

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE

IDENTIFIKACE VZDĚLÁVACÍCH A ROZVOJOVÝCH POTŘEB
VE FIRMĚ XY

Magisterská diplomová práce

Obor studia: Andragogika

Autor: Bc. Barbora Ježková

Vedoucí práce: Mgr. Hana Bartoňková, Ph.D.

Olomouc 2021

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb ve firmě XY vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne

Podpis

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí diplomové práce Mgr. Haně Bartoňkové, Ph.D. za ochotu, trpělivost a cenné rady při zpracování diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala firmě XY, která byla ochotna spolupracovat na výzkumném šetření.

ANOTACE

Jméno a příjmení:	Bc. Barbora Ježková
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Andragogika
Obor obhajoby práce:	Andragogika
Vedoucí práce:	Mgr. Hana Bartoňková, Ph.D.
Rok obhajoby:	2021

Název práce:	Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb ve firmě XY
Anotace práce:	<p>Tato práce se věnuje identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb projektových manažerů ve firmě XY. Cílem práce je identifikovat vzdělávací a rozvojové potřeby zaměstnanců ve firmě XY. Vzdělávací a rozvojové potřeby projektových manažerů ve firmě XY jsou identifikovány pomocí dat získaných od projektových manažerů i od jejich vedoucích. Z výsledků empirického šetření lze usoudit, že projektoví manažeři mají vzdělávací potřeby, které jsou ve firmě XY pravidelně uspokojovány prostřednictvím realizace různých vzdělávacích aktivit. Rozvojové potřeby projektových manažerů naopak nejsou ve firmě XY pravidelně uspokojovány. Bylo zjištěno, že firma XY vytváří dostačující podmínky pro další vzdělávání a rozvoj. Projektové manažery nejvíce motivuje zvyšování kvalifikace a zájem o danou problematiku, nejčastěji se při vzdělávání a rozvoji setkávají s institucionálními bariérami.</p>
Klíčová slova:	vzdělávání dospělých, vzdělávací potřeby, rozvojové potřeby, firemní vzdělávání, motivace a bariéry ve vzdělávání dospělých, případová studie
Title of Thesis:	The Identification of the Educational and Development Needs in the Company XY

Annotation:	The thesis deals with the identification of educational and development needs of project managers in the company XY. The aim of this thesis is to identify the educational and development needs of employees in the company XY. The educational and development needs of project managers in the company XY are assessed through data obtained from project managers as well as from their leader. The results of the empirical survey show that project managers have educational needs, which are regularly satisfied through the implementation of various educational activities in the company XY. On the other hand, the development needs of project managers aren't regularly satisfied in the company XY. It was found that the company XY creates sufficient conditions for further education and development. Project managers in the company XY are most motivated by raising qualification and interest in the issue and they most often encounter with the institutional obstacles in education and development.
Keywords:	adult education, educational needs, development needs, corporate education, motivation and obstacles in adult education, case study
Názvy příloh vázaných v práci:	1. Dotazník, 2. Otázky k rozhovoru, 3. Přepis rozhovoru s jednatelkou společnosti
Počet literatury a zdrojů:	39
Rozsah práce:	111 s. (171 679 znaků s mezerami)

OBSAH

ÚVOD	6
1. VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ DOSPĚLÝCH.....	8
1.1 VYMEZENÍ POJMŮ VZDĚLÁVÁNÍ, ROZVOJ A UČENÍ.....	8
1.2 VZDĚLÁVÁNÍ A UČENÍ DOSPĚLÝCH.....	10
1.2.1 CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	11
1.2.2 DALŠÍ PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	13
1.3 MOTIVACE DOSPĚLÝCH KE VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJI.....	15
1.4 BARIÉRY VE VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJI DOSPĚLÝCH.....	17
2. FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	21
2.1 OBLASTI FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE	22
2.2 CYKLUS FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	24
2.3 PŘÍSTUPY KE VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJI VE FIRMĚ.....	25
2.3.1 STRATEGICKÝ PŘÍSTUP K FIREMNÍMU VZDĚLÁVÁNÍ	26
2.3.2 SYSTEMATICKÝ PŘÍSTUP K FIREMNÍMU VZDĚLÁVÁNÍ.....	27
2.4 SPECIFIKA FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ V MALÝCH PODNICÍCH ..	28
3. IDENTIFIKACE VZDĚLÁVACÍCH A ROZVOJOVÝCH POTŘEB	31
3.1 VYMEZENÍ POJMU VZDĚLÁVACÍ A ROZVOJOVÉ POTŘEBY.....	32
3.2 PROCES IDENTIFIKACE VZDĚLÁVACÍCH A ROZVOJOVÝCH POTŘEB	
33	
3.3 ZDROJE A METODY PRO IDENTIFIKACI VZDĚLÁVACÍCH A	
ROZVOJOVÝCH POTŘEB	35
4. EMPIRICKÁ ČÁST.....	42
4.1 INFORMACE O FIRMĚ XY.....	42
4.1.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY XY	43
4.1.2 VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMĚ XY.....	44
4.1.3 PRACOVNÍ POZICE PROJEKTOVÝ MANAŽER.....	46
4.2 CÍL VÝZKUMU A VÝZKUMNÉ OTÁZKY	48
4.3 METODIKA VÝZKUMU	51
4.3.1 VÝZKUMNÁ STRATEGIE.....	51
4.3.2 TECHNIKA SBĚRU DAT	52

4.3.3	CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉHO SOUBORU.....	55
4.4	INTERPRETACE VÝLEDKŮ	55
4.5	SHRNUTÍ VÝLEDKŮ A DISKUZE	79
	ZÁVĚR	87
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	91
	SEZNAM GRAFŮ A TABULEK	95
	SEZNAM PŘÍLOH.....	98

ÚVOD

Tato diplomová práce se bude věnovat tématu identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb zaměstnanců ve firmě XY. Předmětem práce jsou vzdělávací a rozvojové potřeby zaměstnanců, především ve smyslu stále se zvyšujících požadavků na kompetence zaměstnanců, a tudíž i potřebě zkvalitňování jejich dalšího vzdělávání a rozvoje. Firmy se snaží těmto požadavkům vyhovět, současná epidemická situace v České republice ale vzdělávání a rozvoji ve firmách moc nenahrává. Řada vzdělávacích a rozvojových aktivit je rušena, nebo jsou přesunuty do on-line prostředí, které ale nemusí všem zúčastněným vyhovovat. I tak je ale potřeba věnovat vzdělávání a rozvoji dostatečnou pozornost. Před realizací vzdělávací nebo rozvojové akce ve firmách je kromě jiného třeba věnovat čas právě identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb. Proto je cílem této práce identifikovat vzdělávací a rozvojové potřeby zaměstnanců ve firmě XY. Vzdělávací a rozvojové potřeby budou identifikovány u zaměstnanců pracujících na pozici projektový manažer. Hlavní výzkumná otázka pak zní takto: Jaké vzdělávací a rozvojové potřeby mají projektoví manažeři ve firmě XY?

Práce bude rozdělena na teoretickou a empirickou část, z nichž se každá bude dělit na další podkapitoly. V teoretické části se práce zaměří především na problematiku identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb včetně definic pojmů týkajících se této problematiky, tedy především na vymezení pojmů jako je vzdělávání, rozvoj a učení, které budou popsány v první kapitole. Tato kapitola se bude věnovat především kontextu výzkumného problému. Budou zde popsána specifika vzdělávání dospělých, celoživotního vzdělávání a dalšího profesního vzdělávání. Dále se také bude věnovat motivaci a možným bariérám ve vzdělávání a rozvoji dospělých.

Druhá kapitola se bude zabývat specifiky firemního vzdělávání, oblastmi firemního vzdělávání, cyklem firemního vzdělávání a různými přístupy

ke vzdělávání a rozvoji pracovníků ve firmě. Tato kapitola je velmi důležitá pro dosažení cíle práce, jelikož je zde popsán celý proces firemního vzdělávání, který začíná identifikací vzdělávacích a rozvojových potřeb.

Třetí kapitola se bude věnovat tématu identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb, které je zásadní pro naplnění cíle diplomové práce. Kapitola se bude zabývat procesem, zdroji a metodami identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb, jejímž cílem je zjištění rozdílu mezi stávajícím a žádoucím výkonem. Zásadní pak bude vymezení vzdělávacích a rozvojových potřeb.

Empirická část práce se bude věnovat identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb zaměstnanců ve firmě XY, konkrétně identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb u zaměstnanců pracujících na pozici projektový manažer. V práci bude použita kvantitativní i kvalitativní výzkumná strategie. Budou použity dvě výzkumné techniky: dotazníky směřované k projektovým manažerům pracujícím ve firmě XY a rozhovor s jednatelkou firmy XY. Tato část zahrnuje i část metodickou, která popisuje, jakým způsobem bude dosaženo cíle práce. Také je v této části představena firma XY. Získaná data budou vyhodnocována po dílčích výzkumných otázkách, k jejichž zodpovězení směřují jak data získaná z dotazníků, tak i z rozhovoru.

1. VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ DOSPĚLÝCH

První kapitola se bude věnovat definování základních pojmů pro problematiku identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb, tedy pojmům vzdělávání a rozvoj. Dále budou v kapitole vymezeny související pojmy jako je například učení. Také budou popsána specifika vzdělávání dospělých. V této kapitole bude dále věnována pozornost celoživotnímu vzdělávání, poté dalšímu profesnímu vzdělávání, nakonec motivaci a možným bariérám ve vzdělávání a rozvoji dospělých. Celá první kapitola se tak věnuje především kontextu výzkumného problému. Vzhledem k cíli práce je třeba jasně definovat, jaký je rozdíl mezi vzděláváním, rozvojem a učením, s jakými specifiky vzdělávání a rozvoje u dospělých je možné se setkat, zařadit firemní vzdělávání do kontextu celoživotního učení, popsat, jaké motivy mohou dospělé vést k dalšímu vzdělávání a rozvoji nebo naopak, s jakými se mohou setkat překážkami.

1.1 VYMEZENÍ POJMŮ VZDĚLÁVÁNÍ, ROZVOJ A UČENÍ

Pro správné pochopení dalších kapitol je třeba nejprve definovat pojmy vzdělávání, rozvoj a učení. S těmito pojmy bude dále pracováno v teoretické i empirické části této práce.

Mezi pojmy vzdělávání a rozvoj nemusí být zřejmá hranice. Například podle Bartáka (2007, s. 11) je určujícím rozdílem mezi těmito pojmy míra, v jaké se objekt učení stává zároveň jeho subjektem. Vzdělávání je tak podle Bartáka (2007, s. 11): „plánovitá činnost, která má jednotlivci nebo skupině vzdělávaných pomoci dosáhnout požadované způsobilosti, naučit se dělat správné věci správně a využívat osvojených znalostí a dovedností v praxi“. Rozvoj pak definuje jako komplex aktivit zaměřených na zvyšování osobního potenciálu jedince, který by měl probíhat celý jeho aktivní život a měl by zahrnovat průběžné vzdělávání, růst a změny. Rozvoj tedy umožňuje ve větší míře než vzdělávání to, aby se objekt učení stal také jeho subjektem. Hroník (2007, s. 31) definuje vzdělávání jako jeden

ze způsobů učení, který je organizovaný a ohraničený, což znamená, že má svůj začátek a konec. Rozvoj pak definuje jako dosažení žádoucí změny pomocí učení, může být ohraničený i neohraničený. Lze tedy říct, že rozvoj oproti vzdělávání zahrnuje i ty rozvojové aktivity, u kterých nemusí být jasný jejich začátek a konec.

Vzdělávání může být také definováno jako institucionalizovaná činnost, která je zaměřená na získávání informací, vědomostí, dovedností, návyků či odborných kompetencí. Nelze jej však chápat pouze jako prostředek k získání kvalifikace k profesi. Hlavním cílem vzdělávání je především osobnostní růst, rozvoj a integrace do společnosti (Mužík, 2012, s. 23).

Tato práce se soustředí především na firemní vzdělávání, proto je třeba zmínit takovou definici těchto pojmů, která se k firemnímu vzdělávání vztahuje. Vzdělávání a rozvoj v tomto kontextu mohou být definovány jako proces, který firmě poskytuje vzdělané, kvalifikované a angažované zaměstnance, které firma potřebuje (Armstrong, 2015, s. 335).

S těmito pojmy samozřejmě souvisí i pojem učení. Učení je proces, při němž získáváme nebo rozvíjíme znalosti, porozumění, dovednosti, změny chování a postoje a sociální a emoční kompetence (Barták, 2007, s. 12). Učení může být chápáno jako jakékoliv osvojování něčeho nového, oproti tomu vzdělávání je chápáno jako „organizované učení“, tedy záměrné osvojování něčeho nového (Plamínek, 2010, s. 18). Učení je tedy složkou vzdělávání a rozvoje, umožňuje změnu chování na základě zkušeností a dalších formálnějších metod, které lidem pomáhají v rozvoji a vzdělávání (Armstrong, 2015, s. 336). Učení může být dále chápáno jako určitý rozvoj, který vede k efektivní změně nejen v duševní činnosti, ale i konání (Hroník, 2007, s. 30). Dá se tedy konstatovat, že pojem učení je širší pojem, než vzdělávání a rozvoj.

Palán a Langer (2008, s. 95) chápou vzdělávání jako: *„celoživotní proces, ve kterém se člověk stále přizpůsobuje změnám ekonomického, kulturního, společenského a politického života“*. Tomuto pojetí bude věnována kapitola věnující se celoživotnímu vzdělávání. Nelze však opomenout ani druhou stranu

vzdělávání, vzdělávání jako jednoho ze základních atributů přežití. Vzdělávání ve společnosti sice vystupuje jako základ pro řešení nejrůznějších problémů, ale také má podíl na prohlubování společenských rozdílů. Ze vzdělávání se stal základní stratifikační činitel, který se podílí jak na postavení pracovním, tak i na postavení společenském (Palán & Langer, 2008, s. 85).

Všechna výše zmíněná vymezení pojmů vzdělávání, rozvoj a učení byla vzhledem k cíli práce vztahována především ke vzdělávání dospělých. Pro správné porozumění dalším kapitolám i empirické části práce bylo zásadní formulovat především rozdíl mezi vzděláváním a rozvojem, mezi kterými nemusí být úplně zřejmý rozdíl a často také nesou společné označení (vzdělávání). Vzdělávání tak v této práci bude chápáno jako plánovitá, organizovaná a ohraničená činnost, která má objektu vzdělávání pomoci v dosažení požadované způsobilosti a jejím využitím v praxi. Rozvoj bude vnímán spíše jako aktivita, která klade důraz na zvyšování osobního potenciálu jedince. Je tak oproti vzdělávání více závislá na jedinci samotném a vztahuje se více k budoucímu uplatnění jedince. Rozvoj může být ohraničený i neohraničený, protože probíhá po celý život.

1.2 VZDĚLÁVÁNÍ A UČENÍ DOSPĚLÝCH

Vzdělávání dospělých lze chápat jako komplexní systém institucionálně organizovaných i individuálních vzdělávacích aktivit. Tyto aktivity mohou být způsobem, jak získat vzdělání. Nebo mohou nahrazovat, doplňovat vzdělání dospělých osob, které rozvíjejí znalosti, dovednosti a další kvality potřebné pro plnohodnotnou práci i mimopracovní život (Palán & Langer, 2008, s. 94). Podle Plamínka (2010, s. 18) si učením a vzděláváním rozšiřujeme zděděné spektrum našeho chování, díky čemuž obohacujeme naši osobnost a stáváme se úspěšnějšími při řešení různých životních situací.

Vzdělávání a učení dospělých se značně liší od vzdělávání a učení dětí. Rozdíly vyplývají z odlišných motivů, intelektuální vybavenosti, zkušeností a také, jak bylo zmíněno výše, z míry odpovědnosti za vlastní rozvoj (Barták, 2007, s. 12). Dospělý není ve vzdělávání redukován na žáka či studenta, není tak izolován od svých rolí v pracovním, společenském a soukromém životě (Beneš, 2008, s. 37). Tato specifika je třeba brát v úvahu při firemním vzdělávání i při identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb, které mohou být ovlivněny právě těmito rolemi.

O významu vzdělávání dospělých v současné době nelze pochybovat. Roste nezbytnost nekončícího vzdělávání jako předpokladu rozvoje a růstu v dynamicky se měnícím prostředí. Málokdo si dnes může dovolit neaktualizovat své znalosti a dovednosti. Všichni jsme pod tlakem neustálých výzev, usnesení a strategií, které kladou důraz na nezbytnost permanentního vzdělávání (Palán & Langer, 2008, s. 81–82). Koncept celoživotního vzdělávání či učení je popsán v následující podkapitole.

1.2.1 CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Celoživotní vzdělávání a učení lze chápat jako nutný předpoklad prosperity společnosti i její sociální stability. V současné době stále roste význam vzdělávání a rozvoje i pro uplatnění a seberealizaci každého jednotlivce, a to nejen v zaměstnání, ale i pro plné začlenění v občanské společnosti (Palán & Langer, 2008, s. 84). Celoživotní učení je klíčem k řešení mnoha výzev, kterým lidstvo čelí. Podporuje totiž schopnost lidí vypořádat se změnami, což je velmi důležité vzhledem ke hrozbám jako jsou demografické změny, klimatická krize, rychlý technologický pokrok či velmi aktuální pandemie Covid-19 (UNESCO Institute for Lifelong Learning, 2020, s. 10).

Celoživotní vzdělávání představuje zásadní změnu v celkovém pojetí vzdělávání. Formalizovaný školský systém tvoří pouze část vzdělávacího

systemu. V současné době by mělo být každému umožněno vzdělávat se po celý život, a to až do úrovně osobnostních možností a mezí (Mužík, 2012, s. 23). Všechny možnosti celoživotního učení a vzdělávání tvoří propojený celek, který dovoluje rozmanité přechody mezi vzděláváním a zaměstnáním. Umožňuje tak získávat kvalifikaci a kompetence různými způsoby v souladu s jedincovými zájmy, úkoly a potřebami (Palán & Langer, 2008, s. 101).

System celoživotního vzdělávání zahrnuje formální vzdělávání, neformální vzdělávání a informální učení. Formální vzdělávání se realizuje ve vzdělávacích institucích, zahrnuje zpravidla získávání navazujících stupňů vzdělávání, jejichž úspěšné absolvování je potvrzováno příslušným osvědčením. Neformální vzdělávání se zaměřuje na získání vědomostí a dovedností, které mohou pomoci vzdělanému zlepšit jeho pracovní pozici i společenské uplatnění. Je realizováno mimo formální vzdělávací systém, zejména v zařízeních zaměstnavatelů, soukromých vzdělávacích institucích apod. Nevede tedy k získání formálního stupně vzdělání. Informální učení je proces získávání vědomostí a dovedností z každodenních činností v pracovním a rodinném prostředí či při trávení volného času. Je neorganizované, nesystematické a neinstitucionální (Palán & Langer, 2008, s. 101). V této práci je velmi důležité rozlišovat formální vzdělávání, neformální vzdělávání a informální učení, a to zejména proto, aby bylo jasné, na jaký typ se tato práce zaměřuje. Vzhledem k cíli práce se tato práce zaměřuje na neformální vzdělávání.

Unesco Institute for Lifelong Learning (2020, s. 20) zveřejnilo kroky, které by měly vést k naplnění vize celoživotního učení do roku 2050. Tato vize se soustředí na to, aby se celoživotní učení stalo zásadním principem vzdělávací politiky a aby nabídlo všem lidem příležitost celoživotního učení. Mezi tyto kroky patří například uznání celoživotního učení jako lidského práva, transformace škol a univerzit na instituce celoživotního učení, podpora transdisciplinárního výzkumu a mezisektorové spolupráce v oblasti celoživotního učení či oživení celoživotního učení na pracovišti. Právě učení

na pracovišti je rozhodujícím faktorem celoživotního učení, a to zejména s ohledem na probíhající transformaci povahy práce a změnám na trhu práce.

Jak již bylo několikrát v textu zmíněno, v současné společnosti je na jedince vyvíjen tlak na to, aby se stále vzdělával a rozvíjel, aby si udržel svoji kvalifikovanost. Celoživotní učení tak nabývá stále většího významu. Základní potřebou současné společnosti je právě potřeba celoživotního učení, což ovlivňuje i vzdělávací a rozvojové potřeby jednotlivců. Vymezení konceptu celoživotního učení je tak zásadní nejen pro nastínění kontextu výzkumného problému této práce, ale i pro ukázání toho, jak může současná společnost ovlivnit vzdělávací a rozvojové potřeby například u zaměstnanců nějaké firmy, což je předmětem této práce.

1.2.2 DALŠÍ PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Často je požadováno, aby učení a vzdělávání přispívalo k zaměstnatelnosti jedince a konkurenceschopnosti ekonomiky. Tento požadavek je zahrnut v různých základních dokumentech, které se vyjadřují ke vzdělávání jak na úrovni Evropské unie, tak na úrovni České republiky (Novotný, 2008, s. 113). Aby byl tento požadavek splněn, nestačí se vzdělávat pouze v rámci počátečního vzdělávání. Pro zaměstnatelnost jedince a konkurenceschopnost ekonomiky je tak velmi důležité i další vzdělávání a rozvoj.

Pojem další vzdělávání není synonymem pojmu vzdělávání dospělých, jedná se spíše o zpřesňující vyjádření tohoto pojmu (Palán & Langer, 2008, s. 95). Další vzdělávání zahrnuje ty vzdělávací aktivity, které nejsou počátečním vzděláváním, tedy vzděláním uskutečňovaným mateřskými, základními, středními, vyššími odbornými i vysokými školami (Mužík, 2012, s. 25). Další vzdělávání lze členit na další profesní vzdělávání, zájmové vzdělávání a občanské vzdělávání (Palán & Langer, 2008, s. 95). Tato práce se bude vzhledem ke stanovenému cíli dále zabývat právě dalším profesním vzděláváním.

Další profesní vzdělávání zahrnuje řadu vzdělávacích aktivit, učení a úsilí o rozvoj pracovníka. Z hlediska andragogiky představuje další profesní vzdělávání pouze část vzdělávání dospělých, která je specifická svým obsahem. V tomto kontextu profesní vzdělávání nevytrhuje jedince od jeho života a vývoje, nýbrž je jeho součástí. Jsou tak sledovány i jiné efekty vzdělávání než jen ty profesní (Novotný, 2008, s. 115–116).

Další profesní vzdělávání je zpravidla vázáno na profesi, respektive na pracovní pozici dospělého. Důležité je udržování optimálního souladu mezi subjektivní (způsobilost jedince) a objektivní kvalifikací (nároky na výkon konkrétní pracovní pozice) (Mužík, 2012, s. 25). Další profesní vzdělávání zahrnuje všechny formy profesního a odborného vzdělávání v průběhu aktivního pracovního života. Cílem je rozvíjet znalosti a dovednosti potřebné pro výkon určitého povolání (Palán & Langer, 2008, s. 96).

Další profesní vzdělávání lze rozdělit na vzdělávání kvalifikační, rekvalifikační a normativní. Kvalifikační vzdělávání směřuje k rozšíření a prohlubování stávající kvalifikace, rekvalifikační vzdělávání se pak zaměřuje na změnu původní kvalifikace, a to zejména z důvodu neuplatitelnosti původní kvalifikace. Normativní vzdělávání je rozdílné v tom, že jeho absolvování je vyžadováno určitou normou (Palán & Langer, 2008, s. 97–98).

Další profesní vzdělávání tedy zahrnuje veškeré odborné vzdělávání, kterého se jedinec účastní během svého ekonomicky aktivního života. Jedinci již nezůstávají na jedné pracovní pozici celý život, jako tomu bylo dříve, řada z nich vystřídá hned několik pracovních pozic, nebo změní úplně svoji původní profesi. Další profesní vzdělávání je tak nutným předpokladem k tomu, aby si jedinec udržel svoji zaměstnatelnost. Další profesní vzdělávání může probíhat v rámci firemního vzdělávání, ve kterém se lze při identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb setkat s potřebou kvalifikačního, rekvalifikačního i normativního vzdělávání. Dalšímu profesnímu vzdělávání se bude věnovat empirická část práce, která se bude soustředit na vzdělávací a rozvojové potřeby

zaměstnanců firmy XY. Specifikům firemního vzdělávání se bude věnovat druhá kapitola.

1.3 MOTIVACE DOSPĚLÝCH KE VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJI

Téma motivace je velmi široké a složité. Kapitola se bude soustředit především na to, jaké faktory mohou působit na vzdělávací a rozvojové potřeby dospělých. Jedním z těchto faktorů je právě motivace. Poznatky z této kapitoly budou použity pro identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb ve firmě XY v empirické části práce. Vzhledem k cíli a rozsahu práce se tak tato kapitola nebude problematikou motivace rozsáhleji zabývat.

Pojem motivace vychází z latinského slova „movere“, tedy pohyb. Motivace je silou, která aktivuje, směřuje a udržuje chování. Motivace může vyjadřovat stanovené cíle, způsob výběru cílů i způsob, jakým se snažíme změnit chování. Dobře motivovaní lidé jsou připraveni vynaložit dobrovolně úsilí a dosahovat tak vysokých výkonů (Armstrong & Taylor, 2015, s. 217–218).

Motivace ve vzdělávání dospělých je úzce spojena s cíli vzdělávání. Vzdělávaný musí vidět spojitost mezi vzděláváním a svými zájmy a cíli, zároveň by měl věřit, že je schopen vzdělávacích cílů dosáhnout. Pro dosažení stanovených cílů je tak potřeba motivaci dospělého vzdělávaného stále posilovat. (Zdráhalová, 2012, s. 11). Motivy činnosti člověka jsou spojeny zejména s potřebami, zájmy, postoji a vlohami. Společně s emocemi mají velký vliv na zahájení, průběh i výsledky učení dospělého (Mužík, 2005, s. 9).

Dospělí mohou být více motivováni ke vzdělávání a učení než mladší studenti, a to především z důvodu dobrovolnosti. Dalším důvodem může být to, že dospělí vidí souvislost dalšího vzdělávání a rozvoje s jejich kariérním postupem, profesionálním rozvojem a pracovními dovednostmi. Dospělí preferují dobře strukturované, organizované a relevantní vzdělávací a rozvojové aktivity, které mají jasně definované cíle (Malone, 2014, s. 11).

Síla a zaměření motivů účastníka vzdělávání je často z hlediska efektivity vzdělávání dospělých rozhodujícím faktorem. Motivace totiž aktivuje, zaměřuje a řídí jednání a prožívání účastníka vzdělávání. Účast dospělých na dalším vzdělávání ovlivňuje několik faktorů. Může se jednat o společenské klima, epochální témata, okolí a vztahy, životní situaci či osobní charakteristiky. Většinou na vzdělávání působí řada motivů, které se vyvíjí, mění a nedají se jednoznačně hierarchizovat (Beneš, 2008, s. 82–83). Motivy účastníků vzdělávání se mohou lišit podle věku, socioekonomického statusu, dosaženého vzdělání, pohlaví a životních okolností jako je např. počet dětí či rodinný stav (Beneš, 2008, s. 84).

Motivaci k dalšímu vzdělávání lze rozdělit na motivaci vnitřní a vnější. Vnitřní motivace je spojena s celkovou životní aktivitou dospělého a pramení z přesvědčení, že má smysl se vzdělávat. Vnitřní motivace je tedy napojena na osobnost dospělého (Zdráhalová, 2012, s. 11). Vnitřní motivací může být uspokojení či potěšení ze získaných znalostí a dovedností nebo navázání sociálních kontaktů a posilování sociálních vazeb (de Oliviera Pires, 2009, s. 134). Vnější motivace souvisí s tlakem okolí, v tomto případě zejména s tlakem zaměstnavatele a obavou z nezaměstnanosti. Vnější motivace ve vzdělávání dospělých může být spojena s finanční motivací či s tím, že se vzdělávání může stát nezbytnou podmínkou výkonu dané profese (Zdráhalová, 2012, s. 11). Dospělí také mohou dávat přednost dalšímu vzdělávání před nudou a utrpením v práci (de Oliviera Pires, 2009, s. 135). Lidé jsou tedy motivovaní, pokud cítí pravděpodobnost, že jejich jednání povede k dosažení určitého cíle a získání odměny.

Pro problematiku motivace při učení jsou důležité dvě teorie motivace, teorie očekávání a teorie cíle. Teorie očekávání říká, že chování je poháněno očekáváním dosažení něčeho, co jedinec považuje za žádoucí. Pokud má jedinec pocit, že mu výsledek něco přinese či jsou naplněna jeho očekávání, že učení je přínosné, motivace k učení se bude zvyšovat. Podle teorie cíle motivaci zvyšuje

to, že se jedinec zaměřuje na dosažení konkrétních akceptovatelných dosažitelných cílů a k výsledkům dostane zpětnou vazbu (Armstrong & Taylor, 2015, s. 343–344).

Motivace ke vzdělávání a rozvoji dospělých tedy může významně zvyšovat účast dospělých na dalším vzdělávání a může tak podněcovat další vzdělávací a rozvojové potřeby. Na druhé straně, vzdělávání a rozvoj dospělých mohou negativně ovlivnit různé bariéry, které motivaci k dalšímu vzdělávání snižují. Těmto bariérám se věnuje následující kapitola.

1.4 BARIÉRY VE VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJI DOSPĚLÝCH

Mezi další faktory, které mohou působit na vzdělávací a rozvojové potřeby dospělých, patří bariéry v dalším vzdělávání a rozvoji. Tyto bariéry či překážky ve vzdělávání a rozvoji mohou mít vliv například na motivaci dospělých. Jelikož je v rámci celoživotního učení důležité zvyšovat účast dospělých na dalším vzdělávání a rozvoji, je důležité zaměřit se i na bariéry, které mohou dospělým stát v cestě. S ohledem na cíl práce je vhodné zdůraznit především důležitost odstraňování bariér v dalším vzdělávání a rozvoji v oblasti firemního vzdělávání, jehož cílem není pouze osvojování si nových znalostí a dovedností, ale především dosažení změn v myšlení a chování pracovníků.

Zvyšování účasti dospělých na celoživotním vzdělávání a učení je přinejmenším od roku 2000 jedním z hlavních cílů vzdělávací politiky Evropské unie, podle které mohou jedinci profitovat z celoživotního vzdělávání a učení nejen na ekonomické úrovni, ale i na úrovni zvyšování životní spokojenosti a aktivního zapojení do občanského života. Na druhé straně z něj může těžit společnost prostřednictvím rozvoje lidského kapitálu. Jedním z cílů této vzdělávací politiky je také odstraňování bariér k účasti na vzdělávání dospělých (Kalenda & Kočvarová, 2017, s. 70). Je tedy třeba soustředit se na bariéry, které stojí lidem v cestě ke vzdělávání a rozvoji, tedy co brzdí jejich

motivační energii (Rabušicová, Rabušic & Šeďová, 2008, s. 104–105). Například v pracovním prostředí vede tato motivační energie k získání, osvojení a rozvinutí znalostí a dovedností, ale i ke změnám v myšlení a chování pracovníků.

Bariéry ve vzdělávání dospělých mohou být rozděleny na situační bariéry, institucionální bariéry a osobnostní bariéry. Situační bariéry vyplývají z aktuální situace jedince, může se tak jednat například o nedostatek peněz či času. Institucionálními bariérami je míněna například nedostatečná nabídka vhodných studijních programů nebo nevyhovující rozvrh. Osobnostní charakteristiky se pak týkají postojů a vnímání sama sebe jako učícího se studenta (Rabušicová, Rabušic & Šeďová, 2008, s. 98). Konkrétní příklady jednotlivých typů jsou uvedeny níže.

Při vzdělávání dospělých je možné dostat se do nejrůznějších potíží, které jsou často složitější a náročnější na zvládnutí než při školní výuce. Jednou z institucionálních bariér ve vzdělávání dospělých může být chybné zadání. Lektor nemusí mít vždy vliv na program vzdělávací akce, často jsou vzdělávací akce spíše organizovány pod tlakem různých předpisů či z toho důvodu, že firma čerpá z různých fondů a podobně. Témata a způsoby vzdělávání se tak ne vždy setkávají s objektivními potřebami účastníků vzdělávání. Chybou může být také to, když jsou sice vybrána užitečná témata, ale je jich příliš mnoho na jednu vzdělávací akci (Plamínek, 2010, s. 293).

Co se týče osobnostních bariér, limitujícím faktorem každé vzdělávací akce je účastníková schopnost učit se. Proto je obnova a rozvoj schopnosti učit se jedním z hlavních předpokladů úspěšné výuky. Na schopnost učit se může působit vůle k učení, uvědomělost, kapacita intelektu, obtížnost učení a trvanlivost učení. Proces učení se tedy ovlivňují fyziologické, psychologické i sociální prvky (Mužík, 2005, s. 11–12). Hlavním důvodem dalšího vzdělávání je výkon určité profese, proto vzdělávání také často ztrácí dobrovolnost (Beneš, 2008, s. 84).

Stěžejním problémem je motivace dospělých pro další vzdělávání. Důvodů pro demotivaci dospělých je několik. Může se jednat o nízkou prestiž vzdělávání či o nízké ohodnocení výše kvalifikovaných pracovníků. Dále jde především o nízkou podporu vzdělávání ze strany firem, neznalost efektů vzdělávání ze strany firem a o obavy z vyšší fluktuace. Jiným důvodem může být neexistující systém finanční podpory dalšího vzdělávání (Palán & Langer, 2008, s. 87).

Šetření Kalendy a Kočvarové z roku 2015 (2017, s. 76), které se týká bariér ve vzdělávání českých dospělých, porovnává získané hodnoty z vlastního šetření a z šetření Rabušičové, Rabušiče a Šedřové z roku 2005. V šetření z roku 2015 již nedominuje jeden typ bariér, jako tomu bylo u zjištění z roku 2005, kde byly nejčastěji zmiňovány situační překážky. Z šetření v roce 2015 vyplývá, že všechny tři typy bariér mají vysoké zastoupení. U situačních bariér dochází k mírnému navýšení, a to zejména u nedostatku finančních prostředků pro další vzdělávání a pracovní zaneprázdněnost. Výrazně narůstají bariéry institucionální. Respondenti se často domnívají, že není dost vhodných kurzů, dále že nejsou dostatečně informováni o kurzech a trénincích v rámci celoživotního učení a vzdělávání nebo nejsou spokojeni s kvalitou nabízených kurzů. Co se týče osobnostních bariér, nebyla zaznamenána významnější změna, tedy stále bylo nejčastěji zmiňováno, že účast na vzdělávacích kurzech nebo na školeních nemá smysl.

Aktuálnějším šetřením, které udává také údaje o bariérách ve vzdělávání českých dospělých je Adult Education Survey z roku 2016, které zorganizoval Český statistický úřad. Z šetření vyplývá, že nejčastější překážkou jsou situační bariéry, tedy především nedostatek času, rodinné povinnosti, nedostatek finančních prostředků či zdravotní důvody. Z hlediska institucionálních bariér je zmiňován například nevyhovující čas konání výuky. Osobnostní bariéry jsou zmiňovány jen velmi málo, jedná se například o špatnou zkušenost s předchozím vzděláváním. Zajímavým zjištěním je i to, že 68 % respondentů udává, že se nepotřebuje dále vzdělávat (ČSÚ, 2016). Oproti šetření Kalendy

a Kočvarové z roku 2015 v něm nemají vysoké zastoupení všechny tři typy bariér. Dominují zde situační bariéry.

Tato kapitola tedy ukazuje, že v české společnosti se dospělí setkávají s řadou bariér, které je ovlivňují v účasti na dalším vzdělávání. Řada dospělých také vůbec nepocituje potřebu se dále vzdělávat. S těmito informacemi mohou pracovat firmy, jež v současné době potřebují pracovníky, kteří se vzdělávají po celý život. Tomu, jak probíhá vzdělávání ve firmě a jakým přístupem se může firma při vzdělávání svých zaměstnanců řídit, se bude věnovat další kapitola.

2. FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

V předchozích kapitolách bylo zmíněno, že vzdělávání a rozvoj dospělých se stává v moderní společnosti celoživotním procesem především kvůli neustále se měnícím požadavkům na znalosti a dovednosti člověka. Již neplatí, že si dospělý člověk vystačí po celou svoji pracovní kariéru pouze se znalostmi a dovednostmi naučenými během přípravy na povolání. Je tedy potřeba dalšího vzdělávání a rozvoje pracovníků, které může zajistit firma (Koubek, 2007b, s. 252). V současné době potřebují firmy zaměstnávat osoby s vysokou úrovní znalostí, dovedností a schopností. Pokud má být tato potřeba firem uspokojována, je třeba, aby bylo podporováno nejen dosahování strategických cílů firmy, ale také naplňování osobních potřeb rozvoje a růstu zaměstnanců (Armstrong & Taylor, 2015, s. 335).

Tato kapitola se tedy bude zabývat specifiky firemního vzdělávání, oblastmi firemního vzdělávání, cyklem firemního vzdělávání a různými přístupy ke vzdělávání a rozvoji pracovníků ve firmě. Je velmi důležitá pro dosažení cíle práce, jelikož je zde popsán celý proces firemního vzdělávání. Ten začíná identifikací vzdělávacích a rozvojových potřeb, které se konkrétněji bude věnovat třetí kapitola a empirická část práce.

Firemní vzdělávání je vzdělávací proces, který je organizovaný firmou a zahrnuje jak interní vzdělávání ve firmě, tak i externí vzdělávání mimo firmu. Zahrnuje vzdělávání v rámci adaptačního procesu, prohlubování kvalifikace, rekvalifikaci, profesní rehabilitaci a oblast rozvoje (Bartoňková, 2010, s. 16–17). Jedná se tedy o přizpůsobování pracovních schopností nových pracovníků specifickým požadavkům daného místa, o přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, o rozšiřování pracovních schopností pracovníků prostřednictvím rekvalifikačních procesů, o zvyšování použitelnosti pracovníků a o formování pracovních schopností i přes formování osobnosti pracovníka (Koubek, 2007b, s. 253–254).

Cílem firemního vzdělávání není pouze osvojování si nových znalostí a dovedností, ale především dosažení změn v myšlení a chování pracovníků. Je k tomu zapotřebí motivace pracovníků k získání, osvojení a rozvinutí znalostí a dovedností, které by se měly později projevit v pracovním chování pracovníka. Dále je potřeba získat schopnost osvojovat si nové pracovní postupy a také mít možnost zúčastnit se firemního vzdělávání (Tureckiová, 2004, s. 92). Motivaci a bariérám ve vzdělávání dospělých byla věnována již jedna z předchozích kapitol. Firemní vzdělávání tak plní dvě základní funkce. První z nich je zvýšení krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti, druhou z nich je rozvoj způsobilostí všeho druhu (Hroník, 2007, s. 127).

Vzdělávání a rozvoj pracovníků ve firmě kromě jiného ovlivňuje charakter vnějšího a vnitřního prostředí firmy. Vnější prostředí firmy, které může ovlivňovat firmu samotnou, její cíl, design, vzdělávací potřeby a podobně, sestává z obecného prostředí a úkolového prostředí. Obecné prostředí zahrnuje prostředí sociální a demografické, ekonomické, technologické, legislativní a politické. V rámci úkolového prostředí pak firmu mohou ovlivňovat regulátoři, dodavatelé, klienti/zákazníci či konkurence. Do vnitřního prostředí firmy patří veškeré interní procesy firmy, jejich podmínky a prostředky (Bartoňková, 2010, s. 23–27). Oblastmi firemního vzdělávání a rozvoje se zabývá další podkapitola.

2.1 OBLASTI FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE

Cílem práce je identifikovat vzdělávací a rozvojové potřeby ve firmě XY, přičemž identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb je jednou z fází cyklu firemního vzdělávání. Lze předpokládat, že pokud budou vymezeny oblasti, na které se firemní vzdělávání zaměřuje, bude snazší pochopit, s jakými cíli lze pracovníky vzdělávat. Termíny vzdělávací a rozvojové potřeby budou blíže specifikovány v kapitole 3.1.

V systému formování pracovních schopností člověka mohou být rozlišovány tři oblasti, a to oblast všeobecného vzdělávání, oblast odborného vzdělávání a oblast rozvoje. Oblast všeobecného vzdělávání zahrnuje formování všeobecných znalostí a dovedností, které umožňují člověku žít ve společnosti a rozvíjet specializované pracovní schopnosti. Je to tedy oblast, která se orientuje především na sociální rozvoj jedince a na jeho osobnost. Aktivita firem se tak v této oblasti neuplatňuje, jelikož se jedná o oblast řízenou a kontrolovanou státem. V oblasti odborného vzdělávání se uskutečňuje proces přípravy na povolání, doškolení, přeškolení a orientace pracovníků. Oblast rozvoje se zaměřuje na získání širšího spektra znalostí a dovedností než ty, které jsou nezbytně nutné k vykonávání současného zaměstnání. Poslední dvě oblasti bývají součástí firemního vzdělávání (Koubek, 2007b, s. 255–257). Oblast odborného vzdělávání a rozvoje vymezena výše se shoduje s vymezením vzdělávacích a rozvojových aktivit níže. Jak bude níže vysvětleno, vzhledem k cíli práce bude dále v této práci užíváno rozdělení oblastí na oblast vzdělávání a na oblast rozvoje, a to především z důvodu výstižnosti těchto pojmů pro danou problematiku.

Při firemním vzdělávání se dle Tureckiové (2004, s. 96) uskutečňují dva typy aktivit, aktivity tréninkové a aktivity rozvojové. Tréninkové aktivity zahrnují různé výcviky a školení, jejichž cílem je předat specifické znalosti a dovednosti potřebné k doplnění chybějících znalostí a dovedností. Rozvojové aktivity jsou zaměřené na budoucí potřeby, přispívají k seberealizaci pracovníků. Obvykle se týkají pouze vybraných skupin pracovníků, jako jsou manažeři, specialisté s vysokým rozvojovým potenciálem, klíčoví pracovníci, specifická skupina talentů a podobně. S ohledem na vymezení vzdělávání a rozvoje v této práci, lze chápat toto rozdělení na tréninkové a rozvojové aktivity také jako rozdělení na aktivity vzdělávací a rozvojové. Tréninkové aktivity jsou tedy v této práci chápány jako ekvivalent aktivit vzdělávacích. Pro tuto práci je vzhledem k cíli práce výstižnější rozlišovat mezi pojmy vzdělávání a rozvoj.

Vzdělávání a rozvoj ve firmě lze rozlišovat i podle vlastního obsahu. Může se jednat o funkční vzdělávání, které se vyznačuje odbornou přípravou, navazuje na popis práce a zabezpečuje, aby pracovník mohl vykonávat svou práci. Dále je možné se při vzdělávání ve firmě setkat s doplňkovým funkčním vzděláváním, při kterém se stírají hranice mezi rozvojem měkkých a tvrdých kompetencí. Dalším typem firemního vzdělávání může být vzdělávání manažerské, jazykové či účelové, které se většinou soustředí na rozvoj měkkých dovedností. Také se může jednat o IT školení nebo školení ze zákona, které má nevyběrový charakter, musí se ho tedy zúčastnit všichni (Hroník, 2007, s. 129).

2.2 CYKLUS FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Na základě cílů rozvoje a v návaznosti na firemní strategii a strategii vzdělávání jsou vzdělávací aktivity koncipovány podle schématu, který je nazýván jako cyklus firemního vzdělávání (Hroník, 2007, s. 133). Cyklus firemního vzdělávání je odvozen z firemní strategie a naplňuje vzdělávací politiku firmy. Je také odvozen z organizace vzdělávání, která má za cíl vytvořit pro firemní vzdělávání odpovídající podmínky a zdroje v odpovídající kvalitě (Tureckiová, 2004, s. 100).

Firemní vzdělávání není pouze krátkodobou záležitostí. Efektivní vzdělávání představuje dlouhodobý proces, který je tvořen čtyřmi fázemi (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 83). Firemní cyklus vzdělávání začíná identifikací vzdělávacích potřeb pracovníků organizace, po které následuje fáze plánování vzdělávání. V této fázi se řeší otázky rozpočtu, časového harmonogramu, specifik vzdělávaných pracovníků, obsahu a metod vzdělávání a mnoho dalších. Další fází firemního cyklu vzdělávání je samotná realizace vzdělávacího procesu, po které nastává fáze evaluace výsledků a účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod. K těmto výsledkům se může později přihlížet v dalším cyklu firemního vzdělávání (Koubek, 2007b, s. 259). Fáze cyklu

firemního vzdělávání jsou dle různých autorů nazývány různě, dá se ale konstatovat, že rozdělení cyklu vzdělávání do čtyř fází je všeobecně přijímáno (Hroník, 2007, s. 133).

2.3 PŘÍSTUPY KE VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJI VE FIRMĚ

Hlavním nástrojem rozvoje pracovníků je právě firemní vzdělávání. Existují základní přístupy ke vzdělávání pracovníků ve firmě. Prvním nástrojem firemního vzdělávání je organizování jednotlivých vzdělávacích akcí, které reagují na aktuální potřeby jednotlivců nebo firmy a vedou k odstranění rozdílu mezi aktuální a požadovanou kvalifikací. Jelikož jsou ale nesystematické, nemohou mít opravdový vzdělávací či rozvojový efekt (Tureckiová, 2004, s. 89).

Dalším přístupem ke vzdělávání pracovníků je koncepce učící se organizace. Ta je komplexním modelem rozvoje pracovníků, jehož základním znakem je kontinuální rozvoj, který je často spojen s každodenní zkušeností. Cílem je řídit rozvoj pracovníků tak, aby učení probíhalo rychleji než změny vynucené okolím. Tyto základní myšlenky se promítají ve firemní strategii a firemní kultuře, která vzdělávání a rozvoj podporuje a je tak nazývána jako kultura vzdělávání. Mezi základní faktory rozvoje učící se organizace patří systémové myšlení, osobní mistrovství, myšlenkové modely, vytváření sdílené vize a skupinové učení (Tureckiová, 2004, s. 89, 108–109). Jedná se o cílevědomé úsilí, které by mělo směřovat k návratnosti investic vložených do rozvoje pracovníků. Mělo by zahrnovat stanovení osobních cílů, plánů osobního rozvoje, učení a tréninku, plánů rozvoje kariéry, řízení výkonu a rozvoje požadovaných způsobilostí. Předpokladem je však ochota a schopnost sebeřízení vlastního rozvoje jedincem (Barták, 2007, s. 103–104).

Mezi další nástroje firemního vzdělávání patří strategický a systematický přístup, kterým se budou rozsáhleji věnovat další podkapitoly. Všechny zmíněné přístupy umožňují firmě předvídat a plánovat vzdělávání svých zaměstnanců

v návaznosti na firemní strategii. Pro tuto práci je důležité blíže specifikovat oba přístupy k firemnímu vzdělávání, protože jejich základní myšlenky budou využity při identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb zaměstnanců ve firmě XY v empirické části práce.

2.3.1 STRATEGICKÝ PŘÍSTUP K FIREMNÍMU VZDĚLÁVÁNÍ

Jak již bylo zmíněno na začátku kapitoly, v současné době potřebují firmy zaměstnávat osoby s vysokou úrovní znalostí, dovedností a schopností. K uspokojování této potřeby je třeba přistupovat strategicky, tedy vycházet z poznání strategických požadavků a podporovat dosahování strategických cílů firmy. Je ale také třeba brát v úvahu osobní vzdělávací a rozvojové potřeby pracovníků (Armstrong & Taylor, 2015, s. 335).

Strategický přístup ke vzdělávání a rozvoji vychází z přesvědčení, že lidské zdroje hrají při dosahování cílů firmy strategickou roli. Strategické vzdělávání a rozvoj ve firmě napomáhá tomu, aby se pracovníci vzdělávali, rozvíjeli a aby bylo dosahováno strategických cílů organizace s využitím uplatňovaných strategií, politik a postupů vzdělávání a rozvoje (Armstrong & Taylor, 2015, s. 336). Význam firemní strategie tkví především v tom, že strategická rozhodnutí ovlivňují dlouhodobý směr organizace, pokouší se dosáhnout určité výhody, zabývají se rozsahem dopadu aktivit organizace a ovlivňují operativní rozhodování. Firemní strategie tak má praktické využití, jelikož každá úspěšná firma musí mít stanoven dlouhodobý směr, díky kterému může získat konkurenční výhodu. Firma také může při tvorbě strategie zjistit, že její stávající výrobní program je dlouhodobě neudržitelný (Charvát, 2006, s. 17–18).

Cílem tohoto přístupu ke vzdělávání a rozvoji ve firmě je tak vytváření konzistentního a komplexního rámce pro vzdělávání a rozvoj pracovníků prostřednictvím vytváření kultury učení, strategie učení se ve firmě a strategie individuálního vzdělávání a rozvoje. Cílem je tedy rozvíjet lidský kapitál ve firmě a zabezpečovat, aby firma disponovala potřebnými kvalitními

pracovníky (Armstrong & Taylor, 2015, s. 337). Tvorba a implementace strategie musí být nepřetržitým cyklem, který začíná formulací poslání organizace, pokračuje analýzou vnějšího a vnitřního prostředí organizace. Poté jsou stanoveny konkrétnější vize a cíle organizace. Po nich pak následuje tvorba strategie. Celý proces je potřeba průběžně monitorovat a hodnotit (Bartoňková, 2010, s. 14).

Hlavní myšlenkou strategického přístupu k firemnímu vzdělávání, ze které čerpá i empirická část práce, je taková, že k firemnímu vzdělávání je třeba přistupovat strategicky a vědět, že pro dosahování strategických cílů firmy jsou zásadní právě lidské zdroje. Je tak třeba vytvářet komplexní a konzistentní rámec pro vzdělávání a rozvoj pracovníků, ale zároveň brát v potaz osobní vzdělávací a rozvojové potřeby pracovníků.

2.3.2 SYSTEMATICKÝ PŘÍSTUP K FIREMNÍMU VZDĚLÁVÁNÍ

Dalším z přístupů je přístup systematický, jenž propojuje firemní a personální strategii se systémem firemního vzdělávání, které je v tomto kontextu vnímáno jako systematický proces, při němž dochází ke změnám pracovního chování, změnám ve struktuře znalostí a dovedností. V optimálním případě vede ke zvýšení pracovní spokojenosti, angažovanosti a loajality vůči firmě, čímž lze získat konkurenční výhodu (Tureckiová, 2004, s. 89–91).

Jedná se o neustále se opakující cyklus, který vychází ze zásad politiky vzdělávání, sleduje cíle a strategie vzdělávání a opírá se o plány a předpoklady vzdělávání ve firmě. Proto dle Koubka (2007, s. 259) systematické vzdělávání pracovníků představuje jeden z nejefektivnějších nástrojů personální práce. Systematický přístup se totiž snaží do firemního vzdělávání vnést větší přehlednost a pořádek. Tomu ale musí odpovídat patřičná organizační struktura (Hroník, 2007, s. 127).

Systematický přístup ke vzdělávání lze dále chápat jako logický vztah mezi jednotlivými stádii cyklu firemního vzdělávání, tedy mezi identifikací vzdělávacích potřeb, plánováním, realizací a hodnocením vzdělávání. Vzdělávání ve firmě podle tohoto přístupu probíhá nepřetržitě v rámci opakujícího se cyklu, díky čemuž se vzdělávání neustále zlepšuje (Bartoňková, 2010, s. 108–109). Podle Tureckiové (2004, s. 89–91) má však i své nevýhody či rizika. Systematický přístup k firemnímu vzdělávání může selhat v případě, kdy systém není vázán na firemní strategii, chybí v něm integrace personálních funkcí či dochází k chybám v cyklu firemního vzdělávání.

Systematický přístup k firemnímu vzdělávání je tedy velmi efektivní. Pokud je firemní vzdělávání dobře zorganizováno, vnáší do něj tento přístup větší pořádek a přehlednost. Jedná se neustále se opakující cyklus, který vychází ze zásad firemní vzdělávací politiky a cílů firemní vzdělávací strategie. Díky neustále se opakujícím cyklu se vzdělávání ve firmě může stále zlepšovat. Popisem cyklu firemního vzdělávání se již více zabývala jedna z předchozích kapitol. I z tohoto přístupu tedy vychází empirická část práce.

2.4 SPECIFIKA FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ V MALÝCH PODNICÍCH

Jelikož se empirická část práce věnuje identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb v malé firmě XY, je třeba upřesnit, s jakými specifiky je možné se při firemním vzdělávání v malém podniku setkat. Nejprve je však dobré specifikovat, jaké ukazatele určují, že se jedná o malou firmu. O malý podnik či firmu se jedná v případě, že zaměstnává méně než 50 osob a její roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřekračuje 10 milionů eur. Jelikož firma XY tato kritéria splňuje, lze určit, že jde o malou firmu (Evropská komise, 2019, s. 11).

Vedoucí malých (i velkých) podniků by neměli podceňovat vzdělávací a rozvojové potřeby svých pracovníků, ve vlastním zájmu by měli vzdělávání

a rozvoji pracovníků věnovat dostatečnou pozornost. Menší firma má tři rozhodující důvody pro vzdělávání a rozvoj pracovníků. Prvním z nich je určité znevýhodnění na trhu práce oproti velkým firmám, jelikož menší firma neposkytuje takové sociální výhody, potřebuje pracovníky širšího odborného profilu a je pro ni obtížnější získávat již odborně připravené pracovníky. Z toho vyplývá i další důvod, a to, že menší firma musí velmi pružně reagovat na požadavky trhu. Posledním rozhodujícím důvodem je vzdělávání jako nástroj zvyšování produktivity a kvality práce (Koubek, 2007a, s. 140).

Mezi hlavní výhody malých firem patří možnost rychleji zavést změnu, na druhé straně pouze málo malých firem vede dokumenty týkající se procesů a nastavení vnitřních norem ve firmě. Také se často stává, že zakladatel firmy/vedoucí není odborníkem v personální oblasti. V malých firmách je možné se často setkat s blízkostí vztahů mezi jednotlivými pracovníky, což ale může být také nevýhodou ve chvíli, kdy se objeví problém. Dále, malá firma umožňuje osobní a profesní rozvoj pracovníků a větší šanci k realizaci vlastních nápadů, pokud se však stane chyba, okamžitě ovlivní práci mnoha spolupracovníků (Evangelu, 2013, s. 13–14). Zajisté existují i další výhody a nevýhody malých firem, ty výše zmíněné však mohou výrazně ovlivnit firemní vzdělávání i identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb v menších firmách.

Menší firmy se zpravidla orientují na oblast odborného vzdělávání (kvalifikace) a na oblast rozvoje. V oblasti kvalifikace se zaměřují především na adaptaci nových pracovníků, na doškolení a přeškolení. Rekvalifikaci většinou nevěnují pozornost. Oblast rozvoje je orientována na získání znalostí a dovedností, které nejsou nezbytně nutné k vykonávání současné práce pracovníka ve firmě. V oblasti rozvoje se menší firmy zaměřují na vysoce kvalifikované pracovníky, které podporují zpravidla v jazykovém vzdělávání, kurzů zaměřených na informační technologie, na vedení lidí a jednání se zákazníky či na zlepšování mezilidských vztahů a podobně (Koubek, 2007a, s. 142).

V malé firmě jako je i firma XY, které se bude věnovat empirická část práce, je tedy zapotřebí soustředit se jak na vzdělávací potřeby, tak i na rozvojové potřeby zaměstnanců. Což znamená nesnažit se zajistit pouze vzdělávací aktivity související s aktuálním pracovním výkonem zaměstnanců, ale také rozvojové aktivity, které zaměstnancům umožní dále se profesně rozvíjet a zlepšovat tak jejich pracovní výkon v budoucnu. S ohledem na tato zjištění, bude ve firmě XY provedena identifikace vzdělávacích i rozvojových potřeb zaměstnanců.

3. IDENTIFIKACE VZDĚLÁVACÍCH A ROZVOJOVÝCH POTŘEB

Jak bylo v předchozí kapitole popsáno, cyklus firemního vzdělávání je odvozen primárně z firemní strategie a dále z organizace vzdělávání, jejímž cílem je zajistit pro vzdělávání dostatečné podmínky a zdroje. Cyklus firemního vzdělávání se skládá ze čtyř fází, a to z fáze identifikace vzdělávacích potřeb, z fáze plánování vzdělávání, z fáze realizace vzdělávací akce a z fáze evaluace. Tato kapitola se bude s ohledem na cíl této práce věnovat první fázi cyklu firemního vzdělávání, tedy fázi identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb.

Identifikace a analýza vzdělávacích a rozvojových potřeb je v systému, v plánu i v projektu vzdělávací akce prvním a zároveň nejdůležitějším a nekritičtější krokem. Výstupem identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb je zjištění mezer ve výkonnosti, které je možné řešit vzděláváním. Je však dobré počítat i s tím, že může být odhalen takový problém, který nemusí být řešitelný vzděláváním či rozvojem (Bartoňková, 2010, s. 118). Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, dále o výkonnosti na všech úrovních firmy a v komparaci zjištěných údajů s požadovanou úrovní (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 85).

Cílem identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb je tedy především zjištění rozdílu mezi stávajícím a žádoucím výkonem, dále formulace toho, jaký obsah a jaké metody a formy vzdělávání by napomohly pozitivní změně. Cílem je také stanovit priority požadavků na vzdělávání a rozvoj, identifikace slabých a silných stránek jednotlivců i skupin, komparace popisu kompetencí se stanovenými standardy a podpora osobního a týmového rozvoje (Barták, 2007, s. 19–20). Pokud jsou cíle identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb splněny, nemělo by být obtížné navrhnout řešení zjištěných mezer (Parker in Wilson, 2005, s. 143).

3.1 VYMEZENÍ POJMU VZDĚLÁVACÍ A ROZVOJOVÉ POTŘEBY

Dříve, než se práce bude zabývat identifikací vzdělávacích a rozvojových potřeb, je potřeba pojmy tyto pojmy objasnit, protože jsou stěžejní pro dosažení cíle práce. Vzdělávací potřeby lze dle Bartoňkové (2010, s. 119) definovat jako: *„jakoukoli disproporci mezi znalostmi, dovednostmi, přístupem, porozuměním problému na straně pracovníka a tím, co požaduje pracovní místo nebo co vyplývá z organizačních či jiných změn“*. Jedná se tedy o rozdíl mezi tím, co je a tím, co je žádoucí. Tento rozdíl lze také nazvat mezerou ve vzdělání (Armstrong & Taylor, 2015, s. 355). Informace o možných mezerách ve vzdělání pracovníků je možné získat pomocí metod, kterým se bude věnovat další kapitola.

Vzhledem k cíli práce je třeba rozlišit vzdělávací a rozvojové potřeby. Vzdělávací potřeby mohou být saturovány nějakým typem vzdělávání a vztahují se k aktuálně vykonávané pracovní činnosti. Rozvojové potřeby se pak vztahují spíše k budoucímu uplatnění jedince (Řezáčová, 2015, s. 36, 54). Může se jednat například o přípravu na povýšení nebo na nějakou organizační změnu jako je zavedení týmové práce (Parker in Wilson, 2005, s. 138). Zásadním pro odlišení vzdělávacích a rozvojových potřeb je startér, v případě vzdělávání se jedná o deficit, v případě rozvoje je startérem potenciál (Řezáčová, 2015, s. 36, 54).

Již zmíněna disproporce mezi tím, co je a tím, co je žádoucí může být vztažena ke společenským, občanským a profesním rolím (Šedřová & Novotný, 2006, s. 142). Vzdělávací a rozvojové potřeby mohou vycházet ze dvou základních situací. První z nich může vzniknout ve chvíli, kdy nastane změna v některém segmentu vnějšího prostředí firmy. Může se jednat o konkurenci, dodavatele, klienty/zákazníky či regulátory. Druhou situací může být změna ve vnitřním prostředí firmy, například ve strategii, v organizační struktuře, v technologii a podobně (Bartoňková, 2010, s. 119).

Vzdělávací a rozvojové potřeby mají dvě dimenze, objektivní a subjektivní. Objektivní dimenze znázorňuje deficit či potenciál, který je ve vztahu k individu u vymezován zvenku a může být identifikován například zaměstnavatelem. Subjektivní dimenze vzdělávacích a rozvojových potřeb pociťuje sám jedinec a dá se dále rozdělit na dva typy. První typ zastupuje ty potřeby, které jsou vnímané jako tlak okolí. Může se tak jednat například o představu jedince o požadavcích trhu práce. Druhým typem jsou potřeby, které jsou vnímány jako snaha o osobní rozvoj a uspokojení. Subjektivní vzdělávací a rozvojové potřeby jsou identifikované, jelikož byly jedincem rozpoznány. Identifikované vzdělávací a rozvojové potřeby lze dále rozdělit na potřeby realizované a nerealizované (Šeďová & Novotný, 2006, s. 142).

Poznatky z této kapitoly budou použity při identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb zaměstnanců ve firmě XY, která se tedy nebude zaměřovat pouze na potřeby vzdělávací, jenž mohou být identifikovány v důsledku nedostatku znalostí a dovedností zaměstnanců, ale i na potřeby rozvojové. Ty se vztahují spíše k budoucímu uplatnění jedince, jedná se tak spíše o identifikaci určitého potenciálu, ne deficitu jako tomu je u vzdělávacích potřeb.

3.2 PROCES IDENTIFIKACE VZDĚLÁVACÍCH A ROZVOJOVÝCH POTŘEB

Všechny vzdělávací a rozvojové aktivity ve firmě musejí vycházet z poznání a pochopení toho, co se má udělat a proč se to má udělat. Je tedy vždy nejprve třeba identifikovat vzdělávací a rozvojové potřeby, a to jak na úrovni organizace, tak na úrovni skupin a jednotlivců. Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb na úrovni organizace vede k identifikaci na úrovni skupin a následně na úrovni jednotlivců, přičemž tento proces funguje i obráceně (Armstrong & Taylor, 2015, s. 354). Pro identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb neexistuje univerzální návod, mnoho autorů (Armstrong, 2015; Barták, 2007;

Koubek, 2007b; Vodák a Kucharčíková, 2011) se ale shoduje na tom, že identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb je důležité dělat na všech třech úrovních. Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb je však založena na odhadech, a to především z toho důvodu, že kvalifikace a vzdělání jsou obtížně kvantifikovatelné kategorie. Také se obtížně stanovují kvalifikační požadavky jednotlivých pracovních míst, složitě se měří soulad mezi požadavky pracovního místa s pracovními schopnostmi a nelze snadno kvantifikovat vztah mezi kvalifikací pracovníka a výsledky jeho práce (Koubek, 2007b, s. 261).

Rozhodujícím činitelem při procesu identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb jsou vedoucí pracovníci, kteří by měli soustavně zkoumat to, zda jejich podřízení vyhovují kvalifikačním požadavkům pracovních míst a sledovat pracovní výkon a chování svých podřízených. Vedoucí pracovníci výrazně participují na plánování vzdělávání. Jsou jedním z nedůležitějších zdrojů informací pro evaluaci vzdělávacího programu, čímž poskytují informace pro další cyklus firemního vzdělávání (Koubek, 2007b, s. 281). Vedoucí zaměstnanci tak mohou vystupovat v různých rolích, tedy například navrhovatelů, tvůrců vzdělávacích akcí, lektorů, koučů, mentorů, tutorů, konzultantů, účastníků vzdělávacích akcí či hodnotitelů (Tureckiová, 2004, s. 100). Dalším činitelem je personální útvar, který má za úkol formulovat politiku a strategii vzdělávání pracovníků ve firmě, zabezpečovat odbornou a organizační stránku všech fází firemního vzdělávání a propojovat firemní vzdělávání s personálními činnostmi a celou oblastí personálního a sociálního rozvoje pracovníků (Koubek, 2007b, s. 281–282).

K identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb lze přistupovat dvěma způsoby, reaktivně či proaktivně. Reaktivní přístup je aktuální v případě, kdy je ve firmě zaznamenán pokles výkonnosti, pro který byl nalezen jasný behaviorální důvod. Proaktivní přístup se vztahuje více k firemní strategii a je orientován na budoucnost (Buckley & Caple, 2004, s. 33). Z výše zmíněných definic vzdělávacích a rozvojových potřeb lze usoudit, že při identifikaci

vzdělávacích potřeb je využíván spíše reaktivní přístup, za to při identifikaci rozvojových potřeb spíše přístup proaktivní.

Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb ve firmě přináší řadu výhod. Pokud je identifikace dobře provedena, lze odhadnout rozsah potřeb firmy, lze vymezit cílové skupiny, jichž se vzdělávání a rozvoj týká, lze navrhnout obsah a formy pro další firemní vzdělávání, je možné odhadnout efektivnost vynaloženého času na vzdělávání a je možné doporučit optimální realizační organizaci. Může však mít i svá slabá místa, jako například neochotu managementu firmy uznat zjištěné vzdělávací a rozvojové potřeby ve své vlastní skupině či obecnou neochotu k dalšímu vzdělávání, neochotu přijímat něco nového a nedůvěru ke vzdělávání mimo firmu. Pokud nejsou k dispozici dostatečné podklady, není možné odhadnout skutečné vzdělávací a rozvojové potřeby (Bartoňková, 2010, s. 128–129). V kapitole 3.3 budou uvedeny zdroje a metody pro identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb.

3.3 ZDROJE A METODY PRO IDENTIFIKACI VZDĚLÁVACÍCH A ROZVOJOVÝCH POTŘEB

Zdrojů informací pro identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb je mnoho a nelze přesně určit jejich pořadí důležitosti. V praxi se analyzuje určitá škála údajů, které lze rozdělit do tří skupin. První z nich jsou údaje týkající se celé organizace, může se jednat například o údaje o struktuře organizace, jejím programu a zdrojích. Dále tu také mají významné místo údaje o počtu, struktuře a pohybu pracovníků. Další skupinou jsou údaje o jednotlivých pracovních místech. Informace jsou zde získávány z popisů pracovních míst, z informací o stylu vedení a firemní kultuře. Poslední skupinou jsou údaje o jednotlivých pracovnících, které lze získat z personální evidence, ze záznamů o hodnocení pracovníka, záznamů o vzdělání, kvalifikaci, absolvování vzdělávacích

programů, z rozhovoru s pracovníkem a z různých průzkumů, které zobrazují postoje a názory pracovníků i nadřízených (Koubek, 2007, s. 262).

Na základě výše zmíněných údajů je možné analyzovat vzdělávací a rozvojové potřeby pracovníků, a to s použitím některé z následujících metod. Může se jednat o analýzy statistických či jiných registrovaných údajů o firmě, o pracovních místech a o jednotlivých pracovnících. Dále mohou být použity analýzy dotazníků či jiných forem průzkumů názorů, postojů a požadavků pracovníků týkajících se vzdělávání a rozvoje, analýzy informací získaných od vedoucích pracovníků, zkoumání a hodnocení pracovního výkonu, monitorování výsledků porad či analýzy dalších pracovních záznamů (Koubek, 2007, s. 263).

Existují dvě základní možnosti identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb, přičemž ideální je jejich kombinace. Prvním způsobem je kvantitativní sociologický výzkum, ve kterém se nejčastěji jako výzkumný nástroj využívá dotazník, rozhovor, pozorování a podobně. Záměrem je získání informací o vzdělávacích a rozvojových potřebách od samotných pracovníků, případně od nadřízených, podřízených, spolupracovníků či klientů. Druhým způsobem je aplikace kompetenčního přístupu ke vzdělávání a k rozvoji lidských zdrojů v organizaci. V tomto případě jde především o práci s dokumenty a literaturou, kdy jsou zjišťovány údaje o obecných požadavcích na pracovní místo. Uplatňuje se zde spíše kvalitativní strategie (Bartoňková, 2010, s. 122).

Metody identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb je možné třídit podle různých kritérií. Tedy například podle toho, zda se orientují na reaktivní nebo proaktivní přístup nebo na jaký okruh potřeb se zaměřují. Dále pak podle toho, zda slouží k vyhledávání znalostí, dovedností, postojů či manažerského jednání a chování. Nakonec se může jednat o třídění podle úrovně, na které jsou identifikovány vzdělávací a rozvojové potřeby. Jde o identifikaci na úrovni vnějšího prostředí, na úrovni organizace, na úrovni skupin a na úrovni jednotlivců (Bartoňková, 2010, s. 123). Jak již bylo výše zmíněno, většina autorů

se shoduje na tom, že identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb je důležité dělat na všech třech úrovních – na úrovni firmy, skupiny i jednotlivce. Na těchto úrovních budou identifikovány vzdělávací a rozvojové potřeby i v empirické části práce, proto bude tomuto dělení věnována větší pozornost níže.

Jak již bylo výše napsáno, identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb vychází ze zjišťování informací ve třech úrovních. Na úrovni firmy mohou být použity metody jako analýza strategických dokumentů, analýza trendů na trhu, analýza činnosti firmy či srovnání s konkurencí. Na úrovni týmu se může jednat o různé průzkumy vzdělávacích a rozvojových potřeb a očekávání s pomocí dotazníků a rozhovorů, dále se může jednat o týmové hodnocení nebo brainstorming. V neposlední řadě na úrovni jednotlivce může být použita například analýza osobních dokumentů, hodnocení adaptačního procesu, analýza pracovních míst, rozhovory s nadřízeným, hodnocení pracovního výkonu a stejně jako na úrovni skupin průzkumy vzdělávacích a rozvojových potřeb a očekávání (Tureckiová, 2004, s. 101).

Konkrétněji, na úrovni organizace se může jednat o metody jako je analýza plánů organizace a plánů lidských zdrojů. Tyto plány by měly obsahovat informace o tom, jaké znalosti a dovednosti mohou být v budoucnu požadovány či o tom, jaký počet pracovníků s těmito znalostmi a dovednostmi firma potřebuje. Na úrovni organizace by také měla být provedena analýza všech oblastí, v nichž se plánují určité změny pracovních postupů, a tím i analýza znalostí a dovedností, které mohou být v souvislosti s budoucí změnou požadovány (Armstrong & Taylor, 2015, s. 355). Individuální rozvojové a vzdělávací potřeby lze identifikovat ze tří různých úhlů pohledu, a to z pohledu subjektu vzdělávání, požadavků vyplývajících z funkce a budoucnosti. Subjekt vzdělávání poskytuje informace o individuálních potřebách a přáních. Požadavky vyplývající z funkce zahrnují informace o hodnocení a o mezerách mezi nároky práce a reálnými kompetencemi.

S pohledem do budoucna souvisí očekávání, plánování profesního a kariérového růstu a podobně (Hroník, 2007, s. 136).

Na základě výše zmíněných úrovní identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb budou identifikovány vzdělávací a rozvojové potřeby i v empirické části práce. Proto je potřeba zmínit, jaké metody lze při identifikaci jejich použít. Přehledný souhrn metod rozdělených podle úrovně, na které jsou identifikovány vzdělávací a rozvojové potřeby, uvádí Bartoňková (2010, s. 124). V rámci celopodnikových údajů lze použít metody jako je analýza budoucích trendů, analýza strategických plánů, analýza podnikových cílů, analýza vnějšího a vnitřního prostředí, brainstorming, dotazník, benchmarking, práce s dokumenty, skupinové porady a podobně. Na úrovni údajů o pracovním místě je možné využít například analýzy pracovní náplně, analýzy problémů, analýzy z popisů práce, deníkové metody, komparace, práce s dokumenty či analýzy informací získaných od vedoucích pracovníků. Co se týče metod, které zjišťují informace z údajů o jednotlivcích, je možné zmínit dotazník, kariérový plán, deníková metoda, Assessment centrum, 360° zpětná vazba, hodnocení pracovního výkonu, pozorování, práce s dokumenty, rozhovor a další.

Z této kapitoly vychází, že identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb není pouze o zjišťování deficitů, které mohou být odstraněny vzděláváním. Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb se rovněž soustředí i na rozvíjení potenciálu pracovníků. Jak už bylo řečeno, identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb je zásadní pro další fáze cyklu firemního vzdělávání, proto je důležité věnovat jí dostatečnou pozornost.

Shrnutí teoretické části práce

Teoretická část této práce se věnovala především problematice vzdělávacích a rozvojových potřeb včetně definování pojmů s touto problematikou souvisejících a vymezení kontextu tohoto výzkumného problému. První kapitola se zaměřila na vymezení pojmů vzdělávání, rozvoj a učení, jejichž rozlišení je vzhledem k cíli práce velmi důležité. Vzdělávání je tak v této práci chápáno jako plánovitá, organizovaná a ohraničená činnost, která má objektu vzdělávání pomoci v dosažení požadované způsobilosti a jejím využitím v praxi. Rozvoj je pak vnímán spíše jako aktivita, jenž klade důraz na zvyšování osobního potenciálu jedince. Oproti vzdělávání je více závislá na jedinci samotném a vztahuje se více k budoucímu uplatnění jedince.

Dále se kapitola zaměřovala převážně na kontext výzkumného problému, tedy například na stručný popis specifik vzdělávání dospělých. Problematika vzdělávacích a rozvojových potřeb byla dále zasazena do kontextu v podkapitolách věnujících se konceptu celoživotního učení a z toho vycházejícího dalšího profesního vzdělávání. V textu bylo několikrát zmiňováno, že celoživotní učení nabývá vzhledem k tlaku společnosti na neustálé vzdělávání a rozvoj jedince stále většího významu. Tato skutečnost ovlivňuje i vzdělávací a rozvojové potřeby jednotlivců, které jsou předmětem této práce. Další profesní vzdělávání, které je součástí konceptu celoživotního učení, je nutným předpokladem toho, aby si jedinec udržel svoji zaměstnatelnost. Může probíhat v rámci firemního vzdělávání, které reaguje na aktuální vzdělávací a rozvojové potřeby zaměstnanců, čemuž se bude věnovat i empirická část práce.

Závěrečná část první kapitoly se věnovala motivaci dospělých k dalšímu vzdělávání a rozvoji, ale i možným bariérám ve vzdělávání a rozvoji dospělých. Téma motivace je velmi široké a složité, proto se práce s ohledem na cíl práce soustředila především na to, jak může motivace dospělých ke vzdělávání ovlivňovat jejich vzdělávací a rozvojové potřeby. Bylo zjištěno, že motivace

ke vzdělávání a rozvoji dospělých může významně zvyšovat účast dospělých na dalším vzdělávání a může tak podněcovat další vzdělávací a rozvojové potřeby. Na druhé straně, vzdělávání a rozvoj dospělých mohou negativně ovlivnit různé bariéry, které motivaci k dalšímu vzdělávání snižují. V textu bylo zjištěno, že se dospělí v české společnosti setkávají s řadou bariér, které je ovlivňují v účasti na dalším vzdělávání. Také řada dospělých vůbec nepocituje potřebu se dále vzdělávat. Tyto informace budou použity při identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb zaměstnanců firmy XY.

Druhá kapitola se soustředila na specifika firemního vzdělávání. Jak už bylo výše zmíněno, firemní vzdělávání je jednou z možností, jak uspokojit vzdělávací a rozvojové potřeby. Tato kapitola byla důležitá pro dosažení cíle práce, jelikož je zde popsán celý proces firemního vzdělávání, který zahrnuje i identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb. Tato kapitola se zabývala specifiky firemního vzdělávání, oblastmi firemního vzdělávání, cyklem firemního vzdělávání a různými přístupy ke vzdělávání a rozvoji pracovníků ve firmě. Znalost oblastí a přístupů k firemnímu vzdělávání může pomoci k porozumění vzdělávacím cílům a strategiím firmy i vzdělávacím a rozvojovým potřebám jejich zaměstnanců.

Zásadní pro tuto práci je především popis firemního cyklu vzdělávání, který probíhá následovně. Firemní cyklus vzdělávání začíná identifikací vzdělávacích potřeb pracovníků organizace, po které následuje fáze plánování vzdělávání. Ve fázi plánování se řeší otázky rozpočtu, časového harmonogramu, specifik vzdělávaných pracovníků, obsahu a metod vzdělávání a mnoho dalších. Další fází firemního cyklu vzdělávání je samotná realizace vzdělávacího procesu, po které nastává fáze evaluace výsledků vzdělávání, účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod. K těmto výsledkům se může později přihlížet v dalším cyklu firemního vzdělávání.

Poslední kapitola se věnovala tématu identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb, které je zásadní pro naplnění cíle empirické části práce. Konkrétně

se kapitola zabývala procesem, zdroji a metodami identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb, jejímž je zjištění rozdílu mezi stávajícím a žádoucím výkonem. Z této kapitoly vychází, že identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb není pouze o zjišťování deficitů, které mohou být odstraněny vzděláváním. Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb se rovněž soustředí i na rozvíjení potenciálu pracovníků.

Důležitou podkapitolou je podkapitola věnující se vymezení vzdělávacích a rozvojových potřeb. Vzdělávací potřeby se oproti rozvojovým potřebám vztahují k aktuálně vykonávané pracovní činnosti a mohou být saturovány nějakým typem vzdělávání. Rozvojové potřeby se oproti vzdělávacím potřebám více vztahují k budoucímu uplatnění jedince (například o přípravu na povýšení či na nějakou organizační změnu). Zásadním pro odlišení vzdělávacích a rozvojových potřeb je startér, v případě vzdělávání se jedná o deficit, v případě rozvoje je startérem potenciál. Toto rozlišení je zásadní pro dosažení cíle práce v empirické části práce.

4. EMPIRICKÁ ČÁST

Teoretická část této práce se soustředila na vymezení problematiky týkající se identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb. Empirická část práce se bude věnovat identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb projektových manažerů ve firmě XY. Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb je důležité dělat na třech úrovních – na úrovni organizace, skupiny a jednotlivce. Na všech třech úrovních budou identifikovány vzdělávací a rozvojové potřeby i u projektových manažerů ve firmě XY. Na úrovni organizace jsou zjišťovány vzdělávací cíle a strategie, informace o organizační struktuře a systému vzdělávání ve firmě XY. Na úrovni skupiny budou využity údaje o pracovní pozici projektový manažer i informace získané z rozhovoru s jednatelkou společnosti. Na úrovni jednotlivce pak budou využita data z dotazníků získaná od zaměstnanců, kteří ve firmě XY pracují na pozici projektový manažer. Firma XY si přála vystupovat v této práci anonymně. Sběr dat ve firmě XY proběhl v únoru 2021.

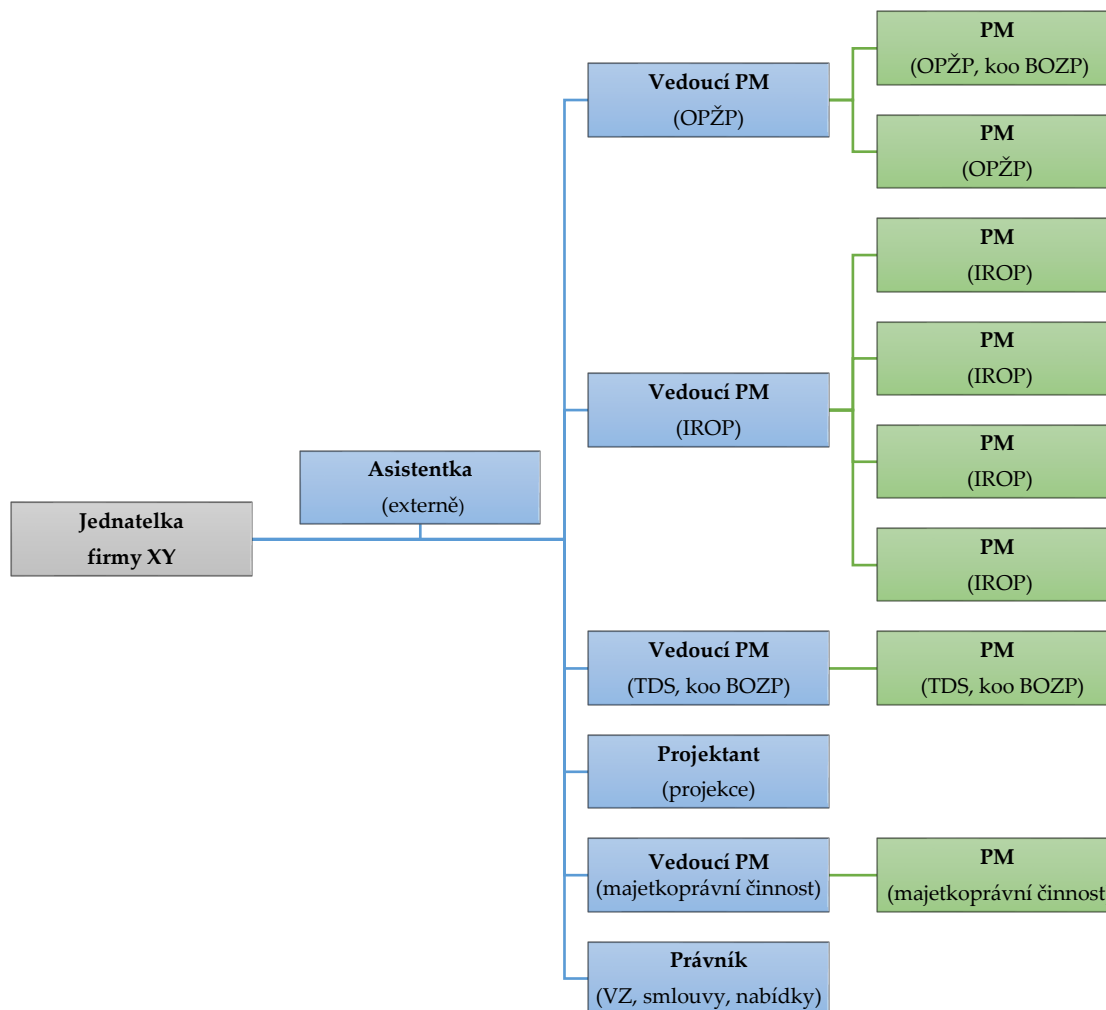
4.1 INFORMACE O FIRMĚ XY

Vybraná firma se zabývá zejména zpracováním žádostí o dotace z evropských a národních programů. Dále se věnuje organizaci zadávacího řízení pro klienty, dohlížení na zajištění finančních toků mezi poskytovatelem dotace a investorem, sledování dodržování dotačních podmínek a odborným dozorům staveb. Informace o firmě XY jsou získány z webových stránek firmy XY (Webové stránky firmy XY). Jelikož si firma XY přála zůstat anonymní, není zde uveden konkrétní odkaz.

4.1.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY XY

Informace o organizační struktuře firmy XY byly získány z interních dokumentů firmy XY (Organizační struktura firmy XY). Jedná se o malou firmu, která zaměstnává 14 zaměstnanců, z toho 12 zaměstnanců na pozici projektový manažer. Organizační struktura firmy XY je graficky znázorněna na obrázku č. 1. Hierarchie ve firmě vypadá následovně. Jednatelce společnosti asistuje externistka, která není zaměstnancem firmy XY. Přímými podřízenými jednatelky jsou 4 vedoucí projektoví manažeři (PM), kteří se vždy zaměřují na konkrétní problematiku. První vedoucí se zaměřuje na Operační program Životní prostředí (OPŽP). Jeho podřízenými jsou 2 projektoví manažeři, kteří se zabývají stejným programem. Další vedoucí projektový manažer se zaměřuje na Integrovaný regionální operační program (IROP), kterému se věnují i jeho 4 podřízení. Třetí vedoucí projektový manažer se i se svým podřízeným projektovým manažerem zaměřuje na technický dozor stavebníka (TDS). Také jsou koordinátory Bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP), koordinátorem je i jeden z projektových manažerů, který se věnuje OPŽP. Poslední vedoucí projektový manažer se spolu s podřízeným projektovým manažerem soustředí na majetkoprávní činnost. Na stejné úrovni v organizační struktuře firmy XY jako jsou vedoucí projektoví manažeři, se nachází ještě projektant a právník. Projektant zpracovává projektovou dokumentaci ke stavbě. Právník pak vypracovává smlouvy, veřejné zakázky (VZ) a zpracovává různé nabídky.

Graf č. 1 – Organizační struktura firmy XY



Zdroj: Organizační struktura firmy XY (vlastní úprava)

4.1.2 VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMĚ XY

Vzdělávací cíle a strategie firmy XY ve formě nějakého standardizovaného dokumentu zpracovány nejsou. Nicméně, v rozhovoru jednatelka společnosti mluví o cílech firmy XY ve vztahu ke vzdělávání a rozvoji takto: „Určitě je pro nás důležitý, aby si zaměstnanci udrželi svou odbornost, a to v rozsahu stanoveném legislativou, protože je to podmínka pro to, aby mohli některé činnosti vůbec vykonávat. (...) Naším dalším cílem je prohlubování znalostí v angličtině a informačních technologiích. Chtěli bychom se v budoucnu věnovat i dotačním titulům, pro které je potřeba komunikovat v angličtině, proto je to podle mě jeden z cílů. Ještě se snažíme sledovat změny a trendy, které pak aplikujeme v oblasti stavebního práva, projektové

činnosti v investiční výstavbě, majetkoprávní činnosti, veřejných zakázek, činnosti veřejné správy, energetického managementu, dotací a podobně... Určitě jsem na něco zapomněla. V tom bychom chtěli i nadále pokračovat.“ Jednatelka společnosti si tedy myslí, že mezi hlavní cíle firmy vztahující se ke vzdělávání a rozvoji patří udržení odbornosti v rozsahu stanoveném legislativou, prohlubování jazykových znalostí a práce s ICT a sledování změn, nových trendů a následná praktická aplikace inovativních přístupů ve výše zmíněných oblastech.

Podle jednatelky společnosti se v případě firmy XY nedá hovořit přímo o vzdělávací strategii, ale spíše o nepsaných postupech a cílech: *„Asi nemáme žádnou standardizovanou vzdělávací strategii... V podstatě si nejsem jistá, jestli se v našem případě dá hovořit přímo o strategii. Spíše se jedná o nepsané postupy a cíle. Neřekla bych, že bychom vzhledem k našemu zaměření vzdělávací strategii potřebovali, považují tenhle stav za dostačující. Hlavně s ohledem na to, že jsme malá firma.“* Jednatelka společnosti tedy tento stav hodnotí s ohledem na velikost a zaměření činnosti firmy XY za dostačující. Jak bude níže popsáno, rozhovor s jednatelkou společnosti je v této práci využit především k identifikaci objektivní dimenze vzdělávacích a rozvojových potřeb projektových manažerů, ale i k doplnění informací o vzdělávání a rozvoji ve firmě XY, které nejsou zpracované v psané podobě.

Z dokumentů týkajících se vzdělávání ve firmě XY lze zjistit, jak probíhá vzdělávání ve firmě XY. Celkové finanční prostředky vynakládané na průběžné vzdělávání pracovníků se pohybuje v částce cca 50 tisíc bez DPH za rok. Vzdělávání ve firmě XY lze rozdělit do tří skupin (Vzdělávání ve firmě XY).

První z nich je povinné vzdělávání v návaznosti na pracovních-právní předpisy, které zahrnuje školení o bezpečnosti práce a o požární ochraně, školení řidičů a školení základů první pomoci. Vstupní školení o bezpečnosti práce provádí pověřený pracovník při nástupu do zaměstnání, pravidelně jednou za dva roky pak provádí školení o bezpečnosti práce a požární ochraně externí odborník. Školení řidičů, které se zaměřuje na řízení referentských vozidel,

je uskutečňováno jednou za rok a provádí ho externí odborník. Školení základů první pomoci probíhá jednou za dva roky, letos (2021) bylo ale vzhledem k epidemické situaci odloženo. Provádí ho pracovníci zdravotnické záchranné služby (Vzdělávání ve firmě XY).

Druhou skupinou je vzdělávání autorizovaných osob. Jedná se o povinné obnovování odborné způsobilosti autorizovaných osob (ve smyslu zákona č. 360/1992 Sb., ve znění pozdějších předpisů) a dále o absolvování kurzů, případně absolvování povinných zkoušek odbornosti dle zákona č. 309/2006, ve znění pozdějších předpisů. Tento typ vzdělávání je ve firmě řešen individuálně podle platnosti oprávnění autorizovaných osob (Vzdělávání ve firmě XY).

Třetí skupina zahrnuje průběžné vzdělávání dle aktuálních potřeb. Do této skupiny lze zařadit vzdělávání ve formě prohlubování znalostí a dovedností v oblasti stavebnictví, veřejného zadávání, projektové činnosti v investiční výstavbě či v problematice evropských fondů. Vzdělávání probíhá individuálně dle potřeb jednotlivých pracovníků, a to formou samostudia dostupných informací z důvěryhodných zdrojů, dále formou vysílání na semináře a konference, formou on-line seminářů, odebíráním odborných časopisů a publikací a placeným členstvím na odborných platformách. S ohledem na okruh činností firmy XY je podstatnou částí vzdělávání též studium zákonů, vyhlášek, nařízení, které je možno řešit on-line dle aktuálních potřeb pracovníků (Vzdělávání ve firmě XY).

4.1.3 PRACOVNÍ POZICE PROJEKTOVÝ MANAŽER

Empirická část práce se zaměřuje na identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb ve firmě XY, a to konkrétně u zaměstnanců pracujících na pozici projektový manažer. Tato pozice byla pro identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb ve firmě XY zvolena jednak z důvodu zaměření firmy

(zpracování žádostí o dotace evropských a národních programů), ale také s ohledem na organizační strukturu firmy, kdy většina zaměstnanců pracuje právě na této pozici. Popis pracovní pozice projektový manažer není ve firmě XY zpracován, je ale potřebný pro dosažení cíle práce. Jak již bylo řečeno, identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb v této práci probíhá na třech úrovních, přičemž jedna z nich se odehrává na úrovni skupiny. A k identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb na této úrovni je využíváno právě popisu pracovní pozice. Jelikož není popis pracovní pozice projektový manažer ve firmě XY zpracován, bude tato práce dále vycházet z popisu povolání projektového manažera uvedeného v Národní soustavě povolání.

Mezi pracovní činnosti projektového manažera patří zejména řízení projektu ve všech jeho fázích, stanovení časového a finančního plánu realizace projektu, řízení finančních zdrojů projektu, řízení komunikace v projektu, řízení a kontrola kompletní dokumentace projektu, analýza a řízení rizik a příležitostí v projektu, řízení kvality projektu, řízení změn v projektu, kontrola dodržování harmonogramu prací či reportování stavu realizace projektu projektovému týmu i zadavateli projektu (2021, MPSV).

Projektový manažer by měl splňovat určité kompetenční požadavky k výkonu svého povolání. Z odborných znalostí se jedná především o projektový management, management rizik, ekonomický management, time management, finanční plánování či o znalost finančního plánování, grantové politiky a legislativy veřejných zakázek. Mezi odborné dovednosti projektového manažera by pak mělo patřit řízení plánování projektu, finanční řízení projektu, řízení časového rámce projektu, řízení zdrojů projektu, řízení změn v projektu, řízení rizik projektu, řízení informace a dokumentace v projektu či vytváření finančního plánu útvaru (2021, MPSV).

Mezi obecné dovednosti, které by měl projektový manažer mít lze zařadit například způsobilost k řízení osobního automobilu, numerická způsobilost, ekonomické povědomí, právní povědomí, jazyková a počítačová způsobilost.

Projektový manažer by měl mít také určité měkké kompetence, které zahrnují efektivní komunikaci, vedení lidí, orientace v informacích, zvládání zátěže, aktivní přístup, plánování a organizování práce, řešení problémů či kreativita (2021, MPSV).

Jednatelka společnosti v rozhovoru k pracovní pozici projektový manažer řekla toto: „Určitě by měl vzhledem k činnosti firmy disponovat aspoň koordinačními schopnostmi, logickým myšlením a schopností zvládat stres a práci pod tlakem deadlinů. Taky by měl mít základní znalost ekonomie a práva. Jinak co se týče nějakých charakterových vlastností, tam bych se jednalo o můj čistě subjektivní názor, každému vyhovuje něco jiného.“ Podle jednatelky společnosti je tedy důležité, aby byl projektový manažer schopný zvládat stres a práci pod tlakem termínů, logicky přemýšlet a aby byl schopen koordinace. Také si myslí, že by měl znát základy ekonomie a práva.

4.2 CÍL VÝZKUMU A VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Hlavním cílem výzkumného šetření je identifikovat vzdělávací a rozvojové potřeby projektových manažerů ve firmě XY. S ohledem na teoretickou část práce zní dílčí cíle takto:

DC1: Identifikovat vzdělávací potřeby projektových manažerů ve firmě XY z pohledu jich samotných.

DC2: Identifikovat vzdělávací potřeby projektových manažerů ve firmě XY z pohledu jejich vedoucích.

DC3: Identifikovat rozvojové potřeby projektových manažerů ve firmě XY z pohledu jich samotných.

DC4: Identifikovat rozvojové potřeby projektových manažerů ve firmě XY z pohledu jejich vedoucích.

DC5: Zjistit, zda firma XY vytváří dostačující podmínky pro další vzdělávání a rozvoj projektových manažerů.

DC6: Zjistit, co motivuje projektové manažery ve firmě XY k dalšímu vzdělávání a rozvoji.

DC7: Zjistit, s jakými bariérami se setkávají projektoví manažeři ve firmě XY při vzdělávání a rozvoji.

Hlavní výzkumnou otázkou je: Jaké vzdělávací a rozvojové potřeby mají projektoví manažeři ve firmě XY? Z hlavní výzkumné otázky jsou odvozeny dílčí výzkumné otázky:

DVO1: V jakých oblastech by se projektoví manažeři ve firmě XY měli dále vzdělávat z pohledu jich samotných?

Tato otázka se zaměřuje na reaktivní vzdělávací potřeby, které u sebe identifikují projektoví manažeři v důsledku deficitu znalostí a dovedností. Jedná se o subjektivní dimenzi vzdělávacích potřeb projektových manažerů.

DVO2: V jakých oblastech by se projektoví manažeři ve firmě XY měli dále vzdělávat z pohledu jejich vedoucích?

Tato otázka se zaměřuje na reaktivní vzdělávací potřeby, které u projektových manažerů identifikují jejich vedoucí v důsledku deficitu znalostí a dovedností. Jedná se o objektivní dimenzi vzdělávacích potřeb projektových manažerů.

DVO3: V jakých oblastech by se projektoví manažeři ve firmě XY chtěli dále rozvíjet z pohledu jich samotných?

Tato otázka se zaměřuje na proaktivní rozvojové potřeby, které u sebe identifikují projektoví manažeři z důvodu profesního rozvoje. Jedná se o subjektivní dimenzi rozvojových potřeb projektových manažerů.

DVO4: V jakých oblastech by se projektoví manažeři ve firmě XY chtěli dále rozvíjet z pohledu jejich vedoucích?

Tato otázka se zaměřuje na proaktivní rozvojové potřeby, které u projektových manažerů identifikuje jejich vedoucí z důvodu profesního rozvoje. Jedná se o objektivní dimenzi rozvojových potřeb projektových manažerů.

DVO5: Vytváří firma XY dostačující podmínky pro vzdělávání a rozvoj projektových manažerů?

Tato otázka se zaměřuje na to, jestli firma XY vytváří dostačující podmínky pro vzdělávání a rozvoj projektových manažerů. Podmínky pro vzdělávání a rozvoj, které firma XY vytváří pro své zaměstnance pracující na pozici projektový manažer, mohou výrazně ovlivňovat vzdělávací a rozvojové potřeby projektových manažerů.

DVO6: Co motivuje projektové manažery ve firmě XY k dalšímu vzdělávání a rozvoji?

Tato otázka se soustředí na to, co motivuje projektové manažery k dalšímu vzdělávání a rozvoji. Motivace je zde, vzhledem k cíli práce, chápána pouze jako jeden z faktorů, který působí na vzdělávací a rozvojové potřeby projektových manažerů ve firmě XY. Z tohoto důvodu a z důvodu rozsahu práce se empirická část nebude problematice motivace ke vzdělávání a rozvoji rozsáhleji zabývat. Jedná se bezpochyby o další zajímavé téma k prozkoumání, svým rozsahem by ale odpovídalo spíše samostatné práci.

DVO7: Setkávají se projektoví manažeři ve firmě XY s nějakými bariérami v dalším vzdělávání a rozvoji?

Tato otázka se zaměřuje na to, zda se projektoví manažeři ve firmě XY setkávají s nějakými bariérami v dalším vzdělávání a rozvoji. Bariéry k dalšímu vzdělávání a rozvoji mohou být, podobně jako motivace k vzdělávání a rozvoji, dalším faktorem, který působí na vzdělávací a rozvojové potřeby projektových manažerů ve firmě XY.

Hypotézy mají ve výzkumu důležitou roli, pokud mohou být odvozeny z teorie nebo jsou pomocí teorie vysvětleny. Nemají však být používány automaticky, z povinnosti. To, zda jsou hypotézy ve výzkumu potřebné, lze zjistit pomocí otázek, které se ptají na to, zda je možné pro každou dílčí otázku předem navrhnout predikci a pokud ano, zda vychází základ predikce z nějaké teorie. Pokud jsou obě odpovědi na tyto otázky záporné, je lepší vystačit

si s výzkumnými otázkami (Punch, 2015, s. 47–48). V této práci byly odpovědi na výše zmíněné otázky také záporné, proto bude práce směřovat pouze k zodpovězení dílčích výzkumných otázek.

4.3 METODIKA VÝZKUMU

Tato kapitola se zabývá metodikou výzkumu. Popisuje, jaká výzkumná strategie byla ve výzkumu použita, jaké byly zvoleny techniky sběru dat a jaké jsou charakteristiky výzkumného souboru.

4.3.1 VÝZKUMNÁ STRATEGIE

V práci bude použita kvalitativní i kvantitativní výzkumná strategie. Jako výzkumná strategie bude použita případová studie, která se zabývá detailním studiem jednoho nebo několika mála případů. Základem případového šetření je sběr skutečných dat vztahujících se k objektu výzkumu. Jelikož je u případové studie čerpáno z několika informačních zdrojů a využívá se veškerých dostupných metod sběru dat, jedná se o výzkumnou strategii, ne o techniku sběru dat. V případové studii se tedy může využívat jak kvalitativních technik, tak i technik kvantitativních. O použití vždy rozhoduje povaha zkoumaného jevu (Sedláček in Švaříček, Šeďová & kol., 2007, s. 97–98).

Podle sledovaného případu lze rozlišit několik typů případových studií. Může se jednat o osobní případovou studii, o studii komunity, o studium sociálních skupin, zkoumání událostí, rolí a vztahů. Posledním typem je studium organizací a institucí, které zkoumá firmy, školy, odborové organizace, organizační kulturu, evaluaci a zkoumání procesu změn. Studium organizací a institucí se zabývá i tato práce. Případové studie se dají dále rozdělit na intrinsitní, instrumentální a kolektivní případovou studii. Intrinsitní případová studie se věnuje případu jen kvůli němu samému, vztah k obecnější problematice tedy nehraje roli. Instrumentální případová studie se zaměřuje

na případy, které reprezentují určitý jev a kolektivní případová studie se soustředí na hloubkové zkoumání více instrumentálních případů (Hendl, 2005, s. 104–105, 107). V této práci se jedná o intrinsitní typ případové studie.

4.3.2 TECHNIKA SBĚRU DAT

Pro sběr dat budou použity dvě techniky: standardizovaný dotazník, polostrukturovaný rozhovor.

Dotazník je soustavou předem připravených a pečlivě formulovaných otázek, na které respondent odpovídá písemně. Výhodou dotazníku je poměrně rychlé a ekonomické shromažďování dat od velkého počtu respondentů. Dotazníky však vyžadují velmi obezřetnou interpretaci. Malou výpovědní hodnotu mají dotazníky neodborně sestavené a nevhodně použité (Chráška, 2016, s. 158). Návratnost dotazníků je velmi nízká, proto je třeba respondentovi co nejvíce ulehčit zodpovězení a vrácení dotazníku (Disman, 2002, s. 141). I z tohoto důvodu bylo pro sběr dat zvoleno dotazování elektronickou poštou (CAMI). Tato metoda sběru dat může být pro respondenty více zábavná, zejména díky zajímavému grafickému zpracování (Reichel, 2009, s. 123). Zajímavé grafické zpracování dotazníků nabízí různé on-line platformy, jedna z nich (Survio) byla použita i v této práci. Data získaná z dotazníku budou v této práci použita k identifikaci objektivní dimenze vzdělávacích a rozvojových potřeb projektových manažerů ve firmě XY.

Rozhovor je nejčastěji používanou metodou sběru dat v kvalitativním výzkumu. Pomocí otevřených otázek lze porozumět pohledu jiných lidí a zachytit výpovědi v jejich přirozené podobě. V tomto výzkumu bude použit polostrukturovaný rozhovor, který vychází z předem připraveného seznamu témat a otázek. Polostrukturovaný rozhovor je často používán právě v případové studii. Výzkumník by se měl vybavit teoretickou znalostí zkoumaného problému a měl by si připravit schéma základních témat, které vycházejí z hlavní

výzkumné otázky (Švaříček, Šedřová & kol., 2007, s. 159–162). Struktura rozhovoru byla po předchozí domluvě předem zaslána jednatelce společnosti, a to především z důvodu náročnosti některých otázek. Rozhovor s jednatelkou společnosti je v této práci využit především k identifikaci objektivní dimenze vzdělávacích a rozvojových potřeb projektových manažerů, ale i k doplnění informací o vzdělávání a rozvoji ve firmě XY, které nejsou zpracované v psané podobě.

Jak již bylo výše zmíněno, konstrukce otázek v dotazníku může být problémem. To samé platí i pro rozhovor. Při konstrukci otázek je třeba dávat pozor na to, zda je otázka opravdu nezbytná, zda měří opravdu to, co má měřit, zda je dostatečně srozumitelná, zda respondent vůbec může odpovědět na otázku, zda naše otázka není sugestivní nebo se neptá na dvě otázky najednou. Dále je třeba soustředit se na to, zda otázka nevyžaduje příliš zobecněné údaje, či zda není otázka respondentovi z nějakého důvodu nepříjemná (Disman, 2002, s. 148–152). Podle formy požadované odpovědi lze otázky rozdělit na otevřené, uzavřené a polouzavřené. Dle cíle, pro který je otázka určena lze rozdělit otázky na obsahové a funkcionální. Mezi funkcionální patří položky kontaktní, funkcionálně psychologické, filtrační a kontrolní (Chrásková, 2016, s. 159–161).

Vzhledem k epidemické situaci v České republice na začátku roku 2021 byla všechna data k tomuto výzkumnému šetření získána v online prostředí. Dotazníky byly rozeslány projektovým manažerům pracujícím ve firmě XY elektronickou poštou, rozhovor s jednatelkou společnosti byl proveden přes online platformu MS Teams. Informace o vzdělávání ve firmě, o organizační struktuře a o pracovní pozici projektový manažer byly zaslány jednatelkou společnosti po předchozí komunikaci elektronickou poštou.

4.3.2.1 Konstrukce otázek k dotazníku a rozhovoru

Dotazník i rozhovor byl konstruován tak, aby bylo možné odpovědět na jednotlivé dílčí výzkumné otázky.

Struktura dotazníku je obsažena v příloze č. 1. Dotazník sleduje subjektivní dimenzi vzdělávacích a rozvojových potřeb projektových manažerů ve firmě XY. Obsahuje 16 otázek, z toho 4 otázky jsou filtrační, tudíž na ně nemusí odpovídat všichni respondenti. První otázka je identifikační, má za cíl ověřit, zda respondenti opravdu pracují ve firmě XY na pozici projektový manažer. Druhá až pátá otázka v dotazníku má směřovat k vyhodnocení DVO1, sedmá až devátá otázka v dotazníku má směřovat k vyhodnocení DVO3. Šestá a desátá až třináctá otázka v dotazníku směřuje k vyhodnocení DVO5. Nakonec, čtrnáctá a patnáctá otázka směřuje k vyhodnocení DVO6 a šestnáctá otázka směřuje k vyhodnocení DVO7. Dotazník je složen z uzavřených otázek a polouzavřených otázek. Pojmy znalost, dovednost, vzdělávání a rozvoj jsou v dotazníku vysvětleny.

Příloha č. 2 obsahuje strukturu rozhovoru i s vysvětlivkami rozdílu mezi pojmy vzdělávání a rozvoj. Rozhovor sleduje objektivní dimenzi vzdělávacích a rozvojových potřeb projektových manažerů ve firmě XY. První čtyři otázky v rozhovoru jsou směřovány k zodpovězení otázek ohledně cílů a strategie firmy XY ve vztahu ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Vzdělávací cíle a strategie nejsou ve firmě XY zpracovány v podobě nějakého formalizovaného dokumentu, proto jsou zjišťovány touto formou. Pátá otázka je doplňkem k popisu pracovního místa, který ve firmě XY také není zpracován. Prvních pět otázek tedy ještě nesměřuje k zodpovězení dílčích výzkumných otázek, ale spíše k doplnění informací o vzdělávání a rozvoji ve firmě XY a k pozici projektový manažer. Šestá až devátá otázka směřuje k zodpovězení DVO2, jedenáctá a dvanáctá otázka směřuje k zodpovězení DVO4. Desátá a třináctá až šestnáctá otázka směřuje k zodpovězení DVO5. Sedmnáctá a osmnáctá otázka směřuje k zodpovězení DVO6, devatenáctá otázka směřuje k zodpovězení DVO7.

Poslední otázka slouží k volnému vyjádření jednatelky společnosti k problematice vzdělávacích a rozvojových potřeb.

4.3.3 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉHO SOUBORU

Záměrem této práce je zjistit, jaké vzdělávací a rozvojové potřeby u sebe identifikují zaměstnanci a jaké vzdělávací a rozvojové potřeby zaměstnanců identifikuje jejich vedoucí. Jak bylo výše napsáno, ve výzkumném šetření bude použita technika dotazníku a rozhovoru. Dotazníky budou směřovány k zaměstnancům firmy XY pracujících na pozici projektový manažer. Všechny dvanáct zaměstnanců pracujících na pozici projektový manažer pracují ve firmě XY déle než dva roky. Rozhovor bude veden s jednatelkou společnosti. Jelikož jsou do výzkumu zahrnuti všichni respondenti ze základního souboru, nebylo nutné dělat výběr.

4.4 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

Jak již bylo zmíněno, dotazník vyplnilo všech dvanáct zaměstnanců, kteří ve firmě XY pracují na pozici projektový manažer. Dotazník ale vyplnil i jeden další zaměstnanec, který ve firmě XY nepracuje na pozici projektový manažer, proto byl tento dotazník vyřazen (viz identifikační otázka). Rozhovor byl veden s jednatelkou firmy XY. Dotazník je uveden v příloze č. 1, otázky k rozhovoru v příloze č. 2 a přepis rozhovoru v příloze č. 3. Tato kapitola bude postupně odpovídat na dílčí výzkumné otázky, a to prostřednictvím dat získaných z dotazníků i rozhovoru. Samotný sběr dat proběhl v únoru 2021 a dá se tak očekávat, že výsledky tohoto výzkumného šetření ve firmě XY byly ovlivněny aktuální epidemickou situací v České republice. Všechny níže uvedené grafy a tabulky byly vytvořeny autorkou diplomové práce. Získaná data byla zpracovávána v MS Excel.

IDENTIFIKAČNÍ OTÁZKA (dotazník)

Otázka č. 1 v dotazníku (Pracujete ve Vaší firmě na pozici projektový manažer?) ověřuje, zda respondenti opravdu pracují ve firmě XY na pracovní pozici projektový manažer. Díky této otázce byl jeden dotazník vyřazen, protože respondent uvedl, že na pozici projektový manažer nepracuje. Jednalo se tedy o zaměstnance pracujícího ve firmě XY na jiné pracovní pozici. Zbýlých dvanáct respondentů potvrdilo, že na této pozici pracuje.

OTÁZKY SMĚŘUJÍCÍ K VYHODNOCENÍ DVO1 (dotazník)

Otázky č. 2, 3, 4 a 5 v dotazníku směřují k vyhodnocení první dílčí výzkumné otázky: **V jakých oblastech by se projektoví manažeři ve firmě XY měli dále vzdělávat z pohledu jich samotných?** Tato otázka se zaměřuje na reaktivní vzdělávací potřeby, které u sebe identifikují projektoví manažeři v důsledku deficitu znalostí a dovedností. Jedná se o subjektivní dimenzi vzdělávacích potřeb projektových manažerů.

Tabulka č. 1 – Potřebujete doplnit nějaké znalosti, které jsou nezbytné pro výkon Vaší práce?

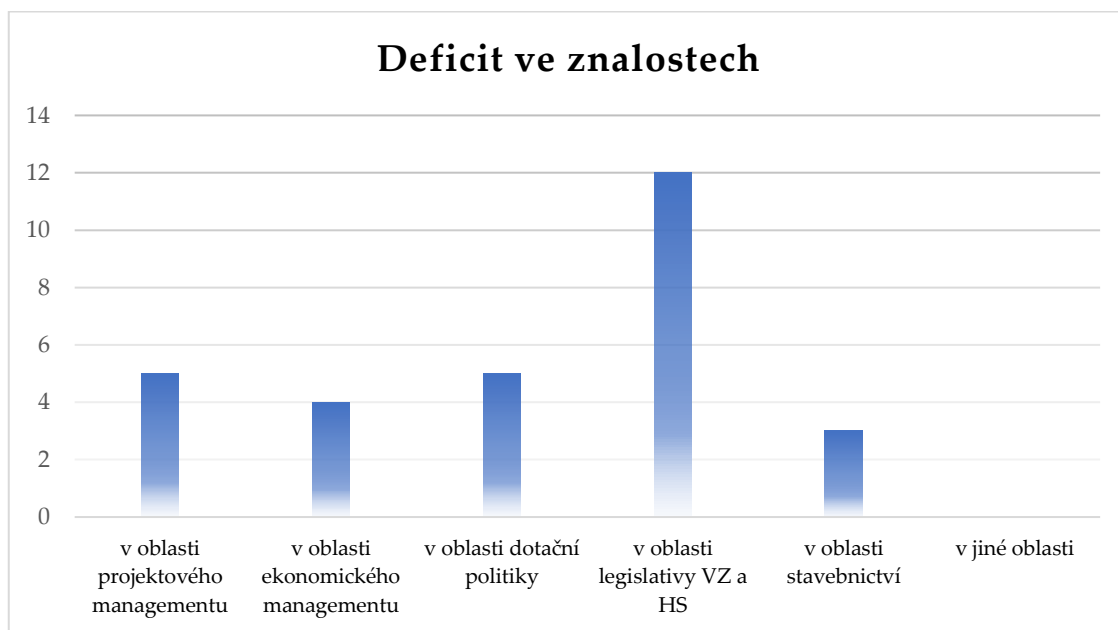
	počet odpovědí
ano, potřebuji	12
ne, nepotřebuji	0

V tabulce č. 1, která znázorňuje odpovědi na druhou otázku v dotazníku, lze vidět, že všichni projektoví manažeři ve firmě XY mají potřebu doplnit nějaké znalosti, které jsou nezbytné pro výkon jejich práce. Všichni respondenti se tak v dotazníku přesunuli k filtrační otázce 2a, která byla určena právě pouze pro ty respondenty, kteří si myslí, že potřebují doplnit nějaké znalosti, které jsou nezbytné pro výkon jejich práce. Výsledky této filtrační otázky jsou znázorněny v tabulce č. 2 a grafu č. 2. Respondenti měli možnost vybrat více možností.

Tabulka č. 2 - Pokud ano, v jakých oblastech? (znalosti)

	počet odpovědí	podíl z počtu respondentů	podíl z počtu odpovědí
v oblasti projektového managementu	5	42 %	17 %
v oblasti ekonomického managementu	4	33 %	14 %
v oblasti dotační politiky	5	42 %	17 %
v oblasti legislativy VZ a HS	12	100 %	41 %
v oblasti stavebnictví	3	25 %	10 %
v jiné oblasti	0	0 %	0 %
celkem	29	242 %	100 %

Graf č. 2 - Pokud ano, v jakých oblastech? (znalosti)



Z grafu č. 2 a tabulky č. 2 lze vyčíst, že všichni projektoví manažeři ve firmě XY by z jejich pohledu potřebovali doplnit znalosti v oblasti legislativy veřejných zakázek (VZ) a hospodářské soutěže (HS). Téměř polovina projektových manažerů (5) cítí potřebu doplnit znalosti v oblasti projektového managementu a v oblasti dotační politiky. Čtyři projektoví manažeři si z pohledu jich samotných potřebují doplnit znalosti v oblasti ekonomického

managementu, tři z nich v oblasti stavebnictví. Možnost zvolit jinou oblast žádný z respondentů nevyužil.

V tabulce č. 2 lze, kromě již popsaného, vidět jednotlivá procenta. Hodnoty jsou zaokrouhleny na celá čísla. Ve druhém sloupci je možné nalézt, kolik procent respondentů zvolilo danou možnost. V tomto sloupci je tak například zobrazeno, že 100 % z respondentů zvolilo možnost „v oblasti legislativy veřejných zakázek a hospodářské soutěže“, která však tvořila pouze 41 % ze všech odpovědí. Tento údaj lze vyčíst ze třetího sloupce, který ukazuje, kolik procent tvoří každá z možností ze všech odpovědí, tedy z 29. Z tabulky č. 2 lze také zjistit, že každý projektový manažer si myslí, že by si potřeboval doplnit znalosti průměrně alespoň ve dvou oblastech (2,4).

Aby nedošlo k nějakým nesrovnalostem při vyplňování a vyhodnocování dotazníku, byly pojmy znalost a dovednost v dotazníku respondentům vysvětleny.

Tabulka č. 3 - Potřebujete doplnit nějaké dovednosti, které jsou nezbytné pro výkon Vaší práce?

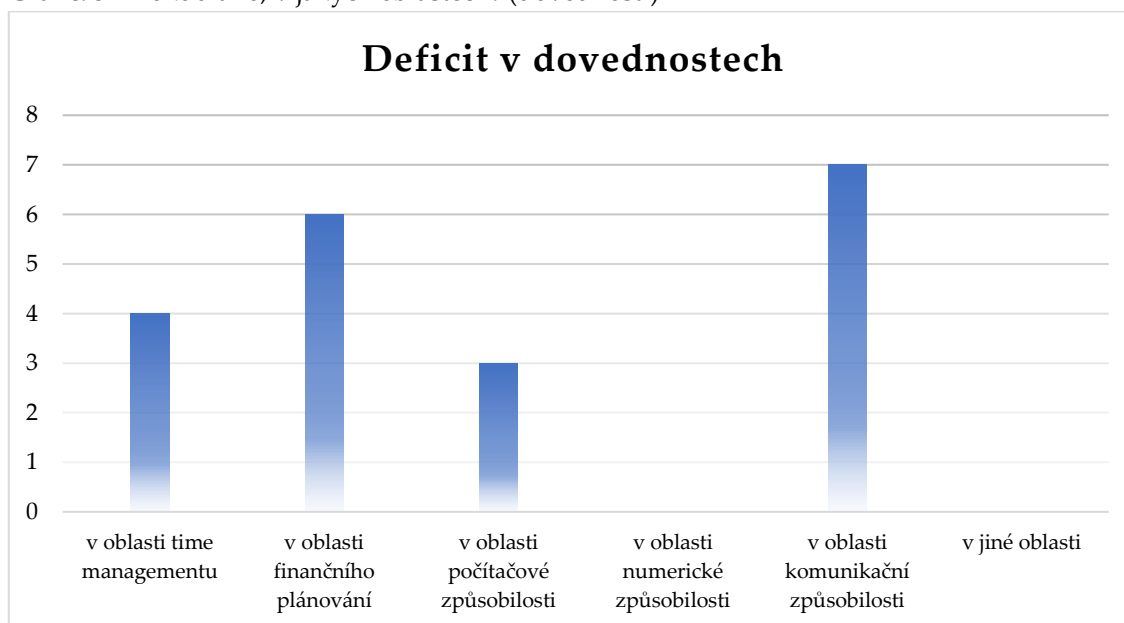
	počet odpovědí
ano, potřebuji	10
ne, nepotřebuji	2

Tabulka č. 3 zobrazuje odpovědi respondentů na třetí otázku v dotazníku. Většina projektových manažerů ve firmě XY (10) si myslí, že by potřebovali doplnit nějaké dovednosti, které jsou nezbytné pro výkon jejich práce. Dva z nich tuto potřebu nepociťují. Deset respondentů se tak v dotazníku přesunulo k filtrační otázce 3a, která byla určena pouze pro ty respondenty, kteří si myslí, že potřebují doplnit nějaké dovednosti, které jsou nezbytné pro výkon jejich práce. Výsledky této filtrační otázky jsou znázorněny v tabulce č. 4 a grafu č. 3. Respondenti měli možnost vybrat více možností odpovědi.

Tabulka č. 4 – Pokud ano, v jakých oblastech? (dovednosti)

	počet odpovědí	podíl z počtu respondentů	podíl z počtu odpovědí
v oblasti time managementu	4	40 %	20 %
v oblasti finančního plánování	6	60 %	30 %
v oblasti počítačové způsobilosti	3	30 %	15 %
v oblasti numerické způsobilosti	0	0 %	0 %
v oblasti komunikační způsobilosti	7	70 %	35 %
v jiné oblasti	0	0 %	0 %
celkem	20	200 %	100 %

Graf č. 3 – Pokud ano, v jakých oblastech? (dovednosti)



Z tabulky č. 4 a grafu č. 3 lze vyčíst, že projektoví manažeři ve firmě XY cítí potřebu doplnit odborné dovednosti zejména v oblasti komunikační způsobilosti. Tuto možnost zvolilo 7 z nich. 6 projektových manažerů uvedlo, že by potřebovali doplnit dovednosti v oblasti finančního plánování. V oblasti time managementu by si chtěli doplnit dovednosti 4 projektoví manažeři, v oblasti počítačové způsobilosti 3 z nich. Žádný z projektových manažerů necítí potřebu doplnit dovednosti v oblasti numerické způsobilosti, nikdo také

nezmínil jinou oblast, ve které by potřeboval doplnit dovednosti nutné pro výkon práce.

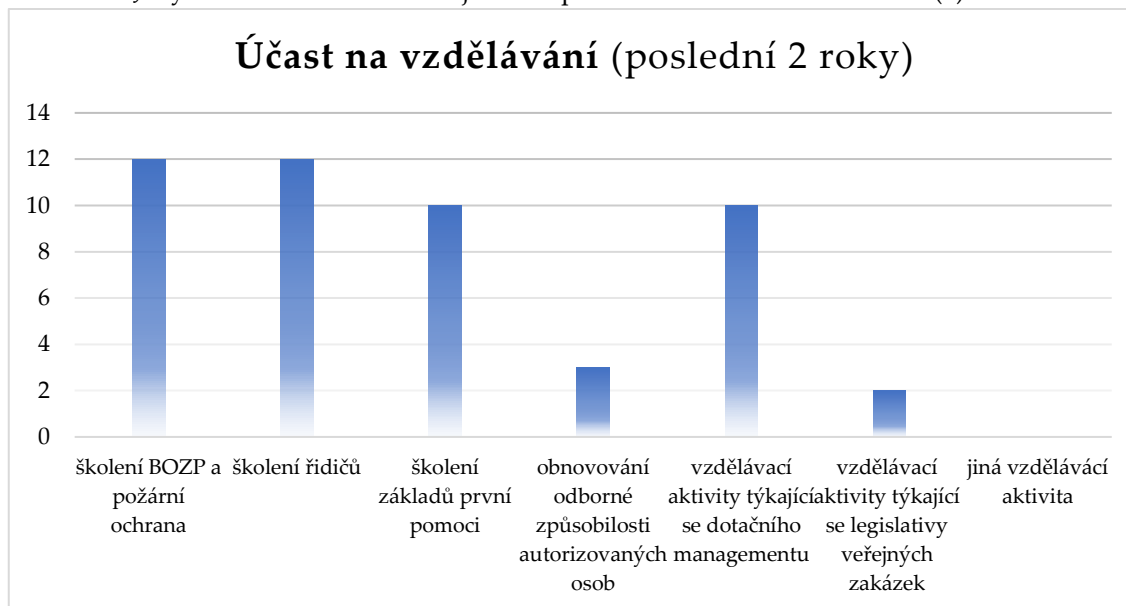
Kromě již zmíněného lze z tabulky č. 4 opět vyčíst procentuální zastoupení jednotlivých možností ze všech odpovědí (20) i to, kolik procent respondentů zvolilo danou možnost. Je tak možné například zjistit, že možnost doplnění dovednosti v oblasti komunikační způsobilosti by uvítalo 70 % projektových manažerů z těch, kteří si ze svého pohledu potřebují doplnit nějaké dovednosti nutné pro výkon jejich práce. Tato možnost zároveň tvoří pouze 35 % ze všech odpovědí. Průměrně zvolil každý respondent 2 možnosti odpovědi.

Tabulka č. 5 a graf č. 4 zobrazují odpovědi na čtvrtou otázku v dotazníku, která se společně s pátou otázkou v dotazníku zaměřuje na zkušenosti projektových manažerů ve firmě XY se vzdělávacími aktivitami za poslední dva roky. Tato zkušenost může ovlivňovat vzdělávací potřeby projektových manažerů. Je zajímavé srovnat to, v jakých oblastech by se chtěli projektoví manažeři dále vzdělávat s tím, jakých vzdělávacích aktivit se doposud účastnili a zda pro ně byly přínosné. Dají se tak odhalit vzdělávací potřeby projektových manažerů. Respondenti mohli ve čtvrté otázce v dotazníku zvolit více možností.

Tabulka č. 5 – Jakých vzdělávacích aktivit jste se v posledních dvou letech účastnil(a)?

	počet odpovědí	podíl z počtu respondentů	podíl z počtu odpovědí
školení BOZP a požární ochrana	12	100 %	24 %
školení řidičů	12	100 %	24 %
školení základů první pomoci	10	83 %	20 %
obnovování odborné způsobilosti autorizovaných osob	3	25 %	6 %
vzdělávací aktivity týkající se dotačního managementu	10	83 %	20 %
vzdělávací aktivity týkající se legislativy veřejných zakázek	2	17 %	4 %
jiná vzdělávací aktivita	0	0 %	0 %
celkem	49	408 %	100 %

Graf č. 4 – Jakých vzdělávacích aktivit jste se v posledních dvou letech účastnil(a)?



V tabulce č. 5 a grafu č. 4 je zobrazena účast projektových manažerů na vzdělávacích aktivitách za poslední dva roky. Všichni projektoví manažeři ve firmě XY se účastnili povinných školení týkajících se BOZP a požární ochrany a školení řidičů. Mezi povinná školení patří i školení základů první pomoci, které se, jak již bylo výše zmíněno, letos (v roce 2021) vzhledem k epidemické situaci zatím nekonalo. Naposledy proběhlo v roce 2019, čímž by se dalo vysvětlit, proč u povinného školení 2 projektoví manažeři nezaškrtnuli tuto možnost. Vzdělávacích aktivit týkajících se obnovování odborné způsobilosti autorizovaných osob se účastnili 3 projektoví manažeři, vzdělávacích aktivit týkajících se dotačního managementu 10 projektových manažerů a vzdělávacích aktivit týkajících se legislativy veřejných zakázek pouze 2 projektoví manažeři. Přitom z předchozích otázek v dotazníku vyplývá, že právě v této oblasti cítí projektoví manažeři potřebu doplnit si znalosti. Jiné vzdělávací aktivity se žádný z projektových manažerů v posledních dvou letech neúčastnil. Z tabulky č. 5 lze dále například zjistit, že se každý projektový manažer ve firmě XY v posledních dvou letech účastnil průměrně 4 vzdělávacích aktivit.

Tabulka č. 6 – Byly pro Vás tyto vzdělávací aktivity přínosné?

	počet odpovědí
ano	4
spíše ano	7
spíše ne	1
ne	0

Z tabulky č. 6 lze vyčíst, že vzdělávací aktivity, kterých se projektoví manažeři ve firmě XY účastnili v posledních dvou letech, pro ně byly převážně spíše přínosné (7), či přínosné (4). Pouze jeden z projektových manažerů spíše nepovažuje vzdělávací aktivity, kterých se účastnil v posledních dvou letech, za přínosné. Žádný z projektových manažerů neoznačil možnost, že by pro něj účast na vzdělávacích aktivitách v posledních dvou letech, neměla žádný přínos.

OTÁZKY SMĚŘUJÍCÍ K VYHODNOCENÍ DVO2 (rozhovor)

Otázky č. 6, 7, 8 a 9 v rozhovoru směřují k vyhodnocení druhé dílčí výzkumné otázky: **V jakých oblastech by se projektoví manažeři ve firmě XY měli dále vzdělávat z pohledu jejich vedoucích?** Tato výzkumná otázka se zaměřuje na reaktivní vzdělávací potřeby, které u projektových manažerů identifikují jejich vedoucí v důsledku deficitu znalostí a dovedností. Jedná se o objektivní dimenzi vzdělávacích potřeb projektových manažerů.

Podle jednatelky společnosti se nedá mluvit obecně o vzdělávacích potřebách projektových manažerů: „*Tady se asi úplně nedá odpovědět obecně. Každý projektový manažer v naší firmě má jinou délku praxe, jiné zkušenosti, jinou rychlost učení a podobně. Zlepšení je ale možné u všech. Hodně znalostí a dovedností získávají praxí a kontakty s našimi klienty, takže se to dá zlepšit hlavně svědomitou a pilnou prací.*“ Jednatelka společnosti si tedy myslí, že zlepšení je možné u každého projektového manažera. Potřebné znalosti a dovednosti by podle jednatelky měli projektoví manažeři získávat především praxí a kontakty s klienty, proto je

pro ni zásadní svědomitá a pilná práce projektových manažerů. Jednatelka společnosti dále mluví o tom, zda projektoví manažeři potřebují často pomáhat s činnostmi v rámci náplně jejich práce: „*Doufám, že si podřízení pomáhají především vzájemně mezi sebou, pokud jde například o pomoc se zvládnutím množství práce. Pokud ale vznikne nějaký problém nebo nejasnost, kterou nejsou schopni sami vyřešit, samozřejmě se snažím pomoci. Pomoc při řešení problémů a sporů podřízených považuji za jednu ze svých povinností.*“. Nedokáže ale říct, s jakým problémem se setkává nejčastěji: „*To nedokážu říct, je to různé.*“

Co se týče přímo vzdělávacích potřeb, projektoví manažeři se podle jednatelky společnosti potřebují průběžně vzdělávat v oblastech, které souvisí s jejich činnostmi. Jednatelka odkazuje na vzdělávací cíle: „*To by bylo asi lepší zeptat se přímo projektových manažerů. (...) Potřebují především průběžně doplňovat znalosti v oblastech, o kterých jsem mluvila už u cílů naší firmy.*“ Jedná se tak o oblasti jako stavební právo, projektová činnost v investiční výstavbě, majetkoprávní činnost, veřejné zakázky, činnosti veřejné správy, energetický management, dotační management a podobně. Vzdělávací aktivity, které průběžně probíhají ve firmě XY, jsou uvedeny v podkapitole 4.1.2. Jednatelka tyto aktivity hodnotí pozitivně: „*Myslím si, že každé vzdělávání nás posouvá dál.*“

OTÁZKY SMĚŘUJÍCÍ K VYHODNOCENÍ DVO3 (dotazník)

Otázky č. 7, 8, 9 v dotazníku směřují k vyhodnocení třetí dílčí výzkumné otázky: **V jakých oblastech by se projektoví manažeři ve firmě XY chtěli dále rozvíjet z pohledu jich samotných?** Tato otázka se zaměřuje na proaktivní vzdělávací potřeby, které u sebe identifikují projektoví manažeři z důvodu profesního rozvoje. Jedná se o subjektivní dimenzi rozvojových potřeb projektových manažerů.

Tabulka č. 7 a graf č. 5 znázorňují odpovědi na sedmou otázku v dotazníku, která se společně s osmou otázkou v dotazníku ptá na zkušenost projektových manažerů ve firmě XY s rozvojovými aktivitami v posledních dvou letech. Tato

zkušenost může ovlivňovat rozvojové potřeby projektových manažerů. Je zajímavé srovnat to, v jakých oblastech by se chtěli projektoví manažeři dále rozvíjet, s tím, jakých rozvojových aktivit se doposud účastnili a zda pro ně byly přínosné. Dají se tak odhalit rozvojové potřeby projektových manažerů. Respondenti mohli v otázce č. 7 vybírat z více možností.

Tabulka č. 7 – Jakých rozvojových aktivit jste se v posledních dvou letech účastnil(a)?

	počet odpovědí	podíl z počtu respondentů
efektivní komunikace	0	0 %
zvládání zátěže	0	0 %
asertivní techniky	0	0 %
týmová spolupráce	0	0 %
manažerské dovednosti	0	0 %
jazyková způsobilost v anglickém jazyce	7	58 %
neúčastnil(a) jsem se žádných rozvojových aktivit	4	33 %
jiné	1	8 %
celkem	12	100 %

Graf č. 5 – Jakých rozvojových aktivit jste se v posledních dvou letech účastnil(a)?



Z tabulky č. 7 a grafu č. 5 lze vyčíst, že většina (58 %) projektových manažerů ve firmě XY se v posledních dvou letech účastnila pouze kurzu anglického jazyka. 4 projektoví manažeři se v posledních dvou letech neúčastnili žádné rozvojové aktivity, 1 z nich vybral v dotazníku možnost „jiné“. V možnosti „jiné“ byl prostor v dotazníku pro vlastní odpověď, 1 z projektových manažerů uvedl, že se účastnil rozvojových aktivit pouze v rámci samostudia. Z výsledků je také vidět, že každý respondent vybral pouze jednu možnost.

Tabulka č. 8 – Byly pro Vás tyto rozvojové aktivity přínosné?

	počet odpovědí
ano	2
spíše ano	5
spíše ne	1
ne	0
neúčastnil(a) jsem se žádných rozvojových aktivit	4

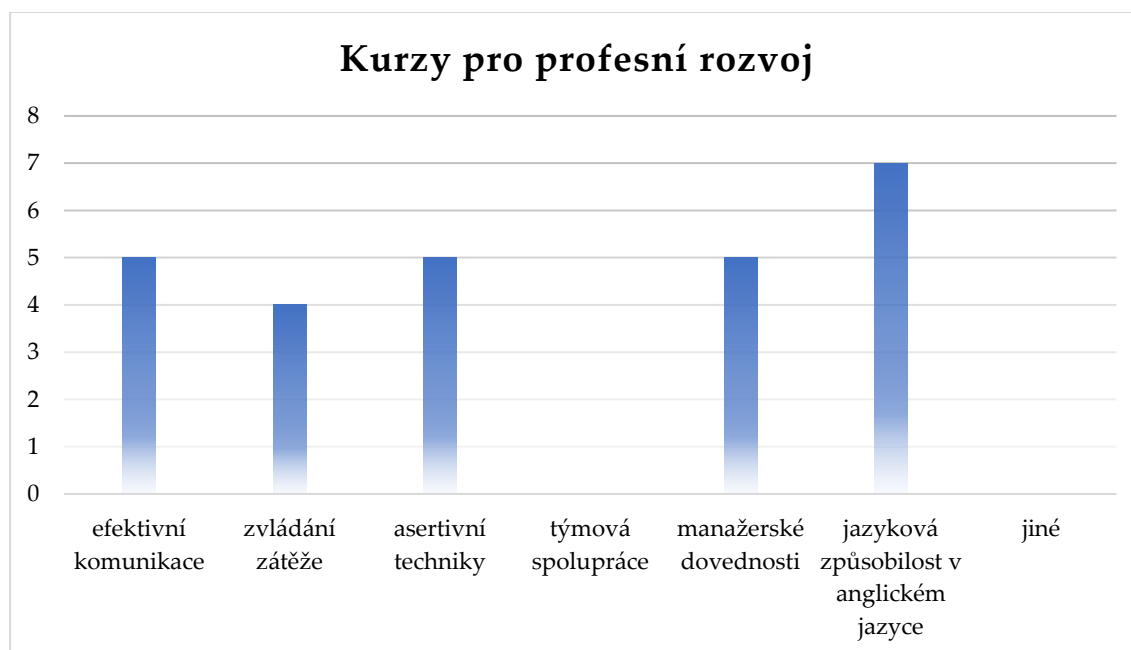
Z tabulky č. 8 vychází, kromě již zjištěného, že pokud se projektoví manažeři ve firmě XY účastnili v posledních dvou letech nějaké rozvojové aktivity, byla pro ně tato aktivita převážně spíše přínosná (5), nebo přínosná (2). Pouze jeden s projektových manažerů, který se v posledních dvou letech účastnil některé z rozvojových aktivit ve firmě XY, uvedl, že tato rozvojová aktivita pro něj spíše nebyla přínosná.

Tabulka č. 9 a graf č. 6 znázorňují odpovědi respondentů na devátou otázku v dotazníku, která se ptá na to, jakého kurzu týkajícího se profesního rozvoje by se projektoví manažeři ve firmě XY chtěli zúčastnit. Respondenti měli možnost vybírat z více možností.

Tabulka č. 9 – Jakého kurzu týkajícího se Vašeho profesního rozvoje byste se chtěl(a) zúčastnit?

	počet odpovědí	podíl z počtu respondentů	podíl z počtu odpovědí
efektivní komunikace	5	42 %	19 %
zvládnání zátěže	4	33 %	15 %
asertivní techniky	5	42 %	19 %
týmová spolupráce	0	0 %	0 %
manažerské dovednosti	5	42 %	19 %
jazyková způsobilost v anglickém jazyce	7	58 %	27 %
jiné	0	0 %	0 %
celkem	26	217 %	100 %

Graf č. 6 – Jakého kurzu týkajícího se Vašeho profesního rozvoje byste se chtěl(a) zúčastnit?



Z tabulky č. 9 a grafu č. 6 lze vyčíst, že projektoví manažeři ve firmě XY by se ve většině případů (7) chtěli zúčastnit kurzů anglického jazyka. Téměř polovina z nich (5) by se také chtěla zúčastnit kurzů týkajících se efektivní komunikace, asertivních technik a manažerských dovedností. Čtyři projektoví manažeři by se chtěli zúčastnit kurzu týkajícího se zvládnání zátěže, žádný z nich

by se nechtěl zúčastni kurzu zaměřujícího se na týmovou spolupráci. Nikdo také nezvolil možnost „jiné“.

Z tabulky č. 9 lze mimo již zmíněného například zjistit, že každý projektový manažer by se chtěl zúčastnit průměrně alespoň dvou kurzů týkajících se jejich profesního rozvoje. Nejčastěji zmiňovaný kurz anglického jazyka zvolilo 58 % respondentů, tato možnost však zároveň tvoří pouze 27 % ze všech odpovědí.

OTÁZKY SMĚŘUJÍCÍ K VYHODNOCENÍ DVO4 (rozhovor)

Otázky č. 11 a 12 v rozhovoru směřují k vyhodnocení čtvrté dílčí výzkumné otázky: **V jakých oblastech by se projektoví manažeři ve firmě XY chtěli dále rozvíjet z pohledu jejich vedoucích?** Tato otázka se zaměřuje na proaktivní rozvojové potřeby, které u projektových manažerů identifikuje jejich vedoucí z důvodu profesního rozvoje. Jedná se o objektivní dimenzi rozvojových potřeb projektových manažerů.

Jednatelka společnosti v oboru firmy XY nevidí úplně rozdíl mezi vzdělávacími a rozvojovými potřebami: *„Ano, ale v našem oboru mezi vzdělávacími a rozvojovými potřebami nevidím příliš velký rozdíl.“* Také zdůrazňuje, že se jedná o malou firmu, ve které jsou omezené možnosti kariérního postupu. Myslí si, že by mezi rozvojové potřeby projektových manažerů mohla patřit například schopnost dobré sebe prezentace a sebereflexe, efektivní plánování nebo efektivní využití času: *„Skutečně jsme poměrně malá společnost, takže i možnosti kariérního postupu jsou omezené. Napadá mě asi jen schopnost dobré sebe prezentace a sebereflexe, efektivní plánování nebo třeba efektivní využití času.“*

V rámci rozvojových aktivit, které se konaly v posledních dvou letech, jednatelka společnosti zmínila komplexní vzdělávací i rozvojový kurz projektového řízení dle IPMA: *„Nabízeli jsme například kurz Projektové řízení podle IPMA. Bohužel se ale tento komplexní vzdělávací a rozvojový program nesetkal úplně s pozitivním ohlasem.“* Tento kurz však neměl ve firmě XY pozitivní ohlasy.

Společnost IPMA jako jediná v České republice může certifikovat dle standardu IPMA. Snaží se o rozvoj komunity projektových manažerů v České republice a podporuje profesionální rozvoj projektového řízení (IPMA, 2021).

OTÁZKY SMĚŘUJÍCÍ K VYHODNOCENÍ DVO5 (dotazník a rozhovor)

Otázky č. 6, 10, 11, 12, 13 v dotazníku a otázky č. 10 a č. 13 až 16 v rozhovoru směřují k vyhodnocení páté dílčí výzkumné otázky: **Vytváří firma XY dostačující podmínky pro vzdělávání a rozvoj projektových manažerů?** Podmínky pro vzdělávání a rozvoj, které firma XY vytváří pro své zaměstnance pracující na pozici projektový manažer, mohou výrazně ovlivňovat vzdělávací a rozvojové potřeby projektových manažerů.

Šestá otázka v dotazníku se zaměřuje na současnou nabídku vzdělávacích aktivit ve firmě XY. Na tuto otázku navazuje otázka filtrační, na kterou odpovídají jen ti respondenti, kteří považují nabídku vzdělávacích aktivit za nedostatečnou. U filtrační otázky je možné vybrat více odpovědí. Tabulka č. 10, 11 a graf č. 7 zobrazují odpovědi respondentů na výše zmíněné otázky.

Tabulka č. 10 – Současná nabídka vzdělávacích aktivit ve firmě XY

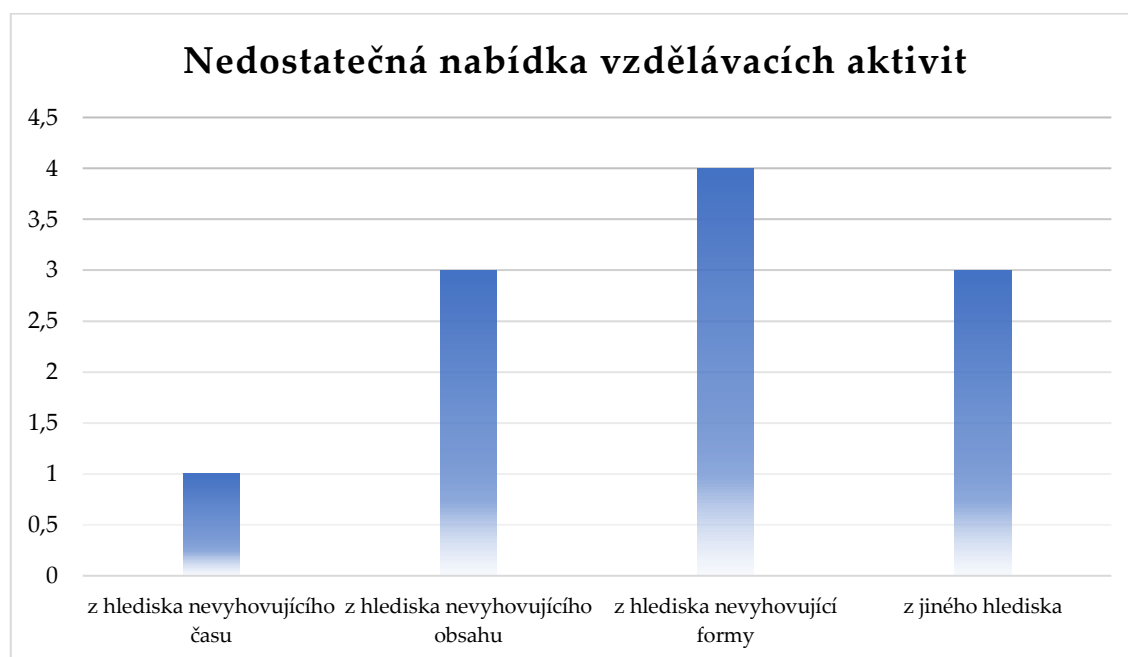
	počet odpovědí	podíl z počtu respondentů
nadbytečná	0	0 %
odpovídající	7	58 %
nedostatečná	5	42 %

Tabulka č. 10 ukazuje, že většina projektových manažerů (7) považuje současnou nabídku vzdělávacích aktivit za odpovídající. 42 % z nich však považuje současnou nabídku vzdělávacích aktivit za nedostatečnou. Žádný projektový manažer nepovažuje současnou nabídku vzdělávacích aktivit za nadbytečnou. Na filtrační otázku, která je znázorněna v tabulce č. 11 a grafu č. 7, tedy odpovídalo pouze pět projektových manažerů.

Tabulka č. 11 - Pokud považujete současnou nabídku vzdělávacích aktivit za nedostatečnou, tak z jakého z hlediska?

	počet odpovědí	podíl z počtu respondentů	podíl z počtu odpovědí
z hlediska nevyhovujícího času	1	20 %	9 %
z hlediska nevyhovujícího obsahu	3	60 %	27 %
z hlediska nevyhovující formy	4	80 %	36 %
z jiného hlediska	3	60 %	27 %
celkem	11	220 %	100 %

Graf č. 7 – Pokud považujete současnou nabídku vzdělávacích aktivit za nedostatečnou, tak z jakého z hlediska?



Tabulka č. 11 a graf č. 7 zobrazují odpovědi pěti projektových manažerů, kteří v předchozí otázce zvolili možnost „nedostatečná“. 80 % z těchto projektových manažerů si myslí, že nabídka vzdělávacích aktivit ve firmě XY je nedostatečná z hlediska nevyhovující formy, což mohla ovlivnit aktuální epidemická situace. 60 % z nich pak zvolila možnost „z hlediska nevyhovujícího obsahu“ a „z jiného hlediska“. Tyto odpovědi však tvoří pouze 27 % ze všech odpovědí. Při výběru možnosti „z jiného hlediska“, respondenti měli možnost

sami doplnit odpověď. Všichni respondenti, kteří zvolili tuto možnost, zmínili, že současnou nabídku vzdělávacích aktivit ovlivňuje především epidemická situace v České republice, kvůli které se v podstatě žádné vzdělávací aktivity nekonají.

Z pohledu jednatelky společnosti je nabídka vzdělávacích aktivit ve firmě XY dostatečná, a to hlavně s ohledem na velikost firmy. Pokud za jednatelkou společnosti přijde některý z projektových manažerů s přáním či požadavkem na vzdělávací aktivitu mimo nabídku firmy, která mu umožní lépe vykonávat práci či si zlepšit některou ze svých schopností, je mu umožněna: *„Vzhledem k velikosti naší firmy a povaze naší práce se domnívám, že ano. Nicméně pokud některý ze zaměstnanců přijde s přáním či požadavkem na vzdělávací aktivitu mimo naši nabídku, která mu umožní lépe vykonávat práci či si zlepšit některou ze svých schopností, je mu umožněna.“* Jednatelka společnosti však upozorňuje na to, že v tomto směru jsou aktivní spíše pracovníci, kteří nepracují na pozici projektový manažer: *„V tomto směru jsou však aktivní zejména pracovníci, kteří nevykonávají pozici projektového manažera.“*

Desátá otázka v dotazníku se zaměřuje na současnou nabídku rozvojových aktivit ve firmě XY. Na tuto otázku navazuje otázka filtrační, na kterou odpovídají jen ti respondenti, kteří považují nabídku rozvojových aktivit za nedostatečnou. U filtrační otázky je možné vybrat více odpovědí. Tabulka č. 12, 13 a graf č. 8 zobrazují odpovědi respondentů na výše zmíněné otázky.

Tabulka č. 12 – Současná nabídka rozvojových aktivit ve firmě XY

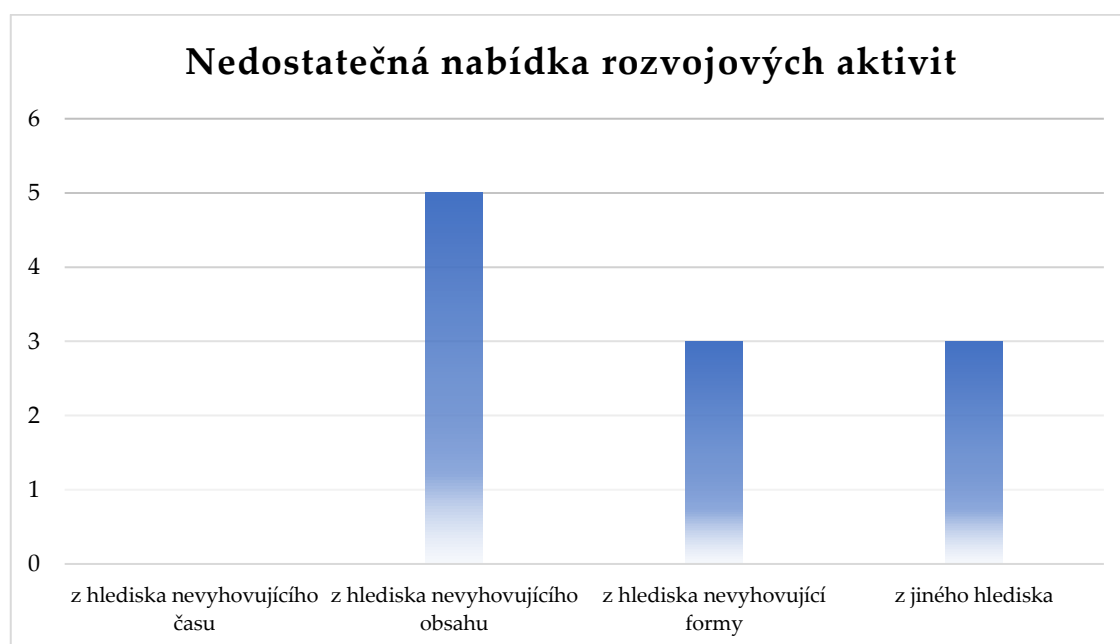
	počet odpovědí	podíl z počtu respondentů
nadbytečná	0	0 %
odpovídající	5	42 %
nedostatečná	7	58 %

Tabulka č. 12 ukazuje, že většina projektových manažerů (7) považuje současnou nabídku rozvojových aktivit za nedostatečnou. 42 % z nich považuje současnou nabídku rozvojových aktivit za odpovídající. Žádný projektový manažer nepovažuje současnou nabídku rozvojových aktivit za nadbytečnou. Na filtrační otázku, která je znázorněna v tabulce č. 13 a grafu č. 8, tedy odpovídalo sedm projektových manažerů.

Tabulka č. 13 – Pokud považujete současnou nabídku rozvojových aktivit za nedostatečnou, tak z jakého z hlediska?

	počet odpovědí	podíl z počtu respondentů	podíl z počtu odpovědí
z hlediska nevyhovujícího času	0	0 %	0 %
z hlediska nevyhovujícího obsahu	5	71 %	45 %
z hlediska nevyhovující formy	3	43 %	27 %
z jiného hlediska	3	43 %	27 %
celkem	11	157 %	100 %

Graf č. 8 – Pokud považujete současnou nabídku rozvojových aktivit za nedostatečnou, tak z jakého z hlediska?



Tabulka č. 13 a graf č. 8 zobrazují odpovědi sedmi projektových manažerů, kteří v předchozí otázce zvolili možnost „nedostatečná“. 71 % z těchto projektových manažerů si myslí, že nabídka rozvojových aktivit ve firmě XY je nedostatečná z hlediska nevyhovujícího obsahu. 43 % z nich pak zvolila možnost „z hlediska nevyhovující formy“ a „z jiného hlediska“. Tyto odpovědi však tvoří pouze 27 % ze všech odpovědí. Při výběru možnosti „z jiného hlediska“, respondenti měli možnost sami doplnit odpověď. Jeden z respondentů zmínil, podobně jako u otázky na nabídku vzdělávacích aktivit, současnou epidemickou situaci. Dva respondenti uvedli, že ve firmě XY neexistuje žádná nabídka rozvojových aktivit.

Jelikož jednatelka společnosti nevidí v jejich oboru rozdíl mezi vzděláváním a rozvojem, její názor na nabídku rozvojových aktivit je tedy stejný jako u aktivit vzdělávacích: *„Jak jsem už řekla, v našem oboru nevidím úplně rozdíl mezi těmito typy potřeb. Takže bych se asi jen opakovala.“*

Otázky č. 11, 12 a 13 v dotazníku také směřují k vyhodnocení páté dílčí výzkumné otázky. Jedenáctá otázka v dotazníku se zaměřuje na to, zda firma XY umožňuje svým zaměstnancům rozhodovat nebo spolurozhodovat o jejich vzdělávání a rozvoji. Odpovědi na tuto otázku jsou zobrazeny v tabulce č. 14.

Tabulka č. 14 – Máte ve Vaší firmě možnost rozhodovat/spolurozhodovat o Vašem vzdělávání a rozvoji?

	počet odpovědí
ano	0
spíše ano	6
spíše ne	6
ne	0

Z tabulky č. 14 lze vyčíst, že polovina projektových manažerů si myslí, že spíše mají možnost ve firmě XY rozhodovat, či spolurozhodovat o svém

vzdělávání a rozvoji. Druhá polovina si myslí, že tuto možnost spíše nemají. Z této otázky lze tedy těžko usuzovat, zda firma XY vytváří dostatečné podmínky pro vzdělávání a rozvoj projektových manažerů. Podle jednatelky společnosti tuto možnost projektoví manažeři určitě mají, v tomto ohledu však očekává zejména jejich aktivitu: „*Určitě mají, ostatně v tomhle směru očekávám zejména jejich aktivitu.*“

Otázka č. 12 v dotazníku se dotazuje na to, zda mají ve firmě XY projektoví manažeři dostatek informací o možnostech vzdělávání a rozvoje. Odpovědi jsou zobrazeny v tabulce č. 15.

Tabulka č. 15 – Máte dostatek informací o možnostech vzdělávání a rozvoje ve Vaší firmě?

	počet odpovědí
ano	1
spíše ano	7
spíše ne	4
ne	0

Z tabulky č. 15 lze zjistit, že většina projektových manažerů má (1), nebo spíše má (7) ve firmě XY dostatek informací o možnostech vzdělávání a rozvoje. Čtyři respondenti uvedli, že spíše nemají dostatek informací o možnostech vzdělávání a rozvoje ve firmě XY, žádný z respondentů neuvedl, že by vůbec neměl dostatek těchto informací. Jednatelka na otázku, zda podle ní mají projektoví manažeři dostatek informací o možnostech vzdělávání a rozvoje ve firmě XY, odpověděla: „*Domnívám se, že ano.*“

Poslední otázka, která se směřuje k zodpovězení DVO5, je třináctá otázka v dotazníku, která se ptá na to, jak často mají projektoví manažeři ve firmě XY možnost účastnit se vzdělávacích a rozvojových aktivit. Odpovědi na tuto otázku jsou uvedeny v tabulce č. 16.

Tabulka č. 16 – Jak často máte možnost se ve Vaší firmě účastnit vzdělávacích a rozvojových aktivit?

	počet odpovědí
jednou měsíčně	1
jednou za čtvrt roku	4
jednou za půl roku	6
jednou za rok	1

Z tabulky č. 16 lze vyčíst, že si polovina projektových manažerů ve firmě XY myslí, že má možnost účastnit se ve firmě XY vzdělávacích a rozvojových aktivit jednou za půl roku. Čtyři respondenti si myslí, že tu možnost mají jednou za čtvrt roku. Možnost „jednou měsíčně“ a „jednou za rok“ zvolil jeden respondent. Dá se tak říct, že většina projektových manažerů (11) si myslí, že má ve firmě XY možnost účastnit se vzdělávacích a rozvojových aktivit minimálně jednou za půl roku. Jednatelka společnosti si myslí, že mají projektoví manažeři možnost účastnit se vzdělávacích a rozvojových aktivit dvakrát až čtyřikrát ročně. To se odvíjí od aktuálních potřeb: *„To nevím. Když je normální situace, tak dvakrát, třikrát, čtyřikrát ročně? Záleží, co je zrovna potřeba.“*

OTÁZKY SMĚŘUJÍCÍ K VYHODNOCENÍ DVO6 (dotazník a rozhovor)

Otázky č. 14 a 15 v dotazníku a otázky č. 17 a 18 v rozhovoru směřují k vyhodnocení šesté dílčí výzkumné otázky: **Co motivuje projektové manažery ve firmě XY k dalšímu vzdělávání a rozvoji?** Jak bylo zmíněno v teoretické části práce, motivace významně ovlivňuje vzdělávací a rozvojové potřeby. Proto se tyto otázky zaměřují na to, zda jsou projektoví manažeři ve firmě XY motivováni k dalšímu vzdělávání a rozvoji a co je nejvíce motivuje.

Tabulka č. 17 – Jste ve Vaší firmě motivováni k dalšímu vzdělávání a rozvoji?

	počet odpovědí
ano	1
spíše ano	6
spíše ne	5
ne	0

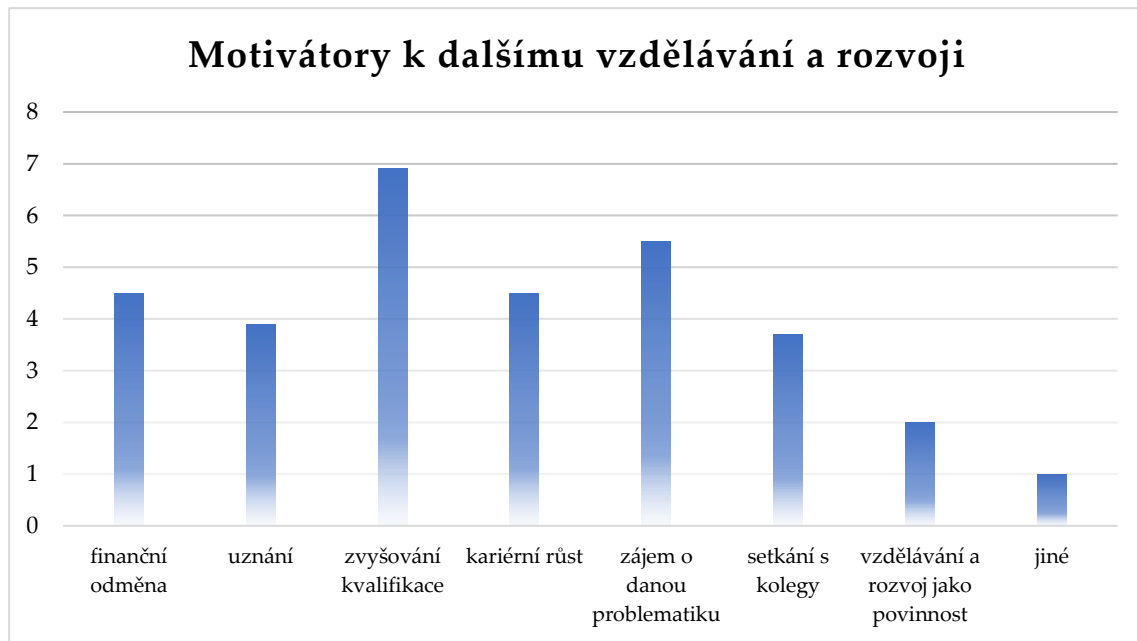
Z tabulky č. 17 lze vyvodit, že většina projektových manažerů se cítí ve firmě XY motivovaná (1), nebo spíše motivovaná (6) k dalšímu vzdělávání a rozvoji. Pět respondentů uvedlo, že se spíše necítí motivovaná k dalšímu vzdělávání a rozvoji. Žádný respondent ne zvolil odpověď „ne“. Podle jednatelky společnosti jsou motivováni k dalšímu vzdělávání a rozvoji jen někteří projektoví manažeři, konkrétně ti: „(...), co jsou vybaveni zdravou mírou sebekritického myšlení a zároveň mají na svém žebříčku hodnot úspěch v práci mezi životními cíli.“

Tabulka č. 18 a graf č. 9 ukazují odpovědi na pořadovou otázku, která se ptá na to, co projektové manažery ve firmě XY nejvíce motivuje k dalšímu vzdělávání a rozvoji. Respondenti řadili možnosti na stupnici od 1 (motivuje mě nejméně) do 8 (motivuje mě nejvíce), tyto hodnoty byly poté zprůměrovány.

Tabulka č. 18 - Co Vás nejvíce motivuje k dalšímu vzdělávání a rozvoji ve Vaší firmě?

	důležitost
finanční odměna	4,5
uznání	3,9
zvyšování kvalifikace	6,9
kariérní růst	4,5
zájem o danou problematiku	5,5
setkání s kolegy	3,7
vzdělávání a rozvoj jako povinnost	2
jiné	1

Graf č. 9 - Co Vás nejvíce motivuje k dalšímu vzdělávání a rozvoji ve Vaší firmě?



Z tabulky č. 18 a grafu č. 9 lze vyčíst, že projektové manažery ve firmě XY nejvíce motivuje zvyšování kvalifikace (6,9). Dále je pro jejich motivaci k dalšímu vzdělávání a rozvoji velmi důležitý zájem o danou problematiku (5,5). Důležitost 4,5 přikládají respondenti finanční odměně a kariérnímu růstu. Menší důležitost přikládají respondenti uznání (3,9) a setkání s kolegy (3,7). Možnost „vzdělávání a rozvoj jako povinnost“ má důležitost pouze 2. Možnost „jiné“ má hodnotu 1, tudíž jí všichni respondenti přikládají nejmenší důležitost. Dá se tak říct, že projektové manažery ve firmě XY z jejich pohledu motivují k dalšímu vzdělávání a rozvoji spíše vnitřní motivátory než motivátory vnější.

Jednatelka společnosti si myslí, že by projektové manažery měl nejvíce motivovat úspěch v práci, jelikož se jedná o velmi silný a dlouhodobý motivátor: „(...) Tahle motivace je podle mě velmi silná a řekla bych, že její účinek je dlouhodobý, na rozdíl od jiných motivačních pohnutek.“ Zároveň ale konstatuje, že v poslední době pozoruje zejména u začínajících pracovníků to, že většina jejich životních cílů leží mimo pracovní oblast, tedy že je neláká profesní a kariérní růst: „Bohužel ale v poslední době pozoruji zejména u začínajících pracovníků, že většina jejich životních cílů leží mimo pracovní oblast. (...) Že je neláká profesní ani kariérní růst. Pak se motivace pro další rozvoj a vzdělání nachází hodně těžko.“

OTÁZKY SMĚŘUJÍCÍ K VYHODNOCENÍ DVO7 (dotazník a rozhovor)

Otázka č. 16 v dotazníku a otázka č. 19 v rozhovoru směřují k vyhodnocení sedmé dílčí výzkumné otázky: Setkávají se projektoví manažeři ve firmě XY s nějakými bariérami v dalším vzdělávání a rozvoji? Podobně jako motivace k dalšímu vzdělávání a rozvoji, mohou vzdělávací a rozvojové potřeby významně ovlivnit bariéry v dalším vzdělávání a rozvoji. Jak bylo popsáno v teoretické části práce, bariéry ve vzdělávání a rozvoji mohou být situační, institucionální a osobní. Odpovědi na poslední otázku v dotazníku znázorňuje tabulka č. 19 a graf č. 10. Respondenti mohli zvolit více možností.

Graf č. 10 – S jakými bariérami se setkáváte při dalším vzdělávání a rozvoji ve Vaší firmě?



Tabulka č. 19 – S jakými bariérami se setkáváte při dalším vzdělávání a rozvoji ve Vaší firmě?

	počet odpovědí	podíl z počtu respondentů	podíl z počtu odpovědí
nedostatek času	3	25 %	14 %
nedostatečná nabídka vhodných vzdělávacích a rozvojových kurzů	8	67 %	36 %
nedostatečná podpora vzdělávání a rozvoje ze strany firmy	4	33 %	18 %
nedostatečná kvalita nabízených kurzů	3	25 %	14 %
zdravotní důvody	0	0 %	0 %
špatná zkušenost s předchozími kurzy	3	25 %	14 %
nesetkávám se s bariérami v dalším vzdělávání a rozvoji	1	8 %	5 %
jiné	0	0 %	0 %
celkem	22	183 %	100 %

Z tabulky č. 19 a grafu č. 10 lze vyčíst, že většina projektových manažerů (67 %) se ve firmě XY při dalším vzdělávání a rozvoji setkává s bariérou v podobě nedostatečné nabídky vhodných vzdělávacích a rozvojových kurzů. Tato odpověď však zároveň tvoří pouze 36 % ze všech odpovědí. Čtyři respondenti uvedli, že se při dalším vzdělávání a rozvoji ve firmě XY setkávají s nedostatečnou podporou vzdělávání a rozvoje ze strany firmy. 14 % ze všech odpovědí tvoří bariéry v podobě nedostatku času, nedostatečné kvality nabízených kurzů a špatné zkušenosti s předchozími kurzy. Jeden z respondentů uvedl, že se při dalším vzdělávání a rozvoji ve firmě XY neseťkává s bariérami. Nikdo pak nezvolil možnost „zdravotní důvody“ a „jiné“. Ze zjištěných dat lze usoudit, že se při dalším vzdělávání a rozvoji ve firmě XY projektoví manažeři setkávají nejčastěji s institucionálními bariérami, poté se situačními bariérami a nejméně s bariérami osobními.

Jednatelka společnosti vidí bariéry v dalším vzdělávání a rozvoji projektových manažerů především v jejich hodnotovém systému a nastavení

myšlení, které jim brání ve vzdělávání a rozvoji: „je to zase ten hodnotový systém a nastavení myšlení, které jim brání ve vzdělávání a rozvoji.“ Také uznává, že nabídka vzdělávání a možnost rozvoje je limitována velikostí a organizační strukturou společnosti: „Nabídka vzdělávání a možnost rozvoje je pak samozřejmě limitována i velikostí a organizační strukturou společnosti.“ Jednatelka společnosti si tedy myslí, že největšími bariérami v dalším vzdělávání a rozvoji projektových manažerů jsou osobní bariéry.

4.5 SHRNUÍ VÝSLEDKŮ A DISKUZE

Tato kapitola se bude věnovat shrnutí výsledků výzkumného šetření a diskuzi nad těmito výsledky. Budou zde uvedeny odpovědi na dílčí výzkumné otázky.

DVO1 zněla takto: **V jakých oblastech by se projektoví manažeři ve firmě XY měli dále vzdělávat z pohledu jich samotných?** Tato otázka se zaměřila na reaktivní vzdělávací potřeby, které u sebe identifikují projektoví manažeři v důsledku deficitu znalostí a dovedností. Jedná se o subjektivní dimenzi vzdělávacích potřeb projektových manažerů. K zodpovězení této otázky směřují otázky v dotazníku, které se zaměřují na to, jaké znalosti a dovednosti si potřebují projektoví manažeři z jejich pohledu doplnit. K zodpovězení této dílčí výzkumné otázky také směřují otázky týkající se zkušeností se vzděláváním ve firmě XY za poslední dva roky.

Všichni projektoví manažeři ve firmě XY by si z jejich pohledu potřebovali doplnit znalosti nutné pro výkon jejich práce, a to především v oblasti legislativy veřejných zakázek. Téměř polovina z nich také cítí potřebu doplnit si znalosti v oblasti projektového managementu a dotační politiky. Každý projektový manažer zvolil alespoň dvě oblasti, ve kterých by potřeboval doplnit znalosti. Co se týče dovedností, většina projektových manažerů cítí potřebu doplnit si i dovednosti, které jsou nezbytné pro výkon jejich práce. Ti, kteří tuto potřebu

mají, by se chtěli vzdělávat především v oblasti komunikační způsobilosti a finančního plánování. Průměrně by si tito projektoví manažeři chtěli doplnit dvě dovednosti nutné pro výkon jejich práce.

Zkušenost se vzděláváním ve firmě XY za poslední dva roky může ovlivňovat vzdělávací potřeby projektových manažerů. Je zajímavé srovnat to, v jakých oblastech by se chtěli projektoví manažeři dále vzdělávat, s tím, jakých vzdělávacích aktivit se doposud účastnili a zda pro ně byly přínosné. Dají se tak odhalit vzdělávací potřeby projektových manažerů. Průměrně se projektoví manažeři ve firmě XY účastnili v posledních dvou letech čtyř vzdělávacích aktivit, přičemž šlo zejména o povinná školení a o vzdělávací aktivity týkající se dotačního managementu. Pouze dva projektoví manažeři se v posledních dvou letech účastnili vzdělávacích aktivit zaměřujících se na legislativu veřejných zakázek a hospodářské soutěže. To je zajímavé zjištění, protože právě v této oblasti cítí projektoví manažeři potřebu doplnit znalosti. Lze tedy doporučit realizovat vzdělávací akci, která se bude této problematice věnovat a umožnit účast všem projektovým manažerům. Vzdělávací aktivity v posledních dvou letech byly pro projektové manažery ve většině případů přínosné, či spíše přínosné. Lze očekávat, že přínosnost těchto vzdělávacích aktivit může pozitivně ovlivnit další vzdělávání projektových manažerů.

DVO2 zněla takto: **V jakých oblastech by se projektoví manažeři ve firmě XY měli dále vzdělávat z pohledu jejich vedoucí?** Tato výzkumná otázka se zaměřuje na reaktivní vzdělávací potřeby, které u projektových manažerů identifikují jejich vedoucí v důsledku deficitu znalostí a dovedností. Jedná se o objektivní dimenzi vzdělávacích potřeb projektových manažerů. K zodpovězení této otázky směřují otázky v rozhovoru, které se zaměřují na to, jaké znalosti a dovednosti si potřebují projektoví manažeři z pohledu jejich vedoucí doplnit. K zodpovězení této dílčí výzkumné otázky také směřují otázky týkající se vzdělávacích aktivit ve firmě XY v posledních dvou letech a jejich přínosnosti.

Co se týče vzdělávacích potřeb, projektoví manažeři se podle jednatelky společnosti potřebují průběžně vzdělávat v oblastech, které souvisí s jejich činnostmi. Jedná se tak o oblasti jako stavební právo, projektová činnost v investiční výstavbě, majetkoprávní činnost, veřejné zakázky, činnosti veřejné správy, energetický management, dotační management a podobně. Vzdělávací aktivity, které průběžně probíhají ve firmě XY, jsou uvedeny v podkapitole 4.1.2. Jednalo se především o povinná školení, o školení autorizovaných osob a další vzdělávací aktivity, které se zaměřovaly na výše zmíněné oblasti. Jednatelka tyto vzdělávací aktivity hodnotí pozitivně. Lze tedy říct, že podle vedoucí projektových manažerů se ve firmě XY konají takové vzdělávací aktivity, které odpovídají vzdělávacím potřebám projektových manažerů.

DVO3 zněla takto: **V jakých oblastech by se projektoví manažeři ve firmě XY chtěli dále rozvíjet z pohledu jich samotných?** Tato otázka se zaměřovala na proaktivní rozvojové potřeby, které u sebe identifikují projektoví manažeři z důvodu profesního rozvoje. Jedná se o subjektivní dimenzi rozvojových potřeb projektových manažerů. K zodpovězení této otázky směřují otázky v dotazníku, které se zaměřují na zkušenost projektových manažerů s rozvojovými aktivitami ve firmě XY v posledních dvou letech. K zodpovězení této dílčí výzkumné otázky také směřují otázky v dotazníku, které se dotazují na to, jakých rozvojových aktivit by se v rámci svého profesního rozvoje chtěli projektoví manažeři zúčastnit.

Zkušenost s rozvojovými aktivitami v posledních dvou letech může ovlivňovat rozvojové potřeby projektových manažerů. Je zajímavé srovnat to, v jakých oblastech by se chtěli projektoví manažeři dále rozvíjet, s tím, jakých rozvojových aktivit se doposud účastnili a zda pro ně byly přínosné. Dají se tak odhalit rozvojové potřeby projektových manažerů. Sedm projektových manažerů se v posledních dvou letech účastnila pouze kurzu v anglickém jazyce, třetina ze všech projektových manažerů se dokonce žádné rozvojové aktivity v posledních dvou letech neúčastnila. Pokud se už projektoví manažeři účastnili

nějaké rozvojové aktivity, byla pro ně přínosná. Dá se říct, že přínosnost těchto aktivit může pozitivně ovlivnit další rozvoj projektových manažerů.

Co se týče kurzů, kterých by se projektoví manažeři chtěli účastnit v rámci svého profesního rozvoje, nejčastěji zmiňovaným kurzem je kurz anglického jazyka. Jak bylo výše napsáno, projektoví manažeři se tohoto kurzu v posledních dvou letech účastnili a hodnotí ho jako přínosný. Proto by bylo přínosné nabízet tyto kurzy i nadále. Každý projektový manažer by se chtěl zúčastnit průměrně alespoň dvou kurzů týkajících se jejich profesního rozvoje. Téměř polovina projektových manažerů by se také chtěla zúčastnit kurzů týkajících se efektivní komunikace, asertivních technik a manažerských dovedností. Lze tedy doporučit realizovat rozvojové akce, které se budou těmto tématům věnovat.

DVO4 zněla takto: **V jakých oblastech by se projektoví manažeři ve firmě XY chtěli dále rozvíjet z pohledu jejich vedoucí?** Tato otázka se zaměřovala na proaktivní rozvojové potřeby, které u projektových manažerů identifikuje jejich vedoucí z důvodu profesního rozvoje. Jedná se o objektivní dimenzi rozvojových potřeb projektových manažerů. K zodpovězení této otázky směřují otázky v rozhovoru, které se zaměřují na to, jakou zkušenost má firma XY s rozvojovými aktivitami v posledních dvou letech. K zodpovězení této dílčí výzkumné otázky směřují i další otázky v rozhovoru, které se dotazují na to, jakých rozvojových aktivit by se v rámci svého profesního rozvoje chtěli projektoví manažeři podle jejich vedoucí zúčastnit.

Jednatelka společnosti v oboru firmy XY nevidí zřetelný rozdíl mezi vzdělávacími a rozvojovými potřebami. Také zdůrazňuje, že se jedná o malou firmu, ve které jsou omezené možnosti kariérního postupu. Myslí si, že by mezi rozvojové potřeby projektových manažerů mohla patřit například schopnost dobré sebereprezentace a sebereflexe, efektivní plánování nebo efektivní využití času. Co se týče rozvojových aktivit, které se konaly v posledních dvou letech ve firmě XY, jednatelka společnosti zmínila kurz projektového řízení dle IPMA. Ten ale neměl ve firmě pozitivní odezvu. V oblasti rozvoje by se podle zjištěných

dat jak z rozhovoru, tak z dotazníku, dalo doporučit realizování rozvojových kurzů v oblastech, které byly výše zmíněny. Projektoví manažeři i jejich vedoucí identifikují oblasti, ve kterých by bylo přínosné se dále rozvíjet.

DVO5 zněla takto **Vytváří firma XY dostačující podmínky pro vzdělávání a rozvoj projektových manažerů?** Podmínky pro vzdělávání a rozvoj, které firma XY vytváří pro své zaměstnance pracující na pozici projektový manažer, mohou výrazně ovlivňovat vzdělávací a rozvojové potřeby projektových manažerů. K zodpovězení této otázky směřují otázky dotazující se na nabídku vzdělávacích a rozvojových aktivit ve firmě XY, na možnost rozhodování či spolurozhodování projektových manažerů o jejich vzdělávání a rozvoji. Dále se otázky zaměřují na to, zda mají projektoví manažeři ve firmě XY dostatek informací o možnostech vzdělávání a rozvoje a jak často mají možnost se vzdělávacích a rozvojových aktivit účastnit.

Co se týče nabídky vzdělávacích aktivit ve firmě XY, většina projektových manažerů si myslí, že je odpovídající. Ti, kteří ji považují za nedostatečnou většinou uvedli, že je nedostatečná z hlediska formy. Lze uvažovat o tom, že tento výsledek ovlivnila současná epidemická situace v České republice. Převážná část vzdělávacích aktivit se přesouvá do on-line prostředí, což nemusí každému vyhovovat. Z pohledu jednatelky je pak nabídka vzdělávacích aktivit ve firmě XY dostatečná. Jednatelka také zdůrazňuje, že pokud projektoví manažeři mají zájem o nějaký vzdělávací kurz, který souvisí s jejich náplní práce, je jim umožněn. Dá se tak usoudit, že v tomto směru vytváří firma XY projektovým manažerům dostačující podmínky pro jejich vzdělávání a rozvoj.

U nabídky rozvojových aktivit ve firmě XY je tomu ale jinak. Většina projektových manažerů považuje současnou nabídku rozvojových aktivit za nedostatečnou. Nejčastěji nabídku považují za nedostatečnou z hlediska obsahu, s čím souvisí i to, že někteří projektoví manažeři uvedli, že ve firmě XY žádná nabídka rozvojových aktivit není. Jednatelka společnosti uvádí, že ve firmě XY nerozlišují vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Každopádně, stejně

jako u vzdělávacích aktivit, i u aktivit rozvojových by se v případě zájmu projektových manažerů snažila vyhovět. Jelikož projektoví manažeři považují nabídku rozvojových aktivit za nedostatečnou, a to především z toho důvodu, že v podstatě žádná nabídka rozvojových aktivit ve firmě XY není, lze usoudit, že firma XY v tomto směru nevytváří projektovým manažerům dostačující podmínky pro jejich vzdělávání a rozvoj. Pozitivní ale je, že jednatelka společnosti je ochotná případnému zájmu vyhovět.

Na toto tvrzení navazuje otázka, která se ptá na to, zda mají projektoví manažeři možnost rozhodovat, nebo spolurozhodovat o svém vzdělávání a rozvoji. Polovina projektových manažerů si myslí, že spíše mají možnost ve firmě XY rozhodovat, či spolurozhodovat o svém vzdělávání a rozvoji. Druhá polovina si myslí, že tuto možnost spíše nemají. Z této otázky lze tedy těžko usuzovat, zda firma XY vytváří dostatečné podmínky pro vzdělávání a rozvoj projektových manažerů. Podle jednatelky společnosti tuto možnost projektoví manažeři určitě mají, v tomto ohledu však očekává zejména jejich aktivitu. Z této otázky lze tedy jen těžko usoudit, zda firma XY vytváří projektovým manažerům dostačující podmínky pro jejich vzdělávání a rozvoj. Je možné se domnívat, že někteří projektoví manažeři ve firmě XY očekávají impuls k rozhodování, či spolurozhodování o jejich vzdělávání a rozvoji od jejich vedoucí, která zase očekává iniciativu projektových manažerů.

To, zda mají, či nemají projektoví manažeři dostatek informací o možnostech vzdělávání a rozvoje lze vyhodnotit následovně. Většina projektových manažerů má, nebo spíše má ve firmě XY dostatek informací o možnostech vzdělávání a rozvoje. Jednatelka společnosti se také domnívá, že projektoví manažeři mají dostatek informací o možnostech dalšího vzdělávání a rozvoje. Z toho lze usoudit, že v tomto směru firma XY vytváří dostačující podmínky pro vzdělávání a rozvoj projektových manažerů.

Nakonec většina projektových manažerů uvedla, že mají možnost účastnit se vzdělávacích a rozvojových aktivit alespoň jednou za půl roku. Jednatelka

společnosti si myslí, že projektoví manažeři mají možnost účastnit se vzdělávacích a rozvojových aktivit dvakrát až čtyřikrát ročně, což znamená, že se v tomto ohledu shoduje s projektovými manažery. Dá se říct, že pokud mají projektoví manažeři možnost účastnit se vzdělávání nebo rozvoje minimálně jednou za půl roku, firma XY vytváří v tomto směru dostačující podmínky pro jejich vzdělávání a rozvoj. Prostřednictvím těchto otázek lze tedy odpovědět na DVO5. Firma XY vytváří dostačující podmínky pro vzdělávání a rozvoj projektových manažerů.

DVO6 zněla takto: **Co motivuje projektové manažery ve firmě XY k dalšímu vzdělávání a rozvoji?** Jak bylo zmíněno v teoretické části práce, motivace významně ovlivňuje vzdělávací a rozvojové potřeby. Proto se tyto otázky zaměřují na to, zda jsou projektoví manažeři ve firmě XY motivováni k dalšímu vzdělávání a rozvoji a co je nejvíce motivuje.

Většina projektových manažerů se cítí ve firmě motivována, nebo spíše motivována k dalšímu vzdělávání a rozvoji. Podle jednatelky společnosti jsou motivováni k dalšímu vzdělávání a rozvoji jen někteří projektoví manažeři. Konkrétně ti, kteří jsou vybaveni zdravou mírou sebekritického myšlení a mají na svém žebříčku hodnot vysoko postaven úspěch v práci.

Projektové manažery ve firmě XY nejvíce motivuje zvyšování kvalifikace. Dále je pro jejich motivaci k dalšímu vzdělávání a rozvoji velmi důležitý zájem o danou problematiku. Menší důležitost pak přikládají respondenti finanční odměně a kariérnímu růstu. Dá se tak říct, že projektové manažery ve firmě XY z jejich pohledu motivují k dalšímu vzdělávání a rozvoji spíše vnitřní motivátory než motivátory vnější. Jednatelka společnosti si myslí, že by projektové manažery měl nejvíce motivovat úspěch v práci, jelikož se jedná o velmi silný a dlouhodobý motivátor. Zároveň ale konstatuje, že v poslední době pozoruje zejména u začínajících pracovníků to, že většina jejich životních cílů leží mimo pracovní oblast, tedy že je neláká profesní a kariérní růst. Projektové manažery ve firmě XY tedy motivuje něco jiného, než by podle jednatelky společnosti mělo.

DVO7 zněla takto: **Setkávají se projektoví manažeři ve firmě XY s nějakými bariérami v dalším vzdělávání a rozvoji?** Podobně jako motivace k dalšímu vzdělávání a rozvoji, mohou vzdělávací a rozvojové potřeby významně ovlivnit bariéry v dalším vzdělávání a rozvoji. Jak bylo popsáno v teoretické části práce, bariéry ve vzdělávání a rozvoji mohou být situační, institucionální a osobní.

Většina projektových manažerů se ve firmě XY při dalším vzdělávání a rozvoji setkává s bariérou v podobě nedostatečné nabídky vhodných vzdělávacích a rozvojových kurzů. Část z nich se také setkává s nedostatečnou podporou ze strany firmy. Ze zjištěných dat lze usoudit, že se při dalším vzdělávání a rozvoji ve firmě XY projektoví manažeři setkávají nejčastěji s institucionálními bariérami, poté se situačními bariérami a nejméně s bariérami osobními.

Jednatelka společnosti vidí bariéry v dalším vzdělávání a rozvoji projektových manažerů především v jejich hodnotovém systému a nastavení myšlení, které jim brání ve vzdělávání a rozvoji. Jednatelka společnosti si tedy myslí, že největšími bariérami v dalším vzdělávání a rozvoji projektových manažerů jsou osobní bariéry. Projektoví manažeři se tedy v tomto ohledu s jednatelkou neshodnou.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce se věnovala tématu identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb zaměstnanců ve firmě XY. Předmětem práce byly vzdělávací a rozvojové potřeby zaměstnanců, především ve smyslu stále se zvyšujících požadavků na kompetence zaměstnanců, a tudíž i potřebě zkvalitňování jejich dalšího vzdělávání a rozvoje. Cílem této práce bylo identifikovat vzdělávací a rozvojové potřeby zaměstnanců ve firmě XY.

Práce byla rozdělena na teoretickou a empirickou část, z nichž se každá dělila na další podkapitoly. Teoretická část práce se zaměřila především na problematiku identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb včetně definic pojmů týkajících se této problematiky, tedy zvláště na vymezení pojmů jako je vzdělávání, rozvoj a učení. První kapitola se věnovala převážně kontextu výzkumného problému. Byla zde popsána specifika vzdělávání dospělých, celoživotního vzdělávání a dalšího profesního vzdělávání. Dále se tato kapitola věnovala motivaci a možným bariérám ve vzdělávání a rozvoji dospělých.

Druhá kapitola se zabývala specifiky firemního vzdělávání, oblastmi firemního vzdělávání, cyklem firemního vzdělávání a různými přístupy ke vzdělávání a rozvoji pracovníků ve firmě. Třetí kapitola se pak věnovala tématu identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb, které bylo zásadní pro naplnění cíle empirické části práce. Kapitola se zabývala procesem, zdroji a metodami identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb. Zásadní bylo vymezení vzdělávacích a rozvojových potřeb.

Cílem empirické části práce byla identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb zaměstnanců ve firmě XY. V práci byla použita smíšená výzkumná strategie. Byly použity tyto výzkumné techniky: standardizované dotazníky směřované k projektovým manažerům pracujícím ve firmě XY a polostrukturovaný rozhovor s jednatelkou firmy XY. Získaná data

byla vyhodnocována po dílčích výzkumných otázkách, k jejichž zodpovězení směřovala jak data získaná z dotazníků, tak i z rozhovoru.

Postupně bylo zodpovězeno všech sedm dílčích výzkumných otázek. Bylo zjištěno, že projektoví manažeři ve firmě XY by se ze svého pohledu měli vzdělávat zejména v oblasti legislativy veřejných zakázek a hospodářské soutěže. Polovina z nich také cítí potřebu doplnit si znalosti v oblasti projektového managementu a dotační politiky. Co se týče dovedností, projektoví manažeři by se ze svého pohledu měli vzdělávat především v oblasti komunikační způsobilosti a finančního plánování. Zajímavým zjištěním je, že pouze dva projektoví manažeři se v posledních dvou letech účastnili vzdělávacích aktivit zaměřujících se na legislativu veřejných zakázek a hospodářské soutěže. Právě v této oblasti cítí projektoví manažeři potřebu doplnit znalosti. Lze tedy doporučit realizovat vzdělávací akci, která se bude této problematice věnovat a umožnit účast všem projektovým manažerům.

Z pohledu vedoucí by se projektoví manažeři měli průběžně vzdělávat v oblastech, které souvisí s jejich činností. Jedná se tak o oblasti jako stavební právo, projektová činnost v investiční výstavbě, majetkoprávní činnost, veřejné zakázky, činnosti veřejné správy, energetický management, dotační management a podobně. Lze tedy říct, že podle vedoucí projektových manažerů se ve firmě XY konají takové vzdělávací aktivity, které odpovídají vzdělávacím potřebám projektových manažerů.

Co se týče rozvoje, projektoví manažeři by se chtěli rozvíjet především v oblasti způsobilosti v anglickém jazyce. Jak bylo výše napsáno, projektoví manažeři se tohoto kurzu v posledních dvou letech účastnili a hodnotí ho jako přínosný. Proto by bylo vhodné nabízet tyto kurzy i nadále. Dále se by se rádi rozvíjeli v oblasti efektivní komunikace, asertivních technik a manažerských dovedností. Lze tedy doporučit realizovat rozvojové akce, které se budou těmto tématům věnovat.

Z pohledu vedoucí by se projektoví manažeři mohli rozvíjet především v oblasti sebeprezentace, efektivního plánování či time managementu. Je však třeba zmínit, že jednatelka společnosti v oboru firmy XY nevidí úplně rozdíl mezi vzdělávacími a rozvojovými potřebami. Také zdůrazňuje, že se jedná o malou firmu, ve které jsou omezené možnosti kariérního postupu. V oblasti rozvoje by se ale podle zjištěných dat jak z rozhovoru, tak z dotazníku, dalo doporučit realizovat rozvojové kurzy v oblastech, které byly zmíněny jak projektovými manažery, tak jejich vedoucí.

Ze získaných dat vychází, že firma XY vytváří dostačující podmínky pro vzdělávání a rozvoj projektových manažerů. Má dostatečnou nabídku vzdělávacích aktivit, umožňuje projektovým manažerům rozhodovat o svém vzdělávání a rozvoji, také jim poskytuje dostatek informací o možnostech vzdělávání a rozvoje. Dále, umožňuje projektovým manažerům účastnit se vzdělávacích či rozvojových aktivit alespoň jednou za půl roku. Firmě XY lze pouze doporučit, aby rozšířila svoji nabídku rozvojových aktivit.

Projektové manažery k dalšímu vzdělávání a rozvoji nejvíce motivuje zvyšování kvalifikace, dále pak zájem o danou problematiku. Méně je pak motivuje finanční odměna či kariérní růst. Podle jednatelky by projektové manažery měl motivovat právě kariérní růst, jelikož se jedná o velmi silný a dlouhodobý motivátor. Ale konstatuje, že zejména u mladých projektových manažerů nepozoruje, že by je kariérní růst motivoval. Projektové manažery ve firmě XY tedy motivuje něco jiného, než by podle jednatelky společnosti mělo. Z předchozích odstavců lze usoudit, že kariérní růst projektové manažery nemotivuje ke vzdělávání a rozvoji z toho důvodu, že kariérní růst ve firmě XY ani není úplně možný.

Projektoví manažeři se ve většině případů setkávají při vzdělávání a rozvoji ve firmě XY s bariérami. Nejčastěji zmiňují bariéry institucionální, méně bariéry situační a nejméně bariéry osobní. Jejich vedoucí v tomto ohledu zmiňuje zejména bariéry osobní.

Kromě již zmíněných doporučení by pro lepší vzdělávání a rozvoj ve firmě XY bylo dobré zpracovat ve standardizované psané podobě některé dokumenty týkající se vzdělávání. Bylo by vhodné zpracovat dokumenty jako je popis pracovního místa či dokument, ve kterém by byly jasně stanovené vzdělávací cíle a vzdělávací strategie firmy XY.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Armstrong, M. & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy* (13. vyd.). Praha: Grada.

Barták, J. (2007). *Vzdělávání ve firmě*. Praha. Alfa.

Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada.

Beneš, M. (2008). *Andragogika*. Praha: Grada.

Buckley, R. & Caple, J. (2004). *Trénink a školení*. Brno: Computer Press.

ČSÚ (2016). *Nejčastější důvody neúčasti v dalším vzdělávání (18–69 let)*. [cit. 2021-01-31]. Dostupné z

<https://www.czso.cz/documents/10180/76208655/2300531828.pdf/00dd5bae-46db-4f8f-83fd-f131649d6310?version=1.0>

De Oliviera Pires, A. L. (2009). Higher Education and Adult Motivation towards Lifelong Learning: An Empirical Analysis of University Post-Graduates Perspectives. *European Journal of Vocational Training*, 46(1), 129–150. Dostupné z <https://eric.ed.gov/contentdelivery/servlet/ERICServlet?accno=EJ864793>

Disman, M. (2002). *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum.

Evangelu, J. E. (2013). *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Ostrava: Key Publishing.

Evropská komise (2019). *Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků*. Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie.

Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál.

Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.

Charvát, J. (2006). *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze, příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada.

Chráška, M. (2016). *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada.

IPMA (2021). O nás. [cit. 2021-03-10]. Dostupné z <https://www.ipma.cz/o-nas/>

Kalenda, J. & Kočvarová, I. (2017). Proměny bariér ke vzdělávání dospělých v České republice: 2005–2015. *Studia paedagogica*, 22(3), 69–89. Dostupné z <https://doi.org/10.5817/SP2017-3-5>

Koubek, J. (2007a). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada.

Koubek, J. (2007b). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

Malone, S. (2014). Characteristics of Adult Learners. *Training and Development*, 41(6), 10–13. Dostupné z <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=3e29b2a9-54e6-4652-8f73-4510d6b65cd7%40pdc-v-sessmgr02>

MPSV (2021). *Národní soustava povolání – projektový manažer*. [cit. 2021-02-19]. Dostupné z <https://nsp.cz/jednotka-prace/projektovy-manazer>

Mužík, J. (2005). *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. Plzeň: Fraus.

Mužík, J. (2012). *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer.

Novotný, P. (2008). Profesní vzdělávání dospělých. In: M. Rabušicová & L. Rabušic, *Učíme se po celý život? O vzdělávání dospělých v České republice* (s. 113–142). Brno: Masarykova univerzita.

Palán, Z. & Langer, T. (2008). *Základy andragogiky*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.

- Plamínek, J. (2010). *Vzdělávání dospělých: Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Praha: Grada.
- Punch, K. (2015). *Úspěšný návrh výzkumu*. Praha: Portál.
- Rabušicová, M., Rabušic, L. & Šedřová, K. (2008). Motivace a bariéry ve vzdělávání dospělých. In: M. Rabušicová & L. Rabušic, *Učíme se po celý život? O vzdělávání dospělých v České republice* (s. 97–112). Brno: Masarykova univerzita.
- Reichel, J. (2009). *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada.
- Řezáčová, L. (2015). „Životní cykly“ vzdělávacích a rozvojových potřeb. *Lifelong Learning*, 5(1), 29–57. Dostupné z https://lifelonglearning.mendelu.cz/media/pdf/LLL_20150501029.pdf
- Švaříček, R., Šedřová, K & kol. (2007). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách: pravidla hry*. Praha: Portál.
- Šedřová, K., & Novotný, P. (2006). Vzdělávací potřeby ve vztahu k účasti na vzdělávání dospělých. *Pedagogika*, 6(2), 140–151. Dostupné z <https://pages.pedf.cuni.cz/pedagogika/?p=1559&lang=cs>
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.
- UNESCO Institute for Lifelong Learning (2020). *Embracing a Culture of Lifelong Learning: Contribution to the Futures of Education Initiative. A transdisciplinary Expert Consultation*. [cit. 2021-02-07]. Dostupné z <https://uil.unesco.org/lifelong-learning/embracing-culture-lifelong-learning>
- Vodák, J. & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada.
- Wilson, J. P. (2005). *Human Resource Development: Learning and Training for Individuals and Organizations*. Londýn: Kogan Page.

Zdráhalová, P. (2012). Další vzdělávání a scházející motivace. In J. Trojan & P. Zdráhalová (Eds.), *Cílené další profesní vzdělávání: konkrétní cíl – konkrétní výsledky* (s. 7–13). Brno: Tribun.

Interní dokumenty firmy XY:

Organizační struktura firmy XY

Vzdělávání ve firmě XY

Webové stránky firmy XY

SEZNAM GRAFŮ A TABULEK

Seznam grafů:

Graf č. 1 - Organizační struktura firmy XY

Graf č. 2 - Pokud ano, v jakých oblastech? (znalosti)

Graf č. 3 – Pokud ano, v jakých oblastech? (dovednosti)

Graf č. 4 – Jakých vzdělávacích aktivit jste se v posledních dvou letech účastnil(a)?

Graf č. 5 – Jakých rozvojových aktivit jste se v posledních dvou letech účastnil(a)?

Graf č. 6 – Jakého kurzu týkajícího se Vašeho profesního rozvoje byste se chtěl(a) zúčastnit?

Graf č. 7 – Pokud považujete současnou nabídku vzdělávacích aktivit za nedostatečnou, tak z jakého z hlediska?

Graf č. 8 – Pokud považujete současnou nabídku rozvojových aktivit za nedostatečnou, tak z jakého z hlediska?

Graf č. 9 – Co Vás nejvíce motivuje k dalšímu vzdělávání a rozvoji ve Vaší firmě?

Graf č. 10 – S jakými bariérami se setkáváte při dalším vzdělávání a rozvoji ve Vaší firmě?

Seznam tabulek:

Tabulka č. 1 – Potřebujete doplnit nějaké znalosti, které jsou nezbytné pro výkon Vaší práce?

Tabulka č. 2 – Pokud ano, v jakých oblastech? (znalosti)

Tabulka č. 3 – Potřebujete doplnit nějaké dovednosti, které jsou nezbytné pro výkon Vaší práce?

Tabulka č. 4 – Pokud ano, v jakých oblastech? (dovednosti)

Tabulka č. 5 – Jakých vzdělávacích aktivit jste se v posledních dvou letech účastnil(a)?

Tabulka č. 6 – Byly pro Vás tyto vzdělávací aktivity přínosné?

Tabulka č. 7 – Jakých rozvojových aktivit jste se v posledních dvou letech účastnil(a)?

Tabulka č. 8 – Byly pro Vás tyto rozvojové aktivity přínosné?

Tabulka č. 9 – Jakého kurzu týkajícího se Vašeho profesního rozvoje byste se chtěl(a) zúčastnit?

Tabulka č. 10 – Současná nabídka vzdělávacích aktivit ve firmě XY

Tabulka č. 11 – Pokud považujete současnou nabídku vzdělávacích aktivit za nedostatečnou, tak z jakého z hlediska?

Tabulka č. 12 – Současná nabídka rozvojových aktivit ve firmě XY

Tabulka č. 13 – Pokud považujete současnou nabídku rozvojových aktivit za nedostatečnou, tak z jakého z hlediska?

Tabulka č. 14 – Máte ve Vaší firmě možnost rozhodovat/spolurozhodovat o Vašem vzdělávání a rozvoji?

Tabulka č. 15 – Máte dostatek informací o možnostech vzdělávání a rozvoje ve Vaší firmě?

Tabulka č. 16 – Jak často máte možnost se ve Vaší firmě účastnit vzdělávacích a rozvojových aktivit?

Tabulka č. 17 – Jste ve Vaší firmě motivováni k dalšímu vzdělávání a rozvoji?

Tabulka č. 18 – Co Vás nejvíce motivuje k dalšímu vzdělávání a rozvoji ve Vaší firmě?

Tabulka č. 19 – S jakými bariérami se setkáváte při dalším vzdělávání a rozvoji ve Vaší firmě?

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Barbora Ježková, v současné době studuji na Univerzitě Palackého v Olomouci obor Andragogika. Momentálně se věnuji magisterské diplomové práci, jejímž cílem je identifikovat vzdělávací a rozvojové potřeby zaměstnanců ve Vaší firmě. Ráda bych prostřednictvím Vašich odpovědí získala informace o této problematice.

V dotazníku je zásadní odlišovat od sebe pojmy vzdělávání a rozvoj, proto budou v průběhu dotazníku blíže specifikovány.

Dotazník by neměl trvat déle než **15 minut**. Je anonymní, tudíž nemusíte mít žádné obavy.

Předem děkuji za Vaši ochotu a vynaložený čas.

1) Pracujete ve Vaší firmě na pozici projektový manažer?

- Ano, pracuji.
- Ne, pracuji na jiné pozici.

1. OBLAST VZDĚLÁVÁNÍ

Vzdělávání je plánovitá činnost, která má jednotlivci nebo skupině vzdělávaných pomoci dosáhnout požadované způsobilosti, naučit se dělat věci správně a využívat osvojených znalostí a dovedností v praxi. Vzdělávací potřeby se oproti rozvojovým potřebám vztahují k aktuálně vykonávané pracovní činnosti.

2) **Potřebujete doplnit nějaké znalosti, které jsou nezbytné pro výkon Vaší práce?** (Odborné znalosti označují teoretické vědomosti požadované pro výkon povolání.)

- Ano, potřebuji.
- Ne, nepotřebuji.

2a) **Pokud ano, v jakých oblastech? Můžete zvolit více možností.**
(Pokud ne, přeskočte.)

- V oblasti projektového managementu
- V oblasti ekonomického managementu
- V oblasti dotační politiky
- V oblasti legislativy veřejných zakázek a hospodářské soutěže
- V jiné oblasti, doplňte:

3) **Potřebujete doplnit nějaké dovednosti, které jsou nezbytné pro výkon Vaší práce?** (Odborné dovednosti označují schopnost vykonávat určitou pracovní činnost nebo soubor pracovních činností. Jedná se tedy o schopnost aplikovat teoretické vědomosti v praxi.)

- Ano, potřebuji.
- Ne, nepotřebuji.

3a) **Pokud ano, v jakých oblastech? Můžete zvolit více možností.**

(Pokud ne, přeskočte.)

- V oblasti time managementu
- V oblasti finančního plánování
- V oblasti počítačové způsobilosti
- V oblasti numerické způsobilost
- V oblasti komunikační způsobilosti
- V jiné oblasti, doplňte:

4) **Jakých vzdělávacích aktivit jste se v posledních dvou letech účastnil(a)?**

Můžete zvolit více možností.

- Školení BOZP a požární ochrana
- Školení řidičů
- Školení základů první pomoci
- Vzdělávací aktivity zaměřující se na obnovování odborné způsobilosti autorizovaných osob
- Vzdělávací aktivity týkající se dotačního managementu
- Vzdělávací aktivity týkající se legislativy veřejných zakázek
- Vzdělávací aktivity týkající se oblasti stavebnictví

5) **Byly pro Vás tyto vzdělávací aktivity přínosné?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

6) **Považujete současnou nabídku vzdělávacích aktivit za:**

- Nadbytečnou
- Odpovídající
- Nedostatečnou

6a) **Pokud považujete současnou nabídku vzdělávacích aktivit za nedostatečnou, tak z jakého z hlediska? Můžete zvolit více možností.** (Pokud současnou nabídku vzdělávacích aktivit nepovažujete za nedostatečnou, přeskočte.)

- Z hlediska nevyhovujícího času
- Z hlediska nevyhovujícího obsahu
- Z hlediska nevyhovující formy
- Z jiného hlediska, doplňte:

2. OBLAST ROZVOJE

Rozvoj lze definovat jako komplex aktivit zaměřených na zvyšování osobního potenciálu jedince. Rozvojové potřeby se oproti vzdělávacím potřebám více vztahují k budoucímu uplatnění jedince (například o přípravu na povýšení či na nějakou organizační změnu).

7) **Jakých rozvojových aktivit jste se v posledních dvou letech účastnil(a)?**

Můžete zvolit více možností.

- Efektivní komunikace
- Zvládání zátěže
- Asertivní techniky
- Týmová spolupráce
- Manažerské dovednosti
- Jazyková způsobilost v anglickém jazyce
- V posledních dvou letech jsem se neúčastnil(a) žádných rozvojových aktivit
- Jiné, doplňte:

8) **Byly pro Vás tyto rozvojové aktivity přínosné?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Neúčastnil(a) jsem se žádných rozvojových aktivit

9) **Jakého kurzu týkajícího se Vašeho profesního rozvoje byste se chtěl(a) zúčastnit? Můžete zvolit více možností.**

- Efektivní komunikace
- Zvládání zátěže
- Asertivní techniky
- Týmová spolupráce
- Manažerské dovednosti
- Jazyková způsobilost v angličtině
- Jiné, doplňte:

10) **Považujete současnou nabídku rozvojových aktivit za:**

- Nadbytečnou
- Odpovídající
- Nedostatečnou

10a) **Pokud považujete současnou nabídku rozvojových aktivit za nedostatečnou, tak z jakého z hlediska? Můžete zvolit více možností.** (Pokud současnou nabídku rozvojových aktivit nepovažujete za nedostatečnou, přeskočte.)

- Z hlediska nevyhovujícího času
- Z hlediska nevyhovujícího obsahu
- Z hlediska nevyhovující formy
- Z jiného hlediska, doplňte:

3. MOŽNOSTI VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE VE VAŠÍ FIRMĚ

11) Máte ve Vaší firmě možnost rozhodovat/spolurozhodovat o Vašem vzdělávání a rozvoji?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

12) Máte dostatek informací o možnostech vzdělávání a rozvoje ve Vaší firmě?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

13) Jak často máte možnost se ve Vaší firmě účastnit vzdělávacích a rozvojových aktivit?

- Jednou měsíčně
- Jednou za čtvrt roku
- Jednou za půl roku
- Jednou za rok

14) Jste ve Vaší firmě motivováni k dalšímu vzdělávání a rozvoji?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

15) Co Vás nejvíce motivuje k dalšímu vzdělávání a rozvoji ve Vaší firmě?

Seřadte na stupnici od 1 (motivuje mě nejméně) do 8 (motivuje mě nejvíce).

- Finanční odměna
- Uznání
- Zvyšování kvalifikace
- Kariérní růst
- Zájem o danou problematiku
- Setkání s kolegy
- Vzdělávání a rozvoj беру jako povinnost
- Jiné, doplňte:

16) S jakými bariérami se setkáváte při dalším vzdělávání a rozvoji ve Vaší firmě? Můžete zvolit více možností.

- Nedostatek času
- Nedostatečná nabídka vhodných vzdělávacích a rozvojových kurzů
- Nedostatečná podpora vzdělávání a rozvoje ze strany firmy
- Nedostatečná kvalita nabízených kurzů
- Zdravotní důvody
- Špatná zkušenost s předchozími kurzy
- Neseťkávám se s bariérami při dalším vzdělávání a rozvoji
- Jiné, doplňte:

Příloha č. 2 – Otázky k rozhovoru

1. Jaké jsou podle Vás hlavní cíle firmy ve vztahu ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců?
2. Jaká je podle Vás vzdělávací strategie firmy?
3. Jakým způsobem se snažíte naplnit vzdělávací strategii a cíle firmy?
4. Je podle Vás pro fungování podniku důležité vzdělávání a rozvoj projektových manažerů?
5. Co by měl dle Vašeho názoru umět a jaký by měl být projektový manažer?

Vzdělávání – Vzdělávání je plánovitá činnost, která má jednotlivci nebo skupině vzdělávaných pomoci dosáhnout požadované způsobilosti, naučit se dělat věci správně a využívat osvojených znalostí a dovedností v praxi. Vzdělávací potřeby se oproti rozvojovým potřebám vztahují k aktuálně vykonávané pracovní činnosti.

6. V jakých dovednostech a znalostech by se z Vašeho pohledu mohli zlepšit projektoví manažeři? Čím by se to dalo zlepšit?
7. Potřebují vaši podřízení často pomáhat s činnostmi v rámci náplně své práce? S jakými nejčastěji?
8. Jaké vzdělávací potřeby podle Vás mají projektoví manažeři?
9. Jaké vzdělávací aktivity probíhaly na této pozici v posledních dvou letech a s jakým výsledkem?
10. Je podle Vás současná nabídka vzdělávacích aktivit ve Vaší firmě dostatečná?

Rozvoj – Rozvoj lze definovat jako komplex aktivit zaměřených na zvyšování osobního potenciálu jedince. Rozvojové potřeby se oproti vzdělávacím potřebám více vztahují k budoucímu uplatnění jedince (například o přípravu na povýšení či na nějakou organizační změnu).

11. Jaké rozvojové potřeby podle Vás mají projektoví manažeři?

12. Jaké rozvojové aktivity probíhaly na této pozici v posledních dvou letech a s jakým výsledkem?

13. Je podle Vás současná nabídka rozvojových aktivit ve Vaší firmě dostatečná?

14. Mají projektoví manažeři možnost rozhodovat, či spolurozhodovat o svém vzdělávání a rozvoji?

15. Mají podle Vás projektoví manažeři dostatek informací o možnostech vzdělávání a rozvoje ve Vaší firmě?

16. Jak často mají projektoví manažeři možnost účastnit se nějaké vzdělávací nebo rozvojové aktivity?

17. Jsou podle Vás projektoví manažeři motivováni k dalšímu vzdělávání a rozvoji?

18. Co podle Vás nejvíce motivuje projektové manažery k dalšímu vzdělávání a rozvoji?

19. S jakými bariérami ve vzdělávání a rozvoji se podle Vás mohou projektoví manažeři setkat?

20. Máte pocit, že jsem se Vás nezeptala na něco důležitého, co byste mi chtěl/a ještě říct?

Příloha č. 3 – Přepis rozhovoru s jednatelkou společnosti

T = tazatelka, J = jednatelka společnosti

T: Ještě jednou děkuji za poskytnutí souhlasu s rozhovorem a jeho nahráváním. Můžeme začít?

J: Ano.

T: První, na co bych se Vás chtěla zeptat, je: Jaké jsou podle Vás hlavní cíle firmy ve vztahu ke vzdělávání a rozvoji projektových manažerů?

J: No, řekla bych, že nemáme nastavené cíle přímo pro projektové manažery, ale spíš pro všechny zaměstnance.

T: Dobře, tak jaké si myslíte, že jsou Vaše hlavní cíle ve vztahu ke vzdělávání a rozvoji Vašich zaměstnanců?

J: Určitě je pro nás důležitý, aby si zaměstnanci udrželi svou odbornost, a to v rozsahu stanoveném legislativou, protože je to podmínka pro to, aby mohli některé činnosti vůbec vykonávat.

T: Aha, máte ještě nějaké další cíle týkající se vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?

J: Řekla bych, že naším dalším cílem je prohlubování znalostí v angličtině a informačních technologiích. Chtěli bychom se v budoucnu věnovat i dotačním titulům, pro které je potřeba komunikovat v angličtině, proto je to podle mě jeden z cílů.

T: Mhm, ještě Vás v tomhle ohledu napadá nějaký další cíl?

J: Ještě se snažíme sledovat změny a trendy, které pak aplikujeme v oblasti stavebního práva, projektové činnosti v investiční výstavbě, majetkoprávní činnosti, veřejných zakázek, činnosti veřejné správy, energetického managementu, dotací a podobně... Určitě jsem na něco zapoměla. V tom bychom chtěli i nadále pokračovat.

T: Skvěle. Přesunula bych se k další otázce, která s tou první souvisí: Jaká je podle Vás vzdělávací strategie Vaší firmy?

J: Asi nemáme žádnou standardizovanou vzdělávací strategii... V podstatě si nejsem jistá, jestli se v našem případě dá hovořit přímo o strategii. Spíše se jedná o nepsané postupy a cíle. Neřekla bych, že bychom vzhledem k našemu zaměření vzdělávací strategii potřebovali, považuji tenhle stav za dostačující... Hlavně s ohledem to, že jsme malá firma.

T: A jakým způsobem se snažíte naplnit vzdělávací cíle firmy?

J: Tím, že zaměstnancům umožňujeme vzdělávání v oblastech, které potřebují. To, jak u nás vzdělávání probíhá, jsem Vám zasílala do mailu.

T: Ano, děkuji. Pojdme teda k další otázce: Co by podle Vašeho názoru měl umět a jaký by měl být projektový manažer?

J: To záleží. Určitě by měl vzhledem k činnosti firmy disponovat aspoň koordinačními schopnostmi, logickým myšlením a schopností zvládat stres a práci pod tlakem deadlinů. Taky by měl mít základní znalost ekonomie a práva. Jinak co se týče nějakých charakterových vlastností, tam by se jednalo o můj čistě subjektivní názor, každému vyhovuje něco jiného.

T: Chápu. A v jakých dovednostech a znalostech by se z Vašeho pohledu mohli zlepšit projektoví manažeři? Případně, čím by se to dalo zlepšit?

J: Tady se asi úplně nedá odpovědět obecně. Každý projektový manažer v naší firmě má jinou délku praxe, jiné zkušenosti, jinou rychlost učení a podobně. Zlepšení je ale možné u všech. Hodně znalostí a dovedností získávají praxí a kontakty s našimi klienty, takže se to dá zlepšit hlavně svědomitou a pilnou prací.

T: Zůstaneme ještě u znalostí a dovedností projektových manažerů. Potřebují Vaši podřízení často pomáhat s činnostmi v rámci náplně své práce? S jakými nejčastěji?

J: No, doufám, že si podřízení pomáhají především vzájemně mezi sebou, pokud jde například o pomoc se zvládnutím množství práce. Pokud ale vznikne nějaký problém nebo nejasnost, kterou nejsou schopni sami vyřešit, samozřejmě

se snažím pomoci. Pomoc při řešení problémů a sporů podřízených považuji za jednu ze svých povinností.

T: A můžete říct, s jakými problémy potřebují Vaši zaměstnanci nejčastěji pomoci?

J: To nedokážu říct, je to různé.

T: Mhm. S jakým výsledkem probíhaly vzdělávací aktivity na této pozici v posledních dvou letech?

J: Myslím si, že každé vzdělávání nás posouvá dál.

T: Přesuneme se ke vzdělávacím potřebám projektových manažerů. Jaké vzdělávací potřeby podle Vás mají projektoví manažeři?

J: To by bylo asi lepší zeptat se přímo projektových manažerů. Můžu opět odkazovat na poslané informace o vzdělávání ve firmě. Potřebují především průběžně doplňovat znalosti v oblastech, o kterých jsem mluvila už u cílů naší firmy.

T: A je podle Vás současná nabídka vzdělávacích aktivit ve Vaší firmě dostatečná?

J: Vzhledem k velikosti naší firmy a povaze naší práce se domnívám, že ano. Nicméně pokud některý se zaměstnanců přijde s přáním či požadavkem na vzdělávací aktivitu mimo naši nabídku, která mu umožní lépe vykonávat práci či si zlepšit některou ze svých schopností, je mu umožněna. V tomto směru jsou však aktivní zejména pracovníci, kteří nevykonávají pozici projektového manažera.

T: Dobře. Přesuňme se k rozvojovým potřebám. Je pro Vás rozdíl mezi těmito pojmy srozumitelný?

J: Ano, ale v našem oboru mezi vzdělávacími a rozvojovými potřebami nevidím příliš velký rozdíl.

T: Rozumím. Nenapadlo by Vás i tak, jaké rozvojové potřeby mohou mít projektoví manažeři?

J: Skutečně jsme poměrně malá společnost, takže i možnosti kariérního postupu jsou omezené. Napadá mě asi jen schopnost dobré sebe prezentace a sebereflexe, efektivní plánování nebo třeba efektivní využití času.

T: Vzpomenete si, jaké rozvojové aktivity probíhaly na této pozici v posledních dvou letech a s jakým ohlasem?

J: Nabízeli jsme například kurz Projektové řízení podle IPMA. Bohužel se ale tento komplexní vzdělávací a rozvojový program neseťkal úplně s pozitivním ohlasem.

T: Je podle Vás současná nabídka rozvojových aktivit ve Vaší firmě dostatečná?

J: Jak jsem už řekla, v našem nevidím úplně rozdíl mezi těmito typy potřeb. Takže bych se asi jen opakovala.

T: Dobře, posuňme se dál. Mají podle Vás projektivní manažeři možnost rozhodovat, či spolurozhodovat o svém vzdělávání a rozvoji?

J: Určitě mají, ostatně v tomhle směru očekávám zejména jejich aktivitu.

T: A mají podle Vás projektivní manažeři dostatek informací o možnostech vzdělávání a rozvoje ve Vaší firmě?

J: Domnívám se, že ano.

T: Jak často mají projektivní manažeři možnost účastnit se nějaké vzdělávací nebo rozvojové aktivity?

J: To nevím. Když je normální situace, tak dvakrát, třikrát, čtyřikrát ročně? Záleží, co je zrovna potřeba.

T: A co motivace u projektivních manažerů, myslíte si, že jsou motivováni k dalšímu vzdělávání a rozvoji ve Vaší firmě?

J: Myslím si, že ano, ale pouze ti, co jsou vybaveni zdravou mírou sebekritického myšlení a zároveň mají na svém žebříčku hodnot úspěch v práci mezi životními cíli.

T: Co je tedy podle Vás nejvíce motivuje k dalšímu vzdělávání a rozvoji?

J: No, byla bych ráda, aby to bylo právě to, co jsem teď řekla. Tahle motivace je podle mě velmi silná a řekla bych, že její účinek je dlouhodobý, na rozdíl

od jiných motivačních pohnutek. Bohužel ale v poslední době pozoruji zejména u začínajících pracovníků, že většina jejich životních cílů leží mimo pracovní oblast.

T: Co tím myslíte?

J: Že je neláká profesní ani kariérní růst. Pak se motivace pro další rozvoj a vzdělání nachází hodně těžko.

T: Chápu. Když mluvíme o té motivaci, napadají Vás nějaké bariéry v dalším vzdělávání a rozvoji, se kterými se projektoví manažeři mohou setkat?

J: Budu se opakovat, ale myslím si, že je to zase ten hodnotový systém a nastavení myšlení, které jim brání ve vzdělávání a rozvoji. Nabídka vzdělávání a možnost rozvoje je pak samozřejmě limitována i velikostí a organizační strukturou společnosti.

T: Dobře, to je ode mě všechno. Máte pocit, že jsem se Vás nezeptala na něco důležitého, co byste mi chtěla ještě říct?

J: Promiňte, ale myslím si, že byste sama měla vědět, zda jste se mě zeptala na všechno, co pro svoji práci potřebujete.

T: Dobře, tak v tom případě je to vše. Ještě jednou děkuji, že jste si na mě udělala čas.