, organizovat čas, řešit konfliktní situace s agresivními zákazníky a jiné. Další profesní vzdělávání je proto velmi důležité na zdokonalování si vlastních znalostí, dovedností, zvyšování kvalifikací, které potom mohou využít v praxi ve své práci. Veškerí pracovníci, kteří pracují u České pošty, s. p. musejí čas od času absolvovat různé školení, kurzy nebo workshopy, a to z důvodu povinnosti stále rozvíjet jejich osobité znalosti, dovednosti a odbornou kvalifikaci nezbytnou pro výkon jejich profese.

Jádrem celého výzkumného problému je tedy zájem získat informace, v jakých oblastech dalšího profesního vzdělávání jsou zaměstnanci vzdělávání a jaký stimul je pohání. Zajímá nás především jaká je motivace zaměstnanců k dalšímu profesnímu vzdělávání, respektive jaký druh, či vnější nebo vnitřní motivace je pro ně nejdůležitější a která převládá u drtivé většiny.

## Výzkumný cíl

Před provedením samotného šetření je nezbytně nutné stanovit výzkumný cíl. Hlavním cílem této práce bylo zjistit, jaký druh motivace, jestli vnitřní nebo vnější převládá u zaměstnanců České pošty, s. p., kteří se dále profesně vzdělávají.

V této bakalářské práci byl formulován výzkumný cíl následovně:

*Zjistit, jaká je motivace zaměstnanců České pošty, s. p. k dalšímu profesnímu vzdělávání.*

## Výzkumné otázky

Výzkum se zaměřuje na motivaci k dalšímu profesnímu vzdělávání u zaměstnanců České pošty, s. p.. Dosažením stanoveného cíle zajistíme tím, že se pokusíme odpovědět na výzkumné otázky, které jsme si stanovili na základě definování výzkumného problému.

Hlavní výzkumná otázka:

*Jaká je motivace u zaměstnanců České pošty, s. p. k dalšímu profesnímu vzdělávání?*

Dílní výzkumné otázky:

- 1. Jaká motivace pro další profesní vzdělávání u zaměstnanců České pošty, s. p. převažuje s ohledem na délku jejich praxe?*
- 2. Jaký druh motivace pro další profesní vzdělávání pracovníků České pošty, s. p. převažuje u zaměstnanců s vyšším počtem pracovníků než 6 na pobočce?*
- 3. Jak ovlivňuje nejvyšší dosažený stupeň vzdělání motivaci získat vyšší pracovní pozici u zaměstnanců České pošty?*
- 4. Jaká motivace pro další profesní vzdělávání u zaměstnanců České pošty, s. p. převažuje s ohledem na jejich věkovou skupinu?*
- 5. Jak vnímají pracovníci České pošty další profesní vzdělávání?*

## Stanovení hypotéz

Na základě definování výzkumných otázek jsme stanovili následující hypotézy:

**H1:** Existují rozdíly v motivaci k dalšímu profesnímu vzdělávání u zaměstnanců ČP v závislosti na délce jejich praxe.

**H2:** Existují rozdíly v motivaci k dalšímu profesnímu vzdělávání u zaměstnanců ČP v závislosti na počtu zaměstnanců na pobočce.

**H3:** Existují rozdíly v motivaci získat v budoucnu vyšší pracovní pozici v závislosti na dosaženém stupni vzdělání.

**H4:** Existují rozdíly v motivaci k dalšímu profesnímu vzdělávání u zaměstnanců ČP v závislosti na jejich věku.

## 5.2 Výzkumný soubor

Jako výzkumný soubor jsme záměrně zvolili pracovníky České pošty, s. p. z oblasti POŠTA a pobočkovou síť Jižní Morava. Do této skupiny spadají pracovníci, kteří úzce komunikují se zákazníky a musejí být neustále profesně vzdělávání, aby mohli profesionálně vyhovět požadavků potenciálních zákazníků, kteří na poštu přicházejí s nejrůznějšími požadavky. Profese v oblasti POŠTA jsou: vedoucí pracovníci, pracovníci přepážky, pokladníci, administrátoři a specialisti prodeje produktů.

Dále byl proveden prostý náhodný výběr pomocí generátoru náhodných čísel, kde byly jednotlivé obvody jižní Moravy označeny náhodně přiřazeným číslem. Díky tomuto způsobu byl vybrán reprezentativní výzkumný soubor obvod Kroměříž. Výzkumným souborem u dotazníkového šetření jsou zaměstnanci pošt, které díky organizačnímu uspořádání České pošty spadají do obvodu Kroměříž. Dotazníky byly po domluvě s manažerem obvodu rozdány všem vedoucím pracovníkům s žádostí, aby dotazníky distribuovali mezi svěřené zaměstnance a požádali je o vyplnění.

### 5.3 Technika sběru dat

K získání potřebných informací jsme se rozhodli, že využijeme při sběru dat kvantitativní výzkum pomocí dotazníkové formy, protože díky tomuto způsobu jsme mohli oslovit co nejvíce respondentů. Chráska (2016, s. 158) ve své publikaci uvádí, že „*samotný dotazník je soustava předem připravených a pečlivě formulovaných otázek, které jsou promyšleně seřazeny a na které dotazovaná osoba (respondent) odpovídá písemně*“. Forma, kterou jsme zvolili je rychlá, anonymní, téměř finančně nenáročná a zajistí nám shromáždění dat od velkého počtu respondentů.

Díky vytvoření výzkumných otázek byl zpracován dotazník, který je zcela anonymní a obsahuje celkem 25 položek. Tyto položky jsou otázky a mají formu uzavřenou a polo uzavřenou, kdy si respondenti mohou vybrat odpověď z několika možných variant, popřípadě svoji odpověď doplnit. V dotazníku nechybí ani dichotomické otázky (respondent si vybírá ze dvou vzájemně se vylučujících se otázek např. ano a ne). V první části dotazníku jsou sociodemografické otázky, které se ptají na věk, stupeň dosaženého vzdělání, délku praxe, pracovní zařazení a počet pracovníků na pracovišti, ve kterém pracují. Záměrně jsme nezjišťovali pohlaví, protože na těchto pozicích se muži objevují zcela ojediněle.

Při sestavování dotazníku byl kladen velký důraz na srozumitelnost, jednoznačnost formulace a především stručnost otázek. Velmi důležitým aspektem je ochota respondentů ke spolupráci a vyplnění dotazníků, což je ošetřeno odůvodněním ihned na začátku dotazníku. K naplnění cíle byly vytvořeny dílčí výzkumné otázky, ke kterým se vztahovaly otázky z dotazníkového šetření. K dílčí výzkumné otázce č. 1 se vztahovaly odpovědi z dotazníku očíslované 4 a 24. U dílčí výzkumné otázky č. 2 jsme dostali odpověď z dotazníkového šetření u otázek č.. 5, 24 a 14. Třetí dílčí výzkumná otázka zahrnovala dotazníkovou otázku č. 2 a 11. Čtvrtá dílčí výzkumná otázka zjišťovala odpovědi z dotazníkových otázek č. 1 a 24. K dílčí výzkumné otázce č. 5 se vztahovaly dotazníkové otázky č. 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 15, 19, 20, 21, 22, 23.

## 5.4 Realizace výzkumu

Sběr dat probíhal v období od 10. 02. 2019 – 01. 03. 2019. Dotazníky byly rozdány jak v tištěné, tak v elektronické podobě prostřednictvím portálu *www.surveymonkey.com*. Se svolením manažera obvodu Kroměříž obdrželi respondenti formou hromadného mailu dotazník spolu s žádostí o vyplnění a odkazem na dotazník umístěný na internetu. Na poštách, kde není možný přímý vstup na internet, byl dotazník zaslán v tištěné podobě. Z celkového počtu 370 oslovených respondentů bylo vyplněno a nazpět odevzdáno 348 dotazníků. Celkem bylo vyřazeno z výzkumu 13 kusů dotazníků, a to z důvodu špatného či neúplného vyplnění. Ostatní dotazníky byly vyplněny správně dle požadavků. K realizaci samotného výzkumu bylo použito celkem 335 dotazníků. Tento počet respondentů je pro účely výzkumu zcela dostačující.

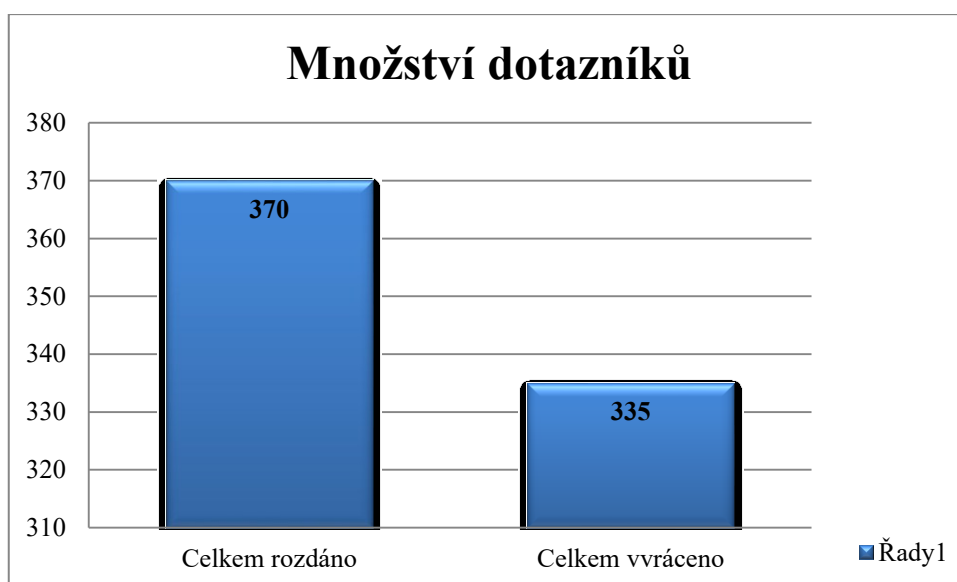
## 6 ANALÝZA ZÍSKANÝCH DAT

Z celkového množství 370 rozdaných dotazníků mezi pracovníky pošty, byla uspokojivá návratnost 348 (94,05 %) dotazníků. Z daného množství bylo nezbytně nutné vyřadit kvůli neúplnosti či chybnému vyplnění 13 (3,74 %) dotazníků. Do výzkumného šetření bylo tedy zahrnuto 335 (90,54 %) respondentů z obvodu Kroměříž. Pošty zařazené do výzkumu jsou: Hulín, Koryčany, Kroměříž II, Kroměříž I, Bzenec, Bojkovice, Hluk, Uherský Ostroh, Bílovice, Babice, Kunovice, Staré Město u Uh. Hradiště, Veselí nad Moravou, Velká nad Veličkou, Uherský Brod 1, Uherské Hradiště 1, Nivnice, Morkovice-Slížany, Holešov, Bystřice pod Hostýnem a Boršice u Buchlovic.

Dotazníky	Tištěný dotazník		Elektronický dotazník	
	<b>Rozdáno</b>	130 ks	100 %	240 ks
<b>Vráceno</b>	124 ks	95,38 %	224 ks	93,33 %
<b>Vyřazeno</b>	13 ks (3,74 %)			
<b>Možné k použití</b>	111 ks	89,52 %	224 ks	100 %
<b>Celkem vráceno</b>	348 ks (94,05 %)			
<b>Celkem k použití</b>	335 ks (90,54 %)			

Tabulka č. 2: Množství dotazníků

Zdroj: vlastní



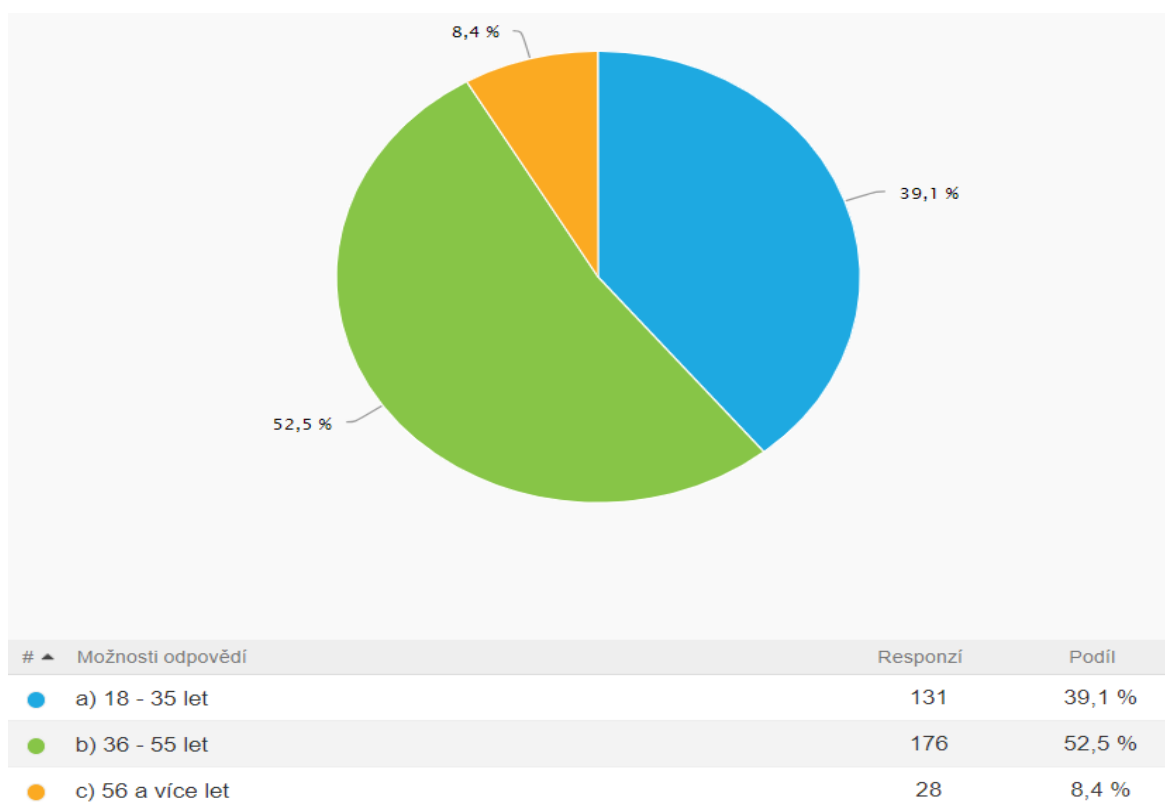
Graf č. 1: Množství dotazníků

Zdroj: vlastní

## 6.1 Výsledky výzkumu

Výsledky dotazníkového průzkumu jsou zpracovány na základě grafů (sloupcových, výsečových) a tabulek podle jednotlivých odpovědí respondentů. Všechny tyto odpovědi jsou vyhodnoceny jednotlivě z důvodu zachování srozumitelnosti a přehlednosti jednotlivých otázek a odpovědí.

### Otázka č. 1: Do jaké věkové skupiny patříte?

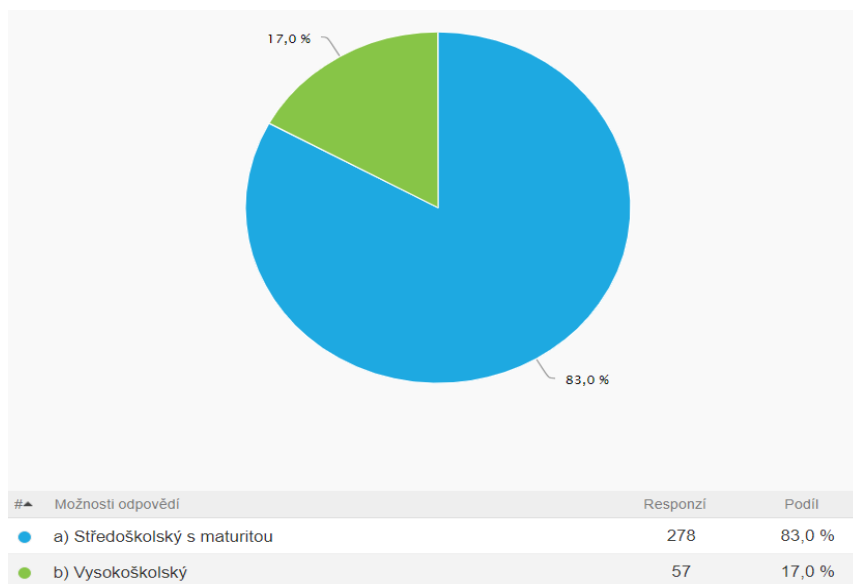


Graf č. 2: Věková skupina respondentů

Zdroj: vlastní

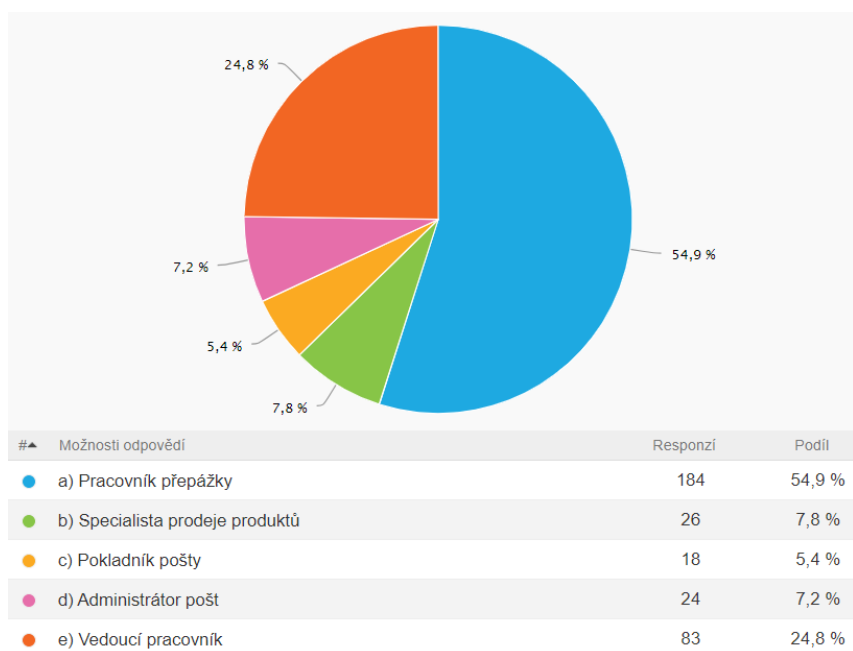
Dotazníkového průzkumu se zúčastnilo široké spektrum respondentů, kteří byli rozděleni do skupin podle věku. Z grafu je zřejmé, že největší počet respondentů zvolilo, že patří do věkového rozmezí 35 – 36 let, což je 176 (52,5 %) respondentů. Nepatrně menší podíl zaujali respondenti ve věkovém rozmezí od 18 – 35 let (39,1 %) respondentů. Nejmenší počet respondentů bylo ve věkovém rozmezí od 56let a více, což je 28 (8,4 %) respondentů. Z grafu vyplývá, že většina zaměstnanců jsou pracovníci v produktivním věku.



**Otázka č. 2: Jaký je Váš nejvyšší stupeň vzdělání?****Graf č. 3: Dosažený stupeň vzdělání**

Zdroj: vlastní

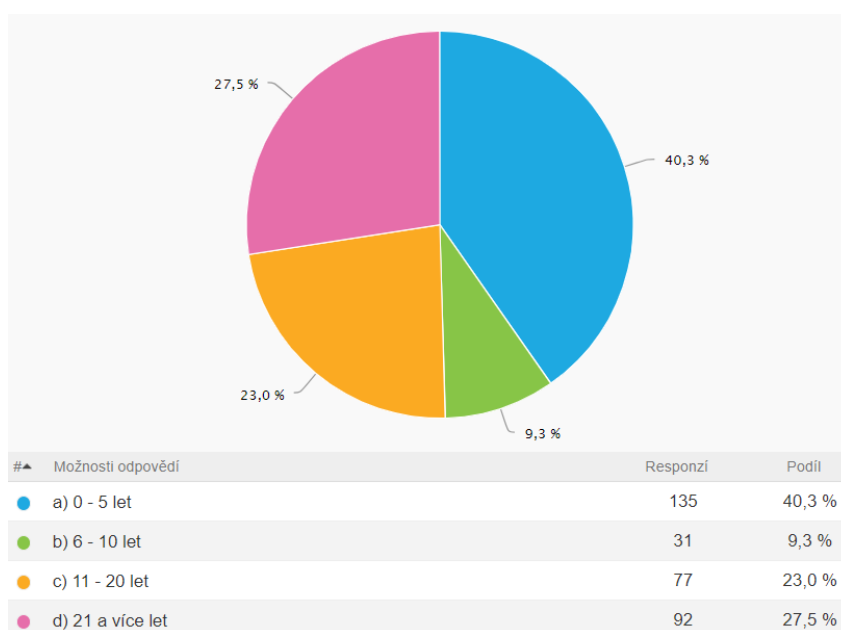
Druhá otázka z dotazníkového šetření zkoumala nejvyšší dosažený stupeň vzdělání. Z grafu č. 3 je zřejmé, že drtivá většina respondentů 278 (83 %) má středoškolské vzdělání s maturitou a pouhých 57 (17 %) respondentů má vysokoškolské vzdělání.

**Otázka č. 3: Jaká je Vaše současná pracovní pozice na České poště?****Graf č. 4: Pracovní pozice**

Zdroj: vlastní

Graf č. 4 znázorňuje druh pracovní pozice respondenta. Z celkového počtu dotazovaných respondentů odpověděla drtivá většina, že jejich typová pozice je pracovník přepážky 184 (54,9 %). Druhý nejvyšší počet respondentů má pozici jako vedoucí pracovník, což je 83 (24,8 %). Pozice, které od sebe oddělují pouhé dva respondenty, jsou specialista prodeje produktů 26 (7,8 %) a administrátor pošt 24 (7,2 %) respondentů. Nejmenší část respondentů odpovědělo, že se řadí mezi pokladníky pošty, což je pouze 18 (5,4 %) respondentů.

#### Otázka č. 4: Jak dlouho pracujete u České pošty?

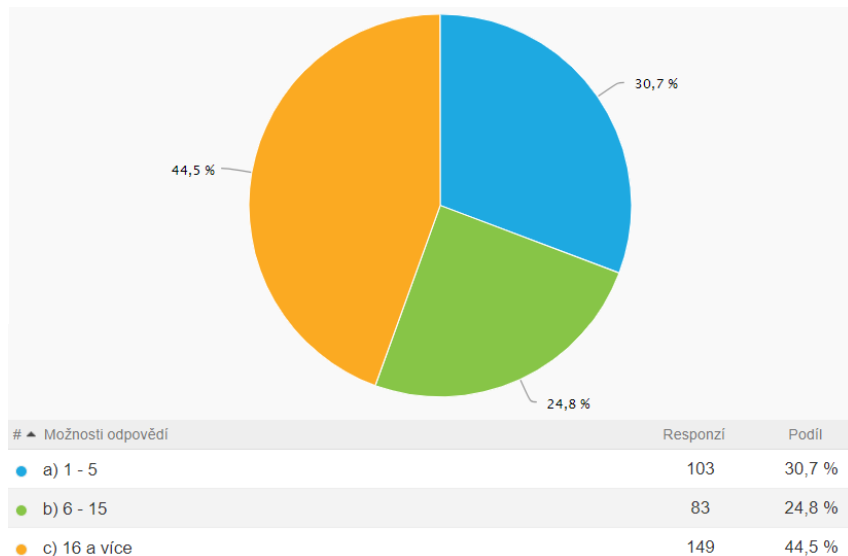


Graf č. 5: Délka praxe u České pošty, s. p.

Zdroj: vlastní

V otázce č. 4 jsme zjišťovali, jak dlouho respondenti pracují u České pošty. Respondenti volili mezi čtyřmi variantami. Největší počet respondentů odpovědělo, že u České pošty pracují v rozmezí od 0 – 5 let, což je 135 (40,3 %). Druhou nejpočetnější skupinu tvoří pracovníci, kteří jsou tzv. stálice a pracují u pošty více jak 21 let, což je 92 (27,5 %) respondentů. Poměrně velkou skupinu o velikosti 77 (23 %) respondentů tvoří pracující v rozmezí od 11 – 20 let. Z grafu můžeme vidět, že nejmenší skupinu tvoří zaměstnanci, kteří u České pošty pracují 6 - 10 let, což je 31 (9,3 %) respondentů.

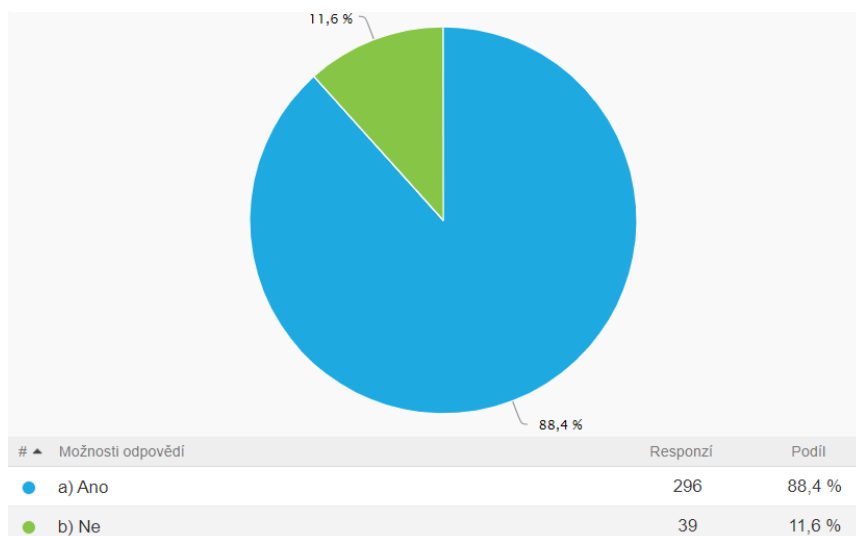
**Otázka č. 5:** Kolik zaměstnanců má pobočka, v níž pracujete?



**Graf č. 6:** Počet zaměstnanců na pobočce, kde respondent pracuje  
Zdroj: vlastní

Graf č. 6 nám ukazuje, kolik pracovníků má pobočka, v níž respondent pracuje. Největší část respondentů 149 (44,5 %) zvolilo, že pracuje na pobočce, kde je více než 16 zaměstnanců. Označující volbu, že respondent pracuje na pobočce s pracovníky 1 – 5 zvolilo celkem 103 (30,7 %) respondentů. Nejmenší počet respondentů zvolilo, že pracuje na pobočce s počtem pracovníků 6 – 15 osob, což je 83 (24,8 %) respondentů.

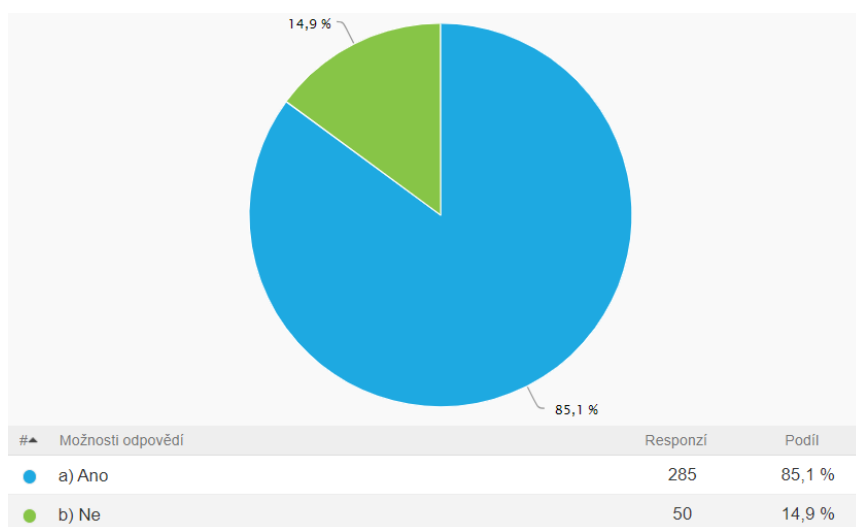
**Otázka č. 6:** Považujete za důležité, abyste se na své pracovní pozici mohl (a) dále profesně vzdělávat?



**Graf č. 7:** Důležitost dalšího profesního vzdělávání  
Zdroj: vlastní

Z odpovědi je zřejmé, že většina dotazovaných respondentů považuje za důležité se na své pracovní pozici dále profesně vzdělávat. Tuto variantu zvolilo celkem 296 (88,4 %) respondentů. Toto zjištění je velmi pozitivní, zejména pokud je u pracovníků toto vzdělání nařízeno vedením. Zde je vidět, že pracovníci neberou na lehkou váhu své zaměstnání a ví, že si mají stále rozvíjet a zdokonalovat své vlastní kompetence. Menší část respondentů nepovažuje za důležité, aby se dále profesně vzdělávali, což je pouze 39 (11,6 %).

**Otázka č. 7:** Umožňuje Vám zaměstnavatel další profesní vzdělávání (např. kurzy, školení apod.?)

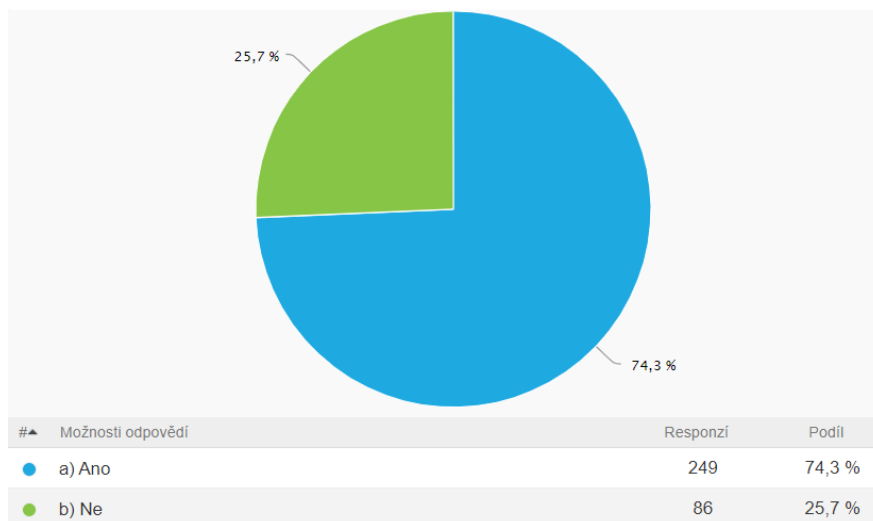


Graf č. 8: Možnost dalšího profesního vzdělávání u ČP

Zdroj: vlastní

Graf č. 8 znázorňuje, zdali zaměstnavatel umožňuje svým zaměstnancům další profesní vzdělávání. Většina respondentů 285 (85,1 %) se domnívá, že jim další profesní rozvoj zaměstnavatel umožňuje. Pouze 50 (14,9 %) respondentů se domnívá, že jim další profesní vzdělávání zaměstnavatel neumožňuje.

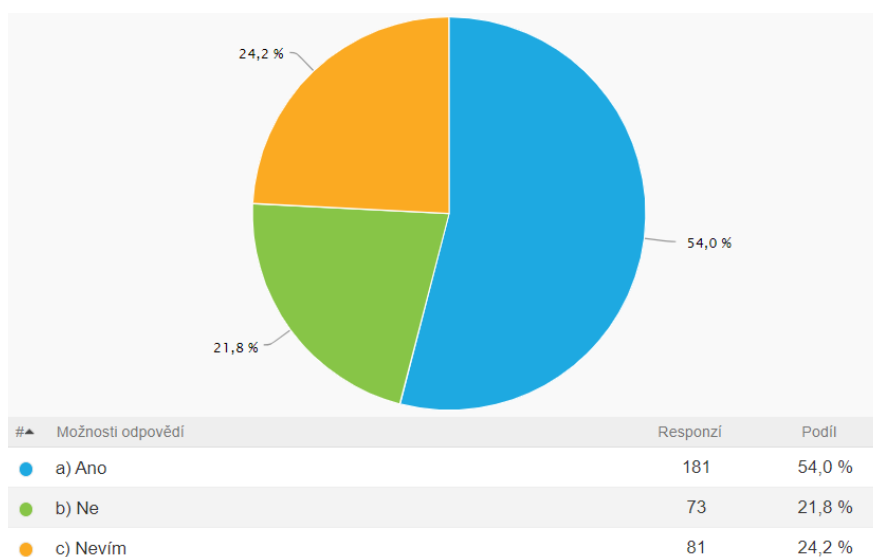
**Otázka č. 8:** Jsou na Vás kladeny požadavky ze strany zaměstnavatele se dále profesně vzdělávat?



**Graf č. 9:** Požadavky od zaměstnavatele se dále profesně vzdělávat  
Zdroj: vlastní

Tato otázka směřovala ke zjištění, zdali zaměstnavatel klade na své zaměstnance požadavky se dále profesně vzdělávat. Většina respondentů 249 (74,3 %) odpověděla, že zaměstnavatel po nich požaduje, aby se dále profesně vzdělávali. Čtvrtina respondentů 86 (25,7 %) odpovědělo, že tyto požadavky na ně zaměstnavatel neklade.

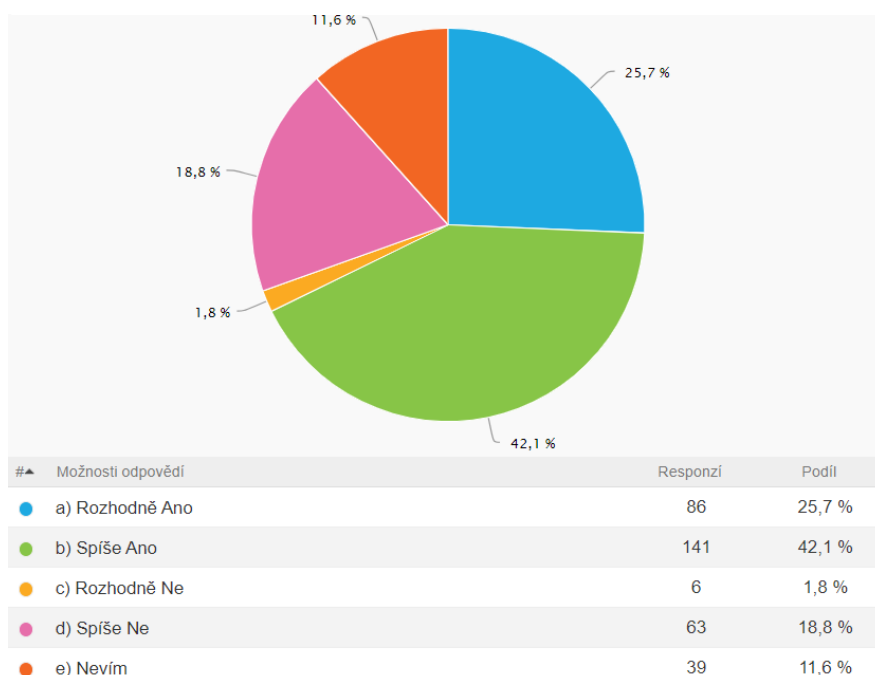
**Otázka č. 9:** Je u ČP dostatečné množství možností, jak se dále profesně vzdělávat?



**Graf č. 10:** Dostatek možností profesního vzdělávání  
Zdroj: vlastní

Zjistili jsme, že nepatrně větší polovina respondentů 181 (54 %) se domnívá, že u České pošty je dostatečné množství možností, jak se dále profesně vzdělávat. Téměř vyrovnaný počet odpovědí byl u otázky nevím 81 (24,2 %) a ne 73 (21,8 %). Odpovědi nevím, byly pravděpodobně díky špatné informovanosti ze strany vedoucích pracovníků, ale to je pouze neověřená domněnka.

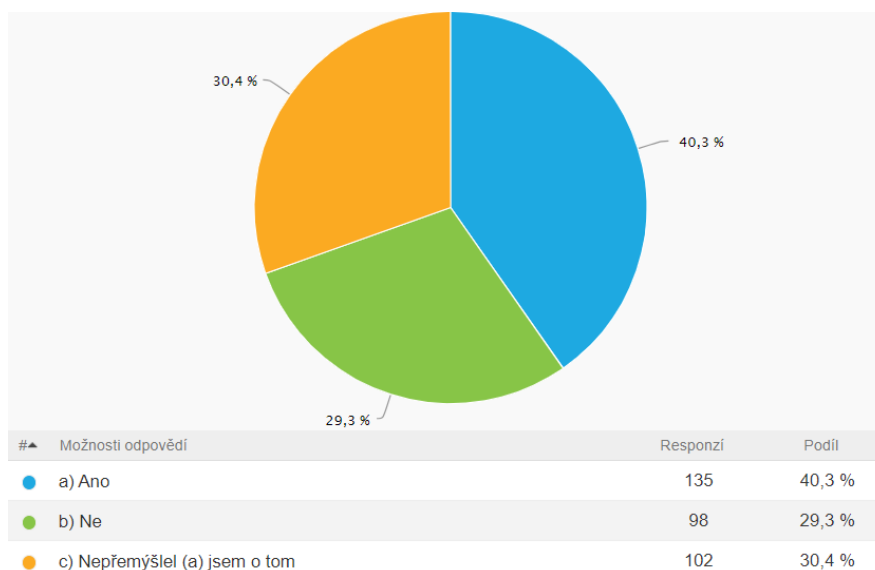
**Otázka č. 10:** Pokud by Váš zaměstnavatel po Vás nepožadoval se dále profesně vzdělávat, vzdělával (a) byste se sám (a)?



Graf č. 11: Vzdělávání z vlastní iniciativy

Zdroj: vlastní

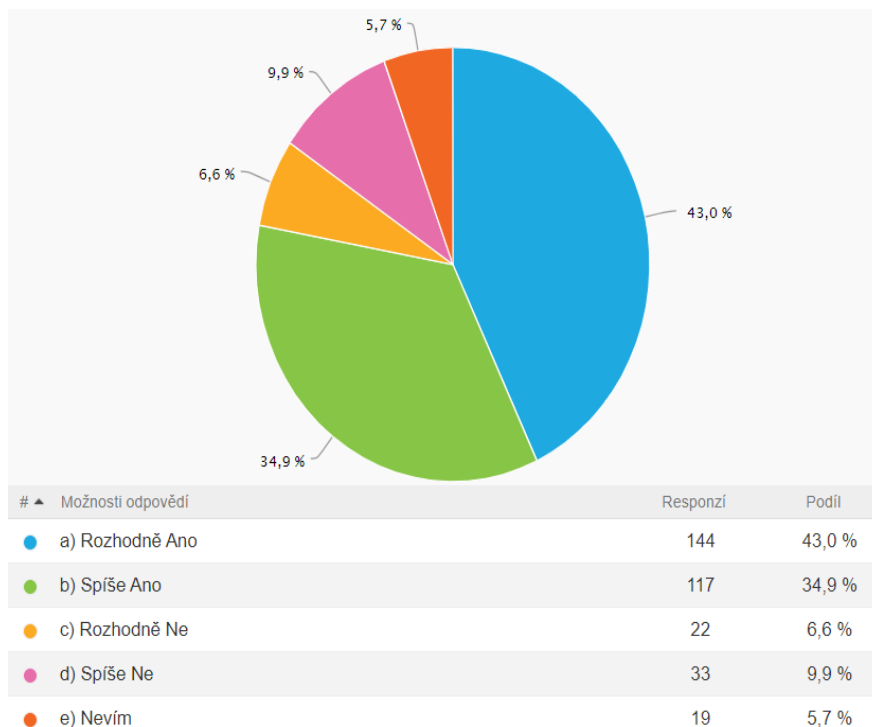
Otázka č. 10 se zabývala otázkou, zdali by se zaměstnanci sami dále profesně vzdělávali, pokud by to zaměstnavatel nepožadoval. Odpovědi byly rozděleny do dvou kvadrantů, a to do kladného a záporného. Celkem respondenti volili mezi pěti možnými variantami. Celkem 39 (11,6 %) respondentů odpovědělo, že neví, zdali by se sami dále profesně vzdělávali, kdyby to po nich nebylo vyžadováno zaměstnavatelem. Více než polovina respondentů zvolila, že by se vzdělávali a to je 227 (67,8 %). Menší část respondentů odpověděla, že by se dále profesně nevzdělávala, celkem tedy 69 (20,6 %) respondentů. Zjistili jsme, že většina respondentů je ochotna, se dále profesně vzdělávat a získávat nové znalosti, dovednosti a prohlubovat své kompetence bez ohledu na to, jestli další profesní vzdělávání je požadováno ze strany zaměstnavatele či nikoli.

**Otázka č. 11:** Uvažujete v budoucnu získat vyšší pracovní pozici?**Graf č. 12:** Možnost získat vyšší pracovní pozici

Zdroj: vlastní

Uvažování o získání vyššího pracovního místa neboli mít kariérní postup je u každého člověka individuální a nedá se přesně určit. Volbu kariérního růstu si může zvolit jednotlivec sám. Volí ji na základě svých vnitřních pocitů, chování a podpory okolí. Člověk, který má v plánu získat vyšší pracovní pozici je ambiciózní. Graf č. 12 znázorňuje odpovědi respondentů, kteří byli dotazováni, zdali uvažují v budoucnu získat vyšší pracovní pozici. Z grafu je zřejmé, že veškeré odpovědi jsou takřka vyrovnané, avšak převyšuje počet odpovědí u modré části, což je kariérní postup. Největší část respondentů 135 (40,3 %) odpovědělo, že má zájem získat v budoucnu vyšší pracovní pozici. Odpověď, že zájem nemají, odpovědělo 98 (29,3 %) respondentů. O možnosti kariérního postupu nepřemýšlelo celkem 102 (30,4 %) respondentů, což je druhá větší část respondentů. V případě, kdyby tato možnost nebyla, respondenti by se museli rozhodnout mezi dvě varianty a ty by následně určili, zdali jsou pracovníci u České pošty ambiciózní.

**Otázka č. 12:** Do jaké míry souhlasíte s následujícím výrokem? *Účast pracovníků České pošty na dalším profesním vzdělávání je předpokladem pro zkvalitnění poskytovaných služeb pro veřejnost.*

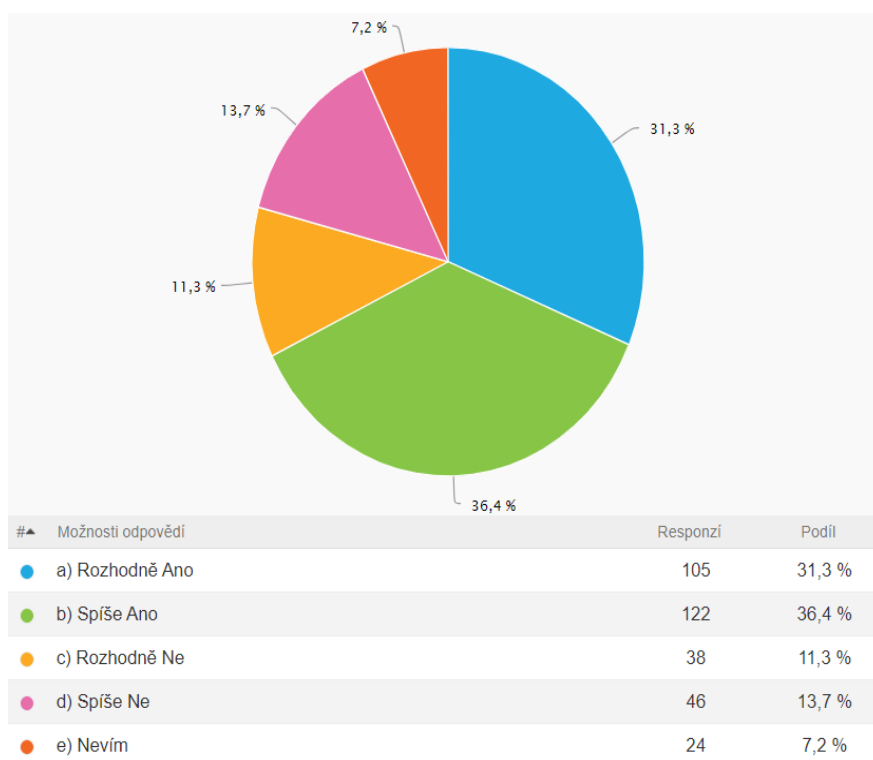


Graf č. 13: Zkvalitnění kompetencí díky vzdělávání  
Zdroj: vlastní

Otázka č. 12 se zaměřovala na zjištění, do jaké míry souhlasí respondenti s výrokem, že účast pracovníků na dalším profesním vzdělávání je velkým předpokladem pro zkvalitnění poskytovaných služeb veřejnosti. Tato otázka byla rozdělena do 5 odpovědí, kde si respondenti mohli zvolit z možností rozhodně a spíše ano, rozhodně a spíše ne nebo volbu nevím. Volbu nevím využilo pouze 19 (5,7 %) respondentů z celkového počtu 335, což je velmi malé množství dotazovaných respondentů. Nejvíce respondentů odpovědělo rozhodně ano, což je 144 (43 %) respondentů. Jestliže sloučíme odpovědi rozhodně ano a spíše ano, získáme souhlas s tím, že pracovník svou účastí na dalším profesním vzdělávání si prohlubuje své znalosti, dovednosti a tudíž si zkvalitňuje své schopnosti, jak poskytovat kvalitnější služby veřejnosti. Tuto možnost odpovědělo celkem 261 (77,9 %) respondentů. Odpověď, která označuje nesouhlas, odpovědělo poměrně velmi malé množství respondentů a to pouze 55 (16,5 %) respondentů.



**Otázka č. 13:** Do jaké míry souhlasíte s následujícím výrokem? *Díky profesnímu vzdělávání vykonávají pracovníci České pošty svou práci lépe.*

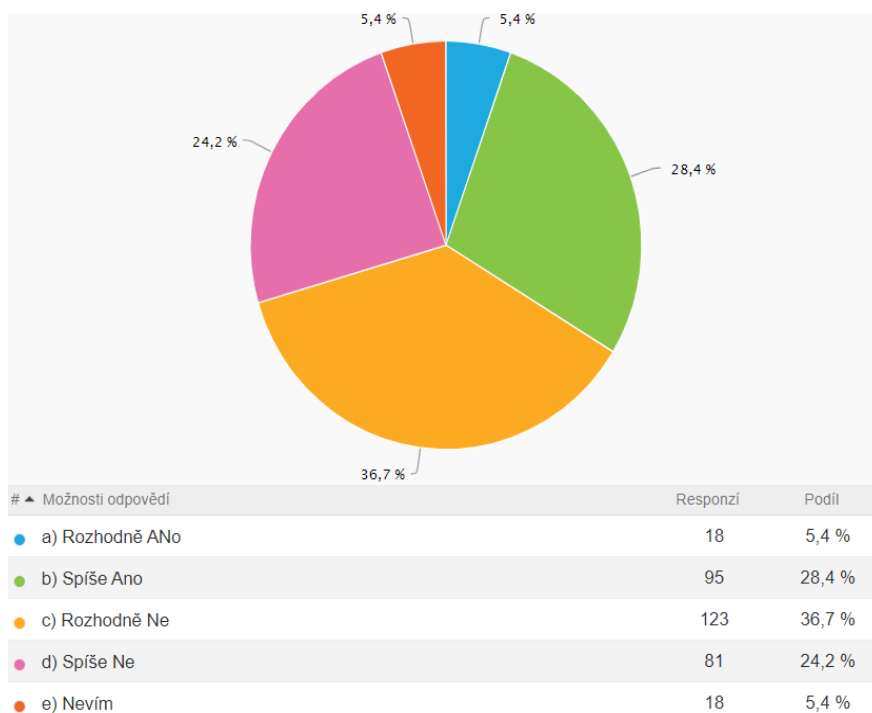


Graf č. 14: Lepší vykonávání práce

Zdroj: vlastní

Graf č. 14 nám ukazuje, zdali respondenti souhlasí s výrokem, že díky dalšímu profesnímu vzdělávání vykonávají svoji práci lépe. Respondenti v této otázce volili mezi více odpověďmi, ale ve skutečnosti tyto odpovědi byly rozděleny do dvou skupin a to na skupinu, že s tímto výrokem souhlasí a na skupinu respondentů, která nesouhlasí. Nejmenší část respondentů odpovědělo, že neví, což je 24 (7,2 %). Sečtením odpovědi rozhodně ano a spíše ano, dostaneme počet respondentů, kteří s výrokem souhlasí, což je celkem 227 (67,7 %) respondentů. Sečtením odpovědní rozhodně ne a spíše ne, dostaneme počet respondentů, kteří s výrokem nesouhlasí, což je 84 (25 %) respondentů. Z grafu je zřejmé, že nejvíce odpovědí je v zelené a modré části, což je souhlas s výrokem, že díky dalšímu profesnímu vzdělávání vykonávají pracovníci České pošty svou práci lépe.

**Otázka č. 14:** Do jaké míry souhlasíte s následujícím výrokem? *S přibývajícím věkem mám stále menší potřebu se dále profesně vzdělávat.*

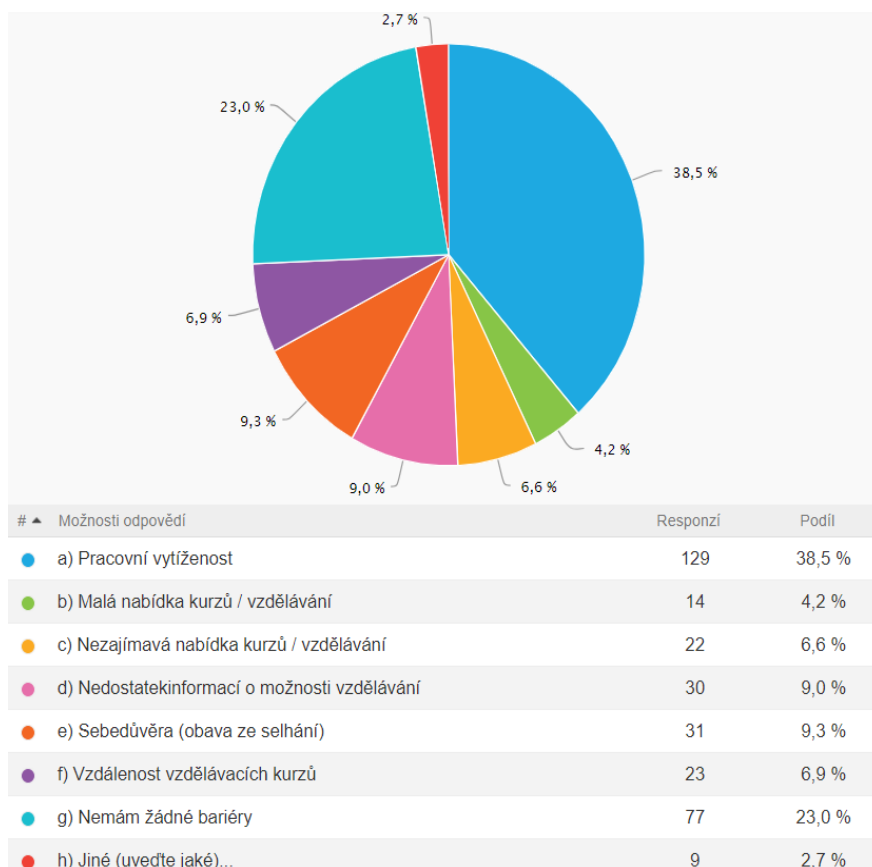


Graf č. 15: Ovlivnění vzdělání věkem

Zdroj: vlastní

Otázka je zaměřená na to, zdali mají menší potřebu se zaměstnanci s přibývajícím věkem profesně vzdělávat. U této otázky je vidět, že respondenti volili mezi odpověďmi spíše ano, rozhodně ne a spíše ne. Ostatní dvě možnosti zaujaly nejmenší, stejnou část. Odpověď rozhodně ano zvolilo pouze 18 (5,4 %) respondentů. Stejný počet odpovědí bylo u varianty nevím 18 (5,4 %) respondentů. Největší počet respondentů odpovědělo variantu rozhodně ne, což vyvrací výrok a respondenti se domnívají, že věk nemá vliv na potřebu se dále profesně vzdělávat a lidé s vyšším věkem se chtějí také vzdělávat. Při sečtení odpovědí rozhodně ano a spíše ano dostaneme počet 113 (33,8 %) respondentů, kteří tvrdí, že s přibývajícím věkem se potřeba vzdělání snižuje. Při sečtení odpovědí rozhodně ne a spíše ne dostaneme velké číslo respondentů 205 (60,9 %), kteří jsou přesvědčeni o tom, že s přibývajícím věkem se potřeba vzdělání nesnižuje, ale zůstává stejná nebo se naopak zvyšuje.

**Otázka č. 15:** Jaké bariéry Vám brání v dalším profesním vzdělávání?



**Graf č. 16:** Bariéry v dalším profesním vzdělávání

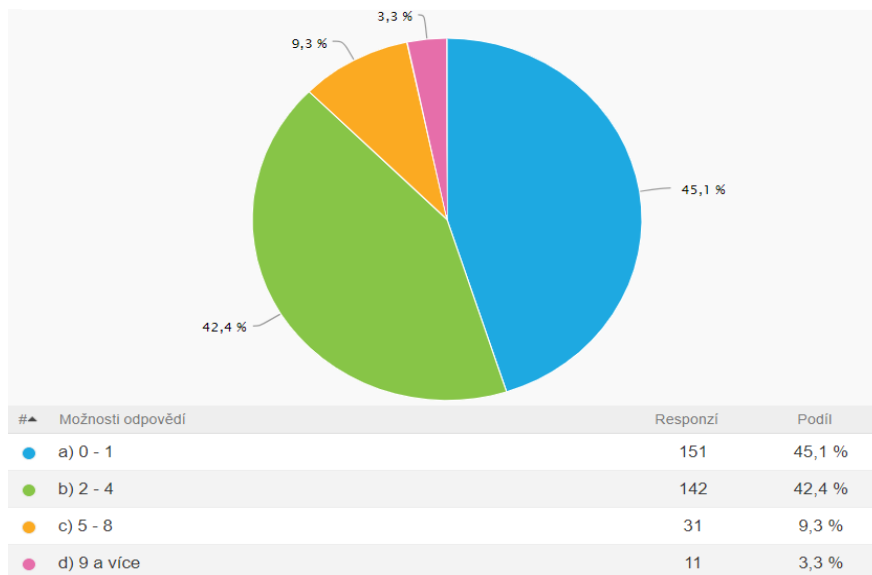
Zdroj: vlastní

U této otázky převládá odpověď, že největší bariéra u respondentů je pracovní vyčerpání, což je 129 (38,5 %). Z dotazovaných respondentů nemá žádné bariéry pouze 77 (23 %) respondentů. Nejmenší bariérou je malá nabídka kurzů, vzdálenost vzdělávacích kurzů, nezájímavá nabídka kurzů. O trochu větší počet respondentů volilo odpověď, že bariéra je nedostatek informací o možnostech vzdělávání 30 (9 %) a sebedůvěra 31 (9,3 %).

Celkem 9 (2,7 %) respondentů zvolilo odpověď jiné a uvedli své bariéry, které jim brání v dalším profesním vzdělávání. Tyto bariéry jsou:

- Rodina
- Věk
- Důchod
- Nedostatek času
- Nemožnost se uvolnit z pobočky

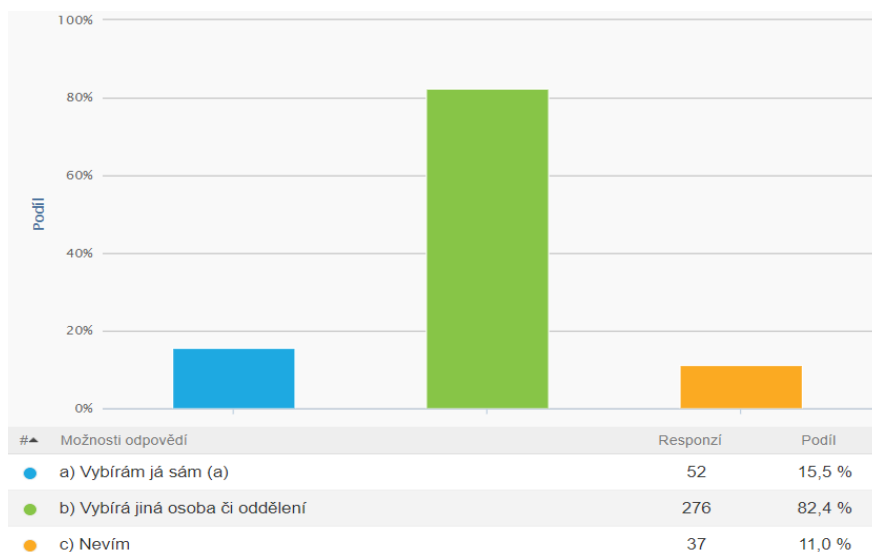
**Otázka č. 16:** Jaká je frekvence Vaší účasti na vzdělávacích akcích během jednoho kalendářního roku?



**Graf č. 17:** Frekvence účasti na vzdělávacích akcích  
Zdroj: vlastní

Tato otázka směřovala ke zjištění frekvence účasti na vzdělávacích akcích během jednoho kalendářního roku. V odpovědi 0 – 1 účast odpovědělo 151 (45,1 %) respondentů. Variantu 2 – 4 zvolilo 142 (42,4 %), 5 – 8 zvolilo 31 (9,3 %) a poslední variantu 9 a více účastí zvolilo pouhých 11 (3,3 %) respondentů.

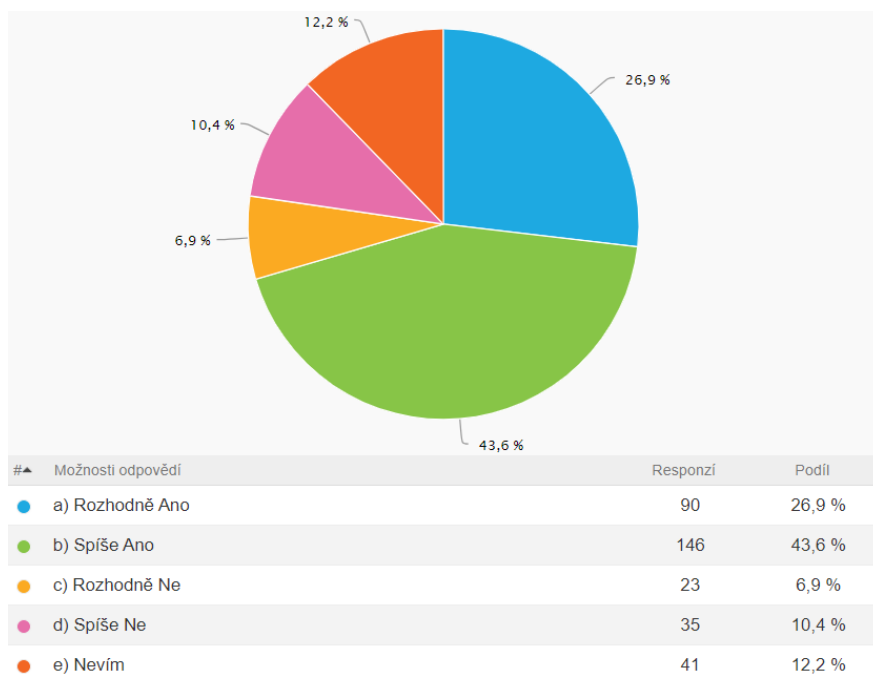
**Otázka č. 17:** Vzdělávací akce pro mě vybírá?



**Graf č. 18:** Výběr vzdělávací akce  
Zdroj: vlastní

Graf č. 18 znázorňuje odpovědi od respondentů, kteří byli dotazováni, kdo pro ně vybírá vzdělávací akce. U této otázky byla možnost více odpovědí. Většina respondentů 276 (82,4 %) odpovědělo, že vzdělávací akce pro ně vybírá jiná osoba. Volbu, že si akci vybírá, sám zvolilo 52 (15,5 %) respondentů. Nejmenší počet respondentů 37 (11 %) zvolilo, že neví, kdo pro ně vzdělávací akce vybírá.

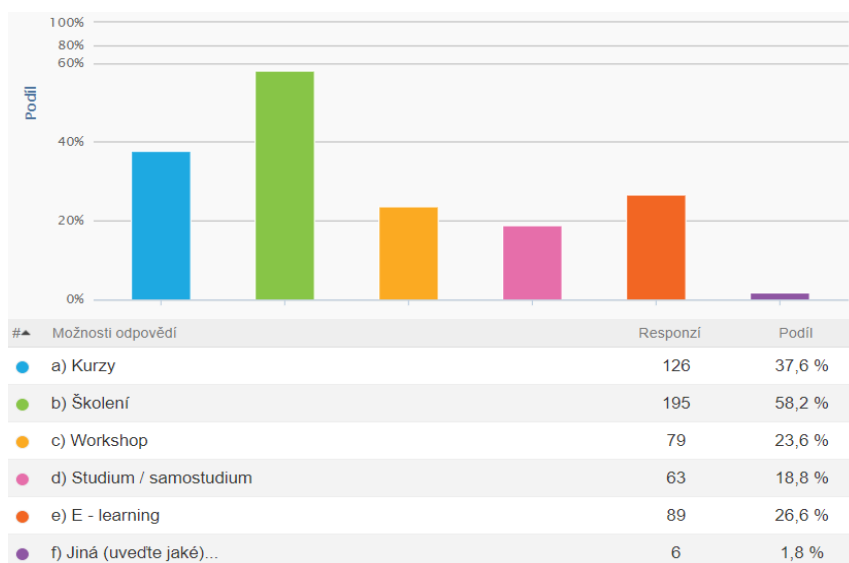
**Otázka č. 18:** Dáváte přednost vzdělávacím akcím, které mají kratší dobu trvání?



Graf č. 19: Kratší doba trvání vzdělávací akce

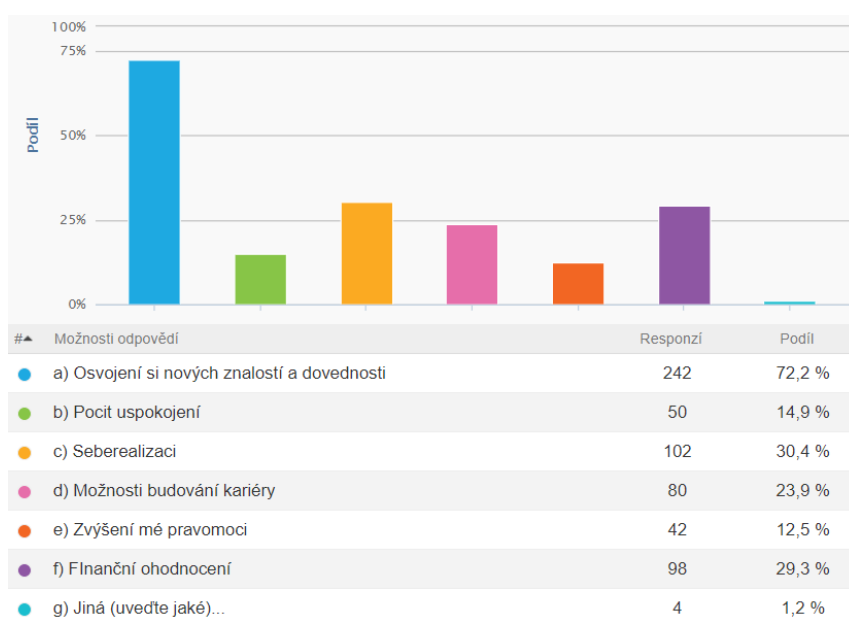
Zdroj: vlastní

Otázka č. 18 zjišťovala, zdali respondenti dávají přednost vzdělávacím akcím s kratší dobou trvání. Jednoznačně převažuje možnost, že respondenti 236 (70,5 %) dávají přednost vzdělávacím akcím, které mají kratší dobu trvání. Skupina respondentů, kteří nedávají přednost kratším vzdělávacím akcím, odpovědělo pouze 58 (17,3 %) respondentů. Nevím odpovědělo 41 (12,2 %) respondentů.

**Otázka č. 19:** Jakou formu dalšího profesního vzdělávání upřednostňujete?**Graf č. 20:** Forma vzdělávání

Zdroj: vlastní

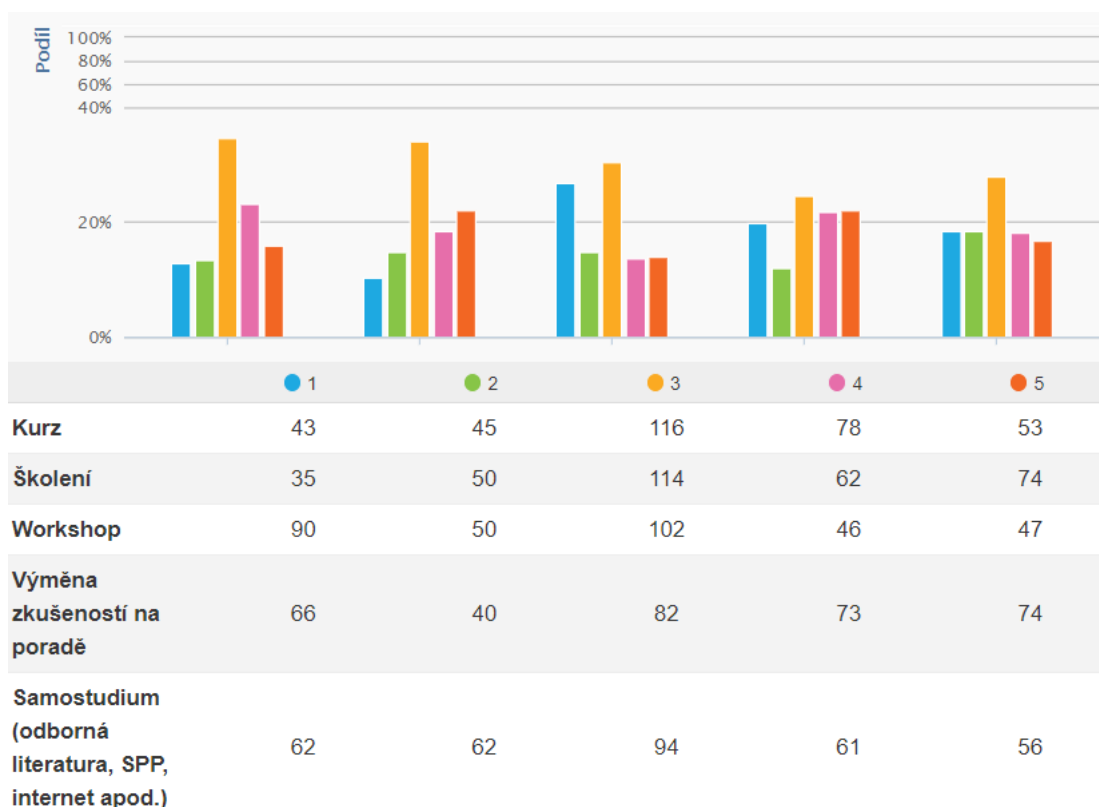
U otázky č. 19 byla možnost více odpovědí. Nejvíce odpovědí bylo zaznamenáno u formy školení 195 (58,2 %), kurzy 126 (37,6 %) e-learning 89 (26,6 %). Menší část respondentů volilo variantu studium/samostudium 63 (18,8 %) a workshop 79 (23,6 %). Pouze 6 (1,8 %) respondentů zvolilo jinou odpověď např. žádné nebo vysoká škola.

**Otázka č. 20:** Od dalšího profesního vzdělávání, které absolvuji, především očekávám?**Graf č. 21:** Očekávání od dalšího profesního vzdělávání

Zdroj: vlastní

Z otázky č. 20 jsme zjistili, že respondenti od dalšího profesního vzdělávání především očekávají osvojení si nových znalostí a dovedností (242 – 72,2 % respondentů). Seberealizaci očekává 102 (30,4 %) respondentů a finanční ohodnocení 98 (29,3 %) respondentů. Nejméně respondentů očekává pocit uspokojení 52 (14,9 %) a zvýšení pravomocí 42 (12,5 %). Jiné očekávání má 4 (1,2 %) respondentů, např.: úhradu cestovného, den vypadnutí z reality, sebestjistotu při práci a žádnou výhodu.

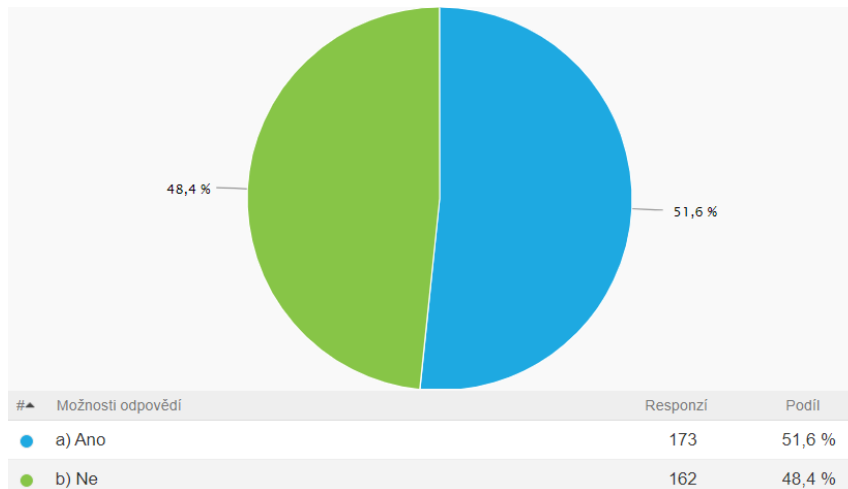
**Otázka č. 21:** Jak ohodnotíte kvalitu dalšího profesního vzdělávání, které jste absolvoval (a) u České pošty?



Graf č. 22: Hodnocení absolvovaného profesního vzdělávání  
Zdroj: vlastní

U otázky č. 21 respondenti hodnotili kvalitu absolvovaného profesního vzdělávání u České pošty. Z grafu je zřejmé, že u kurzu, školení, workshopu, výměna zkušeností na poradě a samostudium respondenti nejvíce volili hodnocení 3 (průměr).

**Otázka č. 22:** Motivuje Vás nadřízený pracovník k dalšímu profesnímu vzdělávání?

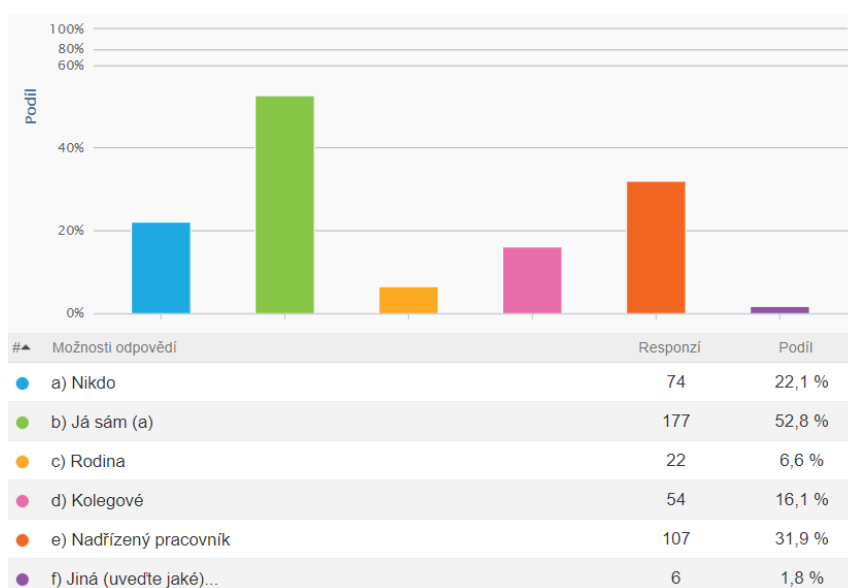


**Graf č. 23:** Motivace nadřízeným pracovníkem

Zdroj: vlastní

Graf č. 23 znázorňuje odpovědi respondentů, zdali je jejich nadřízený pracovník motivuje k dalšímu profesnímu vzdělávání. Z grafu vidíme, že odpovědi jsou vcelku vyrovnané, ale i přesto o 11 respondentů více zvolilo odpověď, že je nadřízený pracovník motivuje, to je 173 (51,6 %). Odpověď, že nejsou motivováni ze strany nadřízeného pracovníka, zvolilo 162 (48,4 %) respondentů.

**Otázka č. 23:** Kdo Vás nejvíce motivuje k dalšímu profesnímu vzdělávání?



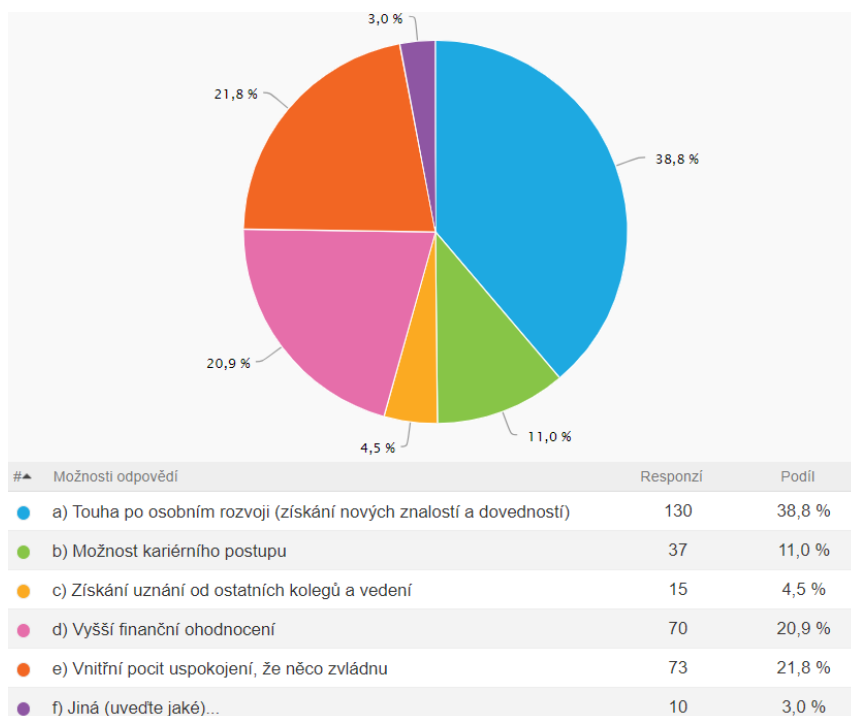
**Graf č. 24:** Motivační zdroj

Zdroj: vlastní



Otázka č. 23 se zjišťovala, kdo nejvíce motivuje respondenty k dalšímu vzdělávání. Byla zde možnost určit více odpovědí. Nejvíce respondentů uvedlo, že jsou motivováni sami sebou, což odpovídělo 177 (52,8 %) respondentů. Nadřízený pracovník motivuje 107 (31,9 %) respondentů, odpověď nikdo zvolilo 74 (22,1 %), rodina 22 (6,6 %) a kolegové 54 (16,1 %). Nejméně respondentů zvolilo jiné 6 (1,8 %) s odpověďmi: nevím, zákazníci, podřízení, manažeři (AP, SOV), změny v podmínkách.

**Otázka č. 24:** Co Vás osobně nejvíce motivuje k dalšímu profesnímu vzdělávání u České pošty?

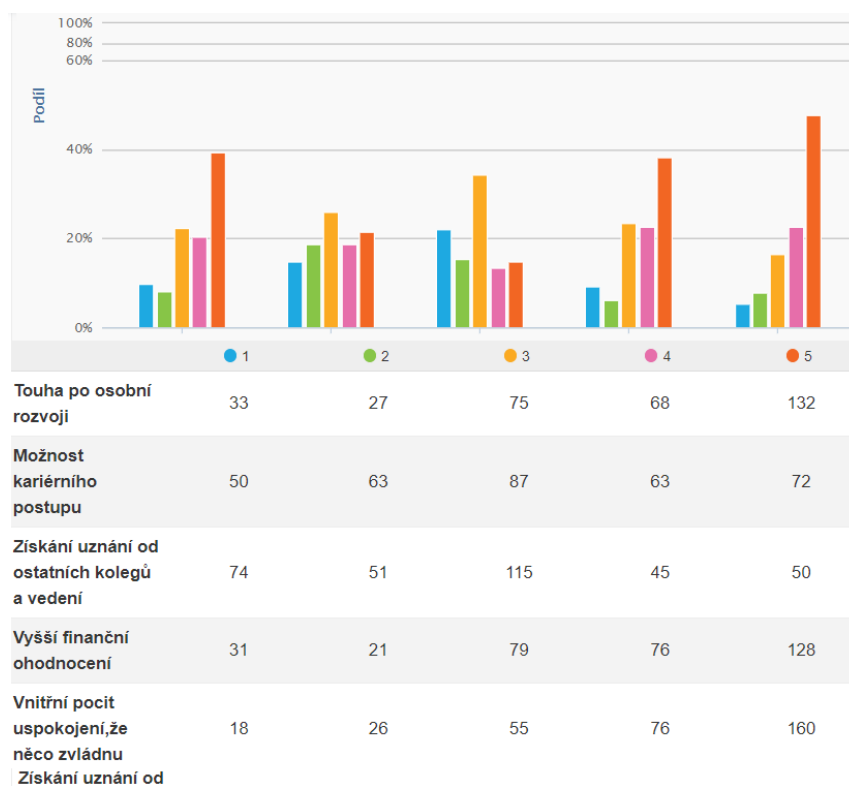


Graf č. 25: Druh motivace k dalšímu profesnímu vzdělávání

Zdroj: vlastní

U následující otázky se zjišťovalo, co nejvíce motivuje respondenty k dalšímu profesnímu rozvoji. Nejvíce respondenty motivuje touha po osobním rozvoji, což je 130 (38,8 %) respondentů. Na druhém místě se umístilo vyšší finanční ohodnocení, což zvolilo 70 (20,9 %) respondentů. Malý počet respondentů 10 (3 %) zvolilo jinou odpověď např.: nic, výmysl vedoucího a práce u jiného zaměstnavatele.

**Otázka č. 25:** Které motivační faktory k dalšímu profesnímu vzdělávání jsou pro Vás nej-  
důležitější?



Graf č. 26: Motivační faktory

Zdroj: vlastní

U následující otázky respondenti volili na škále od 1 – 5 stupeň jejich motivace k dalšímu profesnímu vzdělávání. Celkem bylo vypsáno pět motivačních faktorů. První motivační faktor je touha po osobním rozvoji, kde respondenti nejvíce volí stupeň 5, celkem 132 (32,4 %) respondentů. Další faktor byl možnost kariérního postupu, zde byl celkový počet téměř vyrovnaný ve všech stupních hodnocení. Získání uznání od ostatních kolegů a vedení byl nejvíce krát zvolen stupeň 3. Vyšší finanční ohodnocení je motivační faktor, který je velmi důležitý a stupeň 5 zvolilo 128 (38,21 %) respondentů. U faktoru vnitřní pocit uspokojení nejvíce respondentů volilo stupeň 5, celkem 160 (47,76 %).

## 7 OVĚŘENÍ HYPOTÉZ

V začátku praktické části jsme stanovili čtyři hypotézy, které se pokusíme ověřit díky vyhodnocení odpovědí od respondentů, kteří odpověděli na otázky v dotazníkovém šetření. Statistické ověření hypotéz je podrobně popsáno v Příloze PII.

### 1. DC1: Zjistit, jaký druh motivace pro další profesní vzdělávání převažuje u zaměstnanců ČP s ohledem na délku jejich praxe.

H1<sub>0</sub>: Předpokládáme, že neexistuje rozdíl v motivaci k dalšímu profesnímu vzdělávání zaměstnanců ČP v závislosti na délce jejich praxe.

H1<sub>A</sub>: Předpokládáme, že existuje rozdíl v motivaci k dalšímu profesnímu vzdělávání zaměstnanců ČP v závislosti na délce jejich praxe.

K ověření hypotézy této hypotézy jsme využili otázku č. 4 „délka praxe u ČP“ a otázku č. 24 „motivace k dalšímu profesnímu vzdělávání“. Celkem odpovědělo 335 respondentů. Vyřazeno 8 odpovědí. K výpočtu použito 327 odpovědí.

	Osobní rozvoj	Kariérní postup	Uznání ostatních	Finanční ohodnocení	Vnitřní uspokojení	Σ
<b>0 – 5 let</b>	49	20	10	25	29	<b>133</b>
<b>6 – 10 let</b>	11	8	1	6	4	<b>30</b>
<b>11 – 20 let</b>	23	7	1	24	19	<b>74</b>
<b>21 a více let</b>	48	2	4	15	21	<b>90</b>
Σ	<b>131</b>	<b>37</b>	<b>16</b>	<b>70</b>	<b>73</b>	<b>327</b>

Tabulka č. 3: Souhrn odpovědí k H1

Zdroj: vlastní

Na základě výpočtu chí-kvadrát pro kontingenční tabulku, při zvolené hladině významnosti 0,05 nám vyšlo, že přijímáme alternativní hypotézu a zamítáme nulovou hypotézu. Z výsledku je tedy zřejmé, že existuje rozdíl v motivaci k dalšímu profesnímu vzdělávání zaměstnanců ČP v závislosti na délce jejich praxe.

**2. DC2: Zjistit, jaký druh motivace pro další profesní vzdělávání pracovníků ČP převažuje u zaměstnanců s vyšším počtem pracovníků než 5 na pobočce.**

H<sub>2o</sub>: Mezi druhem motivace a velikostí pobočky neexistuje u zaměstnanců České pošty žádná závislost.

H<sub>2A</sub>: Mezi druhem motivace a velikostí pobočky existuje u zaměstnanců České pošty závislost.

K ověření hypotézy této hypotézy jsme využili otázku č. 5 „velikost pobočky“ a otázku č. 24 „motivace k dalšímu profesnímu vzdělávání“. Celkem odpovědělo 335 respondentů. Vyřazeno 8 odpovědí. K výpočtu použito 327 odpovědí.

	<b>Osobní rozvoj</b>	<b>Kariérní postup</b>	<b>Uznání ostatních</b>	<b>Finanční ohodnocení</b>	<b>Vnitřní uspokojení</b>	$\Sigma$
<b>1 – 5 prac.</b>	40	11	3	22	25	<b>101</b>
<b>6 – 15 prac.</b>	30	13	6	16	17	<b>82</b>
<b>16 a více prac.</b>	61	13	7	32	31	<b>144</b>
$\Sigma$	<b>131</b>	<b>37</b>	<b>16</b>	<b>70</b>	<b>73</b>	<b>327</b>

Tabulka č. 4: Souhrn odpovědí k H<sub>2</sub>

Zdroj: vlastní

Na základě výpočtu chí-kvadrát pro kontingenční tabulku, při zvolené hladině významnosti 0,05 nám vyšlo, že zamítáme alternativní hypotézu a přijímáme nulovou hypotézu. Z výsledků je tedy zřejmé, že mezi druhem motivace a velikostí pobočky neexistuje u zaměstnanců České pošty závislost.

### 3. DC3: Zjistit, zda existuje souvislost mezi dosaženým stupněm vzdělání u zaměstnanců ČP a jejich plány získat v budoucnu vyšší pracovní pozici.

H3<sub>o</sub>: Předpokládáme, že neexistují rozdíly v motivaci získat v budoucnu vyšší pracovní pozici v závislosti na dosaženém stupni vzdělání.

H3<sub>A</sub>: Předpokládáme, že existují rozdíly v motivaci získat v budoucnu vyšší pracovní pozici v závislosti na dosaženém stupni vzdělání.

K ověření této hypotézy jsme využili z dotazníku otázku č. 2 „dosažený stupeň vzdělání“ a otázku č. 11 „úvaha o získání vyšší pracovní pozice“. U otázky č. 11 byla vyřazena odpověď „nepřemýšlel (a) jsem“, protože jsme chtěli zjistit, zdali existuje souvislost mezi dosaženým stupněm vzdělání a získáním vyššího pracovního místa. Celkem bylo zahrnuto 233 odpovědí.

	Ano	Ne	$\Sigma$
<b>Středoškolský</b>	109	83	<b>192</b>
<b>Vysokoškolský</b>	26	15	<b>41</b>
$\Sigma$	<b>135</b>	<b>98</b>	<b>233</b>

Tabulka č. 5: Souhrn odpovědí k H3

Zdroj: vlastní

Na základě výpočtu chí-kvadrát pro čtyřpolní tabulku, při zvolené hladině významnosti 0,05 nám vyšlo, že zamítáme alternativní hypotézu a přijímáme nulovou hypotézu. Z výsledku je tedy zřejmé, že neexistují rozdíly v motivaci získat v budoucnu vyšší pracovní pozici v závislosti na dosaženém stupni vzdělání.

**4. DC4: Zjistit, zda existuje souvislost mezi motivací zaměstnanců ČP k dalšímu profesnímu vzdělávání a jejich věkem.**

H4<sub>o</sub>: Předpokládáme, že neexistuje rozdíl v motivaci k dalšímu profesnímu vzdělávání u zaměstnanců ČP v závislosti na jejich věku.

H4<sub>A</sub>: Předpokládáme, že existují rozdíly v motivaci k dalšímu profesnímu vzdělávání u zaměstnanců ČP v závislosti na jejich věku.

K ověření hypotézy této hypotézy jsme využili otázku č. 1 „věk respondentů“ a otázku č. 24 „motivace k dalšímu profesnímu vzdělávání“. Celkem odpovědělo 335 respondentů. Vyřazeno 8 odpovědí. K výpočtu použito 327 odpovědí.

	<b>Osobní rozvoj</b>	<b>Kariéerní postup</b>	<b>Uznání ostatních</b>	<b>Finanční ohodnocení</b>	<b>Vnitřní uspokojení</b>	<b>Σ</b>
<b>18 – 35 let</b>	48	23	7	29	23	<b>130</b>
<b>36 – 55 let</b>	73	14	9	36	38	<b>170</b>
<b>56 a více let</b>	10	0	0	5	12	<b>27</b>
<b>Σ</b>	<b>131</b>	<b>37</b>	<b>16</b>	<b>70</b>	<b>73</b>	<b>327</b>

Tabulka č. 6: Souhrn odpovědí k H4

Zdroj: vlastní

Na základě výpočtu chí-kvadrát pro kontingenční tabulku, při zvolené hladině významnosti 0,05 nám vyšlo, že přijímáme alternativní hypotézu a zamítáme nulovou hypotézu. Z výsledku je tedy zřejmé, že existují rozdíly v motivaci k dalšímu profesnímu vzdělávání u zaměstnanců ČP v závislosti na jejich věku.

## ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se věnovala motivaci k dalšímu profesnímu vzdělávání u zaměstnanců České pošty, s. p. Cílem práce bylo zjistit, jaká je motivace u zaměstnanců České pošty, s. p. k dalšímu profesnímu vzdělávání.

V teoretické části byly popsány veškeré důležité aspekty, které byly nutné ke zpracování kvantitativního výzkumu. Byly vysvětleny pojmy, jako je další profesní vzdělávání, motivace ke vzdělávání, metody vzdělávání či motivace v organizaci.

V praktické části jsme využili kvantitativní výzkum a pomocí dotazníkového šetření jsme se pokusili zjistit jaká je motivace k dalšímu profesnímu vzdělávání u zaměstnanců České pošty, s. p. Zjišťovali jsme, zdali jsou zaměstnanci motivováni k dalšímu profesnímu vzdělávání a co je hlavní hybnou silou, která je vede k dalšímu profesnímu vzdělávání. Zajímalo nás, jestli je další profesní vzdělávání ovlivňováno jejich délkou praxe, věkem nebo velikostí pobočky, v níž pracují. Snažili jsme se také zjistit, zdali ovlivňuje jejich motivaci k dalšímu profesnímu vzdělávání věk, velikost pobočky, dosažený stupeň vzdělání nebo délka praxe u České pošty. Výsledky nám ukázaly, že velikost pobočky ani stupeň vzdělání neovlivňuje druh motivace k dalšímu profesnímu vzdělávání. Délka praxe a věk ovlivňuje druh motivaci k dalšímu profesnímu vzdělávání. Jak výsledky ukázaly, tak u zaměstnanců České pošty ve větší míře převládá vnitřní motivace nad vnější motivací a z toho plyne, že zaměstnanci více touží po osobním rozvoji či vnitřním uspokojení a to je faktor, který je žene kupředu.

Jako doporučení pro organizaci Českou poštu jsme zvolili zaměření se více na prohlubování motivace každého zaměstnance uvnitř organizace. Ke správnému motivování zaměstnanců je nutné využít především vedoucí pracovníky, kteří mají na starosti vedení lidí, a očekává se od nich, že budou své pracovníky motivovat v dostatečné míře, protože jsou s nimi v každodenním kontaktu. K tomu, aby se mohli stát těmi správnými motivátory pro své zaměstnance, by mohlo pomoci školení či workshop (*s názvem např. Jak správně motivovat*), díky kterému by se mohli motivační techniky naučit, zdokonalit a především procvičit a následně využít v praxi.

Výsledky tohoto výzkumu, které se zabývají motivací k dalšímu profesnímu vzdělávání u zaměstnanců České pošty, s. p. budou předloženy České poště.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management (Alfa Publishing). ISBN 8086851-00-1.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, Jan. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007. ISBN 978-80-86723-34-1.

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

EVANGELU, Jaroslava Ester, Frank van BOMMEL a Ondřej JUŘIČKA. *Efektivita vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. Ostrava: Key Publishing, 2013. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-197-9.

EVANGELU, Jaroslava Ester. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Ostrava: Key Publishing, 2013. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-198-6.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada, 2016. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-5326-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

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



- LADÍLEK, Miroslav. *Kapitoly z obecné didaktiky a didaktiky vzdělávání dospělých*. Vyd. 2., přeprac. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-75-4.
- MEDLÍKOVÁ, Olga. *Lektorské dovednosti: manuál úspěšného lektora*. Praha: Grada, 2010. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-3236-7.
- MUŽÍK, Jaroslav. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. Plzeň: Fraus, 2005. ISBN 80-7238-220-9.
- MUŽÍK, Jaroslav. *Řízení vzdělávacího procesu: andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-581-6.
- MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-738-4.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1.
- URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
- VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1904-7.
- VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.
- Výchova a vzdelávanie dospelých: andragogika*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 2000. Terminologický a výkladový slovník. ISBN 80-08-02814-9.

### Internetové zdroje

Další profesní vzdělávání | Andromedia.cz. *Andromedia.cz* | *Sdílením informací ke konkurenční výhodě* [online]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/dalsi-profesni-vzdelavani>

Poslání [online]. Copyright © [cit. 19. 04. 2019]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/documents/10180/4914535/VZ-2017-cs.PDF/83bfa6ef-2701-49a7-a8a0-52bc4e3a9637>

Právní předpisy v ČR - Česká pošta. [online]. Copyright © [cit. 19. 04. 2019]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/o-ceske-poste/vestniky-pravni-predpisy/pravni-predpisy-cr>.

Slovník cizích slov online. *Slovník cizích slov online* [online]. Copyright © slovník cizích slov 2005 [cit. 19. 04. 2019]. Dostupné z: <http://www.slovník-cizich-slov.cz/?q=workshop&typ=0>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

ČP	Česká pošta, s. p.
EU	Evropská unie
s. p.	státní podnik
aj.	a jiné
apod.	a podobně
např.	například
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvané
atd.	a tak dále
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
©	Copyright – autorské právo
s.	strana
č.	číslo
=	rovná se
%	procenta
$\Sigma$	suma
>	větší než
<	menší než

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Maslowova pyramida lidských potřeb.....	27
---	----

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka č. 1: Motivační faktory vzdělávání zaměstnanců .....	29
Tabulka č. 2: Množství dotazníků.....	47
Tabulka č. 3: Souhrn odpovědí k H1 .....	67
Tabulka č. 4: Souhrn odpovědí k H2 .....	68
Tabulka č. 5: Souhrn odpovědí k H3 .....	69
Tabulka č. 6: Souhrn odpovědí k H4 .....	70

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf č. 1: Množství dotazníků .....	47
Graf č. 2: Věková skupina respondentů .....	48
Graf č. 3: Dosažený stupeň vzdělání .....	49
Graf č. 4: Pracovní pozice.....	49
Graf č. 5: Délka praxe u České pošty, s. p. ....	50
Graf č. 6: Počet zaměstnanců na pobočce, kde respondent pracuje.....	51
Graf č. 7: Důležitost dalšího profesního vzdělávání.....	51
Graf č. 8: Možnost dalšího profesního vzdělávání u ČP .....	52
Graf č. 9: Požadavky od zaměstnavatele se dále profesně vzdělávat .....	53
Graf č. 10: Dostatek možností profesního vzdělávání .....	53
Graf č. 11: Vzdělávání z vlastní iniciativy .....	54
Graf č. 12: Možnost získat vyšší pracovní pozici .....	55
Graf č. 13: Zkvalitnění kompetencí díky vzdělávání.....	56
Graf č. 14: Lepší vykonávání práce .....	57
Graf č. 15: Ovlivnění vzdělání věkem .....	58
Graf č. 16: Bariéry v dalším profesním vzdělávání .....	59
Graf č. 17: Frekvence účasti na vzdělávacích akcích .....	60
Graf č. 18: Výběr vzdělávací akce.....	60
Graf č. 19: Kratší doba trvání vzdělávací akce .....	61
Graf č. 20: Forma vzdělávání .....	62
Graf č. 21: Očekávání od dalšího profesního vzdělávání .....	62
Graf č. 22: Hodnocení absolvovaného profesního vzdělávání .....	63
Graf č. 23: Motivace nadřizovaným pracovníkem .....	64
Graf č. 24: Motivační zdroj.....	64
Graf č. 25: Druh motivace k dalšímu profesnímu vzdělávání .....	65
Graf č. 26: Motivační faktory .....	66

## SEZNAM PŘÍLOH

PI: Dotazník

PII: Statistické zpracování údajů z kvantitativního výzkumu

# PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

## Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Ondřej Žajdlík a jsem studentem 3. ročníku bakalářského studijního oboru Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové sféře na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně.

Tématem mé závěrečné bakalářské práce je "**Motivace k dalšímu profesnímu vzdělávání u zaměstnanců České pošty, s. p. "**

Dovoluji si požádat každého z Vás o vyplnění níže uvedeného dotazníku, který je zcela anonymní a dobrovolný. Vyplněné dotazníky budou sloužit jako podklad pro výzkum v mé bakalářské práci.

Vyplnění dotazníku zabere jen pár minut. Odpověď, kterou budete považovat za správnou, prosím zakroužkujte nebo doplňte.

Předem Vám moc děkuji za Váš čas, který jste věnoval (a) na zodpovězení mého dotazníku a za pomoc při provádění výzkumu k mé bakalářské práci.

S pozdravem a přáním hezkého dne přeje Váš kolega Ondřej Žajdlík.



- 1. Do jaké věkové skupiny patříte?**
  - a) 18 – 35 let
  - b) 36 – 55 let
  - c) 56 a více let
  
- 2. Jaký je Váš nejvyšší dosažený titul vzdělání?**
  - a) Středoškolský s maturitou
  - b) Vysokoškolský
  
- 3. Jaká je Vaše současná pracovní pozice na České poště?**
  - a) Pracovník přepážky
  - b) Specialista prodeje produktů
  - c) Pokladník pošty
  - d) Administrátor pošt
  - e) Vedoucí pracovník
  
- 4. Jak dlouho pracujete u České pošty?**
  - a) 0 – 5 let
  - b) 6 – 10 let
  - c) 11 – 20 let
  - d) 21 a více let
  
- 5. Kolik zaměstnanců má pobočka, v níž pracujete?**
  - a) 1 – 5
  - b) 6 – 15
  - c) 16 a více
  
- 6. Považujete za důležité, abyste se na své pracovní pozici mohl (a) dále profesně vzdělávat?**
  - a) Ano
  - b) Ne
  
- 7. Umožňuje Vám zaměstnavatel další profesní vzdělávání? (např. kurzy, školení apod.)**
  - a) Ano
  - b) Ne
  
- 8. Jsou na Vás kladeny požadavky ze strany zaměstnavatele se dále profesně vzdělávat?**
  - a) Ano
  - b) Ne
  
- 9. Je u České pošty dostatečné množství možností, jak se dále profesně vzdělávat?**
  - a) Ano
  - b) Ne
  - c) Nevím

**10. Pokud by Váš zaměstnavatel po Vás nepožadoval se dále profesně vzdělávat, vzdělával (a) byste se sám (a)?**

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

**11. Uvažujete v budoucnu získat vyšší pracovní pozici?**

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nepřemýšlel (a) jsem o tom

**12. Do jaké míry souhlasíte s následujícím výrokem?**

- Účast pracovníků České pošty na dalším profesním vzdělávání je předpokladem pro zkvalitnění poskytovaných služeb pro veřejnost.

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

**13. Do jaké míry souhlasíte s následujícím výrokem?**

- Díky profesnímu vzdělávání vykonávají pracovníci České pošty svou práci lépe.

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

**14. Do jaké míry souhlasíte s následujícím výrokem?**

- S přibývajícím věkem mám stále menší potřebu se dále profesně vzdělávat.

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

**15. Jaké bariéry Vám brání v dalším profesním vzdělávání?**

- a) Pracovní vytíženost
- b) Malá nabídka kurzů / vzdělávání
- c) Nezajímavá nabídka kurzů / vzdělávání
- d) Nedostatek informací o možnosti vzdělávání
- e) Sebedůvěra (obava ze selhání)
- f) Vzdálenost vzdělávacích kurzů
- g) Nemám žádné bariéry
- h) Jiné (uveďte jaké).....

**16. Jaká je frekvence Vaší účasti na vzdělávacích akcích během jednoho kalendářního roku?**

- a) 0 – 1
- b) 2 – 4
- c) 5 – 8
- d) 9 a více

**17. Vzdělávací akce pro mě: (možnost více odpovědí)**

- a) Vybírám já sám (a)
- b) Vybírá jiná osoba či oddělení
- c) Nevím

**18. Dáváte přednost vzdělávacím akcím, které mají kratší dobu trvání?**

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

**19. Jakou formu dalšího profesního vzdělávání upřednostňujete? (více možností odpovědí)**

- a) Kurzy
- b) Školení
- c) Workshop
- d) Studium / samostudium
- e) E - learning
- f) Jiné (uveďte jaké).....

**20. Od dalšího profesního vzdělávání, které absolvuji, především očekávám.....(více možností odpovědí)**

- a) Osvojení si nových znalostí a dovedností
- b) Pocit uspokojení
- c) Seberealizaci
- d) Možnost budovat kariéru
- e) Zvýšení mé pravomoci
- f) Finanční ohodnocení
- g) Jiné (uveďte jaké).....

**21. Jak ohodnotíte kvalitu dalšího profesního vzdělávání, které jste absolvoval (a) u České pošty? (prosím označte křížkem, 1 – nejméně bodů, 5 – nejvíce bodů)**

Druh	1	2	3	4	5
Kurz					
Školení					
Workshop					
Výměna zkušeností na poradě					
Samostudium (odborná literatura, SPP, internet apod.)					
Jiné (uveďte jaké).....					

**22. Motivuje Vás nadřízený pracovník k dalšímu profesnímu vzdělávání?**

- a) Ano
- b) Ne

**23. Kdo Vás nejvíce motivuje k dalšímu profesnímu vzdělávání? (možnost více odpovědí)**

- a) Nikdo
- b) Já sám (a)
- c) Rodina
- d) Kolegové
- e) Nadřízený pracovník
- f) Jiné (uveďte jaké).....

**24. Co Vás osobně nejvíce motivuje k dalšímu profesnímu vzdělávání u České pošty?**

- a) Touha po osobním rozvoji (získání nových znalostí a dovedností)
- b) Možnost kariérního postupu
- c) Získání uznání od ostatních kolegů a vedení
- d) Vyšší finanční ohodnocení
- e) Vnitřní pocit uspokojení, že něco zvládnou
- f) Jiné (uveďte jaké).....

**25. Které motivační faktory k dalšímu profesnímu vzdělávání jsou pro Vás nejdůležitější: (prosím označte křížkem, 1 – nejméně důležité, 5 – nejvíce důležité)**

Druh	1	2	3	4	5
Touha po osobním rozvoji					
Možnost kariérního postupu					
Získání uznání od ostatních kolegů a vedení					
Vyšší finanční ohodnocení					
Vnitřní pocit uspokojení, že něco zvládnou					
Jiné (uveďte jaké).....					

## PŘÍLOHA PII: STATISTICKÉ ZPRACOVÁNÍ ÚDAJŮ Z KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU

### První hypotéza

H1<sub>o</sub>: Předpokládáme, že neexistuje rozdíl v motivaci k dalšímu profesnímu vzdělávání zaměstnanců ČP v závislosti na délce jejich praxe.

H1<sub>Λ</sub>: Předpokládáme, že existuje rozdíl v motivaci k dalšímu profesnímu vzdělávání zaměstnanců ČP v závislosti na délce jejich praxe.

K ověření této hypotézy jsme využili z dotazníku otázku č. 4 „délka praxe“ a otázku č. 24 „největší motivace“. Celkem bylo zahrnuto 327 odpovědí.

Rozdělení odpovědi „jiné“ z otázky č. 24:

6x nic = nezařazeno; 2x Práce u jiného zaměstnavatele = nezařazeno; 1x Výmysl vedoucí = Uznání od ostatních; 1x Nutnost znát informace = Osobní rozvoj

Chí kvadrát pro kontingenční tabulku:

	Osobní rozvoj	Kariéerní postup	Uznání ostatních	Finanční ohodnocení	Vnitřní uspokojení	Σ
<b>0 – 5 let</b>	49	20	10	25	29	<b>133</b>
<b>6 – 10 let</b>	11	8	1	6	4	<b>30</b>
<b>11 – 20 let</b>	23	7	1	24	19	<b>74</b>
<b>21 a více let</b>	48	2	4	15	21	<b>90</b>
Σ	<b>131</b>	<b>37</b>	<b>16</b>	<b>70</b>	<b>73</b>	<b>327</b>

Výpočet očekávaných četností:

$O = (131 \cdot 133) : 327 = 53,28$	$O = (131 \cdot 30) : 327 = 12,02$	$O = (131 \cdot 74) : 327 = 29,65$
$O = (131 \cdot 90) : 327 = 36,05$	$O = (37 \cdot 133) : 327 = 15,05$	$O = (37 \cdot 30) : 327 = 3,39$
$O = (37 \cdot 74) : 327 = 8,37$	$O = (37 \cdot 90) : 327 = 10,18$	$O = (16 \cdot 133) : 327 = 6,51$
$O = (16 \cdot 30) : 327 = 1,47$	$O = (16 \cdot 74) : 327 = 3,62$	$O = (16 \cdot 90) : 327 = 4,40$
$O = (70 \cdot 133) : 327 = 28,47$	$O = (70 \cdot 30) : 327 = 6,42$	$O = (70 \cdot 74) : 327 = 15,84$
$O = (70 \cdot 90) : 327 = 19,27$	$O = (73 \cdot 133) : 327 = 29,69$	$O = (73 \cdot 30) : 327 = 6,70$
$O = (73 \cdot 74) : 327 = 16,52$	$O = (73 \cdot 90) : 327 = 20,09$	

	Osobní rozvoj	Kariérní postup	Uznání ostatních	Finanční ohodnocení	Vnitřní uspokojení	$\Sigma$
<b>0 – 5 let</b>	53,28	15,05	6,51	28,47	29,69	<b>133</b>
<b>6 – 10 let</b>	12,02	3,39	1,47	6,42	6,70	<b>30</b>
<b>11 – 20 let</b>	29,65	8,37	3,62	15,84	16,52	<b>74</b>
<b>21 a více let</b>	36,05	10,19	4,40	19,27	20,09	<b>90</b>
$\Sigma$	<b>131</b>	<b>37</b>	<b>16</b>	<b>70</b>	<b>73</b>	<b>327</b>

Výpočet

P	O	P - O	$(P - O)^2$	$\frac{(P - O)^2}{O}$
49	53,28	-4,28	18,3184	0,343814
11	12,02	-1,02	1,0404	0,086556
23	29,65	-6,65	44,2225	1,491484
48	36,05	11,95	142,8025	3,961234
20	15,05	4,95	24,5025	1,628073
8	3,39	4,61	21,2521	6,269056
7	8,37	-1,37	1,8769	0,224241
2	10,19	-8,19	67,0761	6,582542
10	6,51	3,49	12,1801	1,870983
1	1,47	-0,47	0,2209	0,150272
1	3,62	-2,62	6,8644	1,896243
4	4,4	-0,4	0,16	0,036364
25	28,47	-3,47	12,0409	0,422933
6	6,42	-0,42	0,1764	0,027477
24	15,84	8,16	66,5856	4,203636
15	19,27	-4,27	18,2329	0,946181
29	29,69	-0,69	0,4761	0,016036
4	6,7	-2,7	7,29	1,08806
19	16,52	2,48	6,1504	0,3723
21	20,09	0,91	0,8281	0,04122
<b>327</b>	<b>327</b>			<b>31,6587</b>

Stupeň volnosti:  $x^2 = (s-1) * (ř-1) = (5-1) * (4-1) = 4*3 = \underline{12}$

Hladina významnosti = 0,05

Pro vypočítaný počet stupňů volnosti a hladinu významnosti 0,05 najdeme ve statistických tabulkách pro kritické hodnoty testového kritéria chí-kvadrát hodnotu  $x_{0,05}^2(12) = 21,026$

Vypočítaná hodnota:  $x_{0,05}^2(12) = 21,026 < 31,6587$

Vypočítaná hodnota je nižší než kritická hodnota, a proto nezamítáme alternativní hypotézu a zamítáme nulovou hypotézu.

## Druhá hypotéza

H2<sub>0</sub>: Mezi druhem motivace a velikostí pobočky neexistuje u zaměstnanců České pošty žádná závislost.

H2<sub>A</sub>: Mezi druhem motivace a velikostí pobočky existuje u zaměstnanců České pošty závislost.

K ověření této hypotézy jsme využili z dotazníku otázku č. 5 „velikost pobočky“ a otázku č. 24 „největší motivace“. Celkem bylo zahrnuto 327 odpovědí.

Rozdělení odpovědi „jiné“ z otázky č. 24:

6x nic = nezařazeno; 2x Práce u jiného zaměstnavatele = nezařazeno; 1x Výmysl vedoucí = Uznání od ostatních; 1x Nutnost znát informace = Osobní rozvoj

Chi kvadrát pro kontingenční tabulku:

	Osobní rozvoj	Kariérní postup	Uznání ostatních	Finanční ohodnocení	Vnitřní uspokojení	Σ
<b>1 – 5 prac.</b>	40	11	3	22	25	<b>101</b>
<b>6 – 15 prac.</b>	30	13	6	16	17	<b>82</b>
<b>16 a více prac.</b>	61	13	7	32	31	<b>144</b>
Σ	<b>131</b>	<b>37</b>	<b>16</b>	<b>70</b>	<b>73</b>	<b>327 = n</b>

Výpočet očekávaných četností:

$O = (131 \cdot 101) : 327 = 40,46$	$O = (131 \cdot 82) : 327 = 32,85$	$O = (131 \cdot 144) : 327 = 57,69$
$O = (37 \cdot 101) : 327 = 11,43$	$O = (37 \cdot 82) : 327 = 9,28$	$O = (37 \cdot 144) : 327 = 16,29$
$O = (16 \cdot 101) : 327 = 4,94$	$O = (16 \cdot 82) : 327 = 4,01$	$O = (16 \cdot 144) : 327 = 7,04$
$O = (70 \cdot 101) : 327 = 21,62$	$O = (70 \cdot 82) : 327 = 17,55$	$O = (70 \cdot 144) : 327 = 30,83$
$O = (73 \cdot 101) : 327 = 22,55$	$O = (73 \cdot 82) : 327 = 18,31$	$O = (73 \cdot 144) : 327 = 32,15$

	Osobní rozvoj	Kariérní postup	Uznání ostatních	Finanční ohodnocení	Vnitřní uspokojení	Σ
<b>1 – 5 prac.</b>	40,46	11,43	4,94	21,62	22,55	<b>101</b>
<b>6 – 15 prac.</b>	32,85	9,28	4,01	17,55	18,31	<b>82</b>
<b>16 a více prac.</b>	57,69	16,29	7,04	30,83	32,15	<b>144</b>
Σ	<b>131</b>	<b>37</b>	<b>16</b>	<b>70</b>	<b>73</b>	<b>327 = n</b>

## Výpočet

P	O	P - O	(P - O) <sup>2</sup>	$\frac{(P - O)^2}{O}$
40	40,46	-0,46	0,2116	0,00523
30	32,85	-2,85	8,1225	0,24726
61	57,69	3,31	10,9561	0,189913
11	11,43	-0,43	0,1849	0,016177
13	9,28	3,72	13,8384	1,491207
13	16,29	-3,29	10,8241	0,664463
3	4,94	-1,94	3,7636	0,761862
6	4,01	1,99	3,9601	0,987556
7	7,04	-0,04	0,0016	0,000227
22	21,62	0,38	0,1444	0,006679
16	17,55	-1,55	2,4025	0,136895
32	30,83	1,17	1,3689	0,044402
25	22,55	2,45	6,0025	0,266186
17	18,31	-1,31	1,7161	0,093725
31	32,15	-1,15	1,3225	0,041135
327	327			<b>4,952917</b>

Stupeň volnosti:  $\chi^2 = (s-1) * (ř-1) = (5-1) * (3-1) = 4*2 = \underline{\underline{8}}$

Hladina významnosti = 0,05

Pro vypočítaný počet stupňů volnosti a hladinu významnosti 0,05 najdeme ve statistických tabulkách pro kritické hodnoty testového kritéria chí-kvadrát hodnotu  $\chi^2_{0,05}(8) = 15,507$

Vypočítaná hodnota:  $\chi^2_{0,05}(8) = 15,507 > 4,95$

Vypočítaná hodnota je nižší než kritická hodnota, a proto zamítáme alternativní hypotézu a nezamítáme nulovou hypotézu.



### Třetí hypotéza

H3<sub>o</sub>: Předpokládáme, že neexistují rozdíly v motivaci získat v budoucnu vyšší pracovní pozici v závislosti na dosaženém stupni vzdělání.

H3<sub>A</sub>: Předpokládáme, že existují rozdíly v motivaci získat v budoucnu vyšší pracovní pozici v závislosti na dosaženém stupni vzdělání.

K ověření této hypotézy jsme využili z dotazníku otázku č. 2 „dosažený stupeň vzdělání“ a otázku č. 11 „úvaha o získání vyšší pracovní pozice“. U otázky č. 11 byla vyřazena odpověď „nepřemýšlel (a)jsem“, protože jsme chtěli zjistit, zdali existuje souvislost mezi dosaženým stupněm vzdělání a získáním vyššího pracovního místa. Celkem bylo zahrnuto 233 odpovědí.

Čtyřpolní tabulka:

	Ano		Ne	Σ
Středoškolský	109	a	b 83	<b>192</b>
Vysokoškolský	26	c	d 15	<b>41</b>
Σ	<b>135</b>		<b>98</b>	<b>233 = n</b>

Výpočet testového kritéria  $\chi^2$ :

$$\chi^2 = n * \frac{(a*d - b*c)^2}{(a+b)*(a+c)*(b+d)*(c+d)} = 233 * \frac{(109*15 - 83*26)^2}{(109+83)*(109+26)*(83+15)*(26+15)} =$$
$$= 233 * \frac{(1635 - 2158)^2}{(192)*(135)*(98)*(41)} = 233 * \frac{(1635 - 2158)^2}{(192)*(135)*(98)*(41)} = \underline{\underline{0,611}}$$

$$\text{Stupeň volnosti: } \chi^2 = (s-1) * (ř-1) = (2-1) * (2-1) = 1*1 = \underline{\underline{1}}$$

Hladina významnosti = 0,05

Pro vypočítaný počet stupňů volnosti a hladinu významnosti 0,05 najdeme ve statistických tabulkách pro kritické hodnoty testového kritéria chí-kvadrát hodnotu  $\chi^2_{0,05}(1) = 3,841$

$$\text{Vypočítaná hodnota: } \chi^2_{0,05}(1) = 3,841 > 0,611$$

Vypočítaná hodnota je nižší než kritická hodnota, a proto zamítáme alternativní hypotézu a nezamítáme nulovou hypotézu.

## Čtvrtá hypotéza

H4<sub>o</sub>: Předpokládáme, že neexistuje souvislost mezi motivací k dalšímu profesnímu vzdělávání zaměstnanců ČP a jejich věkem.

H4<sub>A</sub>: Předpokládáme, že existuje souvislost mezi motivací k dalšímu profesnímu vzdělávání zaměstnanců ČP a jejich věkem.

Rozdělení odpovědi „jiné“ z otázky č. 24:

6x nic = nezařazeno; 2x Práce u jiného zaměstnavatele = nezařazeno; 1x Výmysl vedoucí = Uznání od ostatních; 1x Nutnost znát informace = Osobní rozvoj

Chí kvadrát pro kontingenční tabulku:

	<b>Osobní rozvoj</b>	<b>Kariérní postup</b>	<b>Uznání ostatních</b>	<b>Finanční ohodnocení</b>	<b>Vnitřní uspokojení</b>	$\Sigma$
<b>18 – 35 let</b>	48	23	7	29	23	<b>130</b>
<b>36 – 55 let</b>	73	14	9	36	38	<b>170</b>
<b>56 a více let</b>	10	0	0	5	12	<b>27</b>
$\Sigma$	<b>131</b>	<b>37</b>	<b>16</b>	<b>70</b>	<b>73</b>	<b>n = 327</b>

Výpočet očekávaných četností:

$O = (131 \cdot 130) : 327 = 52,08$	$O = (131 \cdot 170) : 327 = 68,10$	$O = (131 \cdot 27) : 327 = 10,82$
$O = (37 \cdot 130) : 327 = 14,71$	$O = (37 \cdot 170) : 327 = 19,24$	$O = (37 \cdot 27) : 327 = 3,05$
$O = (16 \cdot 130) : 327 = 6,36$	$O = (16 \cdot 170) : 327 = 8,32$	$O = (16 \cdot 27) : 327 = 1,32$
$O = (70 \cdot 130) : 327 = 27,83$	$O = (70 \cdot 170) : 327 = 36,39$	$O = (70 \cdot 27) : 327 = 5,78$
$O = (73 \cdot 130) : 327 = 29,02$	$O = (73 \cdot 170) : 327 = 37,95$	$O = (73 \cdot 27) : 327 = 6,03$

	<b>Osobní rozvoj</b>	<b>Kariérní postup</b>	<b>Uznání ostatních</b>	<b>Finanční ohodnocení</b>	<b>Vnitřní uspokojení</b>	$\Sigma$
<b>18 – 35 let</b>	52,08	14,71	6,36	27,83	29,02	<b>130</b>
<b>36 – 55 let</b>	68,10	19,24	8,32	36,39	37,95	<b>170</b>
<b>56 a více let</b>	10,82	3,05	1,32	5,78	6,03	<b>27</b>
$\Sigma$	<b>131</b>	<b>37</b>	<b>16</b>	<b>70</b>	<b>73</b>	<b>327 = n</b>

## Výpočet

P	O	P - O	(P - O) <sup>2</sup>	$\frac{(P - O)^2}{O}$
48	52,08	-4,08	16,6464	0,319631
73	68,1	4,9	24,01	0,35257
10	10,82	-0,82	0,6724	0,062144
23	14,71	8,29	68,7241	4,671931
14	19,24	-5,24	27,4576	1,42711
0	3,05	-3,05	9,3025	3,05
7	6,36	0,64	0,4096	0,064403
9	8,32	0,68	0,4624	0,055577
0	1,32	-1,32	1,7424	1,32
29	27,83	1,17	1,3689	0,049188
36	36,39	-0,39	0,1521	0,00418
5	5,78	-0,78	0,6084	0,10526
23	29,02	-6,02	36,2404	1,248808
38	37,95	0,05	0,0025	6,59E-05
12	6,03	5,97	35,6409	5,910597
327	327			<b>18,64146</b>

Stupeň volnosti:  $\chi^2 = (s-1) * (ř-1) = (5-1) * (3-1) = 4*2 = \underline{\underline{8}}$

Hladina významnosti = 0,05

Pro vypočítaný počet stupňů volnosti a hladinu významnosti 0,05 najdeme ve statistických tabulkách pro kritické hodnoty testového kritéria chí-kvadrát hodnotu  $\chi_{0,05}^2(8) = 15,507$

Vypočítaná hodnota:  $\chi_{0,05}^2(8) = 15,507 < 18,64146$

Vypočítaná hodnota je vyšší než kritická hodnota, a proto nezamítáme alternativní hypotézu a zamítáme nulovou hypotézu.