

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Bakalářské kombinované studium

2010 - 2014

Kristýna Suchomelová

**Motivace k dalšímu vzdělávání a faktory ovlivňující účast na dalším vzdělávání**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Praha 2013

**Vedoucí práce:**

doc. PaedDr. Ludvík Eger, CSc.

**Prohlašuji,**

že tuto bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V PRAZE dne:

Podpis:

## **Poděkování**

Chtěla bych vyjádřit poděkování doc. PaedDr. Ludvíkovi Egerovi, CSc. za vedení mé práce a také všem respondentů, kteří se s velkou ochotou a zájmem zúčastnili výzkumného šetření.

**Abstrakt:**

Cílem bakalářské práce s názvem „Motivace k dalšímu vzdělávání a faktory ovlivňující účast na dalším vzdělávání“ je zjistit, co motivuje dospělé k dalšímu vzdělávání a co jim naopak ve vzdělávání brání. Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a empirické. Teoretická část se snaží o přehledné shrnutí základních poznatků o problematice s využitím odborné literatury domácích i zahraničních autorů. Druhá, empiricky zaměřená část, obsahuje popis vlastního výzkumného šetření. Cílem šetření je postihnout motivy dospělých k účasti na dalším vzdělávání a odhalit nejčastější bariéry, překážky této účasti. Šetření bylo provedeno formou ankety a snaží se ověřit na příkladu zvolené společnosti závěry vyřčené v teoretické části.

**Klíčová slova:**

Celoživotní učení, další vzdělávání dospělých, systém dalšího vzdělávání, motivace ke vzdělávání, bariéry ve vzdělávání.

**Abstract:**

The aim of this bachelor thesis “Motivation for continuing education and factors affecting participation in continuing education” is to analyze what motivates adults to participate in continuing education and what are main obstacles in adult education. The paper consists of two parts - theoretical and practical. The theoretical part deals with an overview of basic knowledge about the issue with the use of literature, both domestic and foreign authors. The second, practical part contains a description of own empirical survey. The aim of the survey is to identify the main reasons for adults to participate in continuing education and detect the most common barriers, obstacles to such participation. The survey is trying to confirm the conclusions from the theoretical part by the analysis of the select company.

**Key words:**

Lifelong learning, adult education, system of adult education, motivation for education, barriers to education.

# OBSAH

ÚVOD.....	7
1 TEORETICKÁ ČÁST .....	8
1.1 Vzdělávání dospělých v rámci celoživotního učení.....	8
1.1.1 Struktura celoživotního učení .....	9
1.2 Další vzdělávání.....	11
1.3 Další profesní vzdělávání.....	11
1.3.1 Další profesní vzdělávání z pohledu organizace.....	11
1.4 Motivace.....	14
1.4.1 Definování pojmu motivace.....	14
1.4.2 Proces motivace .....	14
1.4.3 Členění motivace .....	15
1.4.4 Potřeby .....	17
1.4.5 Cíle.....	19
1.5 Faktory ovlivňující účast na vzdělávání.....	20
1.5.1 Specifika vzdělávání dospělých.....	21
1.5.2 Motivace k dalšímu vzdělávání .....	22
1.5.3 Konkrétní motivy ke vzdělávání dospělých.....	25
1.5.4 Bariéry v dalším vzdělávání .....	27
1.6 Shrnutí teoretické části.....	28
2 EMPIRICKÁ ČÁST .....	29
2.1 Společnost Česká spořitelna, a.s. ....	29
2.1.1 Představení společnosti.....	29
2.1.2 Základní fakta o České spořitelně, a.s. ....	30
2.1.3 Kultura společnosti .....	30

2.1.4	Možnosti vzdělávání v České spořitelně .....	31
2.1.5	Průzkum motivovanosti zaměstnanců .....	34
2.2	Vlastní výzkumné šetření .....	35
2.2.1	Cíle šetření .....	36
2.2.2	Předpoklady a hypotézy šetření .....	36
2.2.3	Metodika zkoumání .....	36
2.2.4	Výběr respondentů .....	36
2.2.5	Výsledky šetření .....	37
2.3	Shrnutí empirické části.....	43
ZÁVĚR	.....	45
SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ	.....	47
PŘÍLOHY	.....	51

# ÚVOD

Žijeme ve společnosti, která bývá označována jako společnost vědění nebo znalostní společnost. Podstatou znalostní společnosti jsou informace a znalosti (TRUNEČEK, 2003, str. 15). Žijeme ve společnosti, kde vědění, vzdělání, kvalifikace a kompetence hrají jednu z hlavních rolí. Tyto kvality je nutné neustále aktualizovat a držet tak krok se změnami společenskými, ekonomickými, technickými a dalšími. Vzdělávání a rozvoj lidí je nutným předpokladem k osobnímu rozvoji každého z nás i rozvoji společnosti jako celku. Vzdělávání přispívá ke zlepšování vybavenosti člověka pro život, práci a další studium (LEIRMAN, 1996, str. 56). Napomáhá k udržení konkurenceschopnosti a k úspěšnému vyrovnávání se se změnami. Doba, kdy bylo učení spojováno jen s obdobím mládí a dětství, je již dávnou minulostí. Vzdělání získané během školní docházky je v současné době svým rozsahem nedostatečné, protože nároky společnosti na jedince se neustále vyvíjí. A ačkoli v současné době považujeme za samozřejmé, že by dospělí ve vzdělávání měli pokračovat celý život (JARVIS, 2004, str. 1), otázkou zůstává, co ovlivňuje účast dospělých ve vzdělávání? Jak je možné, že reálná účast není stoprocentní a ani se tomuto stavu neblíží? Existují nějaké objektivní faktory, které účast dospělých ve vzdělávání ovlivňují? **Cílem předložené bakalářské práce je na zvoleném příkladu zjistit, co motivuje dospělé k dalšímu vzdělávání a co jim naopak ve vzdělávání brání.** Práce má teoreticko - empirický charakter, tudíž je rozdělena do dvou větších celků, na část teoretickou a část empirickou. První čtyři kapitoly uvádí čtenáře do problematiky, je tedy věnována pozornost teoretickým aspektům vzdělávání dospělých (1. kapitola), motivaci (2. kapitola) a faktorům ovlivňující účast na dalším vzdělávání (3. kapitola). V empirické části práce je popsáno a prezentováno provedené výzkumné šetření, které zkoumá motivaci dospělých se dále vzdělávat a bariéry, které dospělé ve vzdělávání omezují. Jak se jednatel zapojuje či nezapojuje do dalšího vzdělávání, závisí na mnoha různých faktorech, jejichž působení je individuální a může se lišit člověk od člověka.



# 1 TEORETICKÁ ČÁST

Cílem teoretické části této bakalářské práce je reflexe problematiky motivace k dalšímu vzdělávání a bariér pro účast na dalším vzdělávání v aktuální odborné literatuře, tj. zejména vymezení základních pojmů a konceptů, na kterých bude tato práce dále stavět. V teoretické části bude postupováno od obecného ke konkrétnějšímu. Nejprve budou vymezeny pojmy týkající se vzdělávání dospělých, např. celoživotní učení, další vzdělávání, další profesní vzdělávání. Na tuto problematiku se podíváme i z hlediska organizací, tím se dostaneme k definicím pojmů učící se organizace, rozvoj lidských zdrojů a podnikové vzdělávání. Následně se bude teoretická část zabývat motivací nejprve v obecné rovině (pojmem motivace, procesem motivace, členěním motivace, potřebami, apod.), poté v konkrétnější rovině, kdy se předmětem zájmu stane motivace k dalšímu vzdělávání. Dozvíme se tedy, jaké jsou dle odborné literatury motivy ke vzdělávání dospělých a jak souvisejí se specifiky vzdělávání dospělých. Co může patřit mezi faktory ovlivňující účast na dalším vzdělávání. V úplném závěru teoretické části se podíváme na bariéry v dalším vzdělávání, tedy co konkrétně lidi omezuje v zapojení se do vzdělávacího procesu.

## 1.1 Vzdělávání dospělých v rámci celoživotního učení

Myšlenka celoživotního učení není žádnou novinkou. Když se ohlédneme zpět do historie, zjistíme, že kořeny této koncepce sahají až do antiky. Za jednoho z vrcholných představitelů myšlenky celoživotního učení je pak považován J. A. Komenský (1592 – 1670), v jehož dílech se můžeme setkat nejen s konceptem celoživotního učení, ale i s konceptem učícího se světa a se zásadou vzdělávání všech sociálních i věkových skupin bez jakékoli diskriminace (PALÁN, LANGER, 2008).

Dnes jsou lidé chápáni jako bohatství, jako cenný kapitál, který se může výrazně efektivněji, než jiné formy kapitálu, podílet na rozvoji hospodářství a zlepšení pozice na globálních trzích (SYCHA, 2008, str. 24). To je důvod, proč se celoživotní vzdělávání dostalo do centra pozornosti. Evropská unie přijetím Lisabonské strategie v roce 2000 nastartovala změny, které by měly vést k lepšímu postavení EU na světovém trhu. Ideálem je znalostní a vědomostní společnost, ve které se všichni vzdělávají celý svůj život. Rozvoj lidských zdrojů začíná být založen na celoživotním vzdělávání a učení, chápán jako nezbytný předpoklad prosperity společnosti a její sociální stability (PALÁN, 2007, str. 13).

Lisabonská strategie byla poněkud přehnaně ambiciózní a nerealistická. Z evropské unie se měla stát nejvyspělejší znalostní ekonomika světa, ale žádný z předem stanovených cílových parametrů nebyl dosažen. Na Lisabonskou strategii navazuje nová strategická vize Evropské unie pro růst a zaměstnanost Evropa 2020. Pokud uvažujeme oblast vzdělávání a celoživotního učení byly stanoveny 4 cíle (MŠMT, EU a zahraničí):

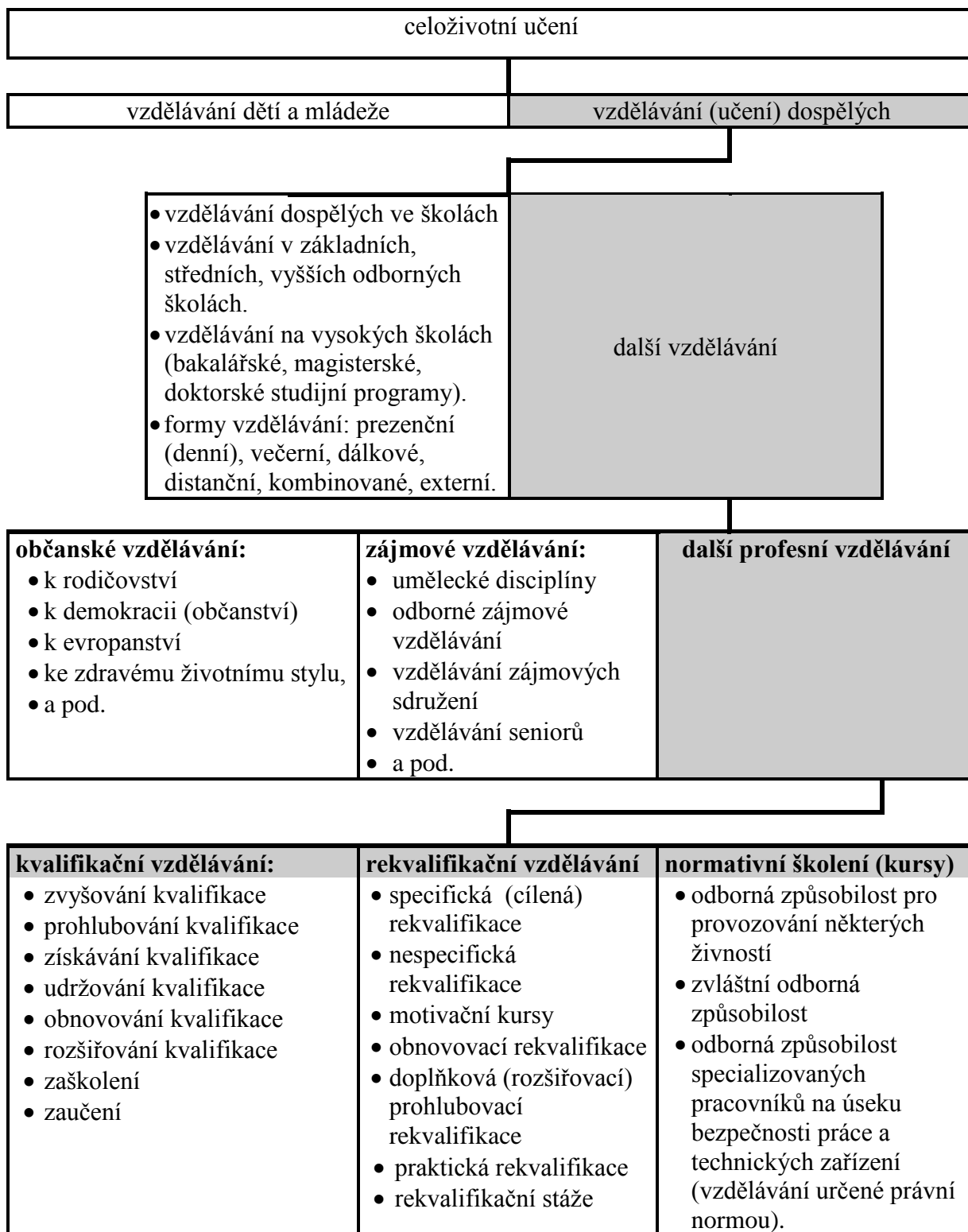
- 1) realizovat celoživotní učení a mobilitu;
- 2) zlepšit kvalitu a efektivitu vzdělávání a odborné přípravy;
- 3) prosazovat spravedlivost, sociální soudržnost a aktivní občanství;
- 4) zlepšit kreativitu a inovace, včetně podnikatelských schopností, na všech úrovních vzdělávání a odborné přípravy.

Dále byly stanoveny dílčí referenční ukazatele, kterých má být v Evropě dosaženo do roku 2020. Jeden z nich je např. to, že v roce 2020 by se alespoň 15 % dospělých mělo zapojit do různých forem celoživotního učení. Je dobrou zprávou, že důraz kladený na celoživotní vzdělávání se ze strategie Evropské unie nevytratil.

Realitou dnešní doby je časté střídání zaměstnání. Změny zaměstnání vyžadují permanentní aktualizování a rozšiřování znalostí a dovedností. I proto by mělo být vzdělávání se součástí celého našeho života. Známý a trefný citát Henryho Forda zní: „Každý, kdo se přestane učit, je starý, ať je mu dvacet nebo osmdesát let. Každý, kdo se stále učí, zůstává mladý. To nejlepší v životě je zůstat mladým.“

### **1.1.1 Struktura celoživotního učení**

V rámci celoživotního učení rozlišujeme dvě základní fáze, a to počáteční vzdělávání (základní, střední a terciární), které je základem pro tzv. další vzdělávání (občanské, zájmové a profesní). V počátečním vzdělávání by měl být u dětí a dospívajících vybudován kladný vztah k učení se a ke vzdělávání se, tak aby později vzpomínky na počáteční vzdělávání neodrazovaly dospělé od účasti v dalším vzdělávání. V rámci dalšího vzdělávání by měl mít člověk větší volnost učit se kdy, kde, jak a čemu uzná za vhodné. Měl by tak převzít odpovědnost za své vlastní vzdělávání a rozvoj.



**Tabulka 1** Struktura celoživotního učení (Graf CŽU, 2010)

## **1.2 Další vzdělávání**

Cílem v oblasti dalšího vzdělávání je kultivovat prostor dalšího vzdělávání a vytvořit vhodné systémové nástroje, které podpoří motivaci a osobní odpovědnost všech občanů ke vzdělávání v dospělém věku. Cílem je dosáhnout změny přístupu v myšlení společnosti směřující ke konceptu celoživotního učení (Průvodce dalším vzděláváním, 2010, str. 2). Jak je v tabulce výše znázorněno, další vzdělávání navazuje na počáteční vzdělávání a dělíme ho na občanské, zájmové a profesní vzdělávání. Objektem dalšího vzdělávání jsou dospělí lidé, kteří dokončili povinnou školní docházku. Z pohledu této práce nás bude zajímat především třetí zmíněná skupina profesní vzdělávání. Primárním zájmem v oblasti dalšího vzdělávání je takové vzdělávání, které vede přímo či nepřímo ke zvýšení konkurenceschopnosti jedince, ke zlepšení jeho pozice na pracovním trhu, a tím i zvýšení produktivity a konkurenceschopnosti celé ČR (Průvodce dalším vzděláváním, 2010, str. 3). Dnešním trendem je přenechávání zodpovědnosti v dalším vzdělávání na jedincích, kteří by měli být aktivní a sami volit, jaké znalosti a dovednosti jsou pro ně vhodné a důležité.

## **1.3 Další profesní vzdělávání**

Jedná se o subsystém dalšího vzdělávání. Pro tuto oblast lze také používat pojem další odborné vzdělávání. Označuje všechny formy profesního a odborného vzdělávání v průběhu aktivního pracovního života, po skončení odborného vzdělávání a přípravy na povolání ve školském systému (PALÁN, 2002, str. 36). Cílem je hlavně rozvoj znalostí, dovedností a postojů, které jsou nezbytné pro výkon povolání, takže je zde úzká souvislost s konkrétním profesním zařazením člověka a uplatněním dospělého jedince v pracovním životě na trhu práce. A pokud chce člověk ve své práci kariéru růst, lze označit zvyšování stávající kvalifikace a neustálé rozvíjení kompetencí za nezbytné.

### **1.3.1 Další profesní vzdělávání z pohledu organizace**

Jedním z klíčů k úspěšné organizaci je nepochybně rozvoj lidských zdrojů. Přesněji propojená strategie rozvoje lidských zdrojů se strategií organizace jako celku. Než se dostaneme k samotnému podnikovému vzdělávání, podíváme se na pojmy učící se organizace a rozvoj lidských zdrojů.

### **1.3.1.1 Učíci se organizace**

Učíci se organizace je taková organizace, která považuje náklady na vzdělávání a rozvoj svých členů za investici do budoucna. Díky učení se zlepšuje a stává se výkonnější a tak roste i pravděpodobnost úspěšného dosahování cílů organizace. Velmi důležité je tedy motivovat členy organizace, aby naplňovali svůj potenciál a neustále se zlepšovali, aby využívali příležitosti, které jim organizace dává k jejich rozvoji. Zároveň je nutné jim k tomu vytvářet příležitosti. Smyslem učící se organizace je zachovat si inovační, tvůrčí a dynamický charakter. Mohlo by se zdát, že tato koncepce je výhodná hlavně pro organizaci jako celek, ale to není jediným přínosem. Neustálý rozvoj je velmi důležitý i pro seberealizaci jednotlivců. Z těchto důvodů by se měly organizace na rozvoj svých členů systematicky zaměřovat a nastavit dlouhodobou strategii a koncepci podnikového vzdělávání.

### **1.3.1.2 Rozvoj lidských zdrojů**

Rozvoj je proces, který je nedílnou součástí života jednotlivce a zároveň organizace, v níž člověk působí, a to ve smyslu odborné přípravy, také ve smyslu investice do budoucna a příspěvku k seberealizaci pracovníka (PALÁN, 2002). Cílem rozvoje lidských zdrojů je soulad mezi současnou a žádoucí kvalifikací pracovníků organizace. Jedním z typů programů rozvoje je podnikové (firemní) vzdělávání.

### **1.3.1.3 Podnikové vzdělávání**

Účelem vzdělávání zaměstnanců je systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat schopnosti (znalosti, dovednosti a chování) zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu (ŠIKÝŘ, 2012, str. 146). Při dosahování cílů podnikového vzdělávání hraje významnou roli schopnost pracovníků k osvojování si nových pracovních postupů (umět se učit), možnost nové formy chování implementovat do pracovních činností (naučené používat), ale také ochota či motivace k vynaložení určitého úsilí nutného k tomu, aby pracovník získal nové znalosti a dovednosti, které se následně projeví v jeho pracovním chování (chtít se učit) (TURECKIOVÁ, 2004, str. 92). Tím co motivuje lidi, aby se dále vzdělávali, co zajišťuje chuť se učit, se budeme v této práci podrobněji zabývat z pohledu teorie a následně i v empirické části prostřednictvím výzkumného šetření.

Metody vzdělávání mohou být rozdělovány do dvou velkých skupin a to metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce, tzv. metody „on the job“, a metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště, tzv. metody „off the job“ (KOUBEK, 2004). Do první

skupiny vzdělávání na pracovišti (on the job), které probíhá přímo během pracovního procesu, řadíme například instruktáž při výkonu práce, rotaci práce nebo asistování. Druhou formou je vzdělávání off the job, tedy vzdělávání mimo pracoviště, kam řadíme například přednášky, workshopy, semináře a jiné. V praxi se jedná většinou o kombinaci obou forem. Vzhledem k tomu, že skrze další vzdělávání může být zásadním způsobem formováno pracovní chování, úroveň kompetencí a pracovní motivace zaměstnanců, každá společnost by měla chápat vzdělávání svých pracovníků jako důležitou a návratnou investici do budoucna. K problematickým a diskutabilním oblastem vzdělávání patří zejména cena vzdělávacích akcí nebo relevantnost předávaných vědomostí a dovedností vzhledem k požadavkům podniku. Potřeby a požadavky podniku se neustále vyvíjejí. Velmi důležitým bodem je i obtížnost uvolňování zaměstnanců z provozu (KOUBEK, 2007). K tomuto bodu se dostaneme později v této práci, kdy budou zkoumány bariéry účasti dospělých na dalším vzdělávání.

V dnešní době jen málokterá organizace považuje za vzdělávání pouze organizování jednorázových a nahodilých vzdělávacích akcí, které jsou reakcí na momentální potřebu organizace. Trendem je daleko systematictější přístup k podnikovému vzdělávání, které by mělo vést ke komplexnímu rozvoji lidí v organizaci. Systematické vzdělávání pracovníků probíhá v neustále se opakujícím cyklu, složeného ze čtyř částí, kterými jsou identifikace potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a hodnocení vzdělávání (ARMSTRONG, 2007). Takovýto rozvoj lidí by měl být cílený a vědomě řízený proces, jenž probíhá kontinuálně, a proto je velmi úzce spojen i s motivováním zaměstnanců. Tedy systém vzdělávání a motivační systém organizace by měly být propojeny. Dospělí potřebují a chtějí znát důvody, proč by se měli dále vzdělávat, stejně jako chtějí znát cíle, kterých má být prostřednictvím vzdělávání dosaženo.

## **1.4 Motivace**

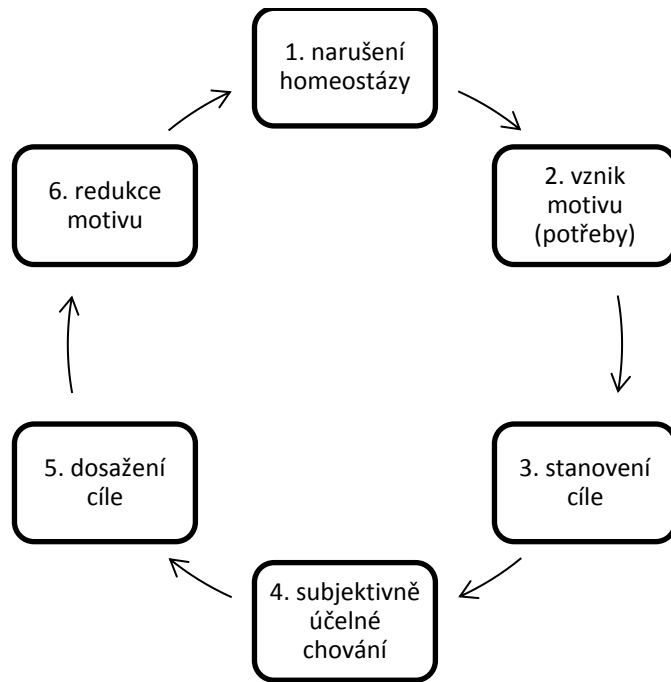
Studijní úspěchy, výsledky vzdělávání mohou být zesilovány a stabilizovány motivací. Vzhledem k tomu, že tato práce si klade za cíl zjistit, jaké konkrétní motivační činitelé a druhy motivace ovlivňují dospělé v účasti na dalším vzdělávání, následující kapitoly budou poskytovat teoretický vstup k problematice motivace obecně a následně konkrétně k problematice motivace dospělých pro další vzdělávání.

### **1.4.1 Definování pojmu motivace**

Motivace je vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a vůli člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku (TURECKIOVÁ, 2004, str. 55). Základ slova motivace je v latinském slovu *movere* neboli *hýbati* či *pohybovati*. Motivace je termín označující souhrn hybných momentů v činnostech, prožívání, chování a osobnosti (LOKŠOVÁ, 1999, str. 15). Motivace dynamizuje, aktivizuje, usměřňuje a udržuje chování tak, aby bylo dosaženo určitého cíle. Motivaci můžeme chápat jako souhrn všech skutečností, které buď aktivizují, nebo tlumí člověka k činnosti nebo naopak k nečinnosti, k tzv. motivovanému jednání. U motivace rozlišujeme tři dimenze. Dimenze směru motivace a činnosti člověka zaměřuje určitým směrem a od jiných odrazuje, dimenze intenzity vypovídá o síle jeho motivace a dimenze stálosti ukazuje na vytrvalost úsilí dosáhnout předurčeného cíle (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 1998, str. 221 - 222).

### **1.4.2 Proces motivace**

Motivační proces má charakter cyklicky se opakujícího se procesu. Vše začíná porušením homeostázy neboli vnitřní rovnováhy. Pro každého člověka je žádoucí obnovení této rovnováhy, to znamená, že vznikne určitá potřeba odstranění nedostatku nebo nadbytku. Tedy vznikne motiv (motiv je důvod něco dělat – dát se určitým směrem (ARMSTRONG, 2009, str. 109)), to jest určitá potřeba nebo touha, která může být vědomá ale i podvědomá a která působí na naši vůli a na naše jednání. Následně dochází k subjektivně účelnému chování, které by mělo vést k dosažení vytyčeného cíle. Po uspokojení potřeby dochází k redukci působení daného motivu, to znamená, že po naplnění motivu jeho intenzita klesá.



**Obrázek 1** Fáze procesu motivace rozpracovány na základě (Armstrong, 2007, s. 220)

### 1.4.3 Členění motivace

Motivace je členěna dle mnoha aspektů, pro potřeby empirického části této práce budou představena alespoň některá základní členění, která se nejčastěji objevují v odborné literatuře.

#### 1.4.3.1 Motivace vnitřní a vnější

V rámci motivace jsou rozlišovány vnější pobídky (vnější motivace) a vnitřní potřeby (vnitřní motivace). Ve vzájemné interakci vnějších pobídek neboli incentívů a vnitřních potřeb se vytvářejí motivy. Motiv je důvodem, proč člověk začne jednat určitým způsobem. Vzhledem k tomu, že v empirické části této práce se budeme z praktického hlediska zabývat motivy, je nutné si tyto pojmy vysvětlit a pochopit členění motivace.

##### 1.4.3.1.1 Vnitřní motivace

O vnitřní motivaci mluvíme také jako o motivaci intrinsické. Vnitřní motivace vychází z vnitřních pohnutek člověka (vlastní zájmy, uspokojení potřeb,..). Mezi intrinsické motivy jsou zařazovány například potřebu činnosti, radosti z práce (NAKONEČNÝ, 1994, str. 124). Přičemž v odborné literatuře bývá ještě přidávána potřeba zbavit se nadbytečné energie (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 2004, str. 52). Vnitřní potřebou je např. i vnitřní potřeba dospělého v práci a potažmo tak i ve vzdělávání uspět. Motivы vnitřní motivace vychází z člověka samotného, jsou jeho součástí. Z tohoto důvodu většinou přetrvávají dlouhodobě.



#### 1.4.3.1.2 Vnější motivace

Neboli také motivace extrinsická, které je dána vnějším okolím. Jako příklad vnější pobídek neboli incentivů může sloužit povzbuzování dospělého ke vzdělávání jeho vedoucím pracovníkem. Vnějšími motivy mohou být odměna, pochvala, povýšení, ale i trest. Obvykle mají vnější motivy bezprostřední, výrazný účinek, který ale nepřetrvá dlouhodobě. Zvýšení mzdy proto nemá dlouhodobý motivační efekt, po určitém čase požadují zaměstnanci další zvýšení (NAKONEČNÝ, 1992, str. 123).

V následující tabulce jsou uvedeny základní charakteristiky vnitřní a vnější motivace pracovníků.

Vnitřní motivace	Vnější motivace
Učení motivované zájmem a zvědavostí	Učení motivované snahou získat lepší ohodnocení
Snaha pracovat pro svoje vlastní uspokojení	Snaha pracovat pro uspokojení vedoucího pracovníka
Preference nových a flexibilních činností	Upřednostňování lehkých a jednoduchých činností
Snaha pracovat samostatně a nezávisle	Závislost na pomoci vzdělavatele
Preferování vnitřních kritérií úspěchu a neúspěchu v práci	Orientace na vnější kritéria posouzení výsledků

**Tabulka 2** Porovnání vnitřní a vnější motivace (LOKŠOVÁ, LOKŠA, 1999)

Pro lepší pochopení může být vnitřní a vnější motivace popsána následovně. Když člověk vykonává určitou činnost bez vnějších podnětů, prostě kvůli té činnosti samé, jedná se o vnitřní motivaci. Dospělý, který je vnitřně motivovaný k učení a ke vzdělávání se, se vyznačuje tím, že ho učení těší a výsledky ho uspokojují. Je potvrzeno, že již během počátečního vzdělávání žáci s vnitřní motivací k učení dosahují lepších školní úspěšnosti než žáci, kteří disponují pouze motivací vnější. Žáci s převládající vnější motivací k učení projevují o mnoho vyšší úzkostnost, horší přizpůsobení školnímu prostředí, menší sebevědomí a nižší schopnost vyrovnat se s neúspěchem ve škole (LOKŠOVÁ, 1999, str. 17). Oba výše popsané druhy motivace většinou působí zároveň a navzájem se posilují.

#### 1.4.3.2 Motivace pozitivní a negativní

Tradiční teorie cukru a biče předkládá dva „motivy“, které lze v motivaci používat – odměnu nebo nějaké lákadlo na jedné straně a strach z následků či trest na straně druhé. Tedy pozitivní a negativní motivaci. Pro kvalitní motivaci je potřeba obou těchto druhů motivace (ARMSTRONG, 2007).

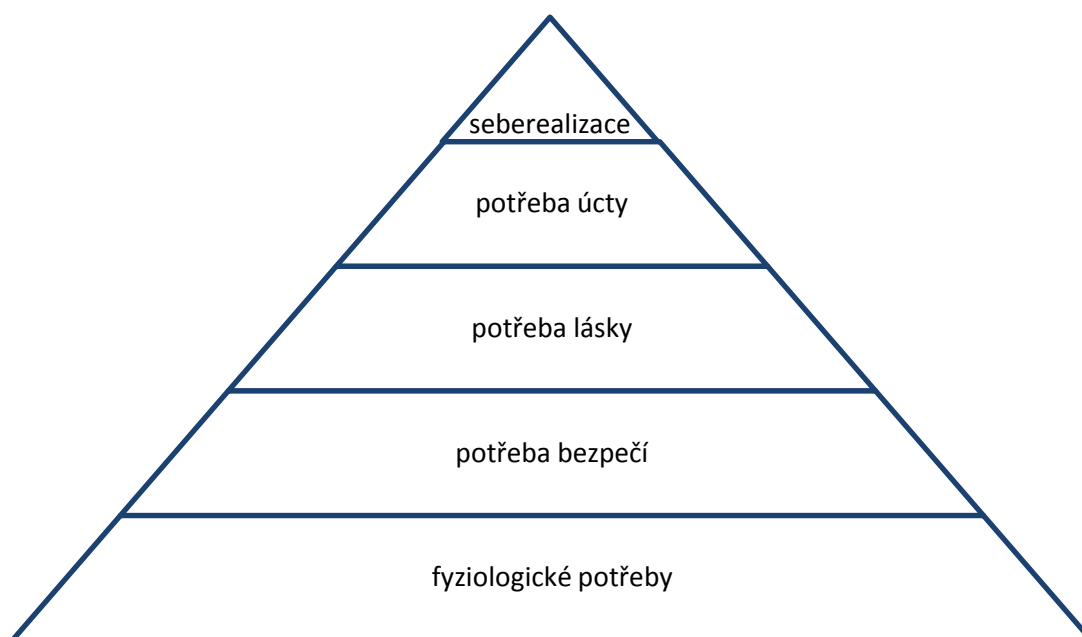
### **1.4.3.3 Motivace vědomá a nevědomá**

V reálném životě jsou možné obě varianty. Buď jsme si vědomi motivů svého chování, nebo se může stát, že jedinec si vůbec neuvědomuje co je hybnou silou jeho chování. Tedy nevědomá motivace vychází z určité neuvědomělé potřeby, které je nezávisle na racionálním uvažování naplňována.

Dalším dělením motivace by byla motivace hmotná a nehmotná (PORVAZNÍK, 2008, str. 155), ale té už se v této práci věnovat nebudeme. Motivace je velmi individuální. Určitý motiv může různé lidi vést k odlišným činnostem, naopak k určité činnosti může být každý přiváděn jiným motivem. Lidské motivy se vyznačují mnohotvárností a rozmanitostí. Proto, pokud chceme najít optimální přístup k motivování pracovníků ke vzdělávání, musíme identifikovat, jaké potřeby jsou u konkrétních pracovníků dominantní. Chceme-li někoho motivovat, musíme poznat motivy, které se pojí s určitou aktivitou. Motivы jsou subjektivní a mohou se v průběhu času měnit (SANG, 1999, str. 162).

### **1.4.4 Potřeby**

Pro označení dílčích lidských motivů upřednostňujeme termín potřeba (ČÁP, 2001, str. 655). Potřeba je jak aktivace, energizující moment v motivaci, tak i směřování motivace (ČÁP, 2001, str. 655). Zjednodušeně můžeme říci, že potřeba je jakýkoli pocit nedostatku či nadbytku něčeho. Nedostatečné uspokojení potřeb vyvolává napětí, stres, snahu obnovit rovnováhu. Existuje mnoho teorií, které se zabývají potřebami a jejich roztříděním. Potřeby se tedy třídí různými způsoby, např. na nižší a vyšší, primární a sekundární či nedostatkové a růstové. Asi nejznámější teorii potřeb představil v roce 1943 americký humanistický psycholog Abraham Harold Maslow, který dělil potřeby na tzv. nedostatkové (fyziologické potřeby, potřeby bezpečí a jistoty, potřeba lásky a sounáležitosti, potřeba uznání a úcty) a růstové (potřeba seberealizace). Maslow potřeby uspořádal do pyramidy, viz obrázek níže. Pravidlem podle Maslowa bylo, že potřeby vyšší hierarchické úrovně byly uspokojovány až po uspokojení potřeb na nižším stupni.



**Obrázek 2** Maslowova teorie hierarchie potřeb

Obecně řečeno je potřeba pocit vnitřního nedostatku nebo nadbytku, jinými slovy je to stav kdy je narušena naše homeostáza organismu. Důležité je mít na paměti, že potřeby neexistují izolovaně jedna od druhé, ale v určité hierarchii potřeb, jak zobrazuje obrázek Maslowovy pyramidy potřeb výše. Kdy základem jsou vrozené potřeby primární neboli fyziologické (hlad, žízeň, sexuální potřeba,...). Druhým typem jsou v průběhu života získané sekundární potřeby, kam patří většina sociálních potřeb např. seberealizace. K potřebám, které jsou silnými motivy vzdělávání dospělého člověka, patří například potřeba vlastního rozvoje, potřeba získání a rozšiřování znalostí a zkušeností, potřeba překonávat vlastní nedostatky, potřeba ocenění, ale také potřeba jistoty a bezpečí (např. udržet si pracovní místo) (GALOVÁ, 2010). Které potřeby jsou hlavním zdrojem pro motivaci k učební činnosti? Obecně lze říci, že jsou to poznávací potřeby, sociální potřeby, výkonové potřeby (LOKŠOVÁ, LOKŠA, 1999, str. 199). Právě tyto potřeby je třeba u vzdělávajících se osob aktualizovat.

#### **1.4.4.1 Rozvíjení motivace pracovníků pomocí aktualizace potřeb**

Aktualizací myslíme probuzení těchto potřeb. Ve spojitosti s učením a vzděláváním se se jedná hlavně o potřeby poznávací, sociální a výkonové.

##### **1.4.4.1.1 Aktualizace potřeb poznávacích**

Každý v sobě má zabudovanou potřebu získávat nové poznatky a potřebu hledat řešení problémů. Tyto potřeby je třeba u pracovníků vzbudit a aktivovat. Nejen, že to pozitivně

ovlivní vnitřní motivaci učební činnosti, ale je velká šance, že takováto motivace bude přetrvávat během pracovního života. Což je v dnešním světě celoživotního učení velmi důležité. Jednou z metod k probuzení této potřeby je problémové vzdělávání. Kdy pomocí vhodně zadaných problémových úloh je v lidech vyvoláván zájem a chuť řešit problém. Problémové úlohy musí být pro vzdělávanou skupinu adekvátně náročné.

#### 1.4.4.1.2 Aktualizace potřeb výkonových

Je přirozené, že v nás je potřeba úspěšného výkonu, kompetencí, samostatnosti a zároveň potřeba se vyhýbat neúspěchům. Tato potřeba se formuje již v rodině. Platí, že motivace k učení se zvyšuje tehdy, když je prostředí, ve kterém se člověk pohybuje, spojeno s vysokými (ale přiměřenými) nároky (LOKŠOVÁ, LOKŠA, 1999, str. 199). K tomu, aby mohly být zadávány úlohy přiměřeně náročné, musí být známa úroveň vědomostí a schopností pracovníků. Již L.S.Vygotsky mluvil o tzv. zóně nejbližšího vývoje ve spojitosti se školským vzděláváním a nutnosti zadávat takové úkoly, které svojí náročností přesahují současnou úroveň studenta, tím podněcují vývoj, ale nepřesahují úroveň zóny nejbližšího vývoje, pak by byly pro studenta nesplnitelné a na jeho motivaci by působily negativně. Přílišná složitost, nepřehlednost nebo úplná novost může vyvolávat strach z neporozumění.

#### 1.4.4.1.3 Aktualizace sociálních potřeb

Pracovníci i během vzdělávání vstupují do sociální interakce s ostatními (s kolegy, lektory, instruktory...). Tento sociální styk je pro ně velmi významný z hlediska jejich vývoje a ovlivňuje i jejich motivaci k učební činnosti. Od přírody chceme, aby naše vztahy s okolím byly pozitivní. Další sociální potřebou, která je v nás zakotvena, je potřeba určitého sociálního vlivu.

### 1.4.5 Cíle

Samotná existence potřeby nestačí k tomu, aby člověk začal jednat. Je nezbytné, aby byly předem stanoveny cíle, které jsou jasné, zřejmé a konkrétní. Motivy se vztahují k cílům a cílovým stavům, o které se lidé primárně v životě snaží (CASHMORE, 2008). Takže dalšími „spouštěči“ jsou vedle uvědomění si potřeby také subjektivně vnímaná pravděpodobnost naplnění a hodnota cíle, jehož má být dosaženo (TURECKIOVÁ, 2009, str. 20). Cíle jsou žádoucí, popř. nežádoucí budoucí stavy, které řídí naše myšlenky a jednání a dodávají našemu životu význam a smysl (BLATNÝ, 2010, str. 151). Pokud se na cíle budeme dívat z hlediska dalšího vzdělávání, tak organizace by měla znát cíle, které pracovníci sledují. Měla by se

snažit pracovníky odvést od cílů jednostranně zaměřených na úspěch k cílům zvládacím a akcentujícím kompetence (LOKŠOVÁ, LOKŠA, 1999, str. 199). Pokud cíle, např. uspokojení potřeby, není delší dobu dosaženo, začnou se projevovat tzv. zátěžové situace, do kterých je řazena frustrace, deprivace, stres a konflikt.

## 1.5 Faktory ovlivňující účast na vzdělávání

Účast na dalším vzdělávání ovlivňuje několik faktorů (BENEŠ, 2003, str. 132):

- osobní charakteristika
- životní situace
- okolí a vztahy
- epochální témata a výzvy
- společenské klima a společenský rámeček ve vztahu k učení.

Další vzdělávání pracovníků v určité společnosti je pak velmi silně ovlivněno kulturou organizace, která je jedním z faktorů působících na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

Je dokázáno, že s vyšším dosaženým vzděláním přímo úměrně roste míra účasti na dalším vzdělávání. Vzdělání je některými autory dokonce považováno za klíčový faktor. Podle OECD se lidé s terciálním vzděláním účastní dalšího vzdělávání až třikrát častěji než ti, kteří nemají ani vyšší sekundární vzdělání. Dále můžeme uvažovat faktory jako je věk, ekonomické postavení, region, pohlaví. Mladší věkové skupiny se účastní dalšího vzdělávání více než starší skupiny. Důvodem může být například, že pro starší lidi další vzdělání znamená investici, o jejíž efektivitě, vzhledem ke svému věku, mohou pochybovat (CZESANÁ, MATOUŠKOVÁ, VYMAZAL, 2005). Nebo se starší lidé podceňovat a myslet si, že by pro ně další vzdělávání mohlo být příliš náročné. Dále mohou hrát roli faktory jako je rodinný stav, podpora rodiny, počet dětí nebo ekonomická zajištěnost.

Pro tuto práci je nejdůležitějším faktorem motivace k dalšímu vzdělávání, která mimo jiné úzce souvisí se vztahem, jenž si člověk během svého života k učení a vzdělávání se vytvořil. Ti, kteří byli od dětství k učení vedeni a byla jim zdůrazňována důležitost a význam vzdělání pro jejich uplatnění a sociální postavení, budou mít pravděpodobně i v budoucnu kladný vztah k učení. Budou aktivně vzdělávání vyhledávat a budou ochotni do něj investovat. Z tohoto předpokladu vyplývá i fakt podložený výzkumy, že lidé s vyšším dosaženým vzděláním ve větší míře participují na dalším vzdělávání.

### 1.5.1 Specifika vzdělávání dospělých

Dospělí se od dětí a dospívajících v mnohém liší. Některé rozdíly musíme mít na paměti během jejich vzdělávání. Z tohoto důvodu teoretikové andragogiky přinesli mnohé argumenty poukazující na významná specifika učení dospělých. Známým příkladem takového andragogického přístupu jsou principy vzdělávání dospělých formulované Knowlesem. Obecně platí, že pro děti a dospívající je role učícího se rolí primární, ale pro dospělého člověka je jednou z mnoha rolí, které ve svém životě plní (další role mohou být role pracovníka, rodiče, partnera, aktivního občana) (HLADÍK, 2009). Z toho vyplývá, že mají méně času a více povinností a starostí. Narůstají vnější tlaky (pracovní, rodinné či jiné obtíže), které brání v intenzivním studiu. To úzce souvisí s problematikou bariér účasti na dalším vzdělávání, které se tato práce bude věnovat později. Dospělí se oproti dětem vyznačují určitou sociální zralostí, vyrovnaností, systémem hodnot (BARTÁK, 2008). Dále by pro dospělé mělo platit, že mají lepší schopnost udržet pozornost, kterou udrží podstatně déle než děti a dospívající. Také jsou schopní regulovat vlastní chování vzhledem ke vzdělávací aktivitě. Déle jsou schopní poznávat sami sebe a hodnotit se. Dospělí lépe využívají logickou paměť a ztrácejí schopnost mechanické paměti (BARTÁK, 2008). Lépe si pamatují to, co si mohou propojit s praxí a se zkušenostmi, které mají. Velký důraz kladou na praktické myšlení, tedy ve vzdělávací aktivitě hledají smysl, cíl a materiální přínos.

Další charakteristikou dospělých je, že již mají zkušenosti z praxe a také zkušenosti z počátečního vzdělávání, které mohou ve vzdělávacím procesu pomáhat, ale i škodit a stávat se tak bariérou v získávání nových znalostí a dovedností. U dospělých existuje zvýšená potřeba uplatnit při studiu získané životní a pracovní zkušenosti (BARTÁK, 2008). Všechny nové poznatky porovnávají se svou praxí, a pokud něco „nezapadá“ do schématu jejich stávajícího poznání, odmítají to přijmout. Pokud výsledek vzdělávání odpovídá jejich očekávání, generují nové motivy k dalšímu vzdělávání se. Obecně lze mluvit o tzv. stereotypch v myšlení.

Výhodou vzdělávání dospělých je, že ve skupině účastníků vzdělávací akce se ve větší míře objevuje dobrovolný a aktivní vztah ke vzdělávání. Jak už bylo zmíněno výše, často převládá vnitřní motivace vzdělávaných, která by měla být vybudována během počátečního vzdělávání. Ale setkáváme se i s pohledem, který vidí dospělé jako subjekty vzdělávání, jenž se vyznačují praktickým až pragmatickým přístupem ke vzdělávání, hledají vždy účel, cíl, smysl i materiální efekt vzdělávání (BARTÁK, 2008). Tak jako tak lze tvrdit, že ve většině případů

dospělí plně přijímají odpovědnost za své vzdělávání. Pojetí učení jako řízené sebevzdělávání začíná ve vzdělávání dospělých převládat (MUŽÍK, 2005, str. 55). Existuje vazba mezi dosaženým počátečním vzděláním a dalším vzděláváním. Se zvyšujícím se vzděláním roste míra participace plus jsou intenzivnější plány na participaci budoucí (RABUŠICOVÁ, RABUŠIC, 2008, str. 285).

Dospělí by měli být ve vzdělávacím procesu považováni za partnery, tedy měl by existovat partnerský vztah mezi vzdělavatelem a účastníky vzdělávání. Nejenom vzdělavatel je zodpovědný za výsledky vzdělávání, zodpovědnost by měla být přenášena i na účastníky vzdělávání.

Negativem je, že se dá očekávat narůst celkové nejistoty při prezentacích či zkouškových situacích, tedy roste obava ze selhání, strach z chyb (BARTÁK, 2008)

Je jasné, že rozdílů mezi dospělými a dětmi je celá řada. Vzdělávání dospělých by těmto specifikům dospělých měla porozumět a pracovat s nimi. Pokud na charakteristiky dospělých nebude brán zřetel, může to dospělé odradit od další participace na vzdělávání. Ke shrnutí této problematiky může sloužit následující tabulka.

<b>Faktor</b>	<b>Dítě (žák)</b>	<b>Dospělý</b>
<b>Osobnost</b>	Závislá	Nezávislá
<b>Motivace</b>	Vnější	Vnitřní
<b>Role</b>	Student	Zaměstnanec
<b>Otevřenost vůči změně</b>	Velká	Vžitě zvyky a postoje
<b>Překážky vůči změně</b>	Malé	Omezené příležitosti, čas
<b>Zkušenost</b>	Omezená	Velká
<b>Orientace na učení</b>	Orientovaná na předmět	Orientovaná na problém

**Tabulka 3** Porovnání charakteristik učení dětí a dospělých (BELCOURT, WRIGHT, 1998)

## **1.5.2 Motivace k dalšímu vzdělávání**

Motivace je nepopíratelně jeden z nejdůležitějších faktorů ovlivňující nejen účast na vzdělávání ale i efektivnost vzdělávání. Jen motivovaný jedinec bude ochotný učit se novým věcem, věnovat svůj volný čas a mnohdy i nemalé finanční prostředky na rozšíření svých znalostí (VYCHOVÁ, 2008).

Jak už bylo zmíněno výše, motivy jednotlivých lidí mohou být různé a zároveň mohou působit smíšené motivy v různých kombinacích. Zároveň se tyto komplexy motivů neustále

vyvíjí a mění. Jednotliví zaměstnanci tedy mohou být motivováni různými způsoby. Motivační rozdíly najdeme ve věku, v pohlaví, v úrovni dosaženého vzdělání, v rodinném stavu (BENEŠ, 2008)

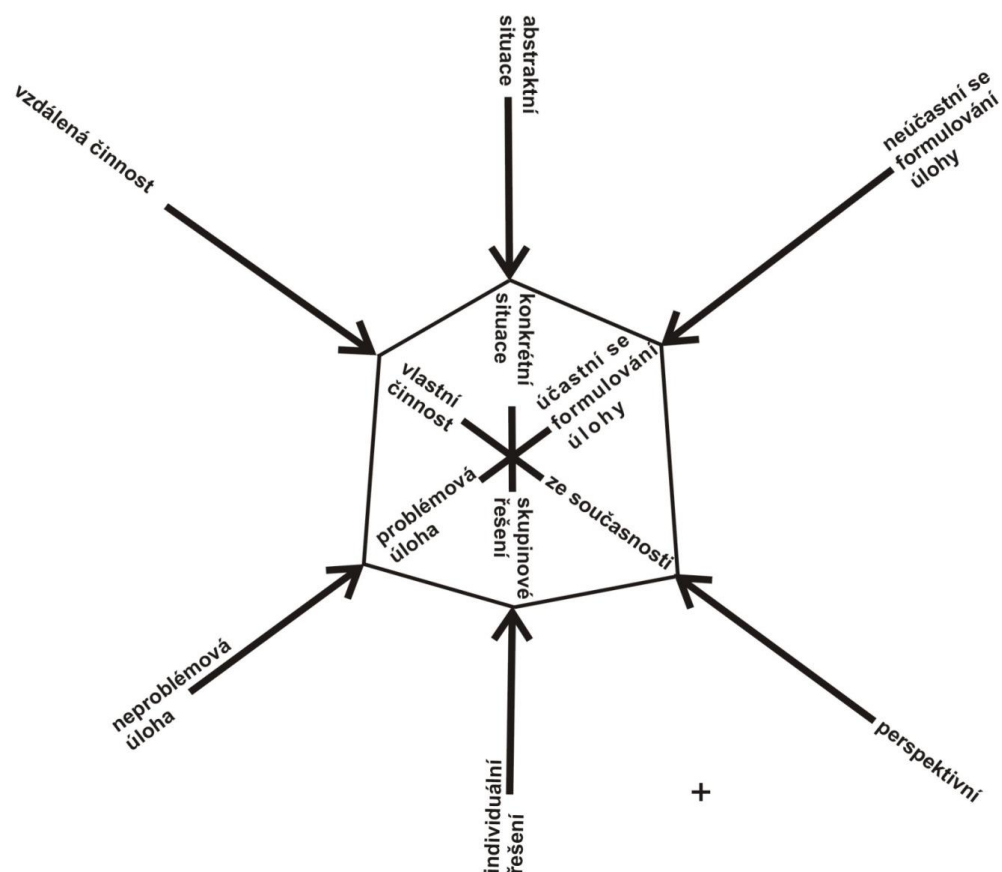
Jistě nalezneme mnoho důvodů, proč lidé studují, například navýšení finančních odměn, kariérní růst apod. Obecně lze říci, že motivace k dalšímu vzdělávání v dospělém věku je ve srovnání s motivací ve školním věku spíše vnitřní a spíše utilitární, tzn. že pracovník obvykle sleduje konkrétní užitek, například splnění požadavků na kvalifikaci na vyšší pracovní pozici. V praxi mezi všemi motivy dominuje profesní uplatnění, tento závěr vyplývá z mnoha výzkumných šetření.

Mezi vnitřní motivační činitele člověka ke vzdělávání bychom mohli řadit např. potřebu poznávání, potřebu dosažení úspěchu, potřebu prestiže, výkonu. Naopak zástupci vnější motivace by mohli být pracovní ohodnocení, odměny a tresty, vztah pracovníka k jiným lidem. Je třeba mít na paměti, že metody zaměřené na vnější motivování jsou účinné hlavně, když zrovna na pracovníka působí, ale jakmile je pracovník mimo přímý vliv, nebude většinou v žádoucí činnosti pokračovat.

V mladším školním věku je dominantní vnější motivace. Postupem času by se u žáků měl formovat systém vnitřní učební motivace. K výrazným změnám týkající se motivační struktury dochází hlavně v období puberty, kdy by se měly vnitřní motivy posilovat. Pokud se podaří zformovat systém vnitřní učební motivace, je pravděpodobné, že lidé budou otevření dalšímu vzdělávání i po skončení školní docházky během jejich pracovního života.

Pokud hovoříme o vnější motivaci, musí být používána velmi citlivě s velkou dávkou taktu. Vnější motivace bývá chápána jako výslednice vnějších tlaků, kdy jedinec vstupuje do vzdělávání, aniž by to bylo jeho přání (RABUŠICOVÁ, RABUŠIC, 2008, str. 97). Mohou nastat situace, kdy mohou prvky vnější motivace negativně ovlivňovat pracovní výkon. Např. strach může krátkodobě výkon zvýšit, ale všeobecně výkon snižuje.





**Obrázek 3** Model motivace dospělých k učení ( M. Borák, In Vašutová 2002)

Jak už víme, motivace je u dospělých jednou z nejdůležitějších podmínek efektivního učení. Musíme mít na paměti, že dospělí se do vzdělávání pouští hlavně kvůli potřebě řešit konkrétní problémy z jejich praxe. Obrázek výše ukazuje jaké vzdělávání je pro dospělé ve srovnání s žáky školního věku více motivující. Vzdělávací akce je pro dospělé motivující, pokud přímo souvisí s praxí dospělého, s činností, kterou se člověk v současnosti zabývá. Návaznost na individuální profesní zájmy a možnost použití nově získaných znalostí a dovedností je vysoce motivující. Dospělé lze též motivovat, pokud se jim umožní z části participovat na tvorbě úloh a tím ovlivnit vzdělávací obsah. Pozitivně na motivaci dospělých působí zařazení skupinové práce či problémového vyučování do vzdělávacích akcí.

Na motivaci při výuce se obecně podílejí (EGER, 2005, str.57):

- sám studující,
- vzdělavatel,
- spolužáci (skupina, tým),
- rodiče, rodina,
- servis,
- vedoucí a spolupracovníci.

### **1.5.3 Konkrétní motivy ke vzdělávání dospělých**

Vytrvalost člověka a celková efektivita učení závisí na síle a trvalosti působících motivů (MUŽÍK, 2010, str. 53). Motiv, tedy pohnutky jednání a prožívání, mohou být pro každého člověka jiné nebo také různě zkombinované, proto musíme vnímat výčet níže za určité zjednodušení. Každý člověk je ve skutečnosti ke vzdělávání motivován komplexem motivů a tento komplex podléhá vývoji a změnám. Z různých výzkumů (např. RABUŠICOVÁ, RABUŠIC, 2006) a odborné literatury (BENEŠ, 2008) vzešla tato struktura motivů, která se podílí na dalším vzdělávání dospělých:

#### **1. Zlepšení možnosti pracovního uplatnění**

Lidé mohou být motivováni ke vzdělávání a ke zvyšování kvalifikace potřebou získat zaměstnání nebo si udržet stávající pracovní místo. Podnět může přijít i zvenčí, potom se jedná o vnější motivaci. Například zaměstnavatel bude po svých zaměstnancích požadovat cizí jazyk. Zároveň je v nás zabudovaná potřeba sebeuplatnění, s větším množstvím osvojených znalostí a dovedností, roste možnost jejich uplatnění.

#### **2. Zvědavost, radost z poznání a učení se (uspokojení poznávacích potřeb)**

Zvědavost a radost z poznání a učení se nebývá typickým motivem dospělých. Spíše převládá u dětí a dospívajících. Dospělí bývají motivováni hlavně možností použít naučené při řešení konkrétního problému. Ale i u dospělých tento motiv najdeme, a to hlavně ve vzdělávání, které souvisí s osobními zájmy a koníčky dospělého.

#### **3. Trávit hodnotně volný čas**

Člověk může pociťovat nudu, prázdnotu, osamělost a i to jsou důvody, proč participovat v dalším vzdělávání. Motiv hodnotného trávení volného času převládá hlavně u starších lidí,

naopak u mladších lidí převažují motivy pragmatické a utilitaristické spojené s uplatnitelností získaných znalostí a dovedností na trhu práce.

#### **4. Získání sociálních kontaktů**

Tento bod souvisí s touhou zlepšit sociální pozici a s potřebou náležení do určité skupiny. Vzdělávání je příležitost získat přátele, kteří mají podobné zájmy nebo profesní směřování.

#### **5. Snaha o osobní rozvoj**

Tedy snaha rozvíjet vlastní schopnosti a dovednosti, neustále se zlepšovat a odstranit případné vlastní nedostatky. Vzdělání může být chápáno jako investice do vlastního rozvoje, která má svoji návratnost (RABUŠICOVÁ, RABUŠIC, 2008, str. 291).

#### **6. Zvládnutí životních změn**

Tempo změn se neustále zvyšuje, vzdělávání nám může pomoci se na změny připravit a vyrovnat se s nimi, aniž bychom podléhali zátěžovým situacím, jako je frustrace, stres, atd.

#### **7. Zvýšení prestiže a touha po sociálním uznání u příbuzných a známých**

Jednou z důležitých potřeb jednotlivce je sociální uznání, získání vysokého postavení ve skupině a vyniknutí. Ocenění od okolí je tedy velmi silný motiv pro většinu z nás.

#### **8. Hledání smyslu života a další**

Jak už bylo zmíněno, každý člověk je motivován něčím jiným, z toho pramení jedno z úskalí vzdělávání, a to že ve skupině téměř nikdy není homogenní motivace. V praxi se často zkoumají motivační rozdíly dle věku, dosaženého vzdělání, pohlaví, rodinného stavu, počtu dětí a jiných kritérií.

Závěrem této kapitoly je nutné shrnout, že mezi motivy u dospělých lidí dominují motivy spojené s praxí dospělých, motivace je vázána především na sféru práce.

### 1.5.4 Bariéry v dalším vzdělávání

Podíváme-li se na problematiku účasti na dalším vzdělávání z jiného pohledu, můžeme například zkoumat, co je hlavním důvodem neúčasti dospělých ve vzdělávání. Obecně lze bariéry účasti na dalším vzdělávání rozdělit do tří skupin. První jsou bariéry související s rodinnými důvody. Druhá skupina se vztahuje k práci či zaměstnání. A třetí skupinou jsou potíže ekonomického charakteru. Jiné dělení je rozdělení bariér do tří skupin, a to na situační bariéry (nedostatek financí, nedostatek času), institucionální bariéry (nedostatek informací, nedostatek vhodných programů vzdělávání) a na osobnostní bariéry (nedostatek motivace, negativní zkušenosti z předešlého vzdělávání) (CROSS, 1992). V literatuře najdeme jako nejčastěji udávaný důvod, proč se lidé neúčastní dalšího vzdělávání, nedostatek času. Podle sdělení Eurostatu (Education and training, 2011) uváděli lidé v roce 2007 jako nejčastější překážky participace na neformálním vzdělávání: 1) rodinné povinnosti, závazky, 2) střet s pracovní dobou. Dalšími jsou zmiňovanými bariérami je nedostatek informací či přílišná náročnost dalšího vzdělávání. Dospělí mají obvykle velký strach z chyb a z neúspěchu, i to může být důvodem, proč se radši do dalšího vzdělávání nepouští. Jak již bylo zmíněno i zkušenosti, které dospělí mají, mohou být ve vzdělávání překážkou. Další bariérou může být i nedostatek vnitřní motivace, tedy nepocitování potřeby a smyslu se dále vzdělávat.

Další překážkou mohou být příliš vysoké náklady na vzdělávání. Na paměti musíme mít nejen přímé náklady, to je cena kurzu, zkoušky, ale i nepřímé náklady, což jsou všechny další související náklady, například cestovné, registrace v knihovně apod. (VYHNÁNKOVÁ, 2007, str. 100). Finanční důvody jako bariéru v dalším vzdělávání udávají spíše méně kvalifikovaní lidé, lidé s nižšími příjmy a sociálně vyloučení. Potom je otázkou, jestli další vzdělávání a nerovný přístup ke znalostem spíše nenapomáhá růstu sociálních nerovností. Mezi možné bariéry účasti v dalším vzdělávání se řadí i nedůvěra v efektivnost dalšího vzdělávání při hledání lepší práce nebo malá podpora zaměstnavatelů, která souvisí i s nedostatečným ohodnocením výše kvalifikovaných pracovníků. Lidé si také mohou spojovat další vzdělávání se školním vzděláváním, na které mají negativní vzpomínky a to je může odrazovat.

Bohužel v dalším vzdělávání neexistuje legislativně podpořený ucelený systém (pouze nepřeborné množství roztržitých vzdělávacích akcí). Lidé tak dost často pochybují o kvalitě a přínosu vzdělávacích akcí. Vzdělávání dospělých v České republice nemá systémový charakter (PALÁN, 1997, str. 112). To zapříčiňuje, že potenciální účastník vzdělávání, aby našel to co

hledá, musí projevit zájem informace o možnostech vzdělávání najít. Nemyslím si, že by byl informací nedostatek, ale jsou roztržité a nekonzistentní.

Bariérou může být i místo bydliště, například vesnice, z které je obtížná nebo nákladná doprava do místa konání vzdělávací akce. Tuto bariéru lze částečně odbourávat distančním vzděláváním, například e-learningem, ale osobní kontakt se vzdělavatelem je samozřejmě nenahraditelný. S rostoucím počtem účastníků dalšího vzdělávání, by se mohla síť vzdělávacích akcí zhušťovat. Místo konání by se tak mohlo z Prahy a Brna přesouvat i do menších měst po celé České republice.

Může se stát, že člověk buď kvůli špatným zkušenostem ze vzdělávání, nebo kvůli výše zmíněným bariérám zanevře na další vzdělávání. Rezignace na další vzdělávání může znamenat ztrátu kvalifikace, zhoršení sociální pozice a hrozbu sociální exkluze (SYCHA, 2008, str. 26).

Základní charakteristikou neúčastníků se vzdělávání je nižší dosažené vzdělání, starší věk, práce v manuálních profesích. Dále jde o určité skupiny obyvatel, jako jsou důchodci, nezaměstnaní, osoby na rodičovské dovolené (RABUŠICOVÁ, RABUŠIC, 2008).

## **1.6 Shrnutí teoretické části**

Teoretická část se skládá ze třech hlavních tematických celků. Nejprve je čtenář seznámen s problematikou vzdělávání dospělých. V této kapitole jsou zmíněné hlavní pojmy jako koncept a struktura celoživotního učení, další vzdělávání, učící se organizace. Dalším tematickým celkem je motivace (teorie motivace, proces motivace, druhy motivace). A třetím stěžejním tematickým celkem jsou faktory ovlivňující účast na vzdělávání. V této kapitole jsou rozebrány specifika vzdělávání dospělých, motivace k dalšímu vzdělávání a bariéry v dalším vzdělávání. Poslední zmiňovaná kapitola je stěžejní, protože teoretická tvrzení z této kapitoly budeme ověřovat v empirické části pomocí výzkumného šetření.

## **2 EMPIRICKÁ ČÁST**

Hlavní výzkumný problém empirické části je zkoumání faktorů, které mohou ovlivňovat další vzdělávání dospělých. Na jedné straně zkoumání motivace dospělých k dalšímu vzdělávání a na straně druhé zkoumání negativních faktorů ovlivňujících účast na dalším vzdělávání, tedy jakýchsi bariér. Vzhledem k velikosti výzkumného šetření lze závěry vztahovat pouze ke zvolené společnosti a u zobecňování těchto závěrů musíme být velice opatrní. Cílem empirické části je ověřit teoretické poznatky čerpané z odborné literatury týkající se motivace k dalšímu vzdělávání a bariér v dalším vzdělávání. Jinak řečeno cílem empirické části je ověřit platnost hypotézy stanovené na základě závěrů z teoretické části (v textu níže). Závěrem by mělo být její potvrzení či vyvrácení. Na základě toho by bylo vhodné vyvodit určitá doporučení. Jako výzkumnou metodu ke zkoumání faktorů ovlivňující účast na dalším vzdělávání a s tím související motivaci jsem zvolila kvantitativní metodu – dotazování s nástrojem anketa, která byla pro hlubší poznání problematiky doplněna o polostrukturovaný rozhovor. Z hlediska výzkumu se tedy jednalo o smíšený přístup. Obě výzkumné metody jsem aplikovala ve společnosti Česká spořitelna, a.s. Proto v úvodu empirické části bude tato společnost stručně představena.

### **2.1 Společnost Česká spořitelna, a.s.**

Česká spořitelna se svými 5,3 miliony klientů je nejznámější a největší českou bankou. Podíváme-li se do historie tak právním předchůdcem České spořitelny je Spořitelna česká, která zahájila svou činnost již v roce 1825. Dne 30. prosince 1991 se Česká spořitelna stala akciovou společností. Dnes má Česká spořitelna, jako člen Erste Group, vybudovanou pevnou pozici na českém trhu.

#### **2.1.1 Představení společnosti**

Česká spořitelna získala řadu ocenění například v soutěži Fincentrum Banka roku 2012 podeváté v řadě titul Nejdůvěryhodnější banka roku, mezinárodní ocenění Banka roku v České republice vyhlášené každoročně časopisem The Banker a další. Česká spořitelna je zřizovatelem Nadace Depositum Bonum a Nadace České spořitelny, tato nadace podporuje projekty v oblasti kultury, vzdělávání, vědy, veřejných a sociálních záležitostí, zdravotní péče, charity, komunálních aktivit, sportu a také poskytuje finanční dary neziskovým charitativním společnostem a sdružením. Jako první komerční instituce v České republice ustanovila Česká

spořitelna institut ombudsmana, ochránce práv klientů, prostřednictvím kterého buduje dlouhodobé a kvalitní vztahy s klienty.

## 2.1.2 Základní fakta o České spořitelně, a.s.

Základní informace jsou shrnuty v následující tabulce.

Aktiva celkem	920,4 mld. Kč
Počet klientů České spořitelny	5 297 398
Počet aktivních klientů přímého bankovníctví SERVIS 24 a BUSINESS 24	1 475 517
Počet poboček	659
Průměrný počet zaměstnanců Finanční skupiny České spořitelny	10 760

**Tabulka 4** Základní informace o společnosti Česká spořitelna, a.s. (Výroční zpráva České spořitelny, a.s., 2012)

## 2.1.3 Kultura společnosti

Vzhledem k tomu, že v teoretické části jsme se dozvěděli, že další vzdělávání pracovníků v určité společnosti je ovlivněno kulturou organizace, která působí jako jeden z faktorů ovlivňujících vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, tak považují za nutné se stručně s kulturou v České spořitelně seznámit.

Kultura společnosti ovlivňuje přístup pracovníků k pracovnímu výkonu, jejich chování a jednání. Nepochybně má vliv i na vzdělávání zaměstnanců. Na to, jak jsou zaměstnanci motivováni se dále vzdělávat. Jestli zaměstnanci cítí, že když na sobě budou dále pracovat, tak to někam povede, tedy že další vzdělávání je v dané společnosti smysluplné a je oceňováno a podporováno. Obecně je součástí kultury způsob myšlení, způsob vnitrofiremní komunikace, klima ve společnosti, vztahy mezi pracovníky atd. Kultura společnosti ovlivňuje firemní strategii a měla by také podporovat dosažení firemních cílů. Také je klíčovým faktorem při provádění změn ve firmě, kdy může změny brzdit nebo podporovat jejich úspěšné přijetí.

Česká spořitelna pro svůj další rozvoj nezbytně potřebuje otevřenou firemní kulturu. Základem firemní kultury v České spořitelně je (Intranet České spořitelny, a.s.):

**Spolehlivost** – plnění slibů nejen vůči klientům, ale i kolegům, přijetí osobní odpovědnosti za to, co děláme a učení se z chyb

**Vnímavost** – respektování klientů a kolegů, vnímání jejich názorů, aktivní naslouchání a zjišťování potřeb

**Vstřícnost** – podpora nových nápadů a změn, vyžadování a dávání zpětné vazby, pohled na práci očima klientů

**Srozumitelnost** – provádění věcí jednoduše a prakticky, používání řeči klienta a ověřování se vzájemného pochopení, hospodárné chování

## **2.1.4 Možnosti vzdělávání v České spořitelně**

Česká spořitelna se k rozvoji a vzdělávání zaměstnanců staví jako k jedné z hlavních priorit. *System vzdělávání v České spořitelně považují za propracovaný systém, který zajišťuje profesní připravenost pro plnění úkolů, pomáhá rozvíjet potenciál zaměstnanců, motivovat je a otevírat jim možnosti dalšího kariérního a profesního růstu* (BOUČKOVÁ, 2013).

V nabídce je široká paleta rozvojových možností. Od tradičních kurzů, které jsou zaměřeny zejména na odborné, prodejní a tzv. měkké dovednosti, přes tréninky nebo vzdělávací programy koncipované na míru jednotlivým pozicím nebo týmům, až po speciální rozvojové aktivity jako jsou koučink, odborné stáže, stínování na pozici, rotace. Široce jsou využívány elektronické kurzy, které pokrývají hlavně povinná školení typu BOZP, požární ochrana, etický kodex atd.

Podporováno je také jazykové vzdělávání (preferenčně angličtina), a to buď prostřednictvím multimediálního interaktivního elektronického kurzu, nebo formou klasické výuky s lektorem.



Pomocí prezenčních kurzů odborných znalostí si Česká spořitelna klade za cíl rozvoj odborných znalostí svých pracovníků a efektivní naplňování jejich pracovních cílů. Tyto kurzy jsou určeny všem zaměstnancům s přihlédnutím k náplni jejich práce. Proces, kterým se zaměstnanec na kurz dostane je popsán v následujícím schématu.



**Obrázek 4** Proces schvalování účasti na kurzech mimo otevřenou nabídku (katalog). Schéma upraveno autorkou na základě rozhovoru s A. Boučkovou, 2013.

Schéma pro schvalování kurzů, které jsou v otevřené nabídce České spořitelny, je o něco jednodušší. Je vynechaná jedna úroveň schvalování, tedy není nutné, aby byla účast na kurzu schválena divizním specialistou vzdělávání viz. následující schéma.



**Obrázek 5** Proces schvalování účasti na kurzech z otevřené nabídky České spořitelny, a.s. Schéma upraveno autorkou na základě rozhovoru s A. Boučkovou, 2013.

Koučink je rozvojová metoda. Rozvoj probíhá v setkáních face to face a stojí na vzájemném dialogu. Kouč prostřednictvím vhodně volených otázek pomáhá koučovanému najít pro něj nejvhodnější řešení nebo cestu k dosažení určeného cíle. Koučink napomáhá zvyšování výkonu, řešení problémů a adaptaci na nové pracovní role. Je velmi přínosný i v případě, že o daném tématu má pracovník dobré „teoretické“ povědomí, jen se vám mu nedaří to prakticky využívat. Pomáhá hledat příležitosti pro využití naučeného přímo v pracovní praxi. Externí koučink je v České spořitelně určen jen pro určité skupiny pracovníků, konkrétně board a vyšší management a obvykle trvá šest maximálně však dvanáct hodin ročně.

Dlouhodobý vztah založený na osobním příkladu a dlouhodobé zpětné vazbě, v rámci kterého dochází k výměně informací a zkušeností mezi méně zkušeným a zkušenějším kolegou, tedy mentoring se v České spořitelně využívá hlavně v případech povýšení do manažerské pozice, v adaptačním procesu nového manažera, při řešení složitějšího projektu, pro další profesní růst manažera a pro rozvoj talentů.

*Nabídka školení a tréninků je průběžně rozšiřována, obohacována a inovována, a díky tomu vždy odráží požadavky, potřeby a přání zaměstnanců (Boučková 2013).*

## **2.1.5 Průzkum motivovanosti zaměstnanců**

(Zdroj: Průzkum motivovanosti zaměstnanců společnosti Erste Group, 2011 a 2013)

Úspěch každé firmy závisí především na motivovaných zaměstnancích a její orientaci na výkon. Tento fakt si Česká spořitelna uvědomuje a i to je jeden z důvodů, proč každoročně provádí průzkum motivovanosti. Pomocí průzkumu v řadách zaměstnanců Česká spořitelna zjišťuje, jestli podmínky v bankách Erste Group zaměstnancům pomáhají při úspěšném plnění úkolů a co může udělat pro to, aby bylo vytvořeno vhodné prostředí. Pouze motivovaní zaměstnanci budou své úkoly řešit s nadšením a svým nasazením úspěšně přispívat k lepším výsledkům společnosti jako celku.

Tento průzkum probíhá ve všech zemích Erste Group, dává tedy příležitost porovnávat výsledky s externím trhem, ale i v rámci Erste Group. Cílem je zjistit:

- současnou spokojenost s pracovním prostředím, stylem řízení, vzájemné spolupráce apod.,
- jaké faktory způsobují psychickou zátěž, která roste s tlakem na podávání stále vyššího výkonu,
- zjistit, jaké kroky pomohou k úspěšnému plnění úkolů a jaké mohou být cesty k naplnění osobních ambic a k profesnímu rozvoji.

### **2.1.5.1 Průzkum motivovanosti zaměstnanců 2011**

Pro potřeby této práce se budeme soustředit pouze na některé oddíly celého výzkumu, které souvisí s motivací, profesionálním a osobním rozvojem pracovníků. Jedná se o následující výroky, ke kterým se zaměstnanci v průzkumu spokojenosti vyjádřili.

**Mám nástroje a vybavení nutné k tomu, abych mohl svou práci vykonávat efektivně.**

76 % respondentů se k tomuto výroku vyjádřilo příznivě, tedy odpovědělo kladně, 15 % respondentů neutrálně a pouze 8 % respondentů si nemyslí, že má nástroje a vybavené potřebné k tomu, aby vykonávali svou práci efektivně.

### **Moje společnost mi poskytuje příležitost pro profesní růst.**

Kladně se vyjádřilo 54 %, neutrální odpověď zaškrtnulo 27 % respondentů a 19 % respondentů si nemyslí, že společnost poskytuje příležitosti ke kariérnímu rozvoji. *Pokud zaměstnanec vnímá své místo ve společnosti jako místo bez možnosti kariérního růstu, ztrácí motivaci se dále vzdělávat a omezí svou účast na dalším vzdělávání. Jsme si vědomy pevné vazby mezi těmito dvěma oblastmi* (BOUČKOVÁ, 2013).

### **2.1.5.2 Průzkum motivovanosti zaměstnanců 2013**

#### **Mám potřebný trénink proto, abych mohl/a efektivně odvádět svou práci.**

V České spořitelně 73 % zaměstnanců souhlasí s tím, že má k dispozici potřebný trénink, aby mohli efektivně odvádět svou práci. Myslím si, že 27 % negativně odpovídajících respondentů je poměrně vysoké číslo a že tu je prostor pro provedení výzkumného šetření, které by zjišťovalo, co zaměstnancům v nabídce tréninků a školení aktuálně chybí, protože je jasné, že jejich potřeby se mohou s časem měnit a vyvíjet.

#### **Můj zaměstnavatel mi poskytuje příležitosti pro profesní růst.**

V roce 2013 se k této otázce vyjádřilo kladně 64 % zaměstnanců, to znamená zlepšení oproti roku 2011 o 10 %.

## **2.2 Vlastní výzkumné šetření**

V rámci empirické části bylo realizováno výzkumné šetření ve společnosti Česká spořitelna, a.s. Výzkumné šetření bylo provedeno pomocí kvantitativní metody, konkrétně prostřednictvím ankety, která byla doplněna o polostrukturovaný rozhovor. Anketa byla zaměřena na oblast dalšího vzdělávání, na spokojenost zaměstnanců s nabídkou dalšího vzdělávání v České spořitelně, na jejich motivaci ke vzdělávání a na bariéry, které vzdělávání brání. Pro polostrukturovaný rozhovor byla oslovena Adéla Boučková, HR specialista v týmu Rozvoj a vzdělávání v České spořitelně, a.s. Cílem tedy bylo upřesnit problematiku dalšího vzdělávání nastíněnou v teoretické části této práce a ověřit závěry z teoretické části (stanovené hypotézy v textu níže) na zvolené společnosti z praxe.

### 2.2.1 Cíle šetření

Hlavním cílem šetření je zjistit, co motivuje respondenty k účasti v dalším vzdělávání a jaké jsou největší bariéry účasti na dalším vzdělávání. Zjednodušeně řečeno cílem je odkrýt hlavní faktory ovlivňující účast na dalším vzdělávání.

### 2.2.2 Předpoklady a hypotézy šetření

Pro účely této práce jsou hypotézy stanoveny spíše ve formě tvrzení, jehož platnost se má ověřit. **H1: Dospělí jsou nejvíce motivováni možnostmi použít získané znalosti a dovednosti v praxi a jejich motivace je převážně vnitřní a utilitaristická.** Z teoretické části vyplynulo, že u dospělých ve srovnání s dětmi a dospívajícími převládá vnitřní motivace, která je v nich během počátečního vzdělávání formována. A také, že dospělí jsou nejvíce motivováni možnostmi použít nově získané znalosti a dovednosti v praxi, neboli když je vzdělávání úzce navázáno na jejich práci. **H2: Největší bariérou účasti v dalším vzdělávání je nedostatek času.** Kdy příčinou mohou být rodinné důvody, pracovní vytížení nebo neochota vzdát se svého volného času.

### 2.2.3 Metodika zkoumání

Vzhledem k cílům šetření jsem pro výzkumné šetření zvolila metodu dotazování realizovanou pomocí ankety. Výzkumné šetření, v tomto případě anketa, je proces obsahující několik po sobě jdoucích fází: příprava otázek, oslovení subjektů, distribuce dotazníků elektronickou formou, následný sběr a vyhodnocení výstupů z otázek (grafické zpracování a interpretace).

Anketu, respektive otázky v ní obsažené (viz příloha č. 2) jsem vytvořila samostatně pro účely tohoto šetření. Anketa obsahuje otázky specifické, které mají za úkol zjistit hlavní cíle šetření a otázky identifikační (pohlaví, věk), které jsou umístěny na závěr ankety. Anketu jsem před její distribucí mezi zaměstnance České spořitelny, a.s. dala ke schválení HR specialiste v týmu Rozvoj a vzdělávání v České spořitelně, a.s.

### 2.2.4 Výběr respondentů

Základním souborem pro mé šetření byli zaměstnanci České spořitelny. Výběr respondentů spočíval v dobrovolném vyplnění ankety, která byla distribuována pomocí zaměstnaneckých e-mailů. Respondenti byli obeznámeni s účelem ankety. Nešlo tedy čistě o náhodný výběr v pravém slova smyslu, výběr byl omezen možnostmi průzkumu na pracovišti pro účel

bakalářské práce (dobrovolnost, distribuce známým a kontaktům). Z 81 respondentů bylo 56 žen tedy 69 % a 25 mužů tedy 31 %. Co se týče věku respondentů, bylo mezi respondenty 12 absolventů, tedy zaměstnanců, kteří jsou mladší než 26 let. Více jak dvě třetiny respondentů tvořili dospělí, kterým je méně než 50 let. Ankety se zúčastnilo i 9 dospělých nad 50 let. Mezi respondenty byli zaměstnanci na různých pozicích a z různých regionů.

**Tabulka 5** Věk respondentů

Absolvent (méně než 26 let)	<b>12</b>	15 %
Dospělý (méně než 50 let)	<b>60</b>	74 %
Dospělý 50+ (více než 50 let)	<b>9</b>	11 %

## 2.2.5 Výsledky šetření

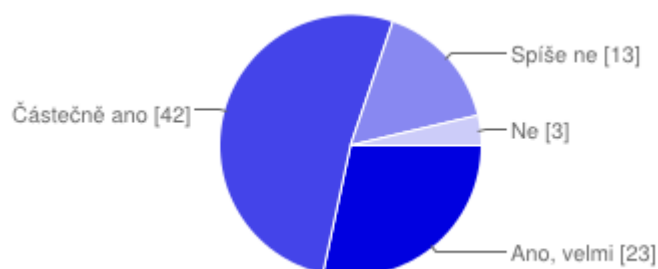
Anketa se skládá z jedenácti otázek (z toho tři zaměřené na sociodemografické ukazatele). V následujícím textu budou prezentovány a interpretovány výsledky provedené ankety. Vzhledem k možnosti více odpovědí u některých otázek může součet relativních odpovědí přesahovat 100 %.

### Otázka č. 1 Jste spokojen-a s dosavadní možností se dále vzdělávat v rámci svého pracovního zařazení?

Převážná většina, 80 % respondentů, odpověděla na tuto otázku kladně, tedy buď „ano“ nebo „částečně ano“. Mohlo by se zdát, že je to pro Českou spořitelnu relativně pozitivní výsledek, ale výsledek to není optimální. Sice pouze 20 % zaměstnanců z 81 respondentů odpovědělo, že nejsou spokojeni s dosavadní možností se dále vzdělávat, ale pro Českou spořitelnu, která do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců investuje nemalé peníze a tato oblast je pro ni jednou z priorit, je 16 negativních nebo spíše negativních odpovědí poměrně vysoké číslo.

**Tabulka 6** Výsledky otázky č. 1

Ano, velmi	<b>23</b>	28 %
Částečně ano	<b>42</b>	52 %
Spíše ne	<b>13</b>	16 %
Ne	<b>3</b>	4 %



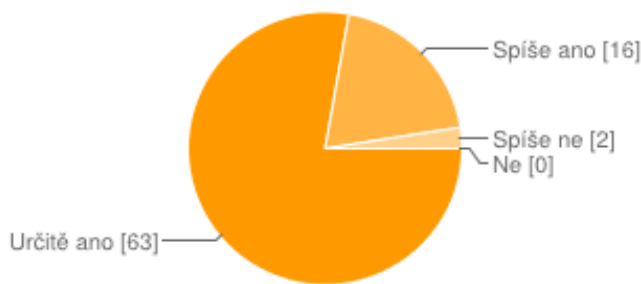
Abychom si ukázali, že možnost dále se vzdělávat, je pro zaměstnance skutečně důležitá, budou připojeny výsledky dalších výzkumů. Z výzkumů (např. průzkum společnosti

Procewaterhousecoopers ve 129 společnostech z různých odvětví z celé ČR) vyplývá, že nejžádanější zaměstnavatelé investují do budoucnosti svých lidí, nabízí jim příležitost k dalšímu vzdělávání a osobnímu růstu a nabízí jim rozšiřování znalostí a zkušeností, čímž zvyšují jejich cenu na trhu práce a udržují si svůj brand dobrého zaměstnavatele. Z jiného průzkumu prováděného mezi zaměstnanci bank a investičních společností jasně vyplynula důležitost možnosti vzdělávat se. Respondenti sestavit žebříček z poskytovaných benefitů od nejdůležitějších po nejméně důležité, na těsném třetím místě skončila jazyková výuka hrazená zaměstnavatelem a na šestém místě příspěvek na vzdělávání a odborné školení. Vidíme tedy, že možnosti dále se vzdělávat jsou pro zaměstnance velmi důležité.

**Otázka č. 2 Je podle Vás pro Vaši pozici, na které v současné době pracujete, potřebné se dále vzdělávat?**

Tabulka 7 Výsledky otázky č. 2

Určitě ano	<b>63</b>	78 %
Spíše ano	<b>16</b>	20 %
Spíše ne	<b>2</b>	2 %
Ne	<b>0</b>	0 %

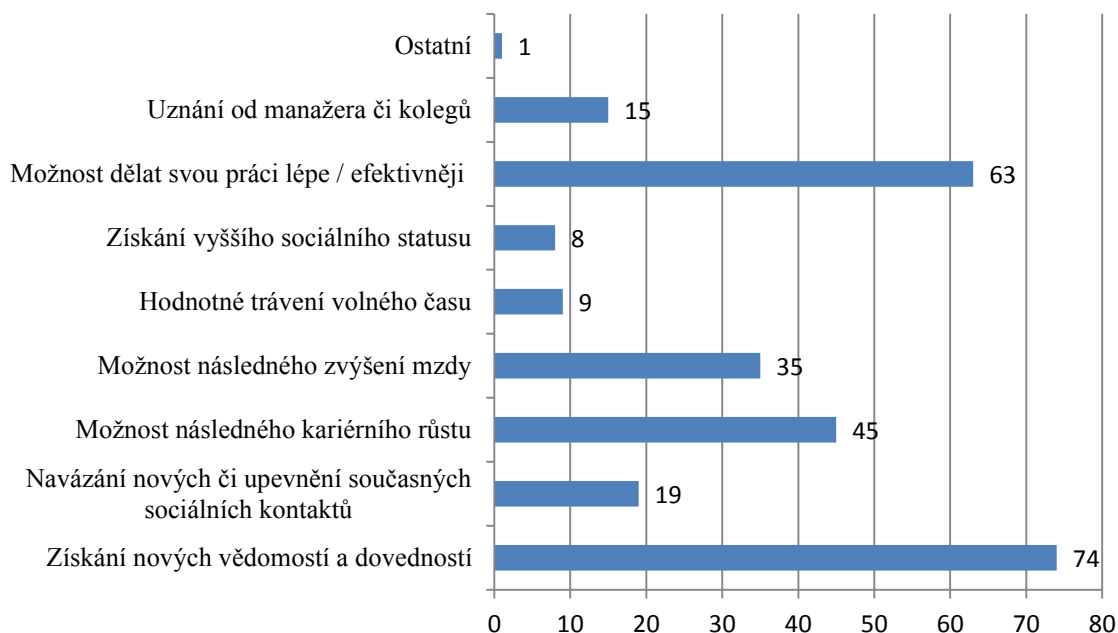


Ze vzorku 81 lidí se kromě dvou osob všichni shodli na tom, že pro jejich pozici je potřebné se dále vzdělávat. To znamená, že 98 % lidí si uvědomuje potřebu dalšího vzdělávání, které je dnes nezbytné nejen pro kariérní růst, ale i pro udržení si stávající pracovní pozice. Uvědomění si potřeby dalšího odborného růstu a rozvoje téměř každým zaměstnancem je dnes normální a běžné. Lidé vědí, že musí být pružní a schopní přizpůsobit se rychle novým podmínkám, aby v konkurenci obstáli, tudíž lze tvrdit, že problémy s uvědoměním si důležitosti dalšího vzdělávání by neměly být bariérou účasti v dalším vzdělávání.

### Otázka č. 3 Co považujete pro Vás za hlavní / největší motivy k dalšímu vzdělávání?

Tabulka 8 Výsledky otázky č. 3

Získání nových vědomostí a dovedností	<b>74</b>	28 %
Navázání nových či upevnění současných sociálních kontaktů	<b>19</b>	7 %
Možnost následného kariérního růstu	<b>45</b>	17 %
Možnost následného zvýšení mzdy	<b>35</b>	13 %
Hodnotné trávení volného času	<b>9</b>	3 %
Získání vyššího sociálního statusu	<b>8</b>	3 %
Možnost dělat svou práci lépe / efektivněji	<b>63</b>	23 %
Uznání od manažera či kolegů	<b>15</b>	6 %
Ostatní	<b>1</b>	0 %



Respondenti označili za nejvíce motivující fakt, že díky dalšímu vzdělávání, získají nové vědomosti a dovednosti. Tato odpověď byla označena 74 krát. Druhou, nejčastěji označenou odpovědí je možnost dělat svou práci lépe / efektivněji, tato odpověď byla označena 63 krát. Dále byly často označovány odpovědi možnost následného kariérního růstu (45 krát) a možnost následného zvýšení mzdy (35 krát). Z výsledků této otázky vidíme, že motivace je skutečně úzce spjata a navázána na úspěšnost v práci. Motivace typu hodnotné trávení volného času či získání vyššího sociálního statusu se zdají být v dnešní době spíše upozaděny.

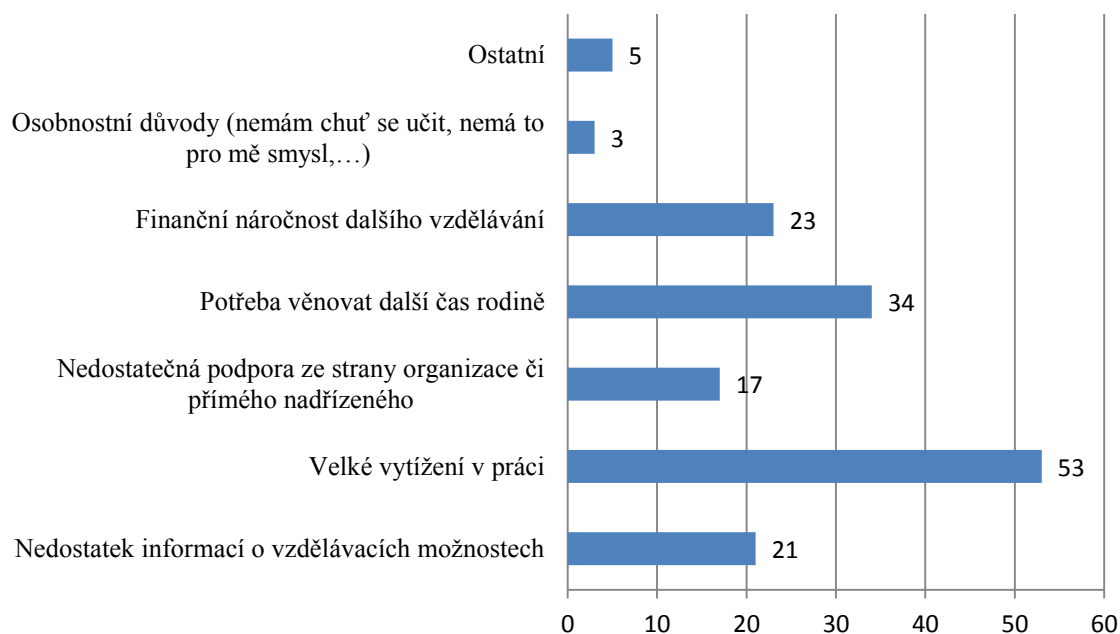


Na otázku zda převažuje vnitřní či vnější motivace anketa nepřinesla jasnou odpověď. Obrátila jsem se tedy na Adélu Boučkovou, HR specialistku v týmu Rozvoj a vzdělávání v České spořitelně, a.s. *Předpokládám a v praxi se mi to často potvrzuje, že zaměstnanci musí chtít sami. Nízkou motivaci mohou mít zaměstnanci v případě, že je jim školení vedením uloženo jako povinnost* (Boučková 2013). Takovéto vyjádření by ukazovalo na fakt, že pro úspěšné vzdělávání dospělých je rozhodující vnitřní motivace.

**Otázka č. 4 Co vnímáte jako největší bariéry, které brání vašemu dalšímu vzdělávání? (možnost více odpovědí)**

Tabulka 9 Výsledky otázky č. 4

Nedostatek informací o vzdělávacích možnostech	21	13 %
Velké vytížení v práci	53	34 %
Nedostatečná podpora ze strany organizace či přímého nadřízeného	17	11 %
Potřeba věnovat další čas rodině	34	22 %
Finanční náročnost dalšího vzdělávání	23	15 %
Osobnostní důvody (nemám chuť se učit, nemá to pro mě smysl,...)	3	2 %
Ostatní	5	3 %



Za největší bariéru v dalším vzdělávání je považováno velké vytížení v práci. Druhou nejčastěji vybíranou odpovědí je potřeba věnovat čas rodině. Tedy opět důvod související s nedostatkem času. Výsledky této otázky prokázaly platnost tvrzení, že největší bariérou v dalším vzdělávání jsou důvody spojené s nedostatkem času. Prioritou v dospělosti je

především práce, rodina a odpočinek. Tudíž nedostatek času je skutečně zásadní problém pro většinu lidí, zejména těch zaměstnaných. Samozřejmě stále musíme mít na paměti omezenou možnost zobecňovat výsledky výzkumného šetření s omezeným rozsahem (81 respondentů), prováděného pro účely této bakalářské práce.

Téměř nikdo nepovažoval osobní důvody, tedy chuť a motivaci do učení, za bariéru v dalším vzdělávání. Málokdo tedy hledá příčiny neúčasti v dalším vzdělávání u sebe.

Co se týká finanční náročnosti dalšího vzdělávání jako jedné z bariér, je tato anketa subjektivní, protože všichni respondenti jsou zaměstnanci České spořitelny, tedy převážná většina vzdělávacích aktivit je jim hrazená. Přitom na financování dalšího vzdělávání se může podílet stát, firmy, další zdroje (např. Evropský sociální fond) nebo samotní účastníci vzdělávání. Finanční důvody brání ve vzdělávání zejména nezaměstnaným a matkám na mateřské dovolené, kteří mají potřebu dalšího vzdělávání relativně silnou, časové možnosti relativně velké, ale finanční prostředky často omezené.

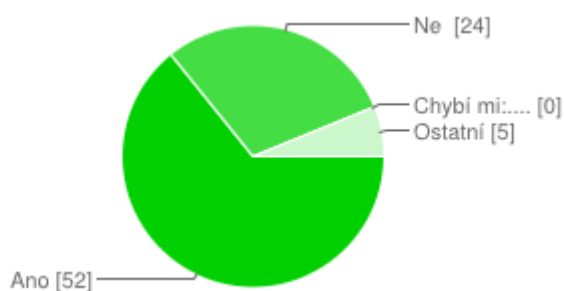
V kolonce ostatní se několikrát objevila náročnost vzdělávání jako bariéra dalšího vzdělávání. *Pro starší lidi může být bariérou, například v oblasti technologie, fakt, že rychlost vývoje převyšuje adaptibilitu staršího člověka. Snížená schopnost vývoj flexibilně sledovat vede k pocitu vyřazenosti a nechuti se nové věci učit. Takže například se může stát, že starší zaměstnanci se a priori brání účasti na školení týkající se power pointu, excelu a wordu* (Boučková 2013).

**Otázka č. 5 Považujete možnosti, které Vám Česká spořitelna ve vzdělávání nabízí za dostatečné?**

64 % lidí považuje možnosti vzdělávání, které Česká spořitelna nabízí za dostatečné a 30 % je opačného názoru. Není pochyb, že by bylo vhodné dále a podrobněji zkoumat, co přesně lidé postrádají. V realizované anketě bohužel nikdo nevyužil možnosti napsat, co konkrétně jim ve vzdělávacím systému České spořitelny chybí.

**Tabulka 10** Výsledky otázky č. 5

Ano	<b>52</b>	64 %
Ne	<b>24</b>	30 %
Chybí mi:.....	<b>0</b>	0 %
Ostatní	<b>5</b>	6 %

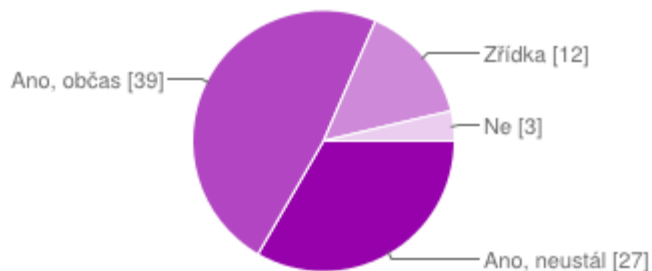


**Otázka č. 6 Vzděláváte se i mimo systém vzdělávání v České spořitelně (ve svém volném čase, z vlastní iniciativy)?**

Sloučíme-li odpovědi „ano, neustále“, „ano, občas“ a „zřídka“, vidíme, že přes 95 % lidí se vzdělává i ve svém volném čase mimo systém vzdělávání v České spořitelně. Pouhá 4 % respondentů uvedlo, že se nevzdělávají.

**Tabulka 11** Výsledky otázky č. 6

Ano, neustále	<b>27</b>	33 %
Ano, občas	<b>39</b>	48 %
Zřídka	<b>12</b>	15 %
Ne	<b>3</b>	4 %



**Otázka č. 7 Jaké jsou Vaše zkušenosti z počátečního vzdělávání, můžete je charakterizovat:**

Z 81 respondentů 50 uvedlo, že mají kladné zkušenosti z počátečního vzdělávání. Neutrálně vzpomíná na svá školní léta téměř třetina – 29 respondentů a pouze dva respondenti označili své zkušenosti z počátečního vzdělávání za negativní. Jak už bylo v teoretické části vyloženo, špatná zkušenost z počátečního vzdělávání může negativně ovlivňovat účast na další vzdělávání v dospělosti. Počáteční vzdělávání by mělo v lidech probudit touhu po poznání, chuť dále se vzdělávat a rozvíjet, tak aby lidé na učení po opuštění školních lavic nezanevřeli. Z výsledků této otázky v provedené anketě je vidět, že negativní zkušenosti ze školy či špatné vzpomínky na školu by neměly být bariérou účasti na dalším vzdělávání pro zaměstnance České spořitelny.

**Tabulka 12** Výsledky otázky č. 7

Kladné, na školu vzpomínám rád/a a měl-a jsem dobré výsledky	<b>50</b>	62 %
Vnímám je celkem neutrálně	<b>29</b>	36 %
Záporné, jsem rád/a, že už to mám za sebou	<b>2</b>	2 %

**Otázka č. 8 Myslíte si, že používáte naučené poznatky a získané dovednosti a zkušenosti (z dalšího vzdělávání) v praxi?**

86 % respondentů (69 respondentů) odpovědělo kladně na otázku, jestli používají získané vědomosti a dovednosti v praxi. Toto číslo lze hodnotit kladně. Nicméně asi každá společnost,

kteřá investuje do svých lidí, do jejich dalšího rozvoje a vzdělávání, by v této otázce chtěla docílit stoprocentní kladné odpovědi. K zjištění zda se získané kompetence využívají po skončení vzdělávací akce v praxi, slouží měření efektivity vzdělávání.

**Tabulka 13** Výsledky otázky č. 8

Ano	<b>28</b>	35 %
Převážně ano	<b>41</b>	51 %
Spíše ne	<b>9</b>	11 %
Ne	<b>2</b>	2 %
Chcete to komentovat? vyplňte do "jiné"	<b>0</b>	0 %
Ostatní	<b>1</b>	1 %

Očekávanými a chtěnými efekty vzdělávání je změna znalostí (nové znalosti a dovednosti), změna chování (změnou chování je myšleno promítnutí vzdělávání do činnosti účastníka kurzu v rámci běžného pracovního života a praxe) a změna výsledů (změna úrovně výsledků či výkonů, která nastala u pracovníka po absolvování rozvojového programu). Pro následné používání naučených vědomostí a dovedností v praxi, jsou důležité pokusy o aplikaci při učení. Získané vědomosti je třeba aplikovat na konkrétní případy a problémy již v průběhu vzdělávací akce.

Míra používání naučeného v praxi se bude lišit podle charakteru vzdělávání. Bude jiná u jednorázové vzdělávací akce a u dlouhodobého například ročního kurzu. To v anketě bohužel nebylo bráno v potaz.

## 2.3 Shrnutí empirické části

Díky výsledkům provedené ankety a určitým odpovědím získaným v polostrukturovaném rozhovoru lze výzkumné šetření shrnout do závěru, že obě předem stanovené hypotézy, které byly ve formě tvrzení, byly potvrzeny. **H1: Dospělí jsou nejvíce motivováni možností použít získané znalosti a dovednosti v praxi a jejich motivace je převážně vnitřní a utilitaristická.** Z výzkumného šetření vyplynulo, že motivace respondentů realizované ankety je úzce navázána na jejich pracovní život. Nejčastěji označované motivy k dalšímu vzdělávání souvisí s vykonáváním jejich práce. **H2: Největší bariérou účasti v dalším vzdělávání je nedostatek času.** I v tomto případě byla hypotéza potvrzena. Respondenti nedostatek času označili za největší bariéru účasti na dalším vzdělávání. Jak z teoretické části vyplývá na

rozdíl od dětí a dospívajících, již není pro dospělé role vzdělávajícího se rolí primární. Dospělí musí dělit svůj čas mezi práci, rodinu, odpočinek.

# ZÁVĚR

Jak udržet krok s rychle se vyvíjejícím světem? Jak se přizpůsobovat všem změnám? A jak si udržet konkurenceschopnost v dnešním turbulentním světě? Důvěra a naděje je vkládána do celoživotního učení a vzdělávání se. Proto jsem se rozhodla ve své bakalářské práci zkoumat, proč se někteří lidé do dalšího vzdělávání nezapojují. Rozhodla jsem se zabývat se faktory, které ovlivňují účast na dalším vzdělávání. Za prvé motivaci dospělých ke vzdělávání. Položila jsem si otázku, co konkrétně motivuje lidi k tomu, aby se dále vzdělávali. Za druhé mě zajímalo, v čem vězí hlavní důvody, kvůli kterým se lidé do vzdělávání nezapojují. Práce je rozdělena na dvě části, na část teoretickou a část empirickou. Cílem teoretické části bylo uvedení čtenáře do problematiky vzdělávání dospělých v kontextu koncepce celoživotního učení a do problematiky motivace. Bylo postupováno od obecného ke konkrétnějšímu. Stěžejním byl výklad faktorů ovlivňujících účast na dalším vzdělávání, kde jsem se zabývala motivací k dalšímu vzdělávání a bariérami účasti na dalším vzdělávání. V teoretické části jsem došla k závěrům, že u dospělých převažuje motivace pragmatická až utilitaristická a motivace vnitřní, která by se měla zformovat během počátečního vzdělávání, které také silně ovlivňuje účast na dalším vzdělávání po opuštění školních lavic. Nejvýznamnějšími motivy jsou ty, které jsou úzce navázané na sféru práce. Co se týká bariér účasti na dalším vzdělávání, došla jsem k závěru, že dominující bariérou je nedostatek času. Z těchto dílčích závěrů jsem vyvodila hypotézy, které jsem se rozhodla ověřit v empirické části své bakalářské práce. Na začátku empirické části práce byla popsána metodologie výzkumu. Pro výzkumné šetření byl zvolen kvantitativně orientovaný přístup a konkrétním nástrojem sběru dat byla zvolena anketa. Ta byla doplněna polostrukturovaným rozhovorem. Stanovila jsem si hypotézy: **H1: Dospělí jsou nejvíce motivováni možnostmi použít získané znalosti a dovednosti v praxi a jejich motivace je převážně vnitřní a utilitaristická. H2: Největší bariérou účasti v dalším vzdělávání je nedostatek času.** Pro účely výzkumného šetření jsem spolupracovala se společností Česká spořitelna, a.s., ve které jsem získala odpovědi na anketu od 81 respondentů. Klíčovou kapitolou empirické části je kapitola věnovaná analýze a interpretaci získaných dat. Přestože si uvědomuji omezené možnosti zobecnění získaných poznatků vzhledem k velikosti a způsobu výběru respondentů, závěrem bylo potvrzení platnosti obou stanovených hypotéz. **Cílem této bakalářské práce bylo zjistit, co motivuje dospělé k dalšímu vzdělávání a co jim naopak ve vzdělávání brání.** Tato bakalářská práce se neobejde bez vyvození konkrétních doporučení do praxe, která budou stavět na závěrech teoretické i empirické části. Zobecnování závěrů z empirické části musí být prováděno velmi

opatrně a s jistou rezervou, je nutné mít na paměti omezení výstupu realizovaného výzkumného šetření pro účely této bakalářské práce. Další vzdělávání by mělo být koncipováno tak, aby bylo co nejvíce ve spojitosti s pracovním životem lidí. Lidé si přejí naučené používat v jejich praxi, zefektivnit vlastní práci, zvýšit vlastní cenu na trhu práce. Představa, že práci budou moct dělat lépe, rychleji, efektivněji lidi motivuje, proto by další vzdělávání mělo být praktické a konkrétní, tak aby nabízelo vzdělávajícím se kompetence ihned použitelné v praxi. Již během průběhu vzdělávání by účastníci měli zkoušet aplikovat naučené na konkrétní případy a problémy. To by mohlo pomoci následnému používání naučeného v praxi. Pokud uvažujeme o bariérách účasti dospělých na dalším vzdělávání, je nejvíce diskutovaný nedostatek času a nedostatek financí. Zdůraznila bych, že záleží na dospělých, co od vzdělávání očekávají, že jim přinese, protože své časové i finanční zdroje mohou v rámci určitých mezí restrukturovat tak, aby se vzdělávání účastnit mohli. Velký význam hraje jejich vnitřní motivace, jestli vidí v dalším vzdělávání smysl a jestli ho vnímají jako potřebné pro jejich život.

## SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, Jan. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa, 2008, 200 s. ISBN 978-80-87197-12-7.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998, 559 s. ISBN 80-85943-57-3.

BELCOURT, Monica a Phillip C. WRIGHT. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-459-2.

BENEŠ, Milan. *Andragogika: andragogická didaktika*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2003, 216 s. ISBN 80-864-3223-8.

BENEŠ, Milan. *Andragogika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 135 s. ISBN 978-802-4725-802.

BLATNÝ, Marek. *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 151 s. ISBN 978-80-247-3434-7.

CASHMORE, Ernest. *Sport and exercise psychology: the key concepts*. 2. vyd. New York: Routledge, 2008, 513 s. ISBN 04-154-3866-7.

CROSS, Kathryn Patricia. *Adults as Learners. Increasing participation and facilitating learning*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992, 336 s. ISBN 978-1-55542-445-9.

CZESANÁ, Věra a Olga KOFROŇOVÁ a Jiří VYMAZAL. *Vybrané faktory rozdílů v účasti na dalším vzdělávání: výsledky dotaz. šetření*. Praha, 2006 [cit. 2013-09-11] Dostupné z: <[http://old.nvf.cz/publikace/pdf\\_publikace/observator/cz/working\\_paper4\\_2006.pdf](http://old.nvf.cz/publikace/pdf_publikace/observator/cz/working_paper4_2006.pdf)>

ČÁP, Jan. *Psychologie pro učitele*. 1. vyd. Praha: Portál, 2001, 655 s. ISBN 80-717-8463-X.

EGER, Ludvík. *Technologie vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2005, 171 s. ISBN 80-704-3398-1.

EGER, Ludvík. *Další vzdělávání jako nástroj rozvoje jednotlivce i společnosti*. 1. vyd. Editor Michaela Tureckiová. Praha: Educa Service ve spolupráci s Českou andragogickou společností, 2008, 132 s. Česká a slovenská andragogika. ISBN 978-80-87306-00-0.



- GALOVÁ, Yveta. *Vzdělávání zaměstnanců jako nástroj motivace*. Brno, 2010. Diplomová práce. UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ. Vedoucí práce PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D.
- HLADÍLEK, Miroslav. *Kapitoly z obecné didaktiky a didaktiky vzdělávání dospělých*. 2. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, 186 s. ISBN 978-80-86723-75-4.
- JARVIS, Peter. *Adult education and lifelong learning: theory and practice*. London: RoutledgeFalmer, 2004, 382 s. ISBN 978-0-415-31493-0.
- KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2007, 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- LOKŠOVÁ, Irena a Jozef LOKŠA. *Pozornost, motivace, relaxace a tvořivost dětí ve škole*. 1. vyd.. Praha: Portál, 1999, 199 s. ISBN 80-717-8205-X.
- MUŽÍK, Jaroslav. *Řízení vzdělávacího procesu: andragogická didaktika*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010, 323 s. ISBN 978-807-3575-816.
- MUŽÍK, Jaroslav. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. Plzeň: Fraus, 2005, 204 s. ISBN: 978-80-7238-220-9.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
- PALÁN, Zdeněk. *Další vzdělávání ve světě změn*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007, 72 s. ISBN 978-80-86723-31-0.
- PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. 1. vyd. Editor Michaela Tureckiová. Praha: Academia, 2002, 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- PALÁN, Zdeněk a Tomáš LANGER. *Základy andragogiky*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. 183 s. ISBN 978-80-86723-58-7.
- PORVAZNÍK, Jan a Janka LADOVÁ a Veronika RAJOŠOVÁ. *Management*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008, 214 s. ISBN 978-80-7318-692-0.

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2004, 128 s. ISBN 80-245-0703-X.

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

SANG, H. Kim. *Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe i druhé*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999, 162 s. ISBN: 80-85943-96-4.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Editor Michaela Tureckiová. Praha: Grada, 2012, 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Organizační chování: teoretická východiska a trendy personálního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, 104 s. ISBN 978-80-86723-66-2.

VYHNÁNKOVÁ, Kateřina. *Vzdělávání dospělých v České republice a Evropské unii*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007, 100 s. ISBN 978-80-86723-46-4.

VYCHOVÁ, Helena. *Vzdělávání dospělých ve vybraných zemích EU*. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2008, 185 s. ISBN 978-80-7416-017-2.

Informace o dalším vzdělávání - Graf CŽU. In: Aplikace.msmt [online]. 2010 [cit. 2012-04-14]. Dostupné z: <http://aplikace.msmt.cz/HTM/JSInformaceodalsimvzdelavani.htm>

Průvodce dalším vzděláváním. str.3 In: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy[online]. 2010 [cit. 2012-03-24]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/file/11567>

BOUČKOVÁ Adéla, 2013. Rozhovor se HR specialistkou v týmu rozvoje a vzdělávání. Praha 20.11.2013

Education and training [online]. In Europe in figures – Eurostat yearbook 2011. Eurostat: 2011 [cit. 2012-02-06]. Dostupné z:

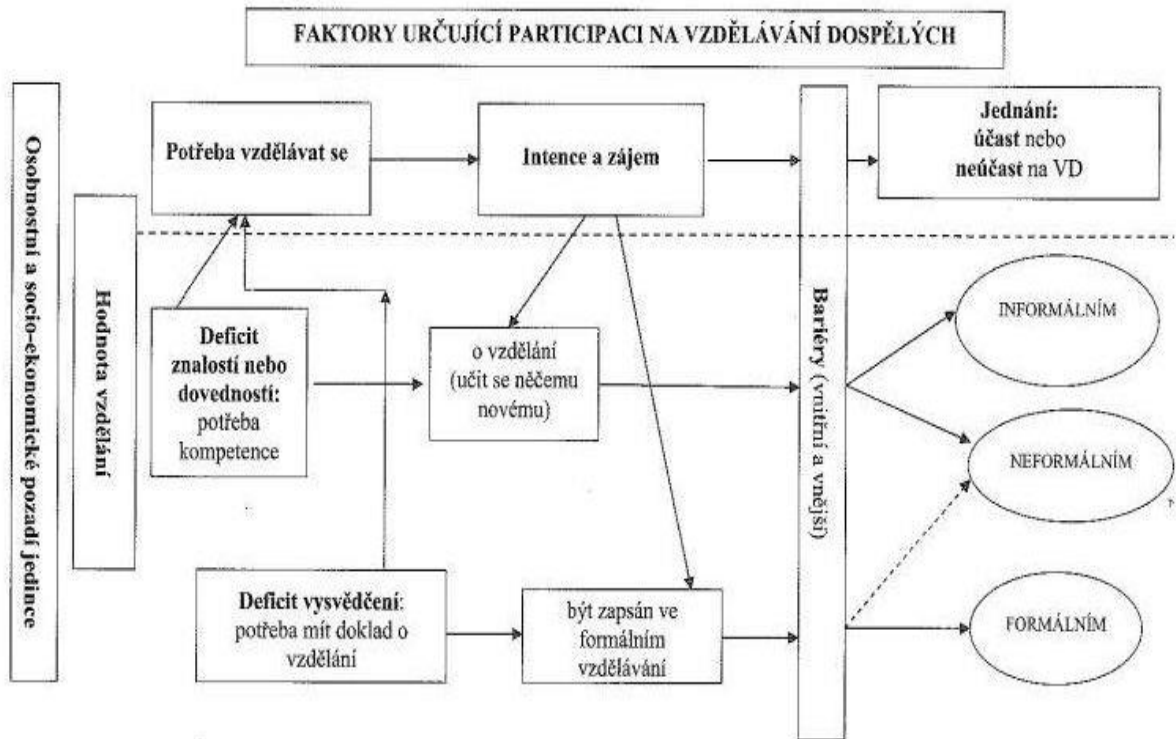
<[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/CH\\_04\\_2011/EN/CH\\_04\\_2011-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/CH_04_2011/EN/CH_04_2011-EN.PDF)>

MŠMT: Evropská spolupráce ve vzdělávání a odborné přípravě (education and training 2020) [online]. 2010 [cit. 2013-12-07]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/mezinarodni-vztahy/evropska-spoluprace-ve-vzdelavani-a-odborne-priprave>

Výroční zpráva Česká spořitelna, a.s., 2012., 284 s., Dostupné z: [http://www.csas.cz/static\\_internet/cs/Obecne\\_informace/FSCS/CS/Prilohy/vz\\_2012.pdf](http://www.csas.cz/static_internet/cs/Obecne_informace/FSCS/CS/Prilohy/vz_2012.pdf)

# PŘÍLOHY

**Příloha č. 1:** Faktory ovlivňující účast na dalším vzdělávání podle Rabušicové, Rabušice, Šedové.



Zdroj: M. Rabušicová, L. Rabušic, 2008.

## Mini anketa - problematika dalšího vzdělávání

Dobrý den,

dovoluji si Vás požádat o stručné anketní vyjádření se k problematice dalšího vzdělávání.

Vyplnění elektronického formuláře je anonymní, intuitivní a trvá cca 5 minut.

Předem děkuji za vyplnění odpovědí!!!

**\*Povinné pole**

**1) Jste spokojen-a s dosavadní možností se dále vzdělávat v rámci svého pracovního zařazení? \***

- Ano, velmi
- Částečně ano
- Spíše ne
- Ne

**2) Je podle Vás pro Vaši pozici, na které v současné době pracujete, potřebné se dále vzdělávat? \***

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**3) Co považujete pro Vás za hlavní / největší motivy k dalšímu vzdělávání? (možnost více odpovědí) \***

- Získání nových vědomostí a dovedností
- Navázání nových či upevnění současných sociálních kontaktů
- Možnost následného kariérního růstu
- Možnost následného zvýšení mzdy
- Hodnotné trávení volného času
- Získání vyššího sociálního statusu
- Možnost dělat svou práci lépe / efektivněji
- Uznání od manažera či kolegů
- Jiné:

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

- Nedostatek informací o vzdělávacích možnostech
- Velké vytížení v práci
- Nepodpora ze strany organizace či přímého nadřízeného
- Potřeba věnovat další čas rodině
- Finanční náročnost dalšího vzdělávání
- Osobnostní důvody (nemám chuť se učit, nemá to pro mě smysl,...)
- Jiné:

**5) Považujete možnosti, které Vám Česká spořitelna ve vzdělávání nabízí za dostatečné? \***

- Ano
- Ne
- Chybí mi:..... (vyplňte do "jiné")
- Jiné:

**6) Vzděláváte se i mimo systém vzdělávání v České spořitelně (ve svém volném čase, z vlastní iniciativy)? \***

- Ano, neustále
- Ano, občas
- Zřídka
- Ne

**7) Jaké jsou Vaše zkušenosti z počátečního vzdělávání, můžete je charakterizovat: \***

- Kladné, na školu vzpomínám rád/a a měl-a jsem dobré výsledky
- Vnímám je celkem neutrálně
- Záporné, jsem rád/a, že už to mám za sebou

**8) Myslíte si, že používáte naučené poznatky a získané dovednosti a zkušenosti (z dalšího vzdělávání) v praxi? \***

- Ano
- Převážně ano
- Spíše ne
- Ne
- Chcete to komentovat? vyplňte do "jiné"
- Jiné:

**9) Pohlaví \***

Žena

muž

**10) Věková kategorie \***

Absolvent (méně než 26 let)

Dospělý (méně než 50 let)

Dospělý 50+ (více než 50 let)

**11) Pozice, na které pracujete (stručně): \***