



Pedagogická
fakulta
Faculty
of Education

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Pedagogická fakulta
Katedra pedagogiky a psychologie

Bakalářská práce

Motivace ke vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci

Vypracoval: Pavla Ditrichová
Vedoucí práce: Mgr. Marie Najmonová

České Budějovice 2017

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích, 26. dubna 2017

.....

Pavla Ditrichová

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych chtěla na prvním místě poděkovat vedoucí této bakalářské práce Mgr. Marii Najmonové za cenné rady, náměty, odborné vedení a ochotnou pomoc při zpracování mé práce. Zároveň děkuji svým blízkým za podporu při studiu. Rovněž bych chtěla poděkovat společnosti Makro Cash & Carry ČR s.r.o. za vstřícnost a pomoc při získání potřebných informací a materiálů.

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce je zaměřená na motivaci pracovníků ve vybrané organizaci ke vzdělávání. V teoretické části jsou popsány pojmy vzdělávání, formy a metody vzdělávání, motivace a její metody. Empirická část je zaměřená na společnost Makro Cash & Carry ČR s.r.o., v níž jsou pomocí kvantitativního výzkumu s využitím dotazníkového šetření a analýzy dostupných dokumentů zjišťovány požadavky na potřebné vzdělávání zaměstnanců, motivace zaměstnanců k dalšímu vzdělávání, účast zaměstnanců na jednotlivých vzdělávacích akcích a oblasti vzdělávacích aktivit, o které mají zaměstnanci zájem.

KLÍČOVÁ SLOVA: vzdělávání, formy vzdělávání, metody vzdělávání, motivace, metody motivace

ABSTRACT

This bachelor thesis focuses on employee motivation for training in a chosen organization. In the theoretical part of the thesis, terms, such as training, types and methods of training, motivation and its methods, are explained. The second, empirical part is focused closely on the actual company, Makro Cash & Carry ČR s.r.o., quantitative research method of questionnaire survey and analysis of available documents were used to inquire requirements on employee training, employee motivation for further training, employee participation in training activities and desired topics of training activities.

KEYWORDS: training, types of training, training methods, motivation, methods of motivation

OBSAH

OBSAH	6
ÚVOD	7
I. TEORETICKÁ ČÁST	9
1. VZDĚLÁVÁNÍ	9
2. MOTIVACE	18
2.1 TEORIE MOTIVACE	19
2.2. MOTIVACE KE VZDĚLÁVÁNÍ	25
II. EMPIRICKÁ ČÁST	28
3. ÚVOD DO VÝZKUMU	28
4. CÍL VÝZKUMU, VÝZKUMNÉ OTÁZKY	28
5. METODIKA	28
6. VÝZKUMNÝ VZOREK	29
7. DISTRIBUCE DOTAZNÍKU	33
8. VYHODNOCENÍ	34
9. ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	50
10. ANALÝZA EFEKTIVITY SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ, DOPORUČENÍ	52
11. DISKUZE	53
ZÁVĚR	56
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	58
SEZNAM TABULEK	61
SEZNAM GRAFŮ	62
SEZNAM OBRÁZKŮ	63
SEZNAM PŘÍLOH	64
PŘÍLOHY	65

ÚVOD

Téma své bakalářské práce, motivace ke vzdělávání pracovníku ve vybrané organizaci, jsem si vybrala, protože jsem sama zaměstnancem firmy, kde se často se svými kolegy účastníme různých vzdělávacích akcí a doplňujeme si vzdělání i ve svém volném čase. Ráda bych proto zjistila, jaké jsou motivy k tomuto jednání, zároveň bych se chtěla dozvědět, proč někteří zaměstnanci mají ke vzdělávání negativní postoj a jak je vůbec vnímáno firemní vzdělávání a vzdělávací strategie našeho zaměstnavatele.

Spousta firem, včetně mého zaměstnavatele, si už nyní uvědomuje, že prosperita firmy a ekonomické výsledky jsou postaveny na zaměstnancích, kteří mají nadstandardní vzdělání ve své profesi. A právě proto jim firemní vzdělavatelé pomáhají s osobním rozvojem a zvyšováním kvalifikace. Vzdělaní zaměstnanci zvyšují konkurenceschopnost firmy a pomocí svých poznatků a zkušeností renomé celého podniku.

Ruku v ruce se vzděláváním jde i motivace. Slovo *motivace* je odvozena od latinského *movere*, které znamená *pohybovat, hýbat*. Motivace je takovým pohybovým motorem všeho, co člověk dělá. Těchto motorů existuje celá řada a je na každém člověku, potažmo na jeho zaměstnavateli, jak tuto sílu dokáže využít.

Cílem této práce je zjistit, co zejména motivuje zaměstnance k dalšímu vzdělávání ve společnosti Makro Cash & Carry ČR s.r.o. Práci jsem rozdělila do dvou částí: teoretické a empirické.

V teoretické části se budu zabývat vzděláváním obecně, vzděláváním dospělých, firemním vzděláváním a také problémy, které při vzdělávání mohou nastat. Dále budu pojednávat o motivech a motivaci, jaké mohou být zdroje a metody motivace a firemní motivaci.

V empirické části se zaměřím na společnost Makro Cash & Carry ČR s.r.o. V úvodu této části budou popisovat základní informace o společnosti, systému vzdělávání zaměstnanců a jak společnost motivuje zaměstnance ke vzdělávání. Následně popíšu výzkumné šetření, které bude v rámci této společnosti provedeno. Cílem výzkumu bude zejména zjištění motivace zaměstnanců k dalšímu vzdělávání.

Na základě výsledků z výzkumného šetření vypracuji analýzu efektivity systému vzdělávání v Makro Cash & Carry ČR s.r.o. a navrhnu možná doporučení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1. VZDĚLÁVÁNÍ

Podle andragogického slovníku lze vzdělání a vzdělávání definovat následovně. Pojem „vzdělání“ je neoddelitelný od pojmu „vzdělávání“. Vzdělání představuje výsledek a produkt výchovy, vzdělávání je nepřetržitý permanentní a kontinuální proces, kterým se tento výsledek dosahuje. Zaměření, obsah a rozsah vzdělání souvisí s potřebami společensko-ekonomickými, technickými a kulturním rozvojem společnosti v určité historické etapě (Hotár, Pajtinka, Ďurič, 2000).

Procházka (2012) se domnívá, že vzdělávání obecně je činnost, která má za důsledek formování dovedností a vědomostí, a tím také samostatné řešení problémů.

Vzdělávání je tedy neustálý proces, zasahující do každé oblasti lidské činnosti, jehož cílem je získání vědomostí, dovedností, postojů. Plní tak celou řadu funkcí.

VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Vzdělávání dospělých má svá specifika a odlišnosti od „běžného“ vzdělávání. Bývá často mylně zaměňováno s pojmy, jako je např. pedagogika dospělých anebo věda o vzdělávání dospělých. Vzdělávání dospělých je velmi široký pojem, a to hraje významnou roli. Na rozdíl od vzdělávání dětí a mládeže, které je často řízeno prostřednictvím právních předpisů a striktně strukturováno, vzdělávání dospělých se dělí pouze do dvou speciálních oblastí. Těmito oblastmi jsou – *odborné vzdělávání dospělé populace* a *občanské vzdělávání*. Odborné vzdělávání dospělé populace může probíhat ve školách (jako druhá vzdělávací cesta) anebo formou dalšího vzdělávání, které zahrnuje další profesní vzdělávání, zájmové vzdělávání a občanské vzdělávání (Palán, Langer 2008). Vědou, která se převážně touto problematikou zabývá, je andragogika.

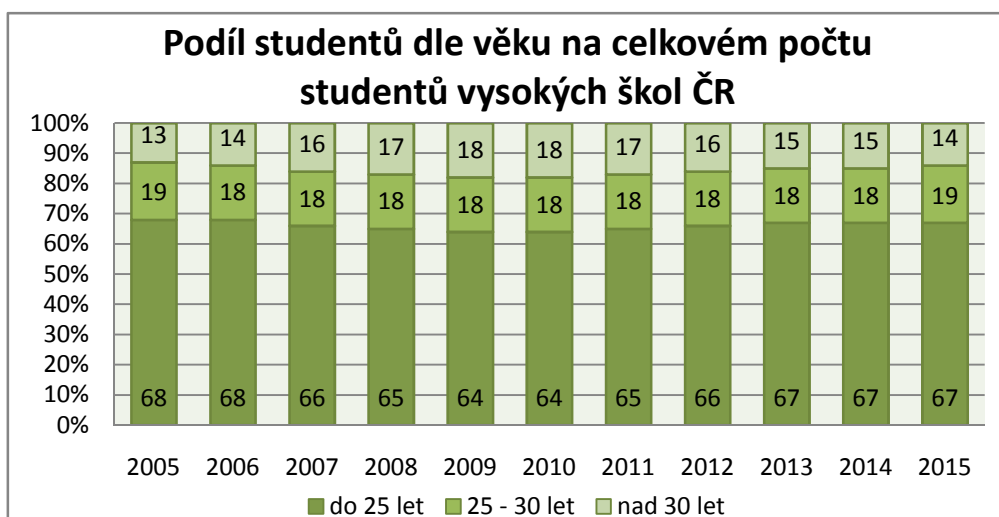
Pokud se podíváme na vzdělávání dospělých v historickém kontextu, zjistíme, že nejvýznamnějšího rozkvětu bylo dosaženo v šedesátých a sedmdesátých letech minulého století. S koncem druhé světové války nastala ve vyspělých zemích Evropy

a USA řada změn, které se staly klíčové pro jeho rozvoj. Díky reformě hospodářství, země začaly dosahovat zřetelného ekonomického rozvoje a vznikaly tak finanční prostředky na vzdělávání. Vzdělání a vysoká míra kvalifikace byla v této době velice žádaná vzhledem k zásadní revoluci ve vědě a v technologickém pokroku. Ukázalo se, že investice do vzdělání začala být srovnatelná s ostatními investicemi (Beneš, 2014).

Na vysokých školách získala své místo následně i andragogika, neboť bylo nutné nejen dospělé vzdělávat, ale také získat určité znalosti teorie vzdělávání. To vše pod záštitou mezinárodních organizací UNESCO a OECD, Rady Evropy, Mezinárodní organizace práce atd. Dnešní situace vzdělávání dospělých je taková, že vzdělávání prostupuje všemi obory a oblastmi života. Už nestačí pouze vědomosti nabyté během školní docházky (Beneš, 2014).

V současné době probíhá opakovaný výzkum Českého statistického úřadu, jehož cílem je určit, v jaké míře se dospělá populace účastní vzdělávání. Šetření je zaměřeno zejména na formální vzdělávání, část otázek je nicméně věnována i vzdělávání neformálnímu nebo např. i četbě denního tisku či znalosti cizích jazyků. Výsledky tohoto výzkumu budou dle dostupných informací zveřejněny na podzim roku 2017 (Báčová, 2016).

Dle předchozího šetření, provedeného roku 2011, se dalšího vzdělávání v Česku účastnilo 37 % populace ve věku 25-64 let. Průměr v Evropské unii je dokonce 43%. Pro srovnání je zajímavé, že co se týká vysokoškolského vzdělávání, ve stejném období se v České republice účastnilo tohoto vzdělávání 35 % starších 25 let z celkového počtu studentů. Více je uvedeno v Grafu 1 níže (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2016).



Graf 1: Podíl studentů dle věku na celkovém počtu studentů vysokých škol ČR Zdroj: MŠMT, kód tabulky F24

FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Speciální oblastní vzdělávání je firemní vzdělávání. Jedná se o „*souhrn edukačních aktivit, které zajišťuje organizace. Cílem je doplnit (rozšířit, prohloubit či zvýšit) nebo změnit (rekvalifikovat) kvalifikaci pracovníků. V praxi podnikového vzdělávání je záměrem odstranit rozdíl mezi aktuální kvalifikací pracovníků a požadavky, jež jsou na ně kladeny v rámci plnění pracovních činností.*“ (Průcha, Veteška, 2014, s. 217)

Základním účelem firemního vzdělávání je tedy přizpůsobování pracovních schopností zaměstnanců měnícím se potřebám pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností (Koubek, 1995).

Formování a prohlubování pracovních schopností ovšem v novodobých společnostech překračuje meze pouhé kvalifikace a přesahuje i do formování sociálních a charakterových vlastností pracovníka, např. do motivace, hodnot, zájmů a postojů (Koubek, 1995).

V souvislosti s takovýmto formováním je třeba rozlišovat „*formování pracovních schopností člověka a formování pracovních schopností pracovníka.*“ (Koubek, 2009 s. 254).

Za *formování pracovních schopností člověka* považujeme takové schopnosti, které provází člověka celý život. V tomto ohledu nehraje roli, na jakém místě, v které době a na čí podnět se realizuje (Koubek, 2009). Formování pracovních schopností člověka

zpravidla prostupuje třemi oblastmi: *oblastí vzdělání*, která je orientovaná především na primární obecné vědomosti a dovednosti, *oblastí kvalifikace*, do které patří příprava na výkon povolání, prohlubování kvalifikace, rekvalifikace, a *oblastí rozvoje*, jenž zahrnuje hlavně pracovní kariéru jedince (Koubek, 2009).

Ve *formování pracovních schopností pracovníků* se firmy většinou angažují ve velké míře a dochází zde zejména k doškolování či přeškolování pracovníků. Případně také toto formování zahrnuje zkrácení adaptace nových zaměstnanců za použití všech dostupných prostředků (Koubek, 2009).

Aby bylo dosaženo požadovaných výsledků, je zcela klíčové postupovat podle strategických plánů a dodržovat neměnné postupy, jak je popsáno v následujících kapitolách.

STRATEGICKÉ PŘÍSTUPY K FIREMNÍMU VZDĚLÁVÁNÍ

Nejúčinnějším firemním vzděláváním je systematické firemní vzdělávání, a to zejména u firem, které se snaží o komplexní práci s lidmi. Je to neustále se opakující cyklus, na jehož začátku stojí rozpoznávání vzdělávacích potřeb firmy, následuje fáze výběru metody a plánování vzdělávání. Třetí etapou je samotné školení, tedy provedení vzdělávacích programů a rozvoj zaměstnanců. Na závěr se uskutečňuje hodnocení účinnosti celého procesu (Koubek, 1995).

IDENTIFIKACE VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB

Proces identifikace vzdělávacích potřeb firmy probíhá v několika fázích. Vodák a Kucharčíková (2011) mluví o třech fázích: potřeby firmy, fáze plánování vzdělávání a hodnocení účinnosti celého procesu. Jednotlivé etapy jsou popsány níže.

- **První etapa** – V této etapě provádíme analýzu podnikových cílů. Aby firemní vzdělávání mělo smysl a bylo úspěšné a efektivní, je nutné vzdělávání směřovat k podnikovým cílům. Je třeba, aby všichni manažeři a linioví vedoucí znali

celkovou strategii podniku a podnikové cíle. Je nutné brát v úvahu i firemní kulturu (Vodák, Kucharčíková, 2011).

- **Druhá etapa** – V této etapě probíhá analýza potřebných znalostí, schopností a dovedností pracovníků firmy. Při tom porovnáváme znalosti, schopnosti a dovednosti dané v kvalifikačních předpokladech se skutečným stavem manažerů a dalších vedoucích pracovníků. Výsledkem této analýzy je specifikovaná potřeba firemního vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2011).
- **Třetí etapa** – Tato etapa je zaměřena na ty manažery a vedoucí pracovníky, u nichž byly identifikovány rozdíly mezi kvalifikačními předpoklady a skutečností. Podklady získáváme např. z hodnocení pracovníků a dalších materiálů (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Výsledkem tohoto procesu je seznam vzdělávacích potřeb pracovníků a návrh vzdělávacího programu (Vodák, Kucharčíková, 2011).

CÍLE FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Hlavním cílem firemního vzdělávání je prostřednictvím cílevědomého formování pracovního kolektivu vytvářet podmínky pro efektivní plnění pracovních úkolů a zajištění konkurenceschopnosti dané firmy. Hlavní cíl se skládá z jednotlivých dílčích cílů, např. motivace zaměstnanců, zajištění plynulosti pracovního procesu, zajištění jazykové způsobilosti zaměstnanců, adaptace nových pracovníků nebo vzdělávání v bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (Dvořáková, 2007).

Podle Tureckiové (2004) je základním cílem firemního vzdělávání především dosažení změn v chování a myšlení pracovníků firmy.

ÚSPĚŠNOST FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Známý americký psycholog Armstrong, ve své publikaci Řízení lidských zdrojů píše: *„Cílem politiky a programů vzdělávání v nějaké organizaci je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace. K dosažení tohoto cíle je nutné zabezpečit, aby lidé byli připraveni a ochotni se vzdělávat, chápali, co musejí znát a být schopni dělat, a byli schopni převzít*

odpovědnost za své vzdělávání tím, že budou plně využívat existující zdroje vzdělávání, včetně pomoci a vedení ze strany svých liniových manažerů.“(Armstrong, 2007, č. 466)

Podle Armstronga (2007) lze konstatovat, že úspěšnost firemního vzdělávání bude záviset na následujících podmínkách:

- Bude nutné pracovníky motivovat ke vzdělávání, je třeba, aby si uvědomili, že je neustále (např. v souvislosti s novými postupy a technologiemi) nutné jejich znalosti a dovednosti zlepšovat.
- Pracovníci potřebují mít stanovené cíle vzdělávání i zpětnou vazbu.
- Plnit stanovené cíle vzdělávání pomohou správně zvolené metody firemního vzdělávání.

FORMY A METODY FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Formy a metody jsou dvě různé oblasti vzdělávání, které se od sebe liší zásadním způsobem. Veteška chápe formy vzdělávání jako *„zevnější organizační uspořádání vzdělávací akce.“* (Veteška, 2016 s. 170) Oproti tomu metody vzdělávání charakterizuje jako *„konkrétní nástroje využitelné ve vzdělávání dospělých.“* (Veteška, 2016 s. 170)

FORMY VZDĚLÁVÁNÍ

Na formy vzdělávání lze nahlížet z různých hledisek a podle charakteru vzdělávání. Odborná literatura uvádí rozdělení *„podle délky trvání vzdělávací akce (hodinová či vícehodinová přednáška; jednodenní, vícedenní; jednorázové nebo cyklické), podle prostředí (na pracovišti, mimo pracoviště, virtuální prostředí, doma), organizačního uspořádání (založeného na interakci vzdělavatel x vzdělávaný: individuální, párové, skupinové/hromadné; kooperativní, participativní, individualizované), zaměření vzdělávacího procesu (kvalifikační, rekvalifikační).“* (Veteška, 2016 s. 170)

METODY VZDĚLÁVÁNÍ

Jak již bylo zmíněno výše, metoda ke vzdělávání je nástroj, jakým je možno dosáhnout vzdělávacího cíle. Těchto metod je celá řada. Palán a Langer (2008) pro zjednodušení

užívají dělení na metody teoretické, teoreticko-praktické a praktické. Jednotlivé metody jsou popsány níže.

Teoretické metody se užívají ke zprostředkování teoretických informací. Jsou zaměřeny zejména na rozumovou oblast účastníka, kterou rozvíjí. Řadíme sem např. klasickou přednášku, přednášku s diskuzí či seminář (Palán, Langer, 2008).

Teoreticko-praktické metody jsou vhodné k rozboru problému a hledání jeho východiska. Zaměřují se zejména na koncepční uvažování. Do této skupiny řadíme např. diskusní a projektové metody nebo programovou výuku (Palán, Langer, 2008).

Praktické metody se zaměřují na rozvoj praktické oblasti, dovedností a zkušeností. Většinou jsou orientovány pro skutečný výkon povolání. Zahrnují metody jako např. instruktáž, koučing, mentoring, rotace práce, stáž nebo exkurze (Palán, Langer, 2008).

Palán a Langer (2008) popisují jako nejvíce užívané následující metody.

- *Přednáška* – Vzdělávací aktivita vhodná k přednesu ucelených informací co největšímu počtu účastníků a v co nejkratším časovém intervalu. Je nenáročná na velikost prostoru a vybavení.
- *Seminář* – Metoda podobná přednášce s větším zapojením účastníků do výuky.
- *Diskusní metody* – Zahrnují celou řadu metod, jejichž společným základem je záměrné rozvíjení idejí a jejich vyjadřování ve skupině.
- *Workshop* – Je to nejčastější vzdělávací aktivita. Jedná se o uzavřené pracovní-vzdělávací setkání skupiny. Cílem setkání je řešení určitého problému netradičním a originálním způsobem, většinou za pomoci působení synergického efektu, díky němuž větší počet účastníků dosáhne většího počtu řešení a ve vyšší kvalitě, než kdyby každý účastník pracoval samostatně.
- *Exkurze* – Exkurze slouží k přechodnému přesunutí vzdělávací aktivity do praxe. Slouží k názornému vysvětlení, jako doplněk k jiné vzdělávací metodě (většinou přednášce).
- *Případová studie* – Tento způsob výuky přímo včleňuje účastníky „do hry“. Jedná se o popis skutečného nebo vymyšleného problému, následuje rozbor

určité situace skupinou zúčastněných, debata, hledání originálních řešení, jejich zvažování a vytváření závěrů.

- *Brainstorming, brainwriting* – Cílem obou metod je získat co největší počet neotřelých nápadů k řešení dané otázky. Podstatou brainstormingu je diskuze, jejíž průběh je zapisován např. na tabuli. Aby tato metoda byla účinná, musí platit absolutní volnost ve vyjadřování a zákaz hodnocení jednotlivých nápadů. Po diskuzi následuje vyhodnocování výsledků. Brainwriting je založen na stejném principu, ovšem nápady se neříkají nahlas, pouze se zapisují.
- *Hraní rolí* – Podstata této vzdělávací metody je založena na procvičování praktických schopností. Školitel může v průběhu akce nabídnout odbornou radu a musí poskytovat pozitivní zpětnou vazbu a povzbuzovat účastníky k další akci. Zásadní přínosy, které hraní rolí přináší, je rozvoj mezilidských vztahů, procvičování analýzy problému, rozhodování, odhalování vlastních chyb apod.
- *Koučování* – Při této metodě dochází k zdokonalení schopnosti maximálně využít vlastních možností, za pomoci pokládání otevřených otázek koučem. Užívá se spíše ve sportu, ve firemním vzdělávání se používá především na manažerských postech.
- *Mentorování* – Mentorování je obměna koučování s tím rozdílem, že mentor není pracovníkovi přidělen, ale ten si ho sám vybírá mezi zkušenými pracovníky. Mentor pak účastníkovi přímo udává směr, povzbuzuje ho a radí mu.
- *Development centre (DC)* – Při této aktivitě jsou účastníci pozorováni při řešení daných úkolů (hraní rolí, případové studie atd.) za pomoci psychodiagnostických metod. Na základě pozorování jsou stanoveny osobnostní profily účastníků a sestaveny jejich rozvojové plány.
- *Outdoortraining* – Tato metoda probíhá vždy mimo pracovní prostředí, obvykle v tělocvičně nebo v přírodě. Originální cestou zde dochází k prohlubování interpersonálních vztahů, soudržnosti týmu a získávání manažerských dovedností. Po ukončení aktivity zpravidla následuje diskuse.
- *E-learning* – Pro vzdělávání touto metodou jsou klíčové komunikační a informační technologie. Výhodou je absence omezení časem nebo prostorem.

Naopak jako nevýhoda se uvádí nízká motivace z důvodu nepřítomnosti lektora a absence sociálních kontaktů (Palán, Langer, 2008).

Koubek (1995) toto spektrum metod ještě doplňuje o další metody:

- *Instruktaž při výkonu práce* – se používá především při nástupu nového pracovníka, nebo při přechodu z jiného pracoviště.
- *Rotace práce* je metoda, kdy pracovník postupně prochází útvary v organizaci. Používá se především při přípravě vedoucích pracovníků.
- *Demonstrace* je metoda, při níž se názorně předvádějí určité pracovní postupy. Realizuje se v různých prostorách, např. v laboratořích či vývojových pracovištích. Tato metoda posiluje především návyky.
- *Samostudium* je ucelený vzdělávací proces, jehož cílem je naučit se trvale dovednosti a vědomosti. Podmínkou efektivity této metody je systematická, soustředění a zodpovědnost jedince.
- *Pracovní porada* – Účastníci vzdělávací aktivity se touto metodou obeznamují se záležitostmi, které se týkají nikoli jen vlastního pracoviště, ale i celé firmy.
- *Přijímání konstruktivní zpětné vazby* – Zpětná vazba se používá takřka ve všech sférách vzdělávání. Jedná se o hodnocení, vycházející z kontroly provedené práce. Měla by být poskytována ihned a co nejvíce konkrétně. Může mít pozitivní i negativní charakter. Jejím cílem je dosažení změny pracovního chování. Součástí hodnocení by měl být i společný rozhovor o důvodech nedostatků a hledání cest jejich řešení (Koubek, 1995).

BARIÉRY VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Firmy se v oblasti vzdělávání zaměstnanců mohou potýkat s různými problémy. Tyto potíže se promítají do všech oblastí, kde je usilováno o předávání poznatků. Mohou to být takové např. bariéry, které pramení z pocitu, že účastník již všechno ví, nebo problémy uvnitř organizace, jako je nezajímavá nabídka kvalitních vzdělávacích kurzů, nevhodné místo, nedostatečná motivace zaměstnanců ze strany firmy, nedostatek podpory k rozvoji zaměstnanců apod. Daleko více problémů je však na straně

zaměstnanců, kam řadíme nedostatečnou motivace ke studiu, averzi ke změnám, strach z neznámého atp. (Barták, 2015).

2. MOTIVACE

MOTIV

Motiv představuje pohnutku k určitému chování. Bedrnová a Nový (2004) chápou motiv jako psychologickou příčinu jistého jednání a chování jedince, jako stěžejní složku jeho individuálního prožívání, která dává jeho jednání psychologický význam.

Říčan (2010) konstatuje, že motiv je pohnutka zaměřená na uspokojování určitých potřeb. Je to psychická reakce, která má vyrovnat určitý stav, jenž může vzniknout z:

- nedostatků, např. z pocitu hladu, z potřeby sexu nebo
- přetlaku, kdy se organismus potřebuje něčeho zbavit, např. odreagovat se ze stresu.

DĚLENÍ MOTIVŮ

Nakonečný (1992) dělí motivy na:

- *biologické, primární* – potřeby fyziologické (potřeba potravy, žízeň) a také motivy závislé na zachování druhu, např. potřeba sexu;
- *psychické, sekundární* – vnitřní motivace, která nastoluje duševní pohodu, např. potřeba sebeurčení, řídit svůj vlastní život či nalezení smyslu života a
- *sociální* – motivy získané, např. touha po moci nebo potřeba dosažení úspěchu apod.

MOTIVACE

Motivace je označována jako „*souhrn všech intrapsychických dynamických sil neboli motivů, které zpravidla aktivizují a organizují chování i prožívání s cílem změnit existující neuspokojivou situaci nebo dosáhnout něčeho pozitivního*“ (Plháková, 2003, s. 319).

2.1 TEORIE MOTIVACE

Teorií motivace existuje mnoho, nelze jednu vyzdvihnout a označit za jedinou správnou a nelze ani očekávat, že by v blízké době bylo dosaženo teorie jednotné. Nakonečný (1996) shromáždil přehledy základních pojetí motivace a pojmů, které v nich převládají, a s úpravou zveřejnil studii B. Weinerja (1980). Tento chronologický souhrn začíná u Sigmunda Freuda v roce 1900 a končí u Abrahama Maslowa v roce 1970. Teorie těchto dvou i dalších autorů jsou popsány v dalších kapitolách.

PSYCHOANALYTICKÁ TEORIE SIGMUNDA FREUDA

Sigmund Freud vymezuje psychoanalýzu jako vědu, jež se snaží odhalit skryté psychické procesy v podvědomí a rovněž pudové podněty, které je způsobují. V tomto modelu Freud dělí psychiku do tří základních struktur (Plháková, 2011):

- **ID** (ono), v němž vládou pudy a principy slasti, vášně, libido, tužby, spontánnost;
- **EGO** (já), které funguje na principu reality a v němž důležitou roli hrají zkušenosti jedince, sféra vnímání, svědomí, závazků a sociálních jistot;
- **SUPEREGO** (nadjá) zahrnující svědomí, ideální ego, zvnitřněné hodnoty a morálka společnosti (Plháková, 2011).

MASLOWOVA TEORIE POTŘEB

Soustavu poznatků zaznamenal Abraham Maslow ve své knize Motivace a osobnost, vydané v roce 1954. Hlavním myšlenka tkví v tom, že podstata lidských potřeb je biologicky vymezená, ovšem s vrozenými možnostmi dalšího rozvoje a utvářením pomocí zevních vlivů. Objevuje se zde potřeba seberealizace. Maslow je často za tuto teorii kritizován vzhledem k tomu, že při svém zkoumání vycházel zejména z poznatků o zdravých a silných jedincích (Plháková, 2011).

Pro znázornění teorie použil Maslow pyramidu, z níž je zřejmé, že vyšší potřeby nastupují, když jsou uspokojeny potřeby nižší. Není-li uspokojena potřeba vyšší, tak se její tlak na uspokojení snižuje. Není-li uspokojena nižší, tak se její tlak na uspokojení zvyšuje (Plháková, 2011).



Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb Zdroj: www.studium-psychologie.cz

HERZBERGOVA MOTIVAČNÍ TEORIE DVOU FAKTORŮ

Herzbergova teorie dvou faktorů navazuje na Maslowovu teorii a je zaměřena na pracovní motivaci. Tato teorie vychází z předpokladu, že člověk má dvě skupiny protikladných potřeb – první skupina vychází z živočišné potřeby člověka vyhnout se bolesti, druhá skupina je lidská potřeba psychického růstu (Bedrnová, Nový, 2004).

První skupinu označuje Herzberg jako *hygienickou*. Působí v oblasti pracovní nespokojenost – pracovní spokojenost. V případě, že pracovní prostředí, ve kterém člověk pracuje, není příznivé (z důvodu špatných mezilidských vztahů, platových podmínek, nejistoty zaměstnání apod.), je člověk nespokojen a motivace je negativní. V opačném případě příznivé pracovní prostředí vede k pracovní spokojenosti, ale pracovní motivaci neovlivní, člověk toto prostředí považuje za samozřejmé. Do této skupiny patří např. podniková kontrola, vztahy s nadřízenými, vztahy mezi pracovníky, plat, jistota zaměstnání nebo pracovní podmínky (Bedrnová, Nový, 2004).

Druhou skupinu označil Herzberg jako *motivátory*. Pokud nejsou tyto faktory přítomné (chybí společenské uznání pracovní pozice, možnost povýšení, možnost osobního růstu apod.) není pracovník spokojený a ani není kladně motivován. V opačném případě přítomnost těchto faktorů vede k pracovní spokojenosti a kladné pracovní motivaci. Do

této skupiny patří úspěch, dosažení cíle, uznání, práce sama, odpovědnost, povýšení či možnost osobního růstu (Bedrnová, Nový, 2004).

ADAMSOVA TEORIE ROVNOVÁHY (SPRAVEDLNOSTI)

Teorie spravedlnosti vychází z předpokladu, že pracovníci vyžadují slušné a spravedlivé zacházení ve srovnání s ostatními pracovníky. Bude-li s pracovníkem zacházeno spravedlivě v porovnání s jiným pracovníkem na stejné nebo podobné pracovní pozici, bude pracovník motivován k vyšším pracovním výkonům (Armstrong, 2007).

John Stacey Adams člení spravedlnost do následujících skupin:

- *distributivní spravedlnost* – jde o odměňování pracovníka ve srovnání s ostatními a
- *proceduální spravedlnost* – jde o oblast kariérního postupu, jednání s pracovníky apod. (Armstrong, 2007).

SKINNEROVA TEORIE POZITIVNÍHO MYŠLENÍ

Burrhus Frederic Skinner rozlišuje čtyři následující postupy motivace.

Prvním postupem je tzv. pozitivní motivace, která je založena na mimovědomém vytvoření kladné zkušenosti a směřuje k opakovanému chování pracovníka, za něž byl dříve nějakým způsobem odměněn (Vodáček, Vodáčková, 2006).

Druhým postupem je negativní motivace, kterou si pracovník vytvořil při minulém chování, které vedlo k jeho postihu (Vodáček, Vodáčková, 2006).

Třetím postupem je utlumení aktivity, jde o demotivaci pracovníka, jehož aktivita vedla k negativním výsledkům (Vodáček, Vodáčková, 2006).

Čtvrtým postupem je negativní trestání, jedná se o snahu zabránit chování, které by vedlo ke škodlivému pracovnímu jednání (Vodáček, Vodáčková, 2006).

ALDEFEROVA TEORIE

Americký psycholog Clayton Paul Alderfer navázal na Maslowovu teorii a definoval teorii lidských potřeb. Určil tři základní kategorie:

- existenční potřeby – mezi tyto potřeby můžeme zařadit např. hlad, žízeň, ale také plat a pracovní podmínky;
- vztahové potřeby – lidé musejí být v interakci s dalšími lidmi v okolí a
- růstové potřeby – jde o potřebu dalšího osobního růstu (Mikuláščík, 2015).

Mikuláščík (2015) dále zmiňuje, že Alderfer tuto teorii vyvinul z důvodu neakceptování systému uspořádání potřeb dle Maslowa.

TEORIE KOMPETENCE

Robert W. White publikoval svoji teorii kompetence v roce 1959. Principem této teorie je skutečnost, že u dospělého člověka se v pracovní oblasti projevuje potřeba prokázat svojí profesionální způsobilost a své schopnosti a tím získat respekt a uznání druhých pracovníků ve firmě, ale také lidí blízkých, svého partnera a svých dětí. Potřeba kompetence se projevuje především v náročných situacích (Bedrnová, Nový, 2004).

TEORIE X A Y

Autorem této teorie je Douglas McGregor. Principem teorie je předpoklad existence zcela opačných představ o pracovnících.

Typ X vyjadřuje názor, že člověk je v podstatě tvor líný, že má nechuť k práci a že je nezbytné ho pod pohrůžkou trestu k práci donutit. Ale za dobrou práci si zaslouží finanční odměnu.

Typ Y naopak předpokládá, že práce je pro člověka stejně přirozená jako hra a že stejně přirozený je smysl pro zodpovědnost. Daleko důležitější než finanční odměna je pro pracovníka pocit důležitosti a užitečnosti vlastní práce (Bedrnová, Nový, 2004).

ZDROJE MOTIVACE

Bedrnová a Nový (2004) označují za zdroj motivace takové skutečnosti, které se podílejí na vytváření motivace a které významným způsobem působí na přetrvávání těchto skutečností. Motivace je tvořena pěti klíčovými zdroji – potřebami, návyky, zájmy, hodnotami, hodnotovou orientací a ideály.

POTŘEBY

Potřeby považují psychologové za základ, na němž se vytváří chování člověka a jeho psychická činnost. Bedrnová a Nový (2004) chápou potřebu jako jedincem prožívaný nedostatek, který nemusí být vždy uvědomovaný, avšak je pro daného jedince subjektivně významný.

Potřeba aktivizuje člověka k činnosti, eliminující uvedený nedostatek. Potřeby můžeme rozdělit na dvě skupiny:

- *primární potřeby* (fyziologické, biologické) čili ty nejzákladnější potřeby, které souvisí s činností lidského organismu, a
- *sekundární potřeby* související se společenskou, sociální a kulturní existencí člověka (Bedrnová, Nový, 2004).

NÁVYKY

Návyk můžeme definovat jako opakovaný způsob jednání člověka v určité situaci. Návyky se projevují ve všech oblastech života člověka a jsou vědomé nebo nevědomé. Na jejich vzniku se podílí nejen výchova, ale i sebevýchova.

Bedrnová a Nový (2004) vidí definici návyku jako automatickou a opakovanou činnost jedince v dané situaci. Z objektivního hlediska je možné návyk vymezit jako naučené schéma chování. Na úrovni prožívání se projevuje jako pohnutka, která směřuje k vykonání něčeho konkrétního v dané situaci.

ZÁJMY

Zájem podle Bedrnové a Nového (2004) je jakousi specifickou formou motivu, která je zaměřena na určitou oblast předmětů či jevů spojených s aktivizací činnosti člověka.

Zájmy můžeme obecně definovat jako zaměření člověka na určité předměty nebo na oblast určitých činností (Bedrnová, Nový, 2004).

HODNOTY

Pro daného jedince může být hodnotou téměř cokoliv. Vždy ovšem záleží na okolnostech formování jeho osobnosti a subjektivních zkušenostech. Nicméně se však vyskytují všeobecně uznávané hodnoty, jakými jsou zdraví, nejbližší příbuzní, zaměstnání, vědomosti, společenský status, peníze, přátelství atd. (Bedrnová, Nový, 2004).

Hodnotová orientace člověka určuje jeho životní styl a činnost. Podle zaměření člověka rozlišujeme šest osobnostních typů:

- teoretický typ – zaměřuje se na hledání pravdy, jeho nejvyšší hodnotou je poznání,
- ekonomický typ – zaměřený na prospěch, hromadění majetku, jeho nejvyšší hodnotou je užitek,
- estetický typ – spatřuje své hodnoty v harmonii, jeho nejvyšší hodnotou je krásno,
- sociální typ – nejvyšší a nejsprávnější hodnota je láska,
- politický typ – nejvyšší hodnotou je moc a
- náboženský typ – zaměřen k božským hodnotám (Bedrnová, Nový, 2004).

IDEÁLY

Ideál je něco, co je člověkem pozitivně hodnoceno a co představuje cíl jeho snažení. Ideály mohou mít podobu životních cílů a vznikají v průběhu života člověka, kdy na něho působí sociální vlivy okolí (Bedrnová, Nový, 2004).

2.2. MOTIVACE KE VZDĚLÁVÁNÍ

K dosažení úspěšného vzdělání zaměstnanců a účasti na vzdělávacích aktivitách je zapotřebí zaměstnance dostatečně motivovat. Nedostatečná motivace je mnohdy pramenem snížené účinnosti školících programů a nízké účasti zaměstnanců na těchto školících programech vůbec (Urban, 2017).

Základní podmínkou pro motivaci ke vzdělávání zaměstnanců je, obdobně jako u pracovní motivace, kompletní zaměstnanecká spokojenost. Výzkumy prokázaly, že spokojení zaměstnanci se vzdělávají raději a i podstatně dříve než pracovníci, kteří se necítí spokojeni (Urban, 2017).

Urban dále uvádí, že motivaci napomáhající vzdělávání lze rozdělit na „*motivaci před vzdělávání, motivaci v rámci tréninku, ověřování získaných poznatků a motivaci po ukončení školení.*“ (Urban, 2017, s. 106)

MOTIVACE PŘED VZDĚLÁVÁNÍM

Pohnutky, se kterými přicházejí zaměstnanci na vzdělávací aktivity, jsou výchozím předpokladem k úspěchu. Aby došlo ke zvýšení motivace, je zapotřebí zaměstnancům ještě před tréninkem dostatečně vysvětlit význam a efekt, jaký bude pro ně účast mít (Urban, 2017).

Význam se může zakládat na vykonávání obtížnějších činností a naplňování náročnějších cílů, dále pak získání vyšší odměny, zvětšení kompetencí, ale i nabytí nových schopností a vědomostí pro setrvání v dosavadní pracovní pozici. Motivující může být pro zaměstnance i to, že trénink začíná od vedoucích pracovníků. Další podporou motivace může být i osobní podíl zaměstnanců na tréninku, jako je např. volba obsahu a metody vzdělávání (Urban, 2017).

MOTIVACE V RÁMCI TRÉNINKU

V rámci motivace ke vzdělávání Urban (2017) vyzdvihuje zejména obsah tréninku, zdůrazňuje nutnost návaznosti nových vědomostí a schopností na dosavadní zkušenosti a poznatky zaměstnance a jejich okamžitou aplikovatelnost.

Jako nejefektivnější metodu vzdělávání, která splňuje výše uvedené požadavky, vidí Urban (2017) řešení případových studií. Podstatou vzdělávání je v tomto případě učení se na základě osobních zážitků zaměstnanců, během něhož se aktéři zdokonalují řešením určitých úkolů. Motivace je podporována možností vlastní aktivity. Zaměstnanci se mohou vžít do role osoby, která danou situaci už v minulosti řešila, a mohou vzájemně srovnávat řešení situace.

Pokud se jedná o obsáhlejší vzdělávací aktivitu, může motivaci podpořit i účast vedoucích pracovníků. Přítomnost nadřízeného vzbuzuje u pracovníků pocit důležitosti, že vzdělávání zaměstnanců patří k přednostem společnosti (Urban, 2017).

OVĚŘOVÁNÍ ZÍSKANÝCH POZNATKŮ

Ověřování nabytých vědomostí tvoří významnou složku motivace. Ověřování může probíhat po skončení vzdělávání, ale i v jeho průběhu. Důležité je, aby tato činnost byla naplánována předem a aby s ní byli seznámeni i účastníci školení. Jestliže tuto informaci dostanou zaměstnanci předem, zvýší se jejich pozornost a vzrůstá i jejich motivace. Nedílnou součástí informace před začátkem školení by měl být zmíněný i dopad pro pracovníka, který zkouškou neprojde. Může se jednat např. o to, že pracovník bude muset absolvovat trénink opakovaně, po pracovní době nebo na své náklady (Urban, 2017).

Obdobnou funkci ověřování znalostí může simulovat rozhovor s vedoucím pracovníkem, při kterém je zaměstnanec požádán o souhrn poznatků z tréninku, případně aby předal tyto informace svým kolegům např. v písemné formě nebo pomocí prezentace (Urban, 2017).

MOTIVACE PO UKONČENÍ VZDĚLÁVACÍ AKTIVITY

Dále Urban říká, že v případě, kdy pracovníci získané poznatky nepoužívají ihned v praxi, jsou v krátké době zapomenuty. Praktické užívání se však zpravidla neobejde bez podpory, ani bez jistého nátlaku od nadřízených (Urban, 2017).

Po ukončení vzdělávání může být motivující i výkonové odměňování, a to zejména tehdy, promítnou-li se nabyté vědomosti a schopnosti ihned do pracovních výsledků.

Motivačním faktorem může být i zahrnutí vzdělávání mezi rozvojové cíle zaměstnance a jejich posuzování v rámci běžného hodnocení (Urban, 2017).

Důležitou úlohu může hrát i přímá peněžní odměna, kupříkladu zahrnutí daných schopností do základního platu pracovníka nebo ujednání o uhrazení výdajů na vzdělávání, jestliže pracovník nedosáhne určitých výsledků při tréninku, např. dané jazykové úrovně (Urban, 2017).

II. EMPIRICKÁ ČÁST

3. ÚVOD DO VÝZKUMU

Pro empirickou část bakalářské práce byl zvolený kvantitativní výzkum ve společnosti Makro Cash & Carry ČR s.r.o. se sídlem v Plzni. Na základě výsledků z daného výzkumného šetření byla vypracována analýza efektivity systému vzdělávání a následně byl vytvořený návrh možných doporučení.

4. CÍL VÝZKUMU, VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Cílem této bakalářské práce bylo zjistit požadavky na potřebné vzdělávání zaměstnanců a motivaci zaměstnanců k dalšímu vzdělávání. Dále bylo cílem zjistit účast zaměstnanců na jednotlivých vzdělávacích akcích a oblasti vzdělávacích aktivit, o které mají zaměstnanci zájem.

Před zahájením samotného výzkumu byly stanoveny následující výzkumné otázky.

- Co motivuje zaměstnance společnosti Makro Cash & Carry ČR s.r.o. ke vzdělávání?
- Jak jsou motivováni zaměstnanci Makro Cash & Carry ČR s.r.o. k dalšímu vzdělávání? Cíl
- Jaké jsou potřeby zaměstnanců ke vzdělávání v Makro Cash & Carry ČR s.r.o.?

5. METODIKA

Kvantitativní výzkum probíhal pomocí dotazníku. Tento dotazník byl sestaven na základě rozhovoru a analýzy dokumentů poskytnutých personalistkou Makro Cash & Carry ČR s.r.o. v Plzni a Tréninkovým poradcem a metodikem pro CZ/SK Makro Cash & Carry ČR s.r.o. Dále také byl za jejich pomoci získán počet účastníků na jednotlivých vzdělávacích aktivitách.

Dotazník je dle Gavory (2010) nejčastější způsob zjišťování informací. Dále Gavora říká, že „dotazník je určen především pro hromadné získávání údajů. Proto se dotazník považuje za ekonomický výzkumný nástroj. Můžeme jím získat velké množství informací při malé investici času.“ (Gavora, 2010 s. 121)

Ján Fejrenčík (2000) vidí jako další nespornou výhodu v úspoře času a v lepším kvantifikování dat. Naopak nedostatky spatřuje v „menší pružnosti (např. nelze klást doplňující otázky), formulace otázky nemusí být dostatečně srozumitelná všem, obvykle bývá nižší věrohodnost dat, a že příprava dotazníku si vyžaduje větší pečlivost.“ (Fejrenčík, 2000, s. 183)

6. VÝZKUMNÝ VZOREK

Výzkumný vzorek tvořilo 208 zaměstnanců společnosti Makro Cash & Carry ČR s.r.o. v Plzni. Autorka si vybrala zaměstnance právě této společnosti, protože mají zkušenosti s velice rozvinutým a propracovaným vzdělávacím systémem, který funguje na mezinárodní úrovni.

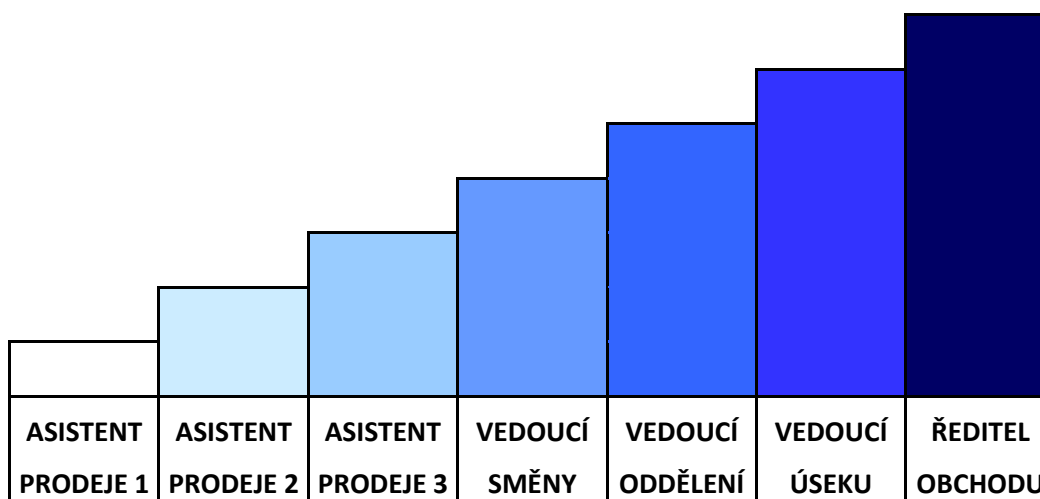
SPOLEČNOST MAKRO CASH & CARRY ČR S.R.O.

Následující informace týkající se informací Makro Cash & Carry ČR s.r.o. byly získány z interních dokumentů společnosti a z rozhovorů s personalistkou Makro Cash & Carry ČR s.r.o. v Plzni a Tréninkovým poradcem a metodikem pro CZ/SK Makro Cash & Carry ČR s.r.o. (Vítejte v Makro, 2017).

Společnost Makro Cash & Carry ČR s.r.o. je součástí mezinárodní organizace METRO Cash & Carry International a patří mezi přední světové společnosti zabývající se samoobslužným velkoobchodním a maloobchodní prodejem. Od svého vstupu na trh v roce 1968 se neustále rozvíjí v moderní a mezinárodní společnost. Nyní celá korporace čítá 690 obchodů ve 30 zemích světa (Vítejte v Makro, 2017).

Společnost Makro Cash & Carry ČR s.r.o. a METRO Cash & Carry SR s.r.o. tvoří jednu obchodní jednotku, zahrnující 19 obchodů s více než 4500 zaměstnanci. Prodejna Makro Cash & Carry ČR s.r.o. v Plzni o rozloze 6 500 m² byla založena v roce 2002.

V současné době je zde zaměstnáno 208 zaměstnanců na různých pozicích (organizační uspořádání obchodu – příloha č. 1). Základní rozdělení pozic popisuje následující obrázek (Vítejte v Makro, 2017).



Obrázek 2: Kariéra v Makro Cash & Carry s.r.o. Zdroj: interní materiály firmy Makro Cash & Carry s.r.o.

VZDĚLÁVÁNÍ V MAKRO CASH & CARRY ČR S.R.O.

Společnost Makro Cash & Carry ČR s.r.o. si uvědomuje, že prosperita firmy a ekonomické výsledky jsou postaveny na zaměstnancích, a právě proto je nutné pracovat na jejich soustavném vzdělávání a jejich rozvoji. Prostřednictvím různých vzdělávacích aktivit jsou seznamováni s novými produkty, moderními postupy, zásadami a principy, které denně využívají a potřebují ke své práci.

Vzdělávání probíhá zejména metodou E-tréninku, skupinového tréninku, on-the-job tréninku a samostudiem. Mezi další metody patří také samostudium, přednáška, přijímání konstruktivní zpětné vazby, mentoring, exkurze u dodavatelů a pracovní porada.

E-TRÉNINK – Výuka probíhá individuálně za pomoci počítače. Jednotlivé moduly jsou efektivní, časově nenáročné a rychlé. Témata modulů: Vítejte v Makro, Naše principy, Hygiena HACCP a další. V příloze č. 2 je uveden seznam základních E-tréninků, který je doplněný o počty zaměstnanců, kteří se v Makro Cash & Carry ČR s.r.o. v Plzni zúčastnili jednotlivých modulů v období fiskálního roku (1. 10. – 30. 9.) 2015, 2016 a počátku roku 2017.

SKUPINOVÝ TRÉNINK – Tento trénink zabezpečují interní a externí trenéři, a probíhá zejména metodou workshopu, případně jako přednáška. K takovým patří např. zákonná školení (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci, Požární ochrana), produktová školení anebo workshopy Cesta, GoldenRules, Maska a nyní i nově implementovaný projekt Zlepšováky. V příloze č. 3 je uveden seznam skupinových tréninků (bez zákonných školení), který je doplněný o počty zaměstnanců, kteří se v Makro Cash & Carry ČR s.r.o. v Plzni zúčastnili jednotlivých modulů v období fiskálního roku (1. 10. – 30. 9.) 2015, 2016 a počátku roku 2017.

ON-THE-JOB – Za pomoci vedoucích pracovníků a zkušených kolegů dochází k upevnění a ověření získaných dovedností v reálném pracovním prostředí.

SAMOSTUDIUM – Pro jednotlivé pozice jsou vypracované tréninkové manuály a adaptační plány, které se zaměstnancem projde vedoucí pracovník nebo zkušený kolega a dále si ho zaměstnanec sám nastuduje. Poté je přezkoušen, a pokud úspěšně složí zkoušku, dojde ke kariérnímu postupu na vyšší pozici. Nerozhodují zde odpracované roky, ale skutečné schopnosti, zájem o práci a vzdělávání a v neposlední řadě výsledky.

VZDĚLÁVACÍ SYSTÉM

Od prvního dne nástupu se stává zaměstnanec součástí nepřetržitého procesu vzdělávání, která začíná úvodním školícím programem. V jeho začátku je pro každého zaměstnance vytvořený adaptační list, jenž popisuje jeho plán vzdělávání po celou zkušební dobu.

Na začátku je zaměstnanec seznámen s nástupními dokumenty, kolektivní smlouvou, pracovním pořádkem a mzdovými předpisy. Následuje seznámení s pracovištěm a představení domácího oddělení. V dalších dnech je dle potřeby zaměstnanec seznamován i s ostatními odděleními, pro pochopení obchodu jako celku. Dále následují základní E-tréninky a workshopy Makro v kostce a GoldenRules, ve kterých se zaměstnanec seznámí se společností jako takovou a s přístupem k zákazníkovi. Další specifika vzdělávání se liší dle pozice a oddělení. V průběhu procesu zaškolování je nováčkovi k dispozici vedoucí oddělení, zkušený kolega a personalistka, kteří také

dohlíží na plnění adaptačního plánu a i průběžně provádí testování zaměstnance z nově nabytých vědomostí a schopností.

Po skončení zkušební doby vzdělávání nekončí. Kromě povinných zákonných školení, kterými musí projít všichni zaměstnanci 1x za rok, se také každý rok spolu s rozvojem společnosti také vzdělávají zaměstnanci pomocí nejrůznějších přednášek (např. školení na vysokozdvizný vozík) a workshopů.

Nejnovějším workshopem, který probíhá v celé METRO Cash & Carry International, je projekt nazvaný Zlepšováky. Podstata tohoto tréninku spočívá v pochopení a nastavení postupů neustálého zlepšování se zaměřením na zvýšení efektivity procesů a tím celé organizace.

MOTIVACE KE VZDĚLÁVÁNÍ

Společnost Makro Cash & Carry ČR s.r.o. si velice dobře uvědomuje, že jedním klíčem k úspěchu jsou motivovaní zaměstnanci. Aby svoji práci mohli vykonávat dobře a pomáhat tak společnosti růst, je důležité i jejich vzdělání. Ovšem ne každý zaměstnanec má tolik vnitřní motivace, aby chtěl být profesionálem ve svém oboru. Čím méně mají zaměstnanci motivace, tím více ji musí doplňovat manažeři společnosti.

Motivace ke vzdělávání ve společnosti Makro Cash & Carry ČR s.r.o. je rozdělena do dvou modelů – hmotné a nehmotné.

HMOTNÁ MOTIVACE KE VZDĚLÁVÁNÍ

Tato motivace je založena na bázi benefitů a financí, které společnost poskytuje zaměstnancům.

Benefity zahrnují obsáhlý balík výhod, které jsou zaměstnancům poskytovány od prvního dne nástupu. Po uplynutí zkušební doby se výhody ještě rozšiřují. Pokud tedy zaměstnanec u společnosti pracuje déle než 3 měsíce, jsou mu k dispozici výhody v podobě dotovaného stravování, zvýhodněného mobilního tarifu, slevy na pohonné hmoty, očkování proti chřipce, až 5 dní dovolené navíc, mycí a čisticí prostředky,

ochranné pomůcky, zlatá zaměstnanecká karta na nákup, nákupní zaměstnanecká karta a měsíční příspěvek zaměstnavatele.

Poslední zmíněný příspěvek je stěžejní ve způsobu motivace ke vzdělávání, a to v podobě kreditového systému příspěvků. Dovoluje každému vybrat si způsob, jak příspěvky využije. Každý zaměstnanec má možnost vybrat si mimo jiné z oblasti vzdělávání. Tato oblast zahrnuje např. jazykové kurzy.

Další hmotnou motivací je v rámci složení zkoušek a kariérního postupu, navýšení hrubé mzdy.

NEHMOTNÁ MOTIVACE KE VZDĚLÁVÁNÍ

V této oblasti sehrávají nejdůležitější funkci vedoucí jednotlivých oddělení. Právě oni jsou se svými podřízenými zaměstnanci v každodenním kontaktu a znají je po pracovní i osobnosti stránce. Mohou tak přímo pracovat na jejich rozvoji.

Vedoucí oddělení se zaměstnancem pracuje již od prvního dne nástupu dle adaptačního plánu, jak již bylo popsáno v kapitole 6. *Výzkumný vzorek*, soustavně zvyšuje jeho kvalifikaci a pomáhá k jeho osobnímu růstu. Je zde neustále zaměstnancům k dispozici a plní tak funkci nejen nadřízeného pracovníka, ale také rádce a důvěrníka.

Je zodpovědný za to, že je zaměstnanec informovaný o systému vzdělávání, o frekvenci vzdělávacích aktivit, o možnostech vzdělávání a také informuje zaměstnance o možném kariérním postupu v návaznosti na vzdělávání. Dále zajišťuje, aby směny zaměstnance byly přizpůsobeny termínům vzdělávacích aktivit a probíhaly tak v pracovní době. Dále zajišťuje snadný přístup zaměstnance ke vzdělávání a hlavně veškeré vzdělávání podporuje a vysvětluje zaměstnancům důvody pro vzdělávání.

7. DISTRIBUCE DOTAZNÍKU

Po předchozí konzultaci s ředitelem obchodu Makro Cash & Carry ČR s.r.o. v Plzni byly 208 zaměstnancům rozdány vytištěné dotazníky spolu s průvodním dopisem (příloha č. 3). Aby byla zajištěna anonymita, odevzdávání dotazníků probíhalo do uzamčené

schránky do data uvedeného průvodním dopisem. Schránku pravidelně vybírala personalistka obchodu a následně předávala autorce výzkumu.

8. VYHODNOCENÍ

V následující části práce jsou vyhodnoceny jednotlivé otázky z dotazníku a dále pak zodpovězeny výzkumné otázky.

Výsledky vyplývající z dotazníkového šetření jsou vyjádřeny tabulkou a grafem. U některých položek mohli respondenti volit více možností odpovědí. Tato skutečnost je u položek vždy uvedena.

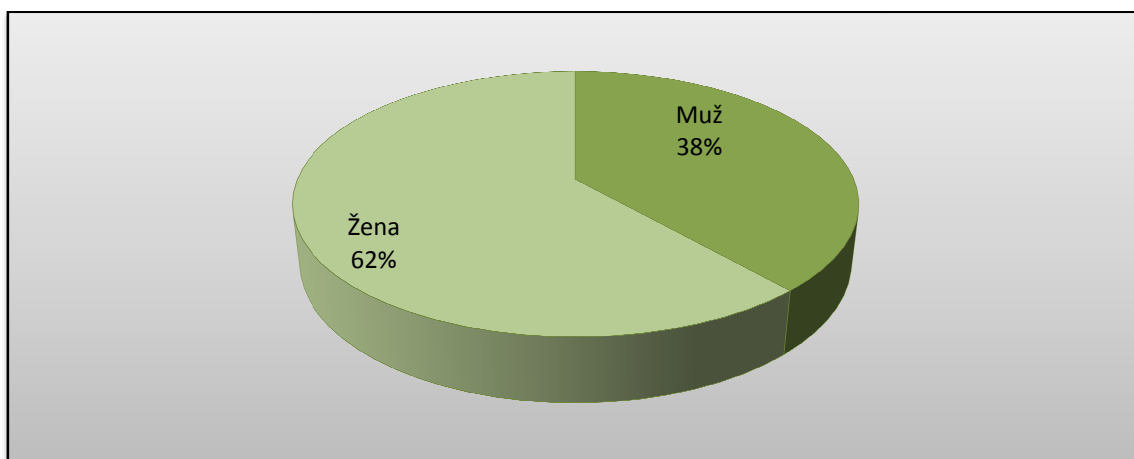
Do uvedeného data bylo vráceno celkem 106 dotazníků, z toho 2 byly vyřazeny z důvodu nezodpovězení více než poloviny otázek. Návratnost tedy činila 50%.

Otázka č. 1: Jste muž nebo žena?

Touto otázkou bylo zjišťováno genderové složení výzkumného vzorku. Z výzkumu vyplynulo, že výzkumný vzorek čítající celkem 104 respondentů tvořilo 64 žen a 40 mužů.

n = 104	frekvence	%
Muž	40	38
Žena	64	62

Tabulka 1: Pohlaví Zdroj: Vlastní



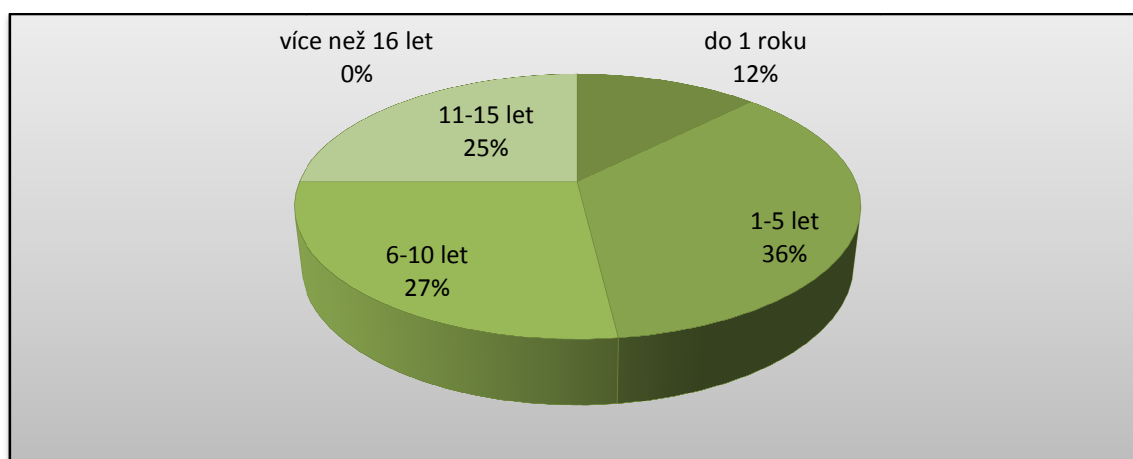
Graf 2: Pohlaví Zdroj: Vlastní

Otázka č. 2: Jak dlouho pracujete ve společnosti Makro Cash & Carry s.r.o.?

Tato otázka zjišťovala složení respondentů z hlediska délky kariéry v Makro Cash & Carry ČR s.r.o. Z výzkumu vyplynulo, že nejpočetnější skupinu tvoří pracovníci zaměstnaní u společnosti 1–5 let, dále pak 6–10 let. Více než 16 let u společnosti nikdo nepracuje. Lze tedy předpokládat, že nikdo z respondentů nebyl zaměstnaný v jiné pobočce před otevřením pobočky v Plzni v roce 2002.

n = 104	frekvence	%
do 1 roku	13	13
1-5 let	37	36
6-10 let	28	27
11-15 let	26	25
více než 16 let	0	0

Tabulka 2: Délka kariéry Zdroj: Vlastní



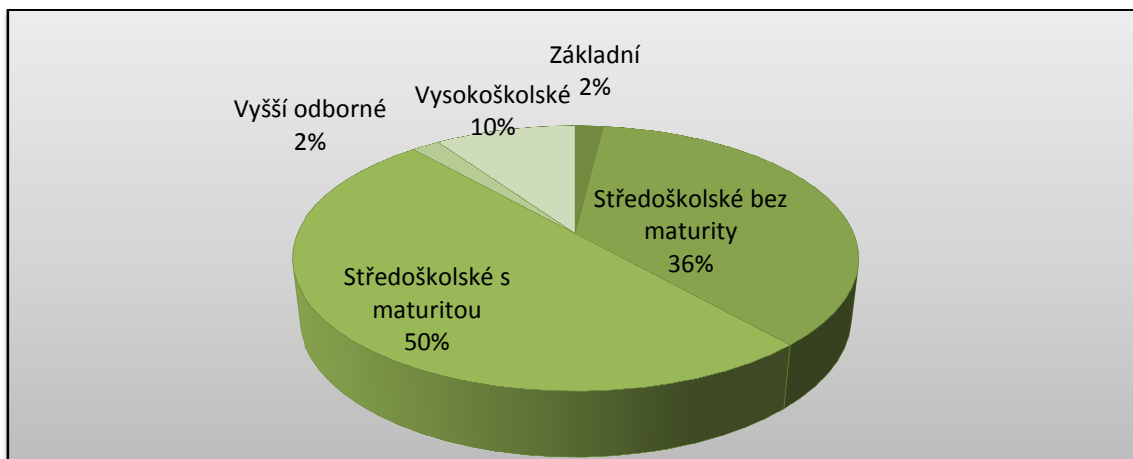
Graf 3: Délka kariéry Zdroj: Vlastní

Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Složení respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání bylo předmětem třetí otázky. Z šetření vyplynulo, že polovina respondentů dosáhla středoškolského vzdělání s maturitou. Dále pak 38% tvoří respondenti se středoškolským vzděláním bez maturity. Pouhých 2% dosáhli respondenti se základním vzděláním.

n = 104	frekvence	%
Základní	2	2
Středoškolské bez maturity	38	36
Středoškolské s maturitou	52	50
Vyšší odborné	2	2
Vysokoškolské	10	10

Tabulka 3: Vzdělání Zdroj: Vlastní



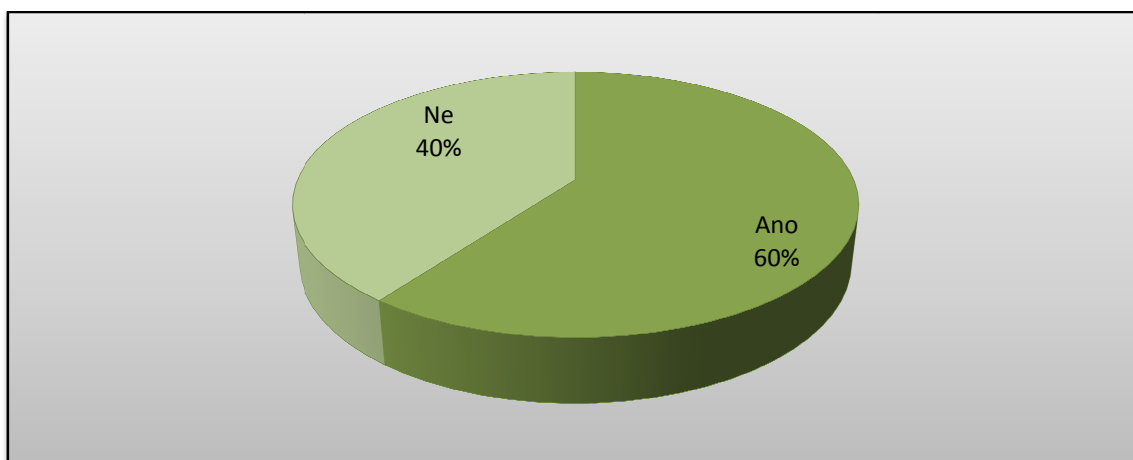
Graf 4: Vzdělání Zdroj: Vlastní

Otázka č. 4: Jste spokojená/ý se vzdělávacím systémem v Makro Cash & Carry s.r.o.?

Na otázku odpovědělo 103 respondentů, z nichž kladnou odpověď volilo 60%, zápornou 40%.

n = 103	frekvence	%
Ano	62	60
Ne	41	40

Tabulka 4: Spokojenost se vzdělávacím systémem Zdroj: Vlastní



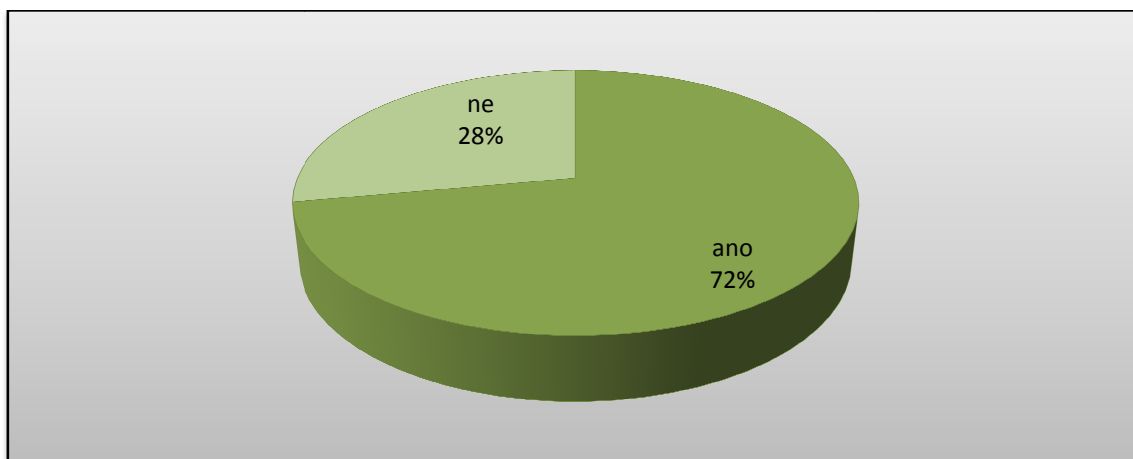
Graf 5: Spokojenost se vzdělávacím systémem Zdroj: Vlastní

Otázka č. 5: Víte, jaké máte možnosti vzdělávání v Makro Cash & Carry s.r.o.?

Na tuto otázku odpovědělo 104 respondentů. Z všech odpovědí tvořila 72% odpověď *ano*, 28% pak odpověď *ne*.

n = 104	frekvence	%
ano	75	72
ne	29	28

Tabulka 5: Znalost možností vzdělávání Zdroj: Vlastní



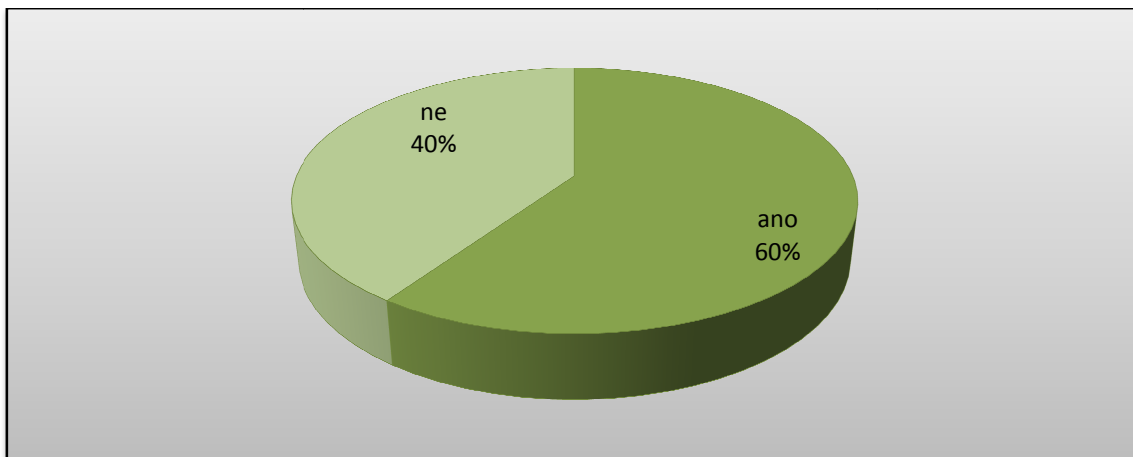
Graf 6: Znalost možností vzdělávání Zdroj: Vlastní

Otázka č. 6: Jste dostatečně informovaný o možných vzdělávacích aktivitách?

U této otázky se odpověděl plný počet respondentů, tj. 104, z čehož 60% respondentů odpovědělo *ano*, 40% *ne*.

n = 104	frekvence	%
ano	62	60
ne	42	40

Tabulka 6: Informovanost Zdroj: Vlastní



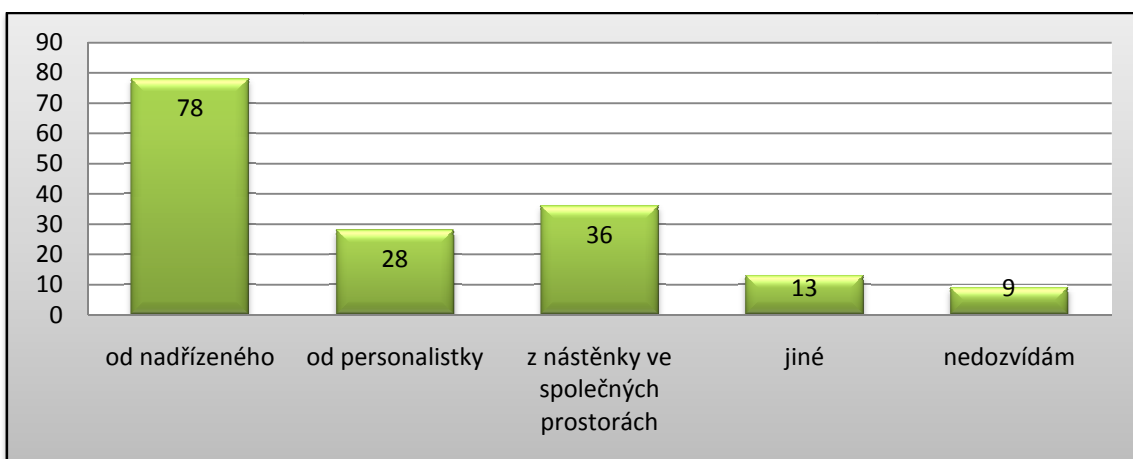
Graf 7: Informovanost Zdroj: Vlastní

Otázka č. 7: Kde se nejčastěji dozvídáte o možných vzdělávacích aktivitách?

Zde se také odpovědělo všech 104 respondentů a mohli volit z pěti možností. Nejfrekventovanější byla odpověď *od nadřízeného*, zvolena byla celkem 78x. Ve 36 případech se pak vyskytla odpověď *z nástěnky ve společných prostorách*. Devět respondentů odpovědělo, že se o vzdělávacích aktivitách *nedozvídám*.

n = 104	frekvence
od nadřízeného	78
od personalistky	28
z nástěnky ve společných prostorách	36
jiné	13
nedozvídám	9

Tabulka 7: Kde se informují Zdroj: Vlastní



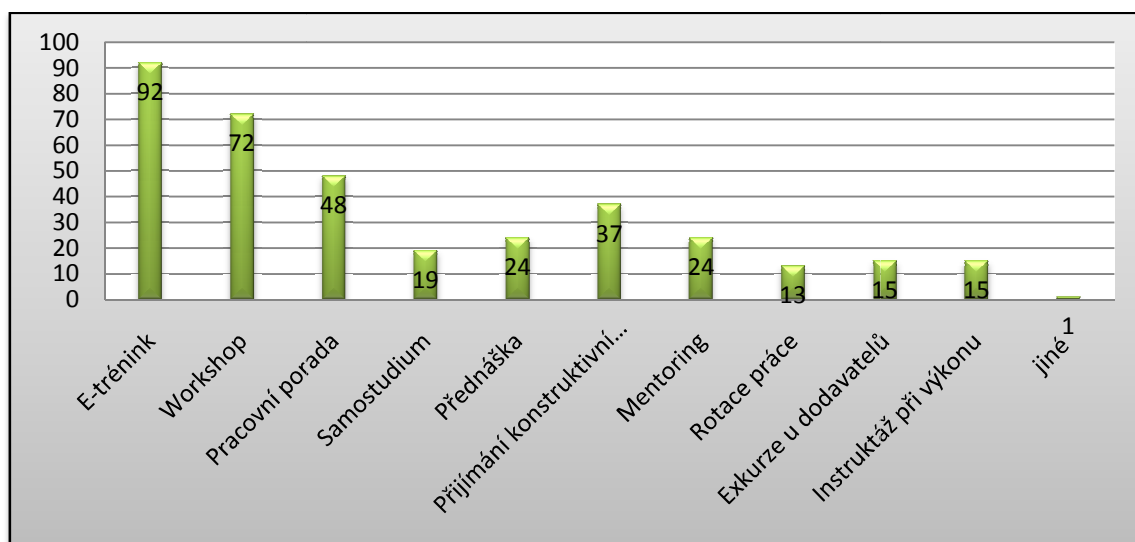
Graf 8: Kde se informují Zdroj: Vlastní

Otázka č. 8: Označte prosím veškeré vzdělávací aktivity, kterých jste se zúčastnil/a v roce 2016.

Na tuto otázku odpovědělo 104 respondentů, tj. plný počet. V odpovědích bylo možné volit více variant. Aktivita, které se respondenti nejvíce účastnili, byl s 92% *E-trénink*. Následoval se 72% *workshop*, dále pak se 48% *pracovní porada*. Nejméně frekventovanou vzdělávací aktivitou byla *rotace práce*, které se zúčastnilo 13% respondentů.

n = 104	frekvence
E-trénink	92
Workshop	72
Pracovní porada	48
Samostudium	19
Přednáška	24
Přijímání konstruktivní vazby	37
Mentoring	24
Rotace práce	13
Exkurze u dodavatelů	15
Instruktaž při výkonu	15
jiné	1

Tabulka 8: Účast na aktivitách Zdroj: Vlastní



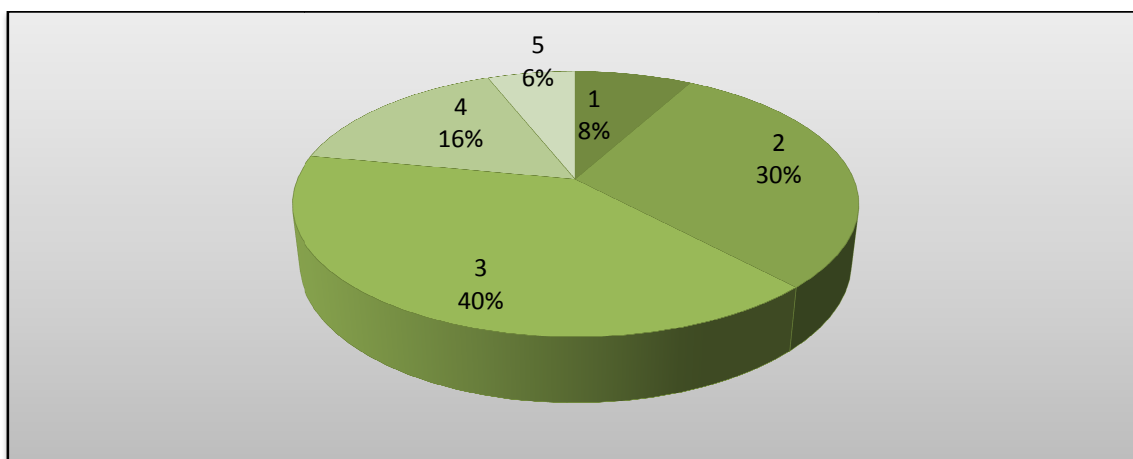
Graf 9: Tabulka 8: Účast na aktivitách Zdroj: Vlastní

Otázka č. 9: Posudte na níže uvedené škále, jak Vám vyhovuje frekvence dostupných vzdělávacích aktivit.

U této otázky volili respondenti odpovědi na škále o hodnotách 1 až 5. Číslo 1 znamenalo *zcela vyhovuje*, číslo 5 pak *zcela nevyhovuje*. Ze všech 104 respondentů volilo 40% odpověď č. 3, tj. *průměrně vyhovuje*, zcela vyhovuje 8% respondentů a naopak 6% zcela nevyhovuje.

n = 104	frekvence	%
1	8	8
2	31	30
3	42	40
4	17	16
5	6	6

Tabulka 9: Frekvence aktivit Zdroj: Vlastní



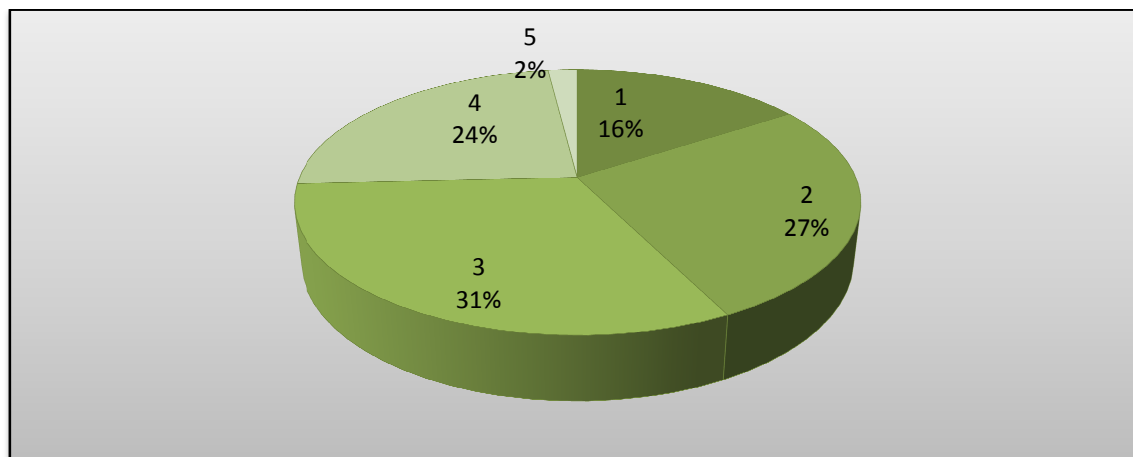
Graf 10: Frekvence aktivit Zdroj: Vlastní

Otázka č. 10: Určete na níže uvedené škále, jak Vám vyhovuje míra proškolení pro práci, kterou vykonáváte v Makro Cash & Carry s.r.o.

Na tuto otázku odpovědělo 101 respondentů z celkového počtu 104. Respondenti zde měli vybrat na škále od 1 do 5 hodnotu, která nejlépe odpovídá jejich hodnocení. Číslo 1 znamenalo *zcela vyhovuje*, číslo 5 pak *zcela nevyhovuje*. Nejméně spokojených respondentů, kteří volili číslo 5, byly pouze 2%. Ostatní odpovědi se pohybují mezi 16 a 31%.

n = 101	frekvence	%
1	16	16
2	27	27
3	32	31
4	24	24
5	2	2

Tabulka 10: Míra proškolení Zdroj: Vlastní



Graf 11: Míra proškolení Zdroj: Vlastní

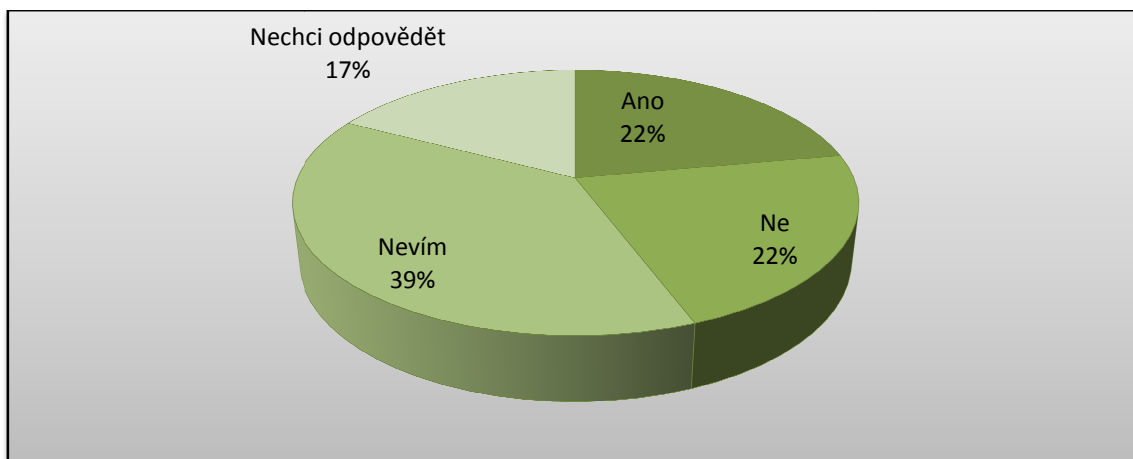
Otázka č. 11: Existují oblasti, ve kterých byste uvítal/a vzdělání vzhledem k pozici, kterou vykonáváte?

Na tuto otázku odpovědělo všech 104 respondentů. Z toho 40% zvolilo odpověď *nevím*. *Ano* i *ne* odpovědělo shodně 23 respondentů, tj. 22%. U možnosti *ano*, respondenti měli v rámci polouzavřené otázky možnost dodat, jaké by uvítali vzdělání.

Nejčastěji (v 7 případech) se objevilo *jazykové vzdělání*, dále pak 4x *školení na práci s počítačem*, další čtyři respondenti by uvítali školení na *práci s Excelem*. Pět respondentů by potřebovalo *produktové školení*. Dále se pak objevily odpovědi jako ochutnávky nových výrobků, školení na program QlikView, školení asertivity, psychologie, finanční problematika, externí daňové školení a další.

n = 104	frekvence	%
Ano	23	22
Ne	23	22
Nevím	40	39
Nechci odpovédět	18	17

Tabulka 11: Další školení Zdroj: Vlastní



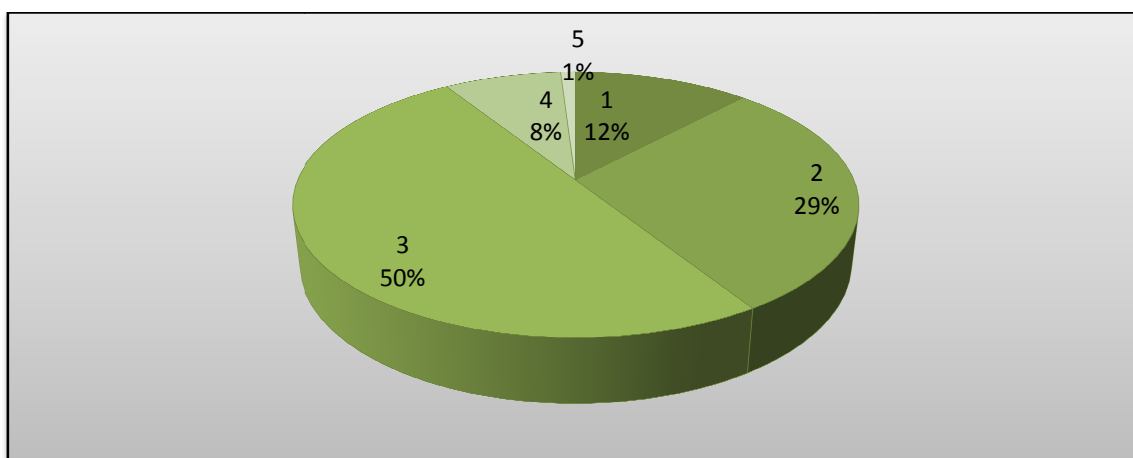
Graf 12: Další školení Zdroj: Vlastní

Otázka č. 12: Posuďte, do jaké míry jsou v souladu požadavky na vzdělávání a Vaše pracovní pozice Makro Cash & Carry s.r.o.

U této otázky volili respondenti odpovědi na škále o hodnotách 1 až 5. Číslo 1 znamenalo *zcela vyhovuje*, číslo 5 pak *zcela nevyhovuje*. Ze všech 104 respondentů volila přesně polovina respondentů odpověď č. 3 – tj. *průměrně vyhovuje*, *zcela vyhovuje* 12% respondentů a pouhému 1% *zcela nevyhovuje*.

n = 104	frekvence	%
1	13	12
2	30	29
3	52	50
4	8	8
5	1	1

Tabulka 12: Požadavky na vzdělání vs. pozice Zdroj: Vlastní



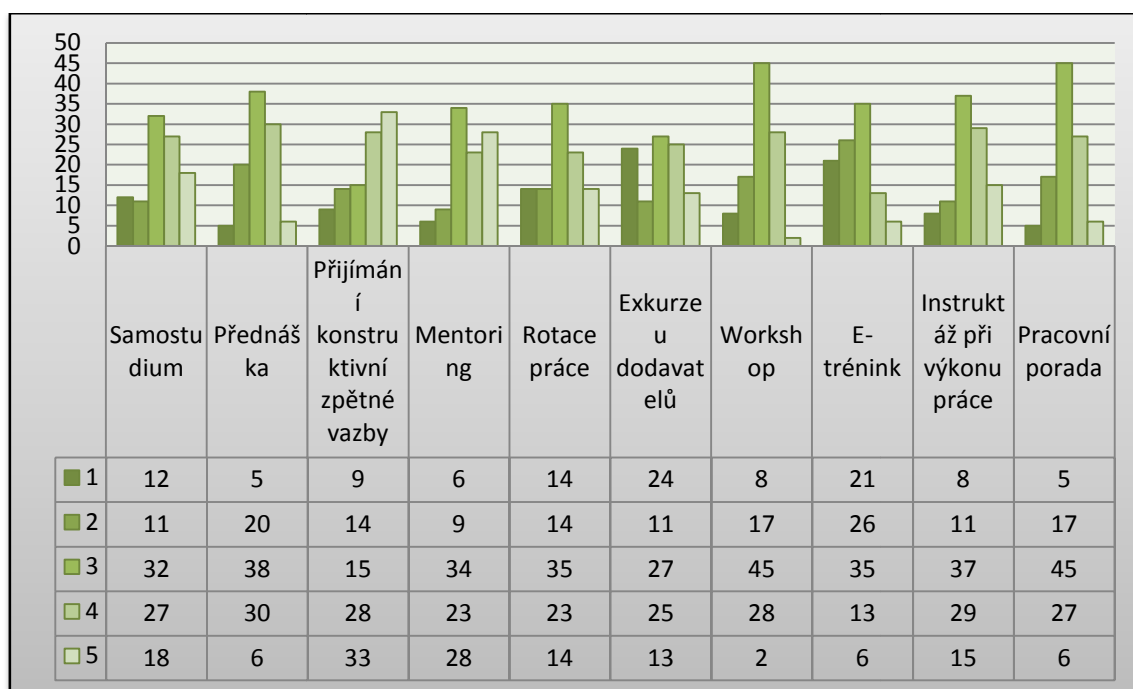
Graf 13: Požadavky na vzdělávání vs. pozice Zdroj: Vlastní

Otázka č. 13: Zhodnoťte účinnost následujících vzdělávacích metod v Makro Cash & Carry s.r.o.

V této otázce měli respondenti pomocí škály hodnotit 10 vzdělávacích metod a míru, do níž jsou pro ně samé účinné. Na škále odpověď č. 1 znamenala neúčinná, odpověď č. 5 velice účinná. Na tuto otázku odpovědělo 99 respondentů ze 104. Jako nejvíce efektivní hodnotili respondenti přijímání zpětné vazby (33% respondentů). Naopak jako nejméně účinnou metodu viděli exkurzi u dodavatelů, kterou tak označilo 28% respondentů.

n = 99	1	2	3	4	5
Samostudium	12	11	32	27	18
Přednáška	5	20	38	30	6
Přijímání konstruktivní zpětné vazby	9	14	15	28	33
Mentoring	6	9	34	23	28
Rotace práce	14	14	35	23	14
Exkurze u dodavatelů	24	11	27	25	13
Workshop	8	17	45	28	2
E-trénink	21	26	35	13	6
Instruktaž při výkonu práce	8	11	37	29	15
Pracovní porada	5	17	45	27	6

Tabulka 13: Účinnost vzdělávacích metod Zdroj: Vlastní



Graf 14: Účinnost vzdělávacích metod Zdroj: Vlastní

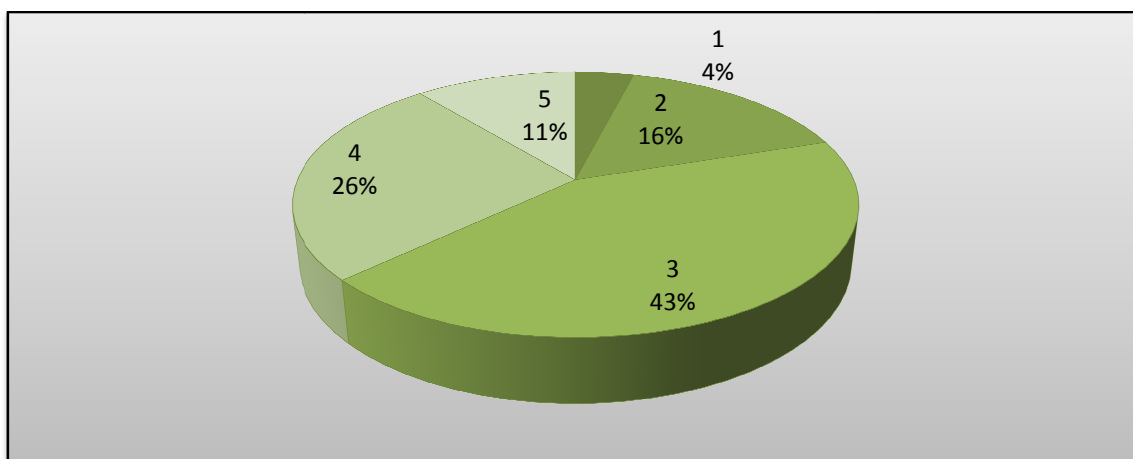
Otázka č. 14: Společnost Makro Cash & Carry s.r.o. mě dostatečně motivuje k účasti na vzdělávacích aktivitách.

Na tuto otázku odpověděl plný počet respondentů, tj. 104. Respondenti hodnotili na škále 1–5 míru, do jaké souhlasí s daným tvrzením. Číslo 1 znamenalo *zcela souhlasím*, číslo 5 pak *zcela nesouhlasím*.

Největší zastoupení měla odpověď č. 3 s 45% respondentů. Zcela s tvrzením souhlasila 4% respondentů, zcela nesouhlasilo 11% respondentů.

n = 104	frekvence	%
1	4	4
2	17	16
3	45	43
4	27	26
5	11	11

Tabulka 14: Motivace k účasti na vzdělávacích aktivitách Zdroj: Vlastní



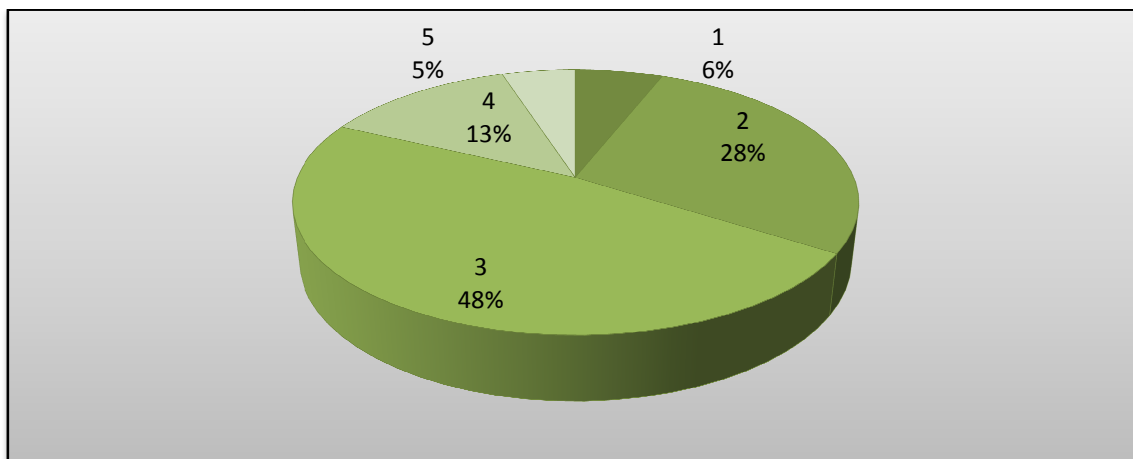
Graf 15: Motivace k účasti na vzdělávacích aktivitách Zdroj: Vlastní

Otázka č. 15: Vzdělávání v Makro Cash & Carry s.r.o. pokládám za:

Na tuto otázku odpovědělo všech 104 respondentů. Odpovědi volili na škále s hodnotami od 1 do 5, číslo 1 znamenalo *zcela vyhovující*, číslo 5 *zcela nevhovující*. Nejvíce respondentů se ztotožnilo s odpovědí č. 3 – *průměrně vyhovující*, a to 48%. Dále pak následovaly č. 2 – 28%, č. 4 – 13%, č. 1 – 6%. Nejméně respondentů vybralo odpověď č. 5 (*zcela vyhovující*), a to 5% z nich.

n = 104	frekvence	%
1	6	6
2	29	28
3	50	48
4	14	13
5	5	5

Tabulka 15: Vzdělávání v Makro Cash & Carry s.r.o. Zdroj: Vlastní



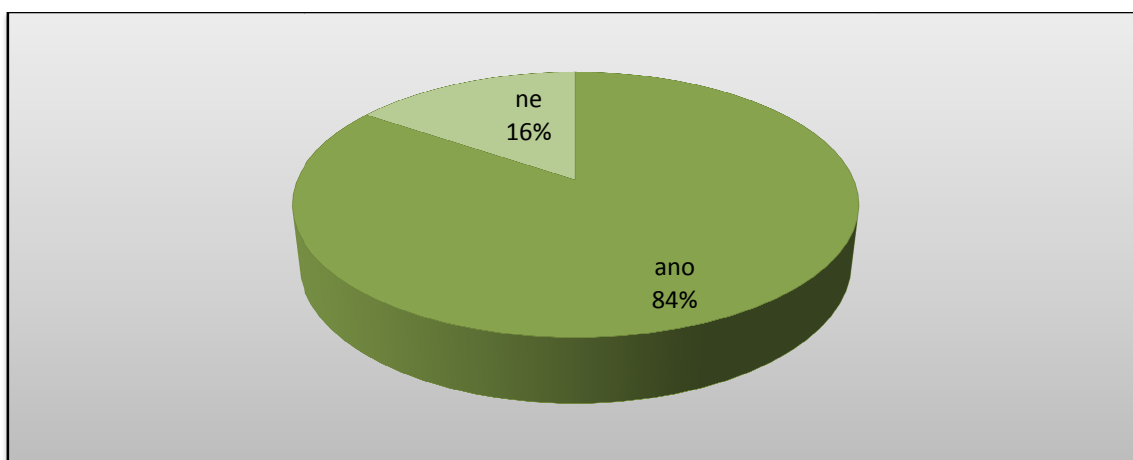
Graf 16: Vzdělávání v Makro Cash & Carry s.r.o. Zdroj: Vlastní

Otázka č. 16: Máte zájem účastnit se nabízených vzdělávacích aktivit?

Zde odpovědělo 103 respondentů, odpovědi pro *ano* – 84%, pro *ne* – 16%.

n = 103	frekvence	%
ano	87	84
ne	16	16

Tabulka 16: Zájem o vzdělávací aktivity Zdroj: Vlastní



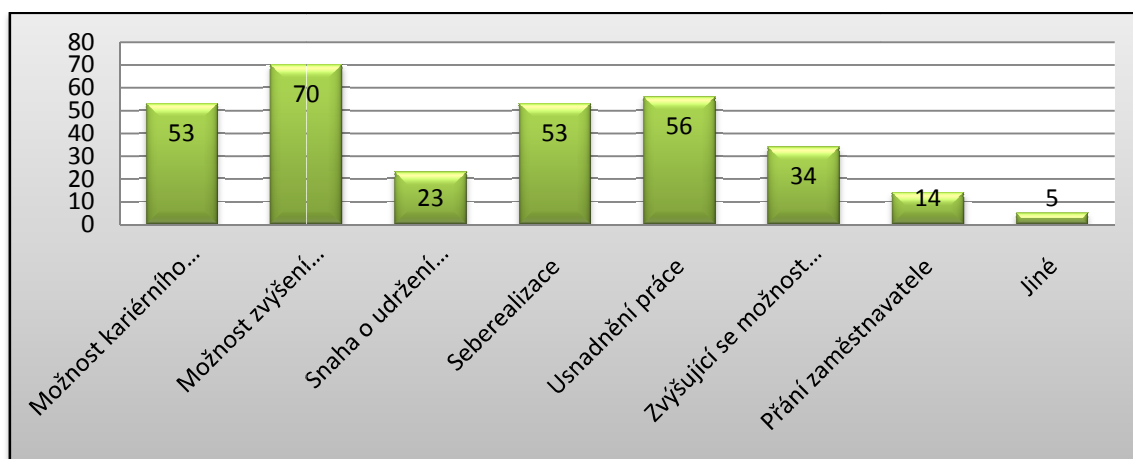
Graf 17: Zájem o vzdělávací aktivity Zdroj: Vlastní

Otázka č. 17: K dalšímu vzdělávání mě motivuje zejména

V odpovědi na tuto otázku mohli respondenti zvolit více možností. Z celkového výzkumného vzorku 104 respondentů odpovědělo na tuto otázku pouze 88 respondentů. Nejvyšší četnosti dosahuje *možnost zvýšení kvalifikace* se 70 odpověďmi. Další místo zaujaly s nepatrnými rozdíly *možnost kariérního růstu*, *seberealizace* a *usnadnění práce*.

n = 88	frekvence
Možnost kariérního růstu	53
Možnost zvýšení kvalifikace	70
Snaha o udržení pracovního místa	23
Seberealizace	53
Usnadnění práce	56
Zvyšující se možnost uplatnění na trhu práce	34
Přání zaměstnavatele	14
Jiné	5

Tabulka 17: Motivace k dalšímu vzdělávání Zdroj: Vlastní



Graf 18: Motivace k dalšímu vzdělávání Zdroj: Vlastní

Otázka č. 18: Posuďte, do jaké míry jsou pro Vás motivující níže uvedené položky pro absolvování vzdělávací aktivity.

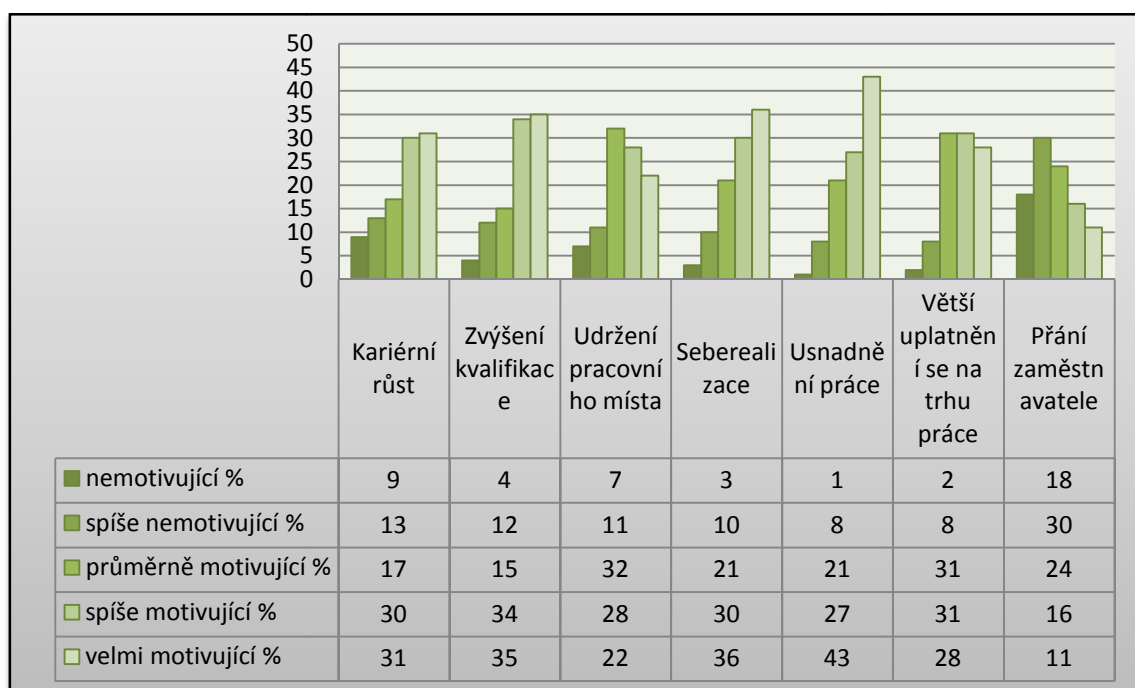
V této otázce měli respondenti pomocí škály hodnotit 7 motivačních položek, do jaké míry jsou pro ně samé motivující. Na škále odpověď č. 1 znamenala nemotivující, odpověď č. 5 velmi motivující.

Na tuto otázku odpovědělo celkem 102 respondentů. Z výsledků vyplývá, že jako nejvíce motivující vidí respondenti *usnadnění práce*. Takto odpovědělo 43%

respondentů, což nám dokreslilo předchozí odpověď, že i když 70 respondentů z 88 pokládá za nejdůležitější *zvýšení kvalifikace*, tak při absolvování vzdělávací aktivity dává přednost *usnadnění práce* pouze 43% respondentů. Naopak téměř shodného výsledku dosáhlo *přání zaměstnavatele*. V předchozí otázce označilo 14 respondentů z 88, že je pro ně motivující pro další vzdělávání přání zaměstnavatele. Při absolvování vzdělávací aktivity jich celých 18% ze 102 respondentů označilo jako *nemotivující*.

n = 102	nemotivující	spíše nemotivující	průměrně motivující	spíše motivující	velmi motivující
Kariérní růst	9	13	17	30	31
Zvýšení kvalifikace	4	12	15	34	35
Udržení pracovního místa	7	11	32	28	22
Seberealizace	3	10	21	30	36
Usnadnění práce	1	8	21	27	43
Větší uplatnění se na trhu práce	2	8	31	31	28
Přání zaměstnavatele	18	30	24	16	11

Tabulka 18: Míra motivace u jednotlivých položek Zdroj: Vlastní



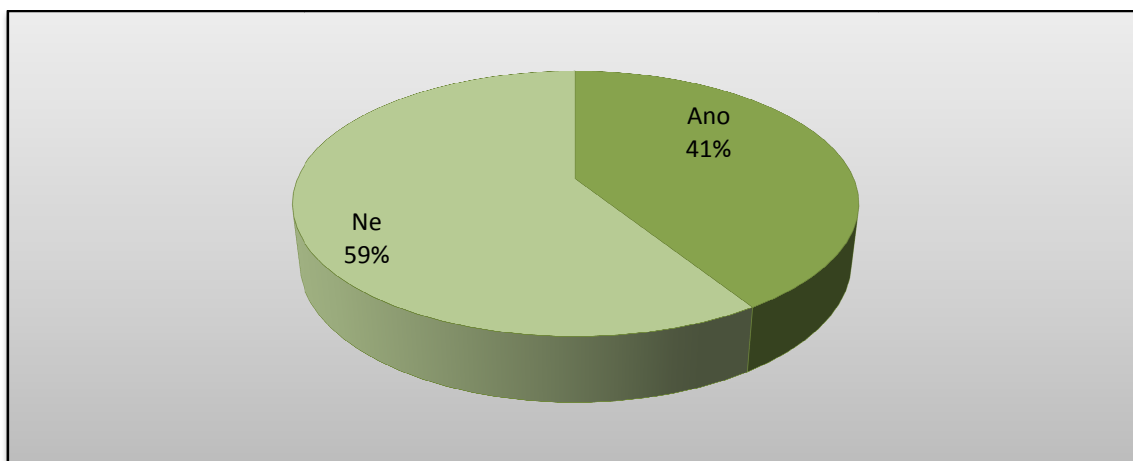
Graf 19: Míra motivace u jednotlivých položek v procentech Zdroj: Vlastní

Otázka č. 19: Říkáte svému nadřízenému o školení, která byste potřeboval/a absolvovat k výkonu práce?

Na tuto otázku, odpověděli všichni respondenti, tj. 104. Vybírali z odpovědí *ano* a *ne*. Možnost *ano* označilo 41%, s odpovědí *ne* se ztotožnilo 59%.

n = 104	frekvence	%
Ano	43	41
Ne	61	59

Tabulka 19: Sdělování potřebného školení nadřízenému Zdroj: Vlastní



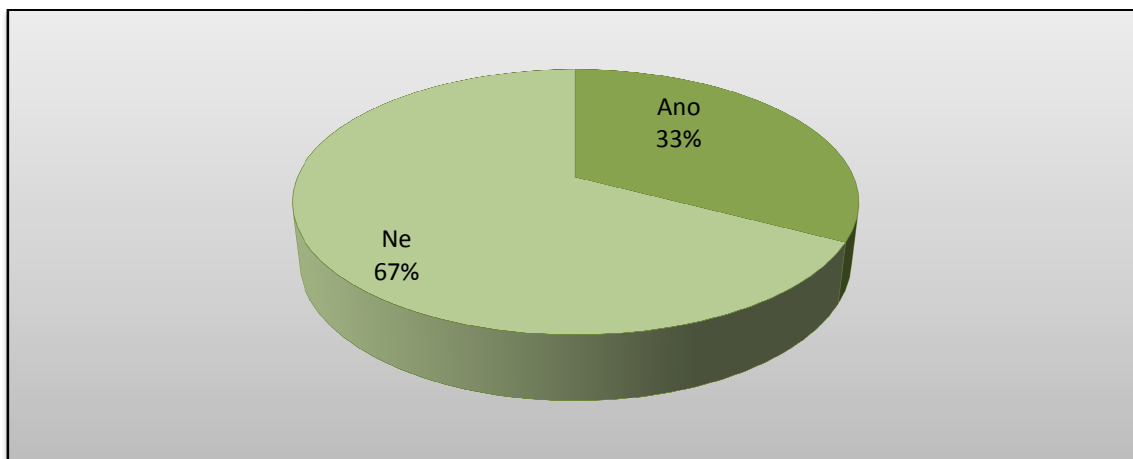
Graf 20: Sdělování potřebného školení nadřízenému Zdroj: Vlastní

Otázka č. 20: Zajímáte se Vy osobně, kdy budou probíhat vzdělávací aktivity?

Zde odpovědělo 104 respondentů s odpovědí pro *ano* – 33%, pro *ne* – 68%.

n = 104	frekvence	%
Ano	34	33
Ne	70	68

Tabulka 20: Zájem o vzdělávací aktivity Zdroj: Vlastní



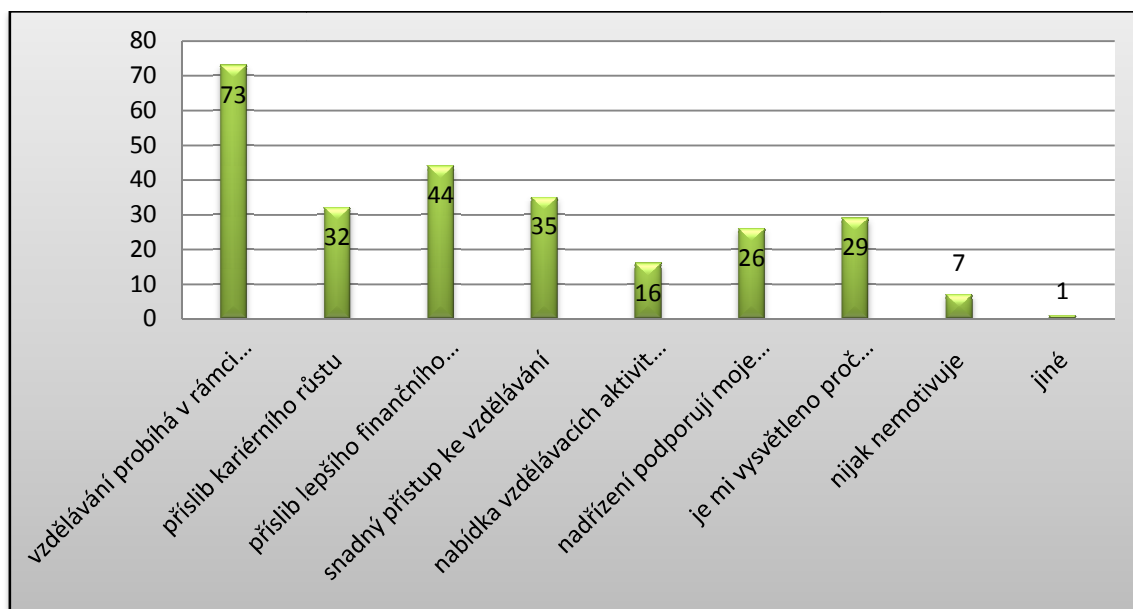
Graf 21: Zájem o vzdělávací aktivity Zdroj: Vlastní

Otázka č. 21: Označte prosím, jakým způsobem Vás společnost Makro Cash & Carry s.r.o. motivuje k účasti na vzdělávacích aktivitách.

Na tuto otázku odpověděli všichni respondenti. Při odpovědi na tuto otázku mohli respondenti zvolit více možností. Z výzkumu vyplynulo, že nejvíce frekventovanou možností pro motivaci ve společnosti Makro Cash & Carry s.r.o. je *vzdělávání v rámci pracovní doby*. Tuto možnost zvolilo 73 respondentů. Sedm respondentů se necítí být společností *nijak motivováno*.

n = 104	frekvence
vzdělávání probíhá v rámci pracovní doby	73
příslib kariérního růstu	32
příslib lepšího finančního ohodnocení	44
snadný přístup ke vzdělávání	35
nabídka vzdělávacích aktivit odpovídá mým potřebám	16
nadřízení podporují moje vzdělávání	26
je mi vysvětleno proč absolvovat vzdělávací aktivitu	29
nijak nemotivuje	7
jiné	1

Tabulka 21: Způsob motivace ve společnosti Zdroj: Vlastní



Graf 22: Způsob motivace ve společnosti Zdroj: Vlastní

Otázka č. 22: Jak by měla podle Vás společnost Makro Cash & Carry s.r.o. motivovat své zaměstnance ke vzdělávání?

Na tuto otázku odpovědělo celkem 57 respondentů. Z toho 36x se objevila odpověď *finančně*. Další významnou odpovědí byl *7x kariérní růst*. Dále se pak vyskytovaly odpovědi, jako je *teambuilding, adresné školení pro danou pozici a oddělení, přizpůsobení zájmům zaměstnanců, certifikát po absolvování vzdělávací aktivity* atd.

9. ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

V následující kapitole jsou zodpovězeny výzkumné otázky, stanovené před začátkem výzkumu. Odpovědi vychází z předchozího vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku.

Co motivuje zaměstnance společnosti Makro Cash & Carry ČR s.r.o. ke vzdělávání?

Odpověď na tuto výzkumnou otázku byla nalezena v responsích na dotazníkové otázky č. 17. *K dalšímu vzdělávání mě motivuje zejména* a č. 18 – *Posudte, do jaké míry jsou pro Vás motivující níže uvedené položky, pro absolvování vzdělávací aktivity*.

Motivace ke vzdělávání může být zapříčiněna mnoha různými důvody. Z odpovědí u první otázky můžeme vyčíst, že jako nejdůležitější motivační faktor ke vzdělávání zaměstnanci vidí jednoznačně zvýšení kvalifikace. Zaměstnanci si dále uvědomují, že i vzdělávání jim může usnadnit práci, což je pro ně velice důležité. Naopak motivaci metodou přání zaměstnavatele označují jako naprosto nevyhovující. Tento důvod zvolilo pouze 14 zaměstnanců z 88.

Druhá otázka určila, do jaké míry jsou jednotlivé položky pro zaměstnance motivující. Z odpovědí vyplynulo, že usnadnění práce je pro ně nejvíce motivující ze všech nabízených možností. Význam ovšem vidí i v uspokojování nejvyšších potřeb, což nám potvrdilo vysoké procento u nejvyššího možného hodnocení na škále hodnot u položky seberealizace. Motivace metodou přání zaměstnavatele byla, stejně jako u předchozí otázky, označována jako nevyhovující.

Na základě těchto odpovědí můžeme tedy označit 3 položky, které zaměstnance nejvíce motivují ke vzdělávání. Jedná se o zvýšení kvalifikace, usnadnění práce a seberealizace. Oproti tomu jako nejméně motivující pracovníci označují přání zaměstnavatele.

Jak jsou motivováni zaměstnanci Makro Cash & Carry ČR s.r.o. k dalšímu vzdělávání?

Odpověď na tuto výzkumnou otázku byla nalezena ve vyhodnocení otázky č. 21 – *Označte prosím, jakým způsobem Vás společnost Makro Cash & Carry s.r.o. motivuje k účasti na vzdělávacích aktivitách.*

Na základě získaných informací z výzkumu můžeme označit jako nejvýznamnější způsob motivace ve společnosti Makro Cash & Carry s.r.o. vzdělávání v rámci pracovní doby. Tuto metodu označilo 73 zaměstnanců ze 104. Dále pak pracovníci oceňují příslib zaměstnavatele lepšího finančního ohodnocení, případně kariérního postupu. Zaměstnanci mimo jiné vnímají pozitivně i snadný přístup ke vzdělávání, který jim samozřejmě celý vzdělávací proces zjednodušuje. Zajímavý je ovšem také pohled na nabídku vzdělávacích aktivit. Z výzkumu vyplynulo, že tato metoda v rámci motivace téměř vůbec nefunguje.

Jaké jsou potřeby zaměstnanců ke vzdělávání v Makro Cash & Carry ČR s.r.o.?

Odpověď na tuto výzkumnou otázku lze nalézt pod vyjádřeními otázky č. 11 – *Existují oblasti, ve kterých byste uvítal/a vzdělání vzhledem k pozici, kterou vykonáváte v dotazníku.*

Téměř třetina zaměstnanců, kteří tvořili výběrový vzorek, je spokojená se stávajícím vzděláním vzhledem k pozici, kterou vykonávají. Druhá třetina ovšem cítí v této oblasti nedostatky a potřebovala by se zúčastnit dalších vzdělávacích aktivit. Z výzkumu tedy vyplynulo, že právě u druhé třetiny zaměstnanců se neshoduje nabízené vzdělávání společnosti Makro Cash & Carry ČR s.r.o. s tím, co zaměstnanci potřebují. Oblastí, kterých se to týká, je mnoho, nicméně podstatné a nejčastěji zmiňované byly oblasti dvě. V rámci první z nich vnímají pracovníci nedostatky ve znalostech cizích jazyků. Uvítali by proto možnost jazykových kurzů. Druhou zásadní oblastí je nedostatečné vzdělání v práci na počítači. Tento nedostatek je vnímaný buď jako obecně veškerá

práce na počítači, nebo práce se specifickými programy. Nejčastěji zmiňovaný byl Microsoft Excel. V dalším zastoupení pak byly potřeby účastnit se ochutnávek nových výrobků, školení asertivity, psychologie, finanční problematika, externí daňové školení a další.

10. ANALÝZA EFEKTIVITY SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ, DOPORUČENÍ

Zdrojem nadcházející analýzy systému vzdělávání je vyhodnocení předešlého dotazníkové šetření. Na základě výsledků byl vypracován rozbor dat, který přinesl následující zjištění.

Se samotným vzdělávacím systémem jako celkem je spokojeno 60% zaměstnanců, kteří tvořili výběrový vzorek. Jako zcela vyhovující ho vidí 6% dotazovaných.

Více než 70 % zaměstnanců ví, jaké má možnosti vzdělávání, ale pouze 60% zaměstnanců se cítí dostatečně informováno o možných vzdělávacích aktivitách. Tyto informace získávají nejčastěji od nadřízeného, případně z nástěnky ve společných prostorách.

Při srovnání potřebného vzdělávání a pozice, kterou pracovníci vykonávají, cítí zde soulad jen 12% dotazovaných, avšak pouze 41% zaměstnanců informuje svého nadřízeného o tom, že by potřebovali absolvovat další školení k výkonu práce. Tato data dále korespondují i se spokojeností frekvence vzdělávacích aktivit, která zcela vyhovuje 8% pracovníků. Avšak 68% zaměstnanců se nezajímá o to, kdy budou vzdělávací aktivity probíhat.

Nejnavštěvovanější vzdělávací aktivitou byl v roce 2016 E-trénink. Zúčastnilo se ho 92 zaměstnanců ze 104. Avšak pouze 6% z nich hodnotí tuto aktivitu jako nejúčinnější. Velice podobných výsledků dosáhl i workshop. V uplynulém roce 2016 se ho zúčastnilo 72 pracovníků ze 104, ale jen 2% ho označili jako nejúčinnější vzdělávací aktivitu.

Z analýzy tedy vyplývá, že **se vzdělávacím systémem je spokojena více než polovina zaměstnanců, ale frekvence, metody a obsah vzdělávacích aktivit nejsou dostatečně přizpůsobeny jejich potřebám.** Návrh doporučení je proto směřován do těch oblastí.

NÁVRH DOPORUČENÍ

Pracovníci by si měli po skončení zkušební doby sami zvolit metodu a obsah vzdělávacích aktivit, kterých mají zájem se zúčastnit. Dále by měl být stanovený časový horizont, do kdy zaměstnanec dosáhne požadované úrovně vzdělání a tomu by se přizpůsobila i frekvence vzdělávacích aktivit. Následně by naplánované vzdělávání bylo zahrnuto do rozvojového plánu zaměstnance. Po uplynutí určeného časového období by na základě úspěšného přezkoušení, následovala odměna. Odměna by mohla být finančního charakteru, případně ve formě nákupních poukázek. Pokud by však došlo k tomu, že zaměstnanec zkoušku nesloží, následovala by sankce. Sankce by mohla spočívat v tom, že by vzdělávací aktivity musel absolvovat znovu v době svého volna. Případně se podílet na financování absolvovaných vzdělávacích aktivit.

11. DISKUZE

Vzdělávací systém ve společnosti Makro Cash & Carry ČR s.r.o. patří k velice propracovanému celku. Soustava vzdělávacích aktivit je aplikována na mezinárodní úrovni a je tak pro celou společnost obrovským pilířem. Z výzkumného vyplynulo, že se systémem vzdělávání je spokojena více než polovina zaměstnanců, zúčastněných výzkumu.

V teoretické části práce bylo řečeno, že *„motivaci podporující vzdělávání lze rozdělit do čtyř částí. Tvoří ji motivace před zahájením vzdělávání a v jeho průběhu, motivace založená na ověřování nových dovedností a rovněž motivace opírající se o odměny či sankce založená na osvojení či praktickém využívání nových schopností.“* (Urban, 2017 s. 105) Z výzkumného šetření však vyplynulo, že ve společnosti Makro Cash & Carry ČR s.r.o. je této motivace dosahováno jen z části.

Motivace před zahájením vzdělávací aktivity by měla probíhat metodou vysvětlení zaměstnancům, jaký význam a efekt pro ně bude účast na aktivitě mít (Urban, 2017). Tato skutečnost je naplňována jen u třetiny zaměstnanců. Nepřímo z výzkumu vyplynulo také to, že zaměstnanci nemají možnost výběru obsahu a metody vzdělávání, což, jak uvádí Urban (2017), může také sehrát klíčovou roli pro motivaci k účasti na vzdělávací aktivitě.

Motivace v průběhu vzdělávací aktivity by měla být dle Urbana (2017), zaměřena zejména na metodu vzdělávání. Jako neefektivnější vidí Urban (2017) řešení případových studií, které však ve společnosti Makro Cash & Carry ČR s.r.o. nejsou vůbec aplikovány. Z výčtu vzdělávacích metod Palána a Langera (2008) jich není využíváno hned několik. Avšak důležitým aspektem, který je třeba zohlednit, je to, nakolik jsou dosud neuplatňované metody, aplikovatelné právě v této společnosti. Tématem pro další výzkum by tudíž mohla být otázka, jakou metodou by se zaměstnanci chtěli vzdělávat a jaké jsou vůbec možnosti společnosti tyto vzdělávací metody zavést, což nyní nebylo předmětem výzkumného šetření.

Urban (2017) dále zmiňuje, že důležitou složkou motivace je ověřování získaných poznatků. Ve výzkumu nebyla položena přímo otázka na zjišťování činností, které by vedly k tomuto ověřování. Avšak v rámci jedné z polouzavřených otázek mohli zaměstnanci dopsat způsob, jakým je společnost Makro Cash & Carry ČR s.r.o. motivuje ke vzdělávání. Odpověď, která by obsahovala zmínku o ověřování získaných poznatků, se neobjevila ani jednou. Tuto skutečnost však můžeme přisuzovat tomu, že zaměstnanci vycházeli zejména z již uvedených způsobů motivace a další způsoby už nehledali.

Motivace po ukončení školení by měla být dle Urbana (2017) zaměřená na okamžité využití v praxi. K tomuto stanovisku směřuje i zjištění z výzkumu, že zaměstnance z velké části motivuje k účasti na vzdělávacích aktivitách usnadnění práce. A ze všech nabízených položek ho označují jako nejvíce motivující.

Co se týká výkonového odměňování při okamžitém promítnutí vědomostí a schopností do pracovních výsledků, jak uvádí Urban (2017), nebyla tato oblast výzkumem prověřována. Ovšem, stejně jako u předcházející části motivace, mohli v rámci stejné otázky zaměstnanci odpověď směřovat k odměnám po ukončení vzdělávací aktivity. Z výsledků avšak vyplynulo, že ani v tomto případě se neobjevila žádná reakce, která by k této odpovědi mířila.

V provedeném výzkumném šetření však nesmíme opomenout skutečnost, že i přesto, že byla zaměstnancům garantována anonymita a fakt, že výsledky výzkumu nebudou mít vliv na jejich hodnocení a pozici ve společnosti, mohlo zaměstnance ovlivnit prostředí, v němž se výzkum konal, tedy přímo v budově společnosti Makro Cash &

Carry ČR s.r.o. Tého skutečnosti může být přisuzována zejména nízká návratnost dotazníků. Z 208 rozdaných se jich navrátilo pouze 106, z nichž 2 byly vyloučeny Ovšem i ve zbylých 104 dotaznících se vyskytovaly otázky, na které respondenti neodpověděli. Zpřesnění výzkumu by zajisté mohl přinést jednak opakovaný výzkum, doplněný rozhovory se zaměstnanci. A pak také výzkum provedený v jiné pobočce Makro Cash & Carry ČR s.r.o., po němž by následovalo srovnání výsledků z jednotlivých poboček.

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo zjistit, jaké jsou požadavky na potřebné vzdělávání zaměstnanců a motivaci zaměstnanců k dalšímu vzdělávání ve společnosti Makro Cash & Carry s.r.o. Chtěla jsem zjistit účast zaměstnanců na jednotlivých vzdělávacích akcích a oblasti vzdělávacích aktivit, o které mají zaměstnanci zájem. Na základě výsledků z provedeného výzkumného šetření jsem vypracovala analýzu efektivity systému vzdělávání a následně jsem vytvořila i návrh možných doporučení.

V teoretické části práce jsem popsala vzdělávání jako takové a vymezila specifika vzdělávání dospělých. Dále jsem charakterizovala vzdělávání ve firmách, popsala možné metody a formy firemního vzdělávání a zmínila i možné bariéry, které mohou při vzdělávání zaměstnanců nastat. Druhou polovinu této části práce jsem zaměřila na motivaci. Popsala jsem některé motivační teorie, možné zdroje motivace, dále jsem také objasnila, jak úspěšně dosáhnout motivace ke vzdělávání.

Empirickou část jsem zaměřila na splnění cíle bakalářské práce. Daných zjištění jsem dosáhla pomocí kvantitativního výzkumu s využitím dotazníkového šetření. Jako podklad pro zpracování dotazníku jsem provedla rozhovory s personalistkou Makro Cash & Carry ČR s.r.o. v Plzni a Tréninkovým poradcem a metodikem pro CZ/SK Makro Cash & Carry ČR s.r.o.

Z výzkumu a následné analýzy vzdělávacího systému vyplynulo, že frekvence, metody a obsah vzdělávacích aktivit nejsou dostatečně přizpůsobeny potřebám zaměstnanců společnosti Makro Cash & Carry ČR s.r.o. Se vzdělávacím systémem je nicméně spokojena více než polovina z nich. Dále jsem zjistila, že za celým rozsáhlým komplexem vzdělávacího systému u zaměstnanců značně zaostává míra motivace ke vzdělávání. Většina odpovědí byla směřována k průměrnému hodnocení motivace, jako velice motivováno se cítí být pouze nepatrné množství zaměstnanců.

Na základě teoretických poznatků, které se opírají o aktuální literaturu zabývající se rozpracováním vzdělávacích aktivit, prezentovaných v první části práce, jsem provedla

komparaci s výsledky z výzkumného šetření. Toto srovnání přineslo zajímavý výsledek. Zjistila jsem, že společnost Makro Cash & Carry ČR s.r.o. využívá jen část dostupných metod ke vzdělávání, které nejsou mnohdy dostatečně účinné, a nevyužívá efektivně ani všech forem motivace ke vzdělávání.

Vyhodnocení výzkumného šetření, analýza vzdělávacího systému a návrh doporučení jsem předala řediteli obchodu a personalistce Makro Cash & Carry ČR s.r.o. v Plzni. Tato bakalářská práce může být pro tuto společnost velice přínosná. Může posloužit jako návod, jak dosáhnout u zaměstnanců větší motivace ke vzdělávání, a také jako sonda do potřeb zaměstnanců.

Cíl bakalářské práce jsem tedy naplnila, avšak výsledky vzbudily několik dalších otázek, které by bylo vhodné zodpovědět zpřesňujícím kvalitativním výzkumem a věnovat se této problematice v dalších pracích. Příštího výzkumu by se měla také účastnit ještě minimálně jedna další pobočka společnosti, která by přinesla srovnávací výsledky, a mohlo by být tak dosaženo obecnějších závěrů.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy* Praha: Grada, 2007 ISBN 978-80-247-1407-3.

BÁČOVÁ, Petra. *Začíná šetření o vzdělávání dospělých* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2016, 1 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zacina-setreni-o-vzdelavani-dospelych>

BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. ISBN 9788074521133.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2004 ISBN 80-7261-064-3.

BENEŠ, Milan. *Andragogika. 2.*, aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-4824-5.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788071798934.

FERJENČÍK, Ján. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-367-6.

GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu. 2.*, rozš. české vyd. Přeložil Vladimír JŮVA, přeložil Vendula HLAVATÁ. Brno: Paido, 2010. ISBN 978-80-7315-185-0.

HOTÁR, Viliam S., Ľubomír PAJTINKA a Ladislav ĎURIČ (eds.). *Výchova a vzdelávanie dospelých: andragogika: terminologický a výkladový slovník*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, c2000. Terminologický a výkladový slovník. ISBN 80-08-02814-9.

KOLLARIK, T. *Člověk v sociálnom systéme práce*. Bratislava: ROH, 1983

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

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

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.

MŠMT. *MŠMT - Výkonové ukazatele: F24 - studenti podle věku* [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-09-18]. Dostupné z: http://dsia.uiv.cz/vystupy/vu_vs_f2.html

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

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.

PALÁN, Zdeněk a Tomáš LANGER. *Základy andragogiky*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-58-7.

PLHÁKOVÁ, Alena. *Učebnice obecné psychologie* [online]. 2003. Praha: Academia, 2003 [cit. 2017-04-01].

PLHÁKOVÁ, Alena. *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia, 2011. ISBN 80-200-1499-3.

PROCHÁZKA, Miroslav. *Sociální pedagogika*. Praha: Grada, 2012. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-3470-5.

PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4748-4.

ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. 6., rev. a dopl. vyd., V Grada Publishing 2. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3133-9.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

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.

VETEŠKA, Jaroslav. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých.* Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1026-9.

Vítejte v Makro [online prezentace Powerpoint]. In.: Praha: Makro Cash & Carry ČR [cit. 2017-04-19].

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi.* Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

WEINER, Bernard. *Human motivation.* New York: Holt, Rinehart, and Winston, c1980. ISBN 0-03-055226-5.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Pohlaví Zdroj: Vlastní.....	34
Tabulka 2: Délka kariéry Zdroj: Vlastní	35
Tabulka 3: Vzdělání Zdroj: Vlastní.....	36
Tabulka 4: Spokojenost se vzdělávacím systémem Zdroj: Vlastní.....	36
Tabulka 5: Znalost možností vzdělávání Zdroj: Vlastní.....	37
Tabulka 6: Informovanost Zdroj: Vlastní	37
Tabulka 7: Kde se informují Zdroj: Vlastní	38
Tabulka 8: Účast na aktivitách Zdroj: Vlastní.....	39
Tabulka 9: Frekvence aktivit Zdroj: Vlastní.....	40
Tabulka 10: Míra proškolení Zdroj: Vlastní.....	41
Tabulka 11: Další školení Zdroj: Vlastní	41
Tabulka 12: Požadavky na vzdělání vs. pozice Zdroj: Vlastní.....	42
Tabulka 13: Účinnost vzdělávacích metod Zdroj: Vlastní	43
Tabulka 14: Motivace k účasti na vzdělávacích aktivitách Zdroj: Vlastní	44
Tabulka 15: Vzdělávání v Makro Cash & Carry s.r.o. Zdroj: Vlastní.....	45
Tabulka 16: Zájem o vzdělávací aktivity Zdroj: Vlastní	45
Tabulka 17: Motivace k dalšímu vzdělávání Zdroj: Vlastní.....	46
Tabulka 18: Míra motivace u jednotlivých položek Zdroj: Vlastní.....	47
Tabulka 19: Sdělování potřebného školení nadřízenému Zdroj: Vlastní.....	48
Tabulka 20: Zájem o vzdělávací aktivity Zdroj: Vlastní	48
Tabulka 21: Způsob motivace ve společnosti Zdroj: Vlastní.....	49

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Podíl studentů dle věku na celkovém počtu studentů vysokých škol ČR Zdroj: MŠMT, kód tabulky F24	11
Graf 2: Pohlaví Zdroj: Vlastní	34
Graf 3: Délka kariéry Zdroj: Vlastní.....	35
Graf 4: Vzdělání Zdroj: Vlastní	36
Graf 5: Spokojenost se vzdělávacím systémem Zdroj: Vlastní	36
Graf 6: Znalost možností vzdělávání Zdroj: Vlastní.....	37
Graf 7: Informovanost Zdroj: Vlastní	38
Graf 8: Kde se informují Zdroj: Vlastní.....	38
Graf 9: Tabulka 8: Účast na aktivitách Zdroj: Vlastní.....	39
Graf 10: Frekvence aktivit Zdroj: Vlastní.....	40
Graf 11: Míra proškolení Zdroj: Vlastní.....	41
Graf 12: Další školení Zdroj: Vlastní	42
Graf 13: Požadavky na vzdělání vs. pozice Zdroj: Vlastní	42
Graf 14: Účinnost vzdělávacích metod Zdroj: Vlastní.....	43
Graf 15: Motivace k účasti na vzdělávacích aktivitách Zdroj: Vlastní.....	44
Graf 16: Vzdělávání v Makro Cash & Carry s.r.o. Zdroj: Vlastní	45
Graf 17: Zájem o vzdělávací aktivity Zdroj: Vlastní.....	45
Graf 18: Motivace k dalšímu vzdělávání Zdroj: Vlastní.....	46
Graf 19: Míra motivace u jednotlivých položek v procentech Zdroj: Vlastní	47
Graf 20: Sdělování potřebného školení nadřízenému Zdroj: Vlastní.....	48
Graf 21: Zájem o vzdělávací aktivity Zdroj: Vlastní.....	48
Graf 22: Způsob motivace ve společnosti Zdroj: Vlastní	49

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb Zdroj: www.studium-psychologie.cz	20
Obrázek 2: Kariéra v Makro Cash & Carry s.r.o. Zdroj: interní materiály firmy Makro Cash & Carry s.r.o.....	30

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Organizační struktura prodejny

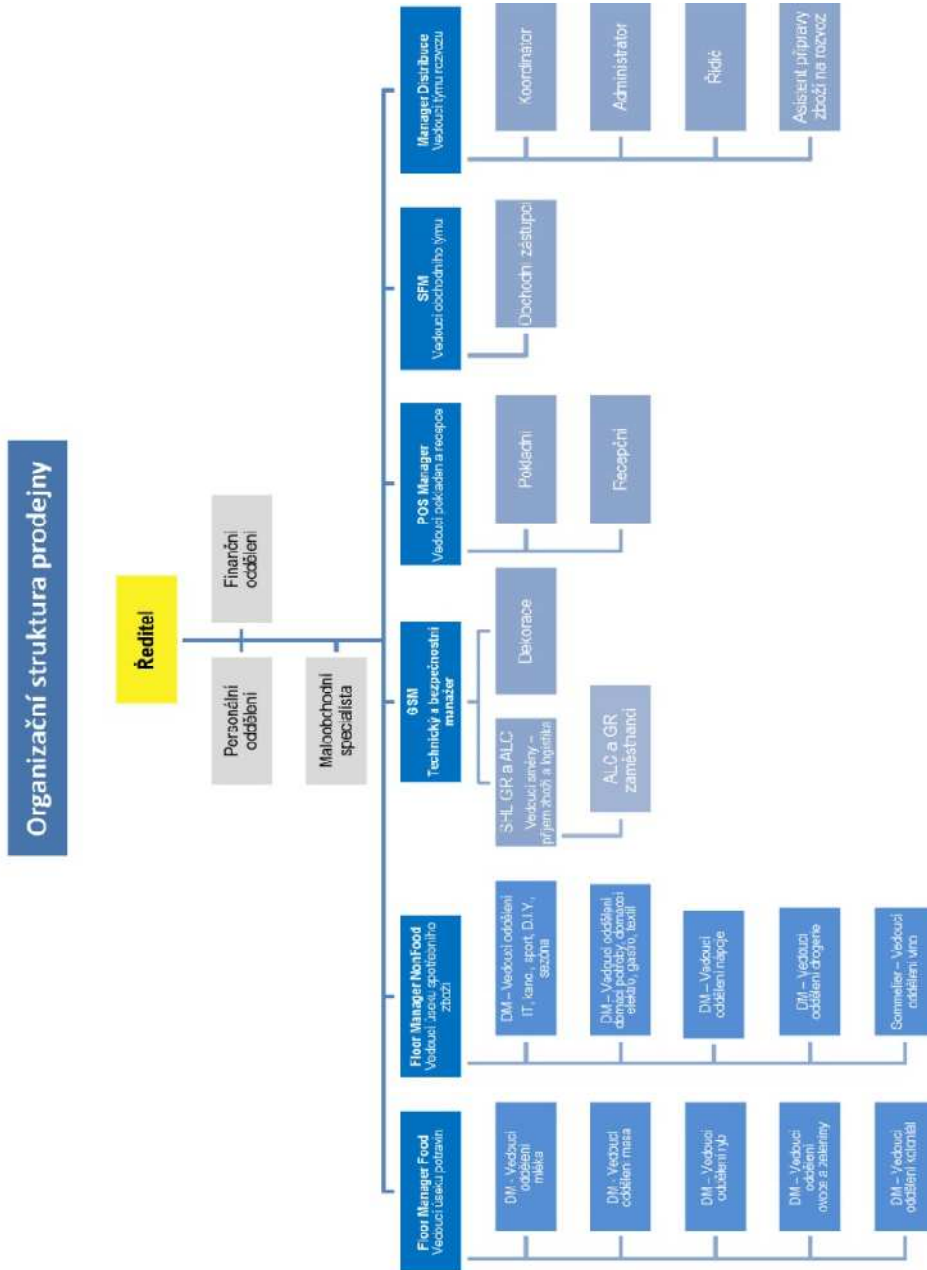
Příloha 2: E-tréninky

Příloha 3: Skupinové tréninky

Příloha 4: Dotazník

PŘÍLOHY

Příloha 1: Organizační struktura prodejny



Příloha 2: E-tréninky

		Celkem účastníků za FY 2015	Celkem účastníků za FY 2016	Celkem účastníků za FY 2017
Název vzdělávací aktivity	metoda			
ADR: Delivery	Web-Based Trainings with Quiz	8	3	
ADR: Delivery	Web-Based Trainings with Quiz	12	9	
ADR: Delivery	Web-Based Training	1		
Article Status GMS	Web-Based Trainings with Quiz		3	1
Communication Skills	Web-Based Training	1		
Communication Skills	Web-Based Trainings with Quiz	7	7	3
Customer In Our Business	Web-Based Trainings with Quiz	8	11	3
Customer Satisfaction Pulse-Get Involved	Web-Based Trainings with Quiz	6	13	2
Data Protection	Web-Based Training	195	10	
Data Protection	Web-Based Trainings with Quiz			1
Delivery Process In General	Web-Based Trainings with Quiz	13	17	5
Delivery Process In General	Web-Based Trainings with Quiz	3	7	1
Employee Engagement: Get Active!	Web-Based Trainings with Quiz	4		
Employee Engagement: Get Involved!	Web-Based Trainings with Quiz	6	6	
Hygiene & HACCP	Web-Based Trainings with Quiz		110	27
Hygiene & HACCP In Delivery	Web-Based Training	23	14	2
Hygiene & HACCP: Measures & Actions	Web-Based Trainings with Quiz	116	13	
Hygiene & HACCP: Risks & Causes	Web-Based Trainings with Quiz	108	11	
Introduction To METRO	Web-Based Trainings with Quiz	30	26	8
IT Security	Web-Based Trainings with Quiz	8	47	4
Managing Change Process	Web-Based Trainings with Quiz	1	1	
METRO Data Warehouse (MDW)	Web-Based Trainings with Quiz	1	4	
Our Guiding Principles	Web-Based Trainings with Quiz	20	12	4
PK F&V: 1 MMG	Web-Based Trainings with Quiz		2	
PK F&V: 2 Fruits	Web-Based Trainings with Quiz	3	1	
PK F&V: 4 Leafy Vegetables	Web-Based Trainings with Quiz		1	
PK Fish: 1 MMG	Web-Based Trainings with Quiz		3	
PK Fish: 2 Mollusks	Web-Based Trainings with Quiz		1	
PK Fish: 4 Smoked Fish	Web-Based Trainings with Quiz		1	
PK Fish: 5 Freshwater	Web-Based Trainings with Quiz		1	
PK Meat: 1 MMG	Web-Based Trainings with Quiz	1	2	
PK Meat: 2 Pork	Web-Based Trainings with Quiz	1		
PK Meat: 3 Poultry & Rabbit	Web-Based Trainings with Quiz		2	
PK Meat: 4 Beef & Veal	Web-Based Trainings with Quiz		1	
PK Meat: 5 Lamb & Mutton	Web-Based Trainings with Quiz		1	
PK Meat: 6 Game & Exotics	Web-Based Trainings with Quiz	1	3	
PK Wine: 1 MMG	Web-Based Trainings with Quiz	3	2	1

PK Wine: 2 RedWine	Web-BasedTrainingswithQuiz	2		
PK Wine: 3 WhiteWine	Web-BasedTrainingswithQuiz	2		
PK Wine: 4 Rose Wine	Web-BasedTrainingswithQuiz	2		
PK Wine: 5 SparklingWine	Web-BasedTrainingswithQuiz	3		
PK Wine: 6 FortifiedWine	Web-BasedTrainingswithQuiz	1		
Planograms	Web-BasedTrainingswithQuiz	4	10	1
Planograms	Web-BasedTrainingswithQuiz			1
Princi' on Fair WorkConditions&Social	Web-BasedTrainingswithQuiz			29
Princi' on Fair WorkConditions&Social	Web-BasedTrainingswithQuiz		2	1
RAPID-Participate In Effectiv Dec Making	Web-BasedTraining	1		
SAF / SimulationAnalysisForecast	Web-BasedTrainingswithQuiz	2	1	
SelectiveControl	Web-BasedTrainingswithQuiz	4	1	
Six Basic Principles: 0 Introduction	Web-BasedTrainingswithQuiz	9	9	3
Six Basic Principles: 1 Presentation	Web-BasedTrainingswithQuiz	5	9	1
Six Basic Principles: 2 Signage	Web-BasedTrainingswithQuiz	4	9	2
Six Basic Principles: 3 Promotion	Web-BasedTrainingswithQuiz	5	9	2
Six Basic Principles: 4 Safety	Web-BasedTrainingswithQuiz	3	6	2
Six Basic Principles: 5 ProductQuality	Web-BasedTrainingswithQuiz	2	6	2
Six Basic Principles: 6 Personnel	Web-BasedTrainingswithQuiz	3	6	2
Sustainability At METRO	Web-BasedTrainingswithQuiz	6	15	1
SWOT Analysis	Web-BasedTrainingswithQuiz	2	1	
Understanding In-StoreProcesses	Web-BasedTrainingswithQuiz	7	9	
WinWithOwnBrands	Web-BasedTrainingswithQuiz	11	13	3

Příloha 3: Skupinové tréninky

		Celkem účastníků za FY 2015	Celkem účastníků za FY 2016	Celkem účastníků za FY 2017
Název vzdělávací aktivity	metoda			
ADR: Petrol Stations	ClassroomTraining	1		2
Anticorruption	ClassroomTraining	1	19	
Antitrust	ClassroomTraining	1	19	
BalarinTool	ClassroomTraining	7		
BasicsOfLabourCode	ClassroomTraining		11	
Business Tool	ClassroomTraining		1	
CIS: ContinuousImprovementAwareness	ClassroomTraining			86
CommonAdaptation	ClassroomTraining			2
CommunicationSkills&Ethics	ClassroomTraining		9	
Compliance - Business Principles	ClassroomTraining	1		
CrisisCommunication	ClassroomTraining		13	
CustomerAssortmentUnderstanding	ClassroomTraining	4		
CustomerServiceChampion	ClassroomTraining		1	
CustomeriseYour Department	ClassroomTraining	3	3	
Delivering A SuccessfulTraining	ClassroomTraining	1	1	1
EffectiveCommunication By Phone	ClassroomTraining	2	2	
EffectiveCustomer Visit	ClassroomTraining	9		4
Energy Management	ClassroomTraining		4	3
Excel - Advanced	ClassroomTraining			1
FranchiseAcademy	ClassroomTraining	1	2	
GoldenRules	ClassroomTraining	16	10	
Change Management	ClassroomTraining	1	3	
IdentificationOfFakes	ClassroomTraining	1		
Job Principles On GCC	ClassroomTraining	4		1
Journey	ClassroomTraining		82	18
KeyAccount Management	ClassroomTraining			1
LeadershipForGrowth	ClassroomTraining	11		
LeadershipForGrowth - Change&Collabo	ClassroomTraining	17		
LeadershipWithoutFormalAuthority	ClassroomTraining		1	
Lean 6 Sigma: Green Belt	ClassroomTraining		1	
Lean 6 Sigma: YellowBelt	ClassroomTraining		1	
License To GrowYour Sales Manager	ClassroomTraining	2		1
MCRM	ClassroomTraining		1	
Medicines	ClassroomTraining		11	
Metro In Brief	ClassroomTraining			1
Negotiation I - Essentials	ClassroomTraining			1
Non-FinancialMotivation	ClassroomTraining		6	1

P & L	ClassroomTraining		3	
Performance Interview	ClassroomTraining		3	
PerformingTheManager Role - Basic	ClassroomTraining		4	
PerformingTheManager Role (4 days)	ClassroomTraining	5		2
PerformingTheManager Role (8 days)	ClassroomTraining	6	2	
PK F&V	ClassroomTraining		16	1
PK Fish	ClassroomTraining	4		1
PK Meat	ClassroomTraining		1	
PresentationSkills	ClassroomTraining		5	
Professional Driver	ClassroomTraining		8	
QlikView	ClassroomTraining		2	
Sales Cockpit	ClassroomTraining	1		
SellingSkillsForCustomerMgrStore	ClassroomTraining	2	1	
TraderAcademy	ClassroomTraining		1	
TraderAcademy II	ClassroomTraining		3	
TrainTheTrainer	ClassroomTraining	1		1
Workingwith CIP and Buying Basket	ClassroomTraining		3	9
EffectiveNegotiationsfor Sales Manager	ClassroomTraining			1
METRO Business Review	ClassroomTraining			1
Compembents	ClassroomTraining			1

Příloha 4: Dotazník

Vážení kolegové,

Jmenuji se Pavla Ditrichová a jsem studentkou 3. ročníku oboru Sociální pedagogika na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích. Ráda bych Vás požádala o vyplnění následujícího dotazníku pro vypracování mé bakalářské práce na téma *Motivace ke vzdělávání pracovníku ve vybrané organizaci*.

Cílem výzkumu je zjistit požadavky na potřebné vzdělávání zaměstnanců a motivaci zaměstnanců k dalšímu vzdělávání. Dále budou zjišťovány oblasti vzdělávacích aktivit, o které mají zaměstnanci zájem. Na základě výsledků z daného výzkumného šetření bude vypracována analýza efektivity systému a následně bude vypracován návrh možných doporučení.

Dotazník zahrnuje 22 otázek a zabere Vám maximálně 10 minut. Vždy prosím **zakroužkujte nebo označte jen jednu odpověď**. Pokud je možno označit **více odpovědí, je to napsáno u otázky**. Žádná odpověď není správná ani špatná. Zajímá mě jen Váš názor a výsledky výzkumu nebudou mít vliv na Vaše hodnocení a pozici ve společnosti. Získané údaje budou použity pouze pro mou bakalářskou práci.

Dotazník je **anonymní**, proto ho prosím nepodepisujte ani nijak neoznačujte, aby nedošlo k Vaší identifikaci.

Prosím o vyplnění do 1. 3. 2017 včetně. Vyplněný dotazník vhodte, prosím, do **modré schránky mezi personální a finančním oddělením**.

V případě jakýchkoliv otázek a i v případě, že budete chtít znát výsledky výzkumu, mě kontaktujte buďto osobně na oddělení mléčných výrobků anebo na e-mailu:

pavla.ditrich@seznam.cz

Předem děkuji za Váš čas při vyplňování dotazníku.

- 1) Jste muž nebo žena?**
- a) Muž
 - b) Žena
- 2) Jak dlouho pracujete ve společnosti Makro Cash & Carry s.r.o.?**
- a) Do 1 roku
 - b) 1 – 5 let
 - c) 6 – 10 let
 - d) 11 – 16 let
 - e) Více než 16 let
- 3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**
- a) Základní
 - b) Středoškolské bez maturity
 - c) Středoškolské s maturitou
 - d) Vyšší odborné
 - e) Vysokoškolské
- 4) Jste spokojená/ý se vzdělávacím systémem v Makro Cash & Carry s.r.o.?**
- a) Ano
 - b) Ne
- 5) Víte, jaké máte možnosti vzdělávání v Makro Cash & Carry s.r.o.?**
- a) Ano
 - b) Ne
- 6) Jste dostatečně informovaný o možných vzdělávacích aktivitách?**
- a) Ano
 - b) Ne
- 7) Kde se nejčastěji dozvídáte o možných vzdělávacích aktivitách?**
Je možno označit více odpovědí.
- a) Od nadřízeného
 - b) Od personalistky
 - c) Z nástěnky ve společných prostorách
 - d) Jiné
 - e) Nedožívám
- 8) Označte prosím veškeré vzdělávací aktivity, kterých jste se zúčastnil/a v posledním roce 2016.**
Je možno označit více odpovědí.
- a) E-trénink
 - b) Workshop
 - c) Pracovní porada
 - d) Samostudium
 - e) Přednáška

- f) Přijímání konstruktivní zpětné vazby (= rozhovor s nadřízeným o tom, jak vnímá Vámi provedenou práci)
- g) Mentoring (= učíte se od zkušeného kolegy)
- h) Rotace práce (= kolečko po odděleních)
- i) Exkurze u dodavatelů
- j) Instruktaž při výkonu práce
- k) Jiné – dopište.....

9) Posuďte na níže uvedené škále, jak Vám vyhovuje frekvence dostupných vzdělávacích aktivit.

Zcela vyhovuje 1 2 3 4 5 Zcela nevyhovuje

10) Určete na níže uvedené škále, jak Vám vyhovuje míra proškolení pro práci, kterou vykonáváte v Makro Cash & Carry s.r.o.

Zcela vyhovuje 1 2 3 4 5 Zcela nevyhovuje

11) Existují oblasti, ve kterých byste uvítal/a vzdělání vzhledem k pozici, kterou vykonáváte?

- a) Ano - Jak?.....
- b) Ne
- c) Nevím
- d) Nechci odpovědět

12) Posuďte, do jaké míry jsou v souladu požadavky na vzdělávání a Vaše pracovní pozice Makro Cash & Carry s.r.o.

Zcela vyhovuje 1 2 3 4 5 Zcela nevyhovuje

13) Zhodnoťte účinnost následujících vzdělávacích metod v Makro Cash & Carry s.r.o.

U následujících položek zvolte hodnocení, které nejlépe odpovídá Vašemu názoru.

1 – neúčinná, 2 – spíše neúčinná, 3 – průměrně účinná, 4 – spíše účinná, 5 – velice účinná

Samostudium	1	2	3	4	5
Přednáška	1	2	3	4	5
Přijímání konstruktivní zpětné vazby <i>(= rozhovor s nadřízeným o tom, jak vnímá Vámi provedenou práci)</i>	1	2	3	4	5
Mentoring <i>(= učíte se od zkušeného kolegy)</i>	1	2	3	4	5
Rotace práce <i>(= kolečko po odděleních)</i>	1	2	3	4	5
Exkurze u dodavatelů	1	2	3	4	5
Workshop	1	2	3	4	5
E-trénink	1	2	3	4	5
Instruktaž při výkonu práce	1	2	3	4	5
Pracovní porada	1	2	3	4	5

14) Společnost Makro Cash & Carry s.r.o. mě dostatečně motivuje k účasti na vzdělávacích aktivitách.

Zcela souhlasím 1 2 3 4 5 Zcela nesouhlasím

15) Vzdělávání v Makro Cash & Carry s.r.o. pokládám za:

Zcela vyhovující 1 2 3 4 5 Zcela nevhovující

16) Máte zájem účastnit se nabízených vzdělávacích aktivit?

- a) Ano
- b) Ne. Pokud jste odpověděl/a ne, přejděte k otázce číslo 18.

17) K dalšímu vzdělávání mě motivuje zejména

Je možno označit více odpovědí.

- a) Možnost kariérního růstu
- b) Možnost zvýšení kvalifikace
- c) Snaha o udržení pracovního místa
- d) Seberealizace
- e) Usnadnění práce
- f) Zvyšující se možnost uplatnění na trhu práce
- g) Přání zaměstnavatele
- h) Jiné

18) Posuďte, do jaké míry jsou pro Vás motivující níže uvedené položky, pro absolvování vzdělávací aktivity.

U následujících položek zvolte hodnocení, které nejlépe odpovídá Vašemu názoru. 1 = nemotivující, 2 = spíše nemotivující, 3 = průměrně motivující, 4 = spíše motivující, 5 = velmi motivující

- | | | | | | |
|-------------------------------------|---|---|---|---|---|
| a) Kariérní růst | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) Zvýšení kvalifikace | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) Udržení pracovního místa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) Seberealizace | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) Usnadnění práce | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f) Větší uplatnění se na trhu práce | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g) Přání zaměstnavatele | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

19) Říkáte svému nadřízenému o školení, která byste potřeboval/a absolvovat k výkonu práce?

- a) Ano
- b) Ne

20) Zajímáte se Vy osobně, kdy budou probíhat vzdělávací aktivity?

- a) Ano
- b) Ne

21) Označte prosím jakým způsobem Vás společnost Makro Cash & Carry s.r.o. motivuje k účasti na vzdělávacích aktivitách.

Je možno označit více odpovědí.

- a) vzdělání probíhá v rámci pracovní doby
- b) příslib kariérního růstu
- c) příslib lepšího finančního ohodnocení
- d) snadný přístup ke vzdělávání
- e) nabídka vzdělávacích aktivit odpovídá mým potřebám
- f) nadřízení podporují moje vzdělávání
- g) je mi vysvětleno proč absolvovat vzdělávací aktivitu
- h) nijak nemotivuje
- i) jiné.....

.....

22) Jak by měla podle Vás společnost Makro Cash & Carry s.r.o. motivovat své zaměstnance ke vzdělávání?

.....

.....

.....

.....