

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Mezinárodní marketing

**PROCES VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE
PROJEKTOVÝCH MANAŽERŮ KVALITY VE
VYBRANÉ SPOLEČNOSTI**

Diplomová práce

Bc. Klaudie OLŠÁKOVÁ

Vedoucí práce: Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M. A.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Bc. Klaudie Olšáková**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Název tématu: **Proces vzdělávání a rozvoje projektových manažerů
Kvality ve vybrané společnosti**

Cíl: Hlavním cílem diplomové práce je deskripce a analýza procesu vzdělávání a rozvoje projektových manažerů Kvality ve vybrané společnosti. Na tomto základě bude proveden empirický výzkum s cílem navrhnout opatření zaměřená na zefektivnění současného stavu vzdělávání a rozvoje vybraných pracovníků.

Rámcový obsah:

1. Úvod – vymezení a zdůvodnění cílů práce, metodika práce
2. Vzdělávání a rozvoj pracovníků – základní pojmy, metody a jejich využití
3. Kompetence a role projektového manažera
4. Představení vybrané společnosti
5. Charakteristika projektového manažera Kvality
6. Empirický výzkum – analýza současného stavu vzdělávání a rozvoje projektových manažerů Kvality
7. Vyhodnocení výzkumu a návrh opatření k zefektivnění současného stavu
8. Závěr

Rozsah práce: 55 – 65 stran

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13. vyd. London: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.
2. ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. – ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. HORVÁTHOVÁ, P. – BLÁHA, J. – ČOPIKOVÁ, A. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. 1. vyd. Management Press, 2016. 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
4. VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.
5. SVOZILOVÁ, A. *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů*. 3. vyd. Grada, 2016. 421 s. ISBN 978-80-271-0075-0.

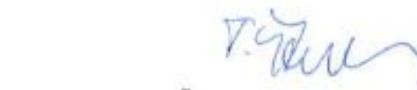
Datum zadání diplomové práce: červen 2020

Termín odevzdání diplomové práce: květen 2021

L. S.



Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A.
Vedoucí práce



doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.
Garant studijní specializace



Mgr. Petr Šulc
Prorektor ŠAVŠ



Bc. Klauďie Olšáková
Autorka práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídila vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí OS. 17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědoma, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 14. května 2021

Děkuji Mgr. Evě Švejdarové, Ph.D., M. A. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů. Dále bych chtěla poděkovat mé rodině, přátelům a kolegům za jejich podporu a pochopení v průběhu mého studia.

Obsah

| | |
|---|----|
| Úvod | 8 |
| 1. Vzdělávání a rozvoj pracovníků | 10 |
| 1.1 Definice vzdělávání a rozvoje pracovníků | 10 |
| 1.2 Cíle vzdělávání a rozvoje pracovníků | 15 |
| 1.3 Proces vzdělávání a rozvoje pracovníků | 17 |
| 1.4 Formy a metody vzdělávání a rozvoje manažerů | 21 |
| 2 Projektové řízení a projektový manažer | 27 |
| 2.1 Projekt a projektové řízení | 27 |
| 2.2 Definice projektového manažera | 31 |
| 2.3 Kompetence a role projektového manažera | 34 |
| 3 Proces vzdělávání a rozvoje projektových manažerů Kvality ve vybrané společnosti | 39 |
| 3.1 Představení oblasti Kvality ve vybrané společnosti | 39 |
| 3.2 Charakteristika projektového manažera Kvality ve vybrané společnosti . | 42 |
| 3.3 Současný stav procesu vzdělávání a rozvoje projektových manažerů Kvality | 46 |
| 4 Empirický výzkum | 52 |
| 4.1 Metodika diplomové práce a průběh empirického výzkumu | 52 |
| 4.2 Výsledky rozhovorů s projektovými manažery Kvality | 56 |
| 4.3 Návrhy pro zlepšení současného stavu procesu vzdělávání a rozvoje projektových manažerů Kvality | 66 |
| Závěr | 71 |
| Seznam literatury | 73 |
| Seznam obrázků a tabulek | 79 |
| Seznam příloh | 80 |

Seznam použitých zkratk a symbolů

| | |
|---------|--|
| ICB | Individual Competence Baseline |
| ISO | International Organization for Standardization |
| IPMA | International Project Management Association |
| PM | Projektový manažer |
| PMBOK | Project Management Body of Knowledge |
| PMI | Project Management Institute |
| PRINCE2 | Projects In Controlled Environments |
| ŠAVŠ | ŠKODA AUTO Vysoká škola o. p. s. |

Úvod

Projektové řízení nebo také projektový management je v současné době moderní podobor managementu, který se zabývá řízením a realizací projektů nejen ve firemním prostředí. Důležitou postavou projektového řízení je poté projektový manažer, který má za úkol dovést projekt do zdárného konce. Pro výkon projektového manažera je nutné mít určitý set kompetencí, kdy je v nejlepším zájmu projektového manažera a společnosti, pro kterou pracuje, tyto kompetence rozvíjet a vzdělávat se tak, aby podával co nejlepší možný pracovní výkon.

Firemní vzdělávání a rozvoj je téma, kterému je věnována čím dál tím větší pozornost. Společnosti si totiž uvědomují, že vzdělávat a rozvíjet zaměstnance jim přináší řadu benefitů ve smyslu efektivního dosažení firemních cílů. Jedině totiž zaměstnanec, který má dostatečné znalosti a dovednosti, je schopný lépe vykonávat svou práci a taktéž se značně zvyšuje jeho pracovní výkon. Právě vzdělávání může zaměstnance motivovat se rozvíjet, může pomoci jeho kariérnímu růstu, což pomáhá i samotnému podniku.

Tato diplomová práce se tedy bude zabývat procesem vzdělávání a rozvoje projektových manažerů oblasti Kvality ve vybrané společnosti, jelikož vzdělávání a rozvoj projektových manažerů je stejně důležitý, jako vzdělávání a rozvoj všech zaměstnanců. Hlavní cíle diplomové práce jsou:

- deskripce a analýza současného stavu procesu vzdělávání a rozvoje projektových manažerů Kvality,
- představení návrhů vedoucích ke zlepšení současného stavu vzdělávání a rozvoje projektových manažerů Kvality.

Diplomová práce je dělena na dvě hlavní části, a to na část teoretickou a praktickou. V rámci teoretické části diplomové práce jsou definovány důležité pojmy jako vzdělávání a rozvoj pracovníků, proces vzdělávání a rozvoje pracovníků a taktéž jsou popsány metody a formy vzdělávání a rozvoje manažerů. V neposlední řadě je zmíněn dopad pandemie Covid-19 na firemní vzdělávání.

Druhá kapitola teoretické části diplomové práce se zabývá definováním projektového řízení a projektového manažera. Jsou představeny přístupy projektového řízení, standardy projektového řízení a mezinárodní organizace, které se zabývají projektovým řízením. Následně je charakterizován projektový manažer,

jsou definovány jeho kompetence a v neposlední řadě jsou popsány jednotlivé certifikace projektových manažerů.

Obsahem praktické části je představení oblasti Kvality ve vybrané společnosti, jejíž název je z důvodu ochrany citlivých dat utajen. Dále je charakterizován projektový manažer Kvality z pohledu jeho kompetencí a povinných pracovních činností. Následně je rovněž popsán současný proces vzdělávání a rozvoje projektových manažerů oblasti Kvality.

Stěžejní je v praktické části empirický výzkum, který je založen na kvalitativní metodě, přesněji na polostrukturovaných rozhovorech s osmi projektovými manažery Kvality vybrané společnosti. Na základě získaných dat, která jsou v praktické části analyzována a interpretována, jsou v závěru praktické části představeny návrhy, které povedou ke zlepšení současného stavu procesu vzdělávání a rozvoje projektových manažerů Kvality ve vybrané společnosti.

1. Vzdělávání a rozvoj pracovníků

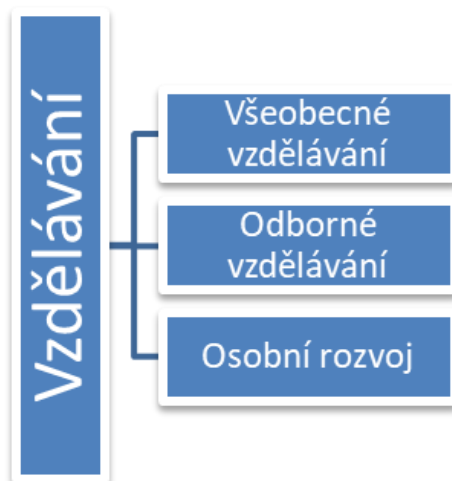
Obsahem první kapitoly teoretické části diplomové práce je definování pojmů vzdělávání a rozvoj pracovníků, důraz je kladen především na důležitost těchto pojmů v rámci firemní politiky a řízení lidských zdrojů. V rámci podkapitol je definován proces vzdělávání a rozvoje pracovníků, cíle a následně jsou popsány formy a metody vzdělávání a rozvoje se zaměřením na manažery. S ohledem na pandemii Covid-19 je zmíněn i dopad této současné situace na firemní vzdělávání.

1.1 Definice vzdělávání a rozvoje pracovníků

V současné době si společnosti čím dál více uvědomují, že k tomu, aby dokázaly dosáhnout stanovených cílů a úspěchů, už nepotřebují jen technologickou vybavenost či velké množství finančních zdrojů, nýbrž kvalifikovaný lidský kapitál, tedy své zaměstnance. Společnosti si tedy jsou vědomy toho, jakou hodnotu pro ně mají vzdělání zaměstnanci a z toho důvodu věnují jejich rozvoji a vzdělávání velkou pozornost, jelikož každý vzdělaný zaměstnanec je jasnou vizitkou podniku (Armstrong, 2014).

Lidské zdroje, a především jejich znalosti, jsou pro podniky velice důležitým zdrojem, a to především proto, že na rozdíl od ostatních zdrojů, které podniky využívají, se svým používáním neznehodnocují, ale naopak získávají na hodnotě. Z toho důvodu by mělo být zájmem každého zaměstnance se neustále vzdělávat a rozvíjet se, a to nejenom během své ekonomické aktivity, ale pak především proto, aby byl daný jedinec neustále platným zaměstnancem (Koubek, 2015).

Vzdělávání lze definovat různě, nicméně všechny definice se shodují v tom, že se jedná o dlouhodobý proces, kterým lidský jedinec prochází v rámci svého osobního rozvoje. Vzdělávání z hlediska celoživotního procesu lze rozdělit podle charakteru do tří základních etap, které jsou však patřičně propojeny. Podle Koubka (2015), se jedná o tři etapy, které jsou součástí Obrázku 1.



Zdroj: Upraveno dle (Koubek, 2015)

Obrázek 1 Etapy vzdělávání

V rámci všeobecného vzdělávání, tedy první etapy vzdělávání z hlediska celoživotního procesu, u lidských jedinců dochází k stupňovitému rozvoji primárních lidských dovedností a znalostí (Armstrong, 2015). V rámci tohoto procesu dochází taktéž k vývoji v oblasti chování, k transformaci postojů, a především k osvojení určitých specifických schopností, jež lze získat jen prostřednictvím vlastní osobní zkušenosti (Dvořáková, 2012).

Druhou etapu je proces odborného vzdělávání, které se pojí s přípravou na budoucí povolání. Do této etapy je zahrnováno zvyšování kvalifikace, které přímo souvisí s vykonáváním jakékoliv pracovní činnosti nebo se jedná o rekvalifikaci na jinou pracovní činnost (Koubek, 2015). Poslední skupinou je proces osobního rozvoje, který zpravidla bývá úzce propojen s pracovním, resp. profesním, ale i osobním životem (Armstrong, 2015).

Co se týče vzdělávání pracovníků, jedná se o nezbytný proces, který je potřebný především kvůli turbulentním změnám na trzích vůči globalizaci, respektive tento proces je nezbytný pro rozvoj nových technologií a rovněž pro vznik dalších pracovních činností (Vodák, 2011). Vzdělávání pracovníků je vědomě dlouhodobě prováděná systematická činnost, jež má řádným způsobem pomoci ke zlepšení již získaných znalostí a dovedností zaměstnance, a to směrem k jeho náležitému rozvoji, který je ze strany podniku vyžadován, tedy který je žádán vzhledem k vývoji trhu (Ohotina, 2015).

Vzdělávání zaměstnanců v rámci podniku je dále potřebné proto, aby mohl zaměstnanec patřičně vykonávat svou pracovní činnost, která vyplývá z popisu jeho pracovní náplně. Respektive pro podnik, a i pro samotného zaměstnance, je žádoucí, aby si zaměstnanec zvyšoval kvalifikaci a tím získával nové zkušenosti a dovednosti, které bude následně schopen vhodně využít v rámci svého pracoviště a zároveň i ve svém osobním životě (Koubek, 2015). Vzdělávání rovněž přináší zaměstnancům určité uspokojení, které podporuje pochopení firemní kultury a může pomoci k naplňování strategických podnikových cílů (Khawaja, 2013).

Jak bylo několikrát zmíněno, lidské zdroje jsou nejen hybnou silou celého podniku, ale jsou i jeho významným prvkem, kterému je potřeba věnovat náležitou péči a pozornost. Tato péče a pozornost by měla probíhat nejen po finanční a materiální stránce, ale i právě ve směru k jeho rozvoji a vzdělávání (Bláha, 2013). Tato pozornost ve smyslu podpory vzdělávání a rozvoje by se měla věnovat všem zaměstnancům společnosti, nejenom řadovým, respektive vzdělávání je přínosné taktéž pro přímé nadřízené, vedoucí, liniové manažery a případně i pro řídicí management (Bláha, 2013).

Co se týče efektivity vzdělávání, na tu má vliv řada rozhodujících faktorů. Jedním z nejdůležitějších faktorů, který má vliv na efektivitu vzdělávání, je samotný zaměstnanec, především pak jeho vlastní motivace, která vychází z celkového životního postoje daného pracovníka. Lze tedy konstatovat, že samotný zaměstnanec je ve své podstatě tím nejpodstatnějším prvkem, který má podstatný vliv na úspěch firemního vzdělávání, a to zvláště z hlediska efektivity, respektive v porovnání se určenými firemními cíli vzdělávání (Kociánová, 2010).

S ochotou a motivací zaměstnance se vzdělávat se je spojeno i to, v čem konkrétně se chce zaměstnanec vzdělávat. Pokud mu to totiž podnikového vzdělávání umožňuje, může volit z několika vzdělávacích možností (Stýblo, 2018). Záleží na každém jedinci, na co se v rámci svého vzdělávání zaměří, respektive pokud se bude věnovat pouze zvyšování výkonu, tedy bude se zaměřovat na kvalifikace spojené se stávající pracovní činností, nebo se zaměří na celkový rozvoj své osobnosti (Stýblo, 2018).

Dalším významným faktorem, který má vliv na úspěšnost podnikového vzdělávání je samotný podnik (Kociánová, 2010). U vedoucího managementu by měl být znát

jasný zájem o vzdělávání svých zaměstnanců, respektive by ze strany vedení měla být patrná podpora vzdělávání, která by měla vycházet mimo jiné ze skutečnosti, že dnešní tržní hospodářství klade na podniky jisté nároky (Kociánová, 2010). Jak již bylo řečeno, vzdělaný zaměstnanec pozitivním způsobem pomáhá budovat lepší image podniku, přispívá k vylepšení postavení značky na trhu, kterou podnik představuje, a v neposlední řadě uvedené skutečnosti mohou mít jasný vliv na celkovém postavení podniku na trhu zájmu (Bartoňková, 2010).

Rozvoj pracovníků je považován za základní stavební prvek, který je velice významný pro práci s lidskými zdroji a je úzce spjat s následným vývojem celého systému. Jedná se o teorii, která definuje, jak by měli být zaměstnanci vedeni a rozvíjeni tak, aby svým chováním ustavičně posouvali sebe a podnik vpřed (Armstrong, 2014).

Pojem rozvoj pracovníků lze definovat jako úhrn nejdůležitějších myšlenek, které lze shrnout pod jediný, velice často používaný pojem. Těmi nejpodstatnějšími otázkami, které tento pojem doprovází, jsou: lidé se mohou měnit, lidé touží po změně a v lidech je něco, co je možné stále rozvíjet. Z toho důvodu je manažerům, kteří mají rozvoj zaměstnanců na starosti, doporučováno, aby se zprvu zamysleli nad tím, co pro ně samotné pojem rozvoj zaměstnanců znamená a až poté ho implementovali do skutečného světa. Na základě toho, že jsou faktory pro rozvoj uváděny čím dál častěji jako jisté hnací síly, jedinečným spojujícím složkou je pokaždé jakási výzva. Dalo by se tedy říci, že rozvoj lidských zdrojů je ustavičné cílené připravování výzev (Faerber, 2007).

Rozvoj zaměstnanců je také možné vnímat jako určitou obvyklou rutinu, která je personalisty a manažery prováděna každý den, aniž by si to museli uvědomovat. Jedná se o obvyklou, každodenní činnost, která moc nezasahuje do podnikové struktury. Na druhé straně je však obvyklé, že manažeři a personalisté nevěnují dostatečnou pozornost teoretickým poznatkům, které jsou pro pochopení samotného základu jednotlivých modelů rozvoje lidských zdrojů (Armstrong, 2015).

Rozvoj pracovníku je rovněž činnost, která obsahuje předně **učení**. Tento pojem zahrnuje veškeré aktivity, na základě kterých se lidé vzdělávají a posouvají dál, a to včetně plnění pracovních úkolů. Současně je tento obor vnímán jako klíčová manažerská dovednost, která žádá určitý čas a přípravu, věnovanou jednotlivě

každému podřízenému. Jedná se tedy o nutné a účinné nástroje, prostřednictvím kterých mohou manažeři vést a řídit své pracovníky (Pavlica, 2016).

Rozvoj pracovníků či jejich řízení lze definovat také jako soustředění veškerých aktivit, které se pojí se zaměstnáváním a koučováním lidí. Tento pojem v sobě zahrnuje základy strategického managementu, vyhledávání vhodných a relevantních zdrojů, proces přijímacího řízení, talent managementu a v neposlední řadě také korporátní společenskou odpovědnost (Armstrong, 2014).

Pro rozvoj pracovníků je důležitá dostatečně vybudovaná motivace, odhodlanost a sebevědomí samotných pracovníků. Těchto vlastností lze dosáhnout právě prostřednictvím rozvoje zaměstnanců, a to na základě trénování znalostí, dovedností a schopnosti přizpůsobit se změnám (Saleem, 2011). Rozvoj zaměstnanců se považuje za nezbytnou a samozřejmou manažerskou povinnost a je vymezen jasnými vymezenými cíli a úkoly, k nimž se zaměstnanec zaváže, že je splní a poskytnutými podmínkami ze strany podniku, které zaměstnanci umožní jejich plnění. Je však nezbytné si uvědomit, že řízení a rozvoj zaměstnanců je individuální dle profese, kterou zaměstnanci vykonávají (Urban, 2012).

Všeobecně lze však říci, že rozvoj pracovníků je vždy vnímán a posuzován buď z pohledu výsledků, kterých by měli zaměstnanci v práci dosáhnout, nebo z pohledu dodržování jistých pravidel a chování. V nejlepším možném případě se jedná o kombinaci obou těchto pohledů (Urban, 2012).

Nicméně, lze se setkat i s tezí, že rozvoj pracovníků je pro manažera disciplínou, kterou daný manažer může realizovat dle svého uvážení a stylu vedení (Pilařová, 2016). Rozvoj zaměstnanců prý spočívá v poskytnutí možnosti k učení jednotlivce, rozvoji a odbornému vzdělávání, a to vše za účelem zlepšení výkonu jednotlivce a týmu.

Rozvoj pracovníků je vnímán jako nejvyšší úroveň systému práce s lidskými zdroji v podniku. To, na jaké úrovni se rozvoj v dané organizaci nachází, lze přisuzovat strategickému přístupu v oblasti lidských zdrojů a také odpovědnosti manažerů za personální řízení. Základ celého rozvoje je však v co největším využitím lidského potenciálu a jeho rozvoje vhodným směrem (Kociánová, 2012).

K tomuto je nutné dodat, že cílem každého podniku v rámci rozvoje pracovníků by mělo být především to, že dojde k zajištění dostatečného množství kvalifikovaných

a motivovaných lidí, kteří se budou ztotožňovat s vizí a ideami podniku a svými silami dopomohou dosáhnout stanovených cílů podniku (Šikýř, 2014).

Důležité je si uvědomit, že rozvoj pracovníků je disciplína, která se neustále vyvíjí, roste a mění. Jedná se o disciplínu plnou výzev a protikladů, na které musí vedení společnosti, týmu, oddělení okamžitě reagovat a řešit je. V jistých případech je velmi obtížné zapomenout na naučenou teorii z lidských zdrojů a jednat jen na základě praxe a intuice. Poněvadž pokud se jedná o kontakt se zaměstnanci, každý zaměstnanec je jedinečný svými vlastnostmi, dovednostmi či potřebným stylem řízení. Pro rozvoj pracovníků je tedy nejdůležitější, zejména pro rozvoj a získávání nových, talentovaných zaměstnanců, nepřetržité zlepšování vedení podniku v tomto směru a přetváření lidského kapitálu v důležitého partnera, který bude vždy na blízku, ochoten a připraven poradit (Ulrich, 2014).

1.2 Cíle vzdělávání a rozvoje pracovníků

Základní cíl vzdělávání a rozvoje pracovníků lze definovat jako zajištění kvalitativní stránky lidského rozvoje, tedy konkrétně počet zaměstnanců ve společnosti, jejich věková struktura, profesní úroveň a jejich formální kvalifikaci (Kociánová, 2012). Hlavní cíl však může být ve změně a v charakteru, kterou do podniku a do rutiny pracovníků jejich vzdělávání a rozvoj vnese (Dvořáková, 2012).

Cíl vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů může být rovněž spatřován v porozumění zaměstnanců daným cílům podniku a následnému ztotožnění se s těmito cíli (Saleem, 2011). Za nejvýznamnější cíl vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je tedy považováno zejména dosažení strategických cílů podniku skrze lidské zdroje, respektive prostřednictvím zaměstnanců, s tím, že rozvoj lidských zdrojů také musí přispívat k rozvoji firemní kultury s cílem dosahování co možná nejvyššího výkonu (Armstrong, 2015).

Za hlavní cíl vzdělávání a rozvoje lze dále definovat jako správné vyhledávání, získávání a následné vzdělávání zaměstnanců pro konkrétní pracovní pozice. V rámci vzdělávání a rozvoje pracovníků je nejdůležitější vždy správně určit osobnost daného zaměstnance, jeho hnací motory, důvody jeho motivace a především správné zařazení ve firemní kultuře (Váchal, 2013).

Cíl vzdělávání a rozvoje zaměstnanců lze rozčlenit do tří základních bodů, které jsou zásadní pro libovolný rozvoj. V první řadě se jedná o výzvu. Každý rozvoj

a posun vpřed by měl být pro jednotlivce výzvou, která by neměla dopustit to, aby jedinec uvízl ve své komfortní zóně. Aby tedy byla dokonale zaručena motivace k růstu zaměstnance, je nutné ho postavit před dostatečně velkou výzvou, aby cítil nutnost tohoto růstu (Faerber, 2007).

Znalost statutu quo je druhým bodem, kdy manažer musí před plánováním rozvoje pracovníka přesně vědět, jaká je pracovníkova současná situace, na jakých úkolech momentálně pracuje, jaké jsou jeho aktuální kompetence a kam dál by se mohl posunout. Od této znalosti se odvíjí bod jedna, tedy doporučit dostatečně velkou výzvu a zároveň vědět, kam až se tato výzva může následně posouvat (Faerber, 2007).

Třetím a zároveň posledním bodem jsou takzvaná ochranná opatření. Jedná se o opatření, která mají za úkol zaměstnance chránit a zároveň mu pomoci přijmout, a zvláště pak realizovat nové úkoly v rámci výzvy. Takové opatření může být například kouč, který bude na pracovníka dohlížet, trénink či doporučená literatura. Díky těmto opatřením pak ji zaměstnanci nic nebrání v tom, aby se mohl rozvíjet a posouvat dál (Faerber, 2007).

Rozdílná definice hlavního cíle pro vzdělání a rozvoj zaměstnanců říká, že nejpodstatnější je náležité a stálé trénování zaměstnanců, které slouží jako neomezený zdroj rozvoje a vzdělávání. Co je, ale důležité je to, aby se jednotlivé metody používaly na vhodné pracovníky a ve vhodném čase. V případě, kdy budou všechna kritéria dodržena, rozvoj a vzdělávání pracovníků v podniku přinese nejen rozvoj jejich znalostí, dovedností a loajality k podniku, ale bude posouvat kupředu společnost, jako takovou (Saleem, 2011).

Dalším cílem může taktéž být využití teorie k co nejlepší praxi v podniku. Tato praxe by měla v ideálním světě způsobovat souznění na obou stranách, měla by pracovníka neustále rozvíjet a přesvědčovat, že jejich společnost chce pro něj jen to nejlepší (Šikýř, 2014). Oproti tomu některé zdroje tvrdí, že primárním stavebním kamenem v rámci rozvoje lidských zdrojů je spokojenost v práci.

Spokojenost je v dnešním světě brána jako jedna ze zásadních potřeb zaměstnanců a je tvořena několika aspekty (Čopíková, 2016). Jedná se především o spokojenost jedince s pracovní náplní, s pracovním prostředím, s pracovním kolektivem či případně se zařazením. Spokojenost je tedy pojem, který je v rámci vzdělávání

a rozvoje zaměstnanců chápán jako hnací síla. Jestliže je tato hnací síla dostatečně silná, zaměstnanec pracuje o to efektivněji a na svém rozvoji se sám podílí (Čopíková, 2016).

Ať už je hlavní cíl pro vzdělávání a rozvoj pracovníků jakýkoliv, nejpodstatnější je tento cíl stanovit jasně, a především dostatečně srozumitelně (Armstrong, 2014). Pro stanovení hlavního cíle musí být použity jasné zásady, které následně lze aplikovat v rámci celého rozvojového a vzdělávacího systému v praxi. Pokud bude mít podnik jasné stanové cíle, budou tyto cíle lépe akceptovány jak ze strany vedoucích či personalistů, kteří je budou implementovat a plnit, tak ze strany pracovníků, kteří přispívají k jejich tvoření a následně k jejich dosažení (Armstrong, 2014).

V rámci stanovování cílů vzdělávání a rozvoje ve společnosti je podstatná pomoc ze strany vedoucích pracovníků a personálního oddělení, kteří mají pro tuto oblast způsobilost, přichází se svými zaměstnanci do kontaktu každý den a mají pro toto stanovení potřebné znalosti a zkušenosti. Z toho důvodu dokáží snadno určit, v jaké stadiu se nyní jednotliví pracovníci nacházejí a kam a jakým způsobem se mohou dále posouvat, respektive rozvíjet (Armstrong, 2014).

Pro správný proces vzdělávání a rozvoje ve společnosti je důležité, aby společnost svým zaměstnancům neustále připomínala své cíle, se kterými se musí zaměstnanci ztotožnit. Právě na základě ztotožnění se s těmito cíli pracovníci lépe přistupují k celému procesu, rozumí jednotlivým krokům a vnímají smysl celého procesu (Halík, 2008). Také je větší jejich motivace a celkově je vztah k zadaným úlohám a úkolům pozitivnější (Armstrong, 2014).

K výše uvedenému je však nezbytné dodat, že pro vymezení relevantního cíle vzdělávání a rozvoje je důležité si především uvědomit, jaká konkrétní část pracovní náplně zaměstnance bude rozvíjena. Aby měl zaměstnanec možnost vše náležitě vstřebat, naučit se a posunout se dál, je nutné, aby byla rozvíjena vždy jen jedna část či oblast. Je lepší postupně dělat menší krůčky než velké kroky s nejistým výsledkem (Koubek, 2015).

1.3 Proces vzdělávání a rozvoje pracovníků

Z předchozí podkapitoly jasně vyplývá, že proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců by měl jasně vycházet ze stanovených cílů společnosti, měl by být

v souladu s celkovou strategií podniku, a to včetně strategického plánu práce s lidskými zdroji (Šikýř, 2014). Lidské zdroje, jak již bylo několikrát zmíněno, patří mezi ty nejdůležitější prvky, které společnost má a je tedy důležité jim věnovat náležitou pozornost, a to především v oblasti jejich rozvoje (Kociánová, 2010).

Je nutné, aby celý proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v dané společnosti korespondoval s jistou potřebou kvalifikace a musí být v souladu s dlouhodobým plánem rozvoje společnosti, respektive osobního rozvoje každého jednotlivého pracovníka (Šikýř, 2014). Systém vzdělávání a rozvoje pracovníků musí mít jasnou formu počítaje v to podrobně zpracovaný **plán vzdělávání**, jehož plnění by mělo být patřičně, a především průběžně, kontrolováno, obzvláště v souvislosti se správným plněním vzdělávacích cílů společnosti (Šikýř, 2014).

Proces vzdělávání a rozvoje pracovníků společnosti je procesem dlouhodobým a relativně náročným. Z tohoto důvodu je příhodné apelovat na pečlivé zpracování plánu vzdělávání. Plán vzdělávání a rozvoje by měl obsahovat některé předem stanovené pevné prvky, například výběr vhodné vzdělávací či rozvojové metody, nástin nutných vzdělávacích technických pomůcek, a to včetně potřebného a vhodného studijního materiálu (Šikýř, 2014).

Stanovení potřebného **časového rozsahu vzdělávání** je další potřebnou součástí plánu vzdělávání pracovníků společnosti, a to především s ohledem na zvolenou vzdělávací či rozvojovou metodu. Zvolená vzdělávací a rozvojová metoda by měla být schopna, po naplnění jistých podmínek, splnit nároky, které jsou na ni v souvislosti s cíli vzdělávání kladeny. Zároveň by měla zvolená metoda odpovídat obvyklým standardům, které jsou požadovány. Nedílným prvkem plánu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je pak také návrh rozpočtu celkových potřebných finančních prostředků, které se pojí se zamýšleným vzděláváním (Šikýř, 2014).

Zvyšování kvalifikace zaměstnanců v dané společnosti je určitým způsobem spojeno s kvalitou vykonávané práce. Toto se týká nejenom běžných řadových pracovníků, ale i přímo vedoucích pracovníků včetně vrcholového managementu společnosti. Zlepšení řídicí práce ze strany vedoucích pracovníků může kladným způsobem pomoci i ke zlepšení pracovních výkonů řadových pracovníků. S tím může souviset i zvýšení spokojenosti ze strany zaměstnanců (Kociánová, 2010).

Se spokojeností zaměstnanců je v jistém ohledu spojena i **motivace**, kdy rozvojový potenciál zaměstnance je v mnohém propojen nejenom s pracovním výkonem na daném konkrétním pracovišti, zároveň by však každý daný zaměstnanec měl být ve vztahu ke své pracovní činnosti náležitě motivován (Koubek, 2015). Motivace zaměstnance se může pohybovat buď na pracovní, nebo osobní úrovni, kdy se jedná o otázku charakteru osobnosti (Urban, 2017).

I motivace prochází určitým vývojovým procesem, na který má vliv řada vnějších, ale i vnitřních faktorů, vnitřní faktor vlivu je podle názoru autora bezprostředně schopen vyvolat u daného zaměstnance pocit uspokojení přímo při výkonu samotné pracovní činnosti (Urban, 2017). V této souvislosti lze hovořit o určité schopnosti zaměstnance uvědomit si, že je jeho práce důležitá a smysluplná. V ten daný okamžik je předmětný jedinec schopen pocítit, že jeho získané vědomosti, znalosti a dovednosti slouží jako jistý prostředek směrem k pocitu uspokojení, proto je v jeho zájmu věnovat se náležitě jejich rozvoji (Armstrong, 2015).

Každý zaměstnanec by se měl podrobit náležitému zkoumání, jaký je jeho rozvojový potenciál. Jako základ tomuto zkoumání může náležitě vyhovět hodnocení zaměstnanců (Kociánová, 2010). Toto hodnocení by mělo být prováděno systematicky, které by mělo být prováděno systematicky, pravidelně a podle předem stanovených kritérií (Koubek, 2015).

Hodnocení zaměstnanců by mělo být, prováděno průběžně v určitém periodickém cyklu, během kterého by mělo docházet ke zkoumání, zda daný zaměstnanec je schopen náležitě plnit předepsané úkoly, které vyplývají z popisu jeho pracovní činnosti a odpovídají pracovnímu zařazení (Koubek, 2015). Na základě takovýchto zjištění lze správně navrhnout systém vzdělávání, který by byl jistým přínosem pro daného konkrétního jedince a tím zároveň i pro samotný podnik (Kociánová, 2010).

Zjišťování aktuálního stavu kvalifikace zaměstnanců je nutné, jelikož se jedná o správný způsob, jak zanalyzovat získaná data a na základě těchto zpracovaných zjištění vypracovat vhodný plán vzdělávání (Vodák, 2011). Z analýzy by mělo rovněž vyplynout jasné stanovisko, jakým způsobem bude který konkrétní zaměstnanec vzděláván, zda se bude jednat pouze o „pře kvalifikaci“ na místě pracoviště, nebo zda dojde k širšímu rozšíření již získaných dovedností a znalostí,

kteře vyplývají ze změn a aktuálních požadavků na změnu, zvláště pak tento požadavek nabývá na aktuálnosti v případě inovace výrobního procesu. Vypracovaná analýza vzdělávacích a rozvojových potřeb podniku by měla dát jasné stanovisko jak k aktuální úrovni vzdělanosti (Vodák, 2011).

Na tuto analýzu by měl patřičným způsobem navazovat samotný plán vzdělávání a rozvoje, který by měl obsahovat kromě předem stanovených požadavků i seznam účastníků, kterých se má zamýšlené vzdělávání a rozvoj týkat. Zároveň, musí plán vzdělávání obsahovat přesný rozsah plánovaného vzdělávání včetně stanovení předmětu vzdělávání, který bude nosným prvkem celého vzdělávacího procesu. Nedílnou součástí plánu vzdělávání zaměstnanců, tedy kromě již uvedeného, je, volba přesné vzdělávací metody, zároveň i výběr místa, kde samotná realizace vzdělávání bude probíhat (Vodák, 2011).



Zdroj: (Vodák, 2011, str. 84)

Obrázek 2 Cyklus vzdělávání

Obrázek 2 popisuje cyklus vzdělávání pro jednotlivé zaměstnance. Počátek by měl být u identifikace potřeb jedince a na základě zjištěných poznatků stanovit přesné cíle rozvoje. V dalším kroku je nutné vytvořit plán vzdělání, aby bylo možné zkorigovat několik zaměstnanců, s jejich případnými lektory a pracovními schůzkami. V tomto kroku je tedy i dobře znatelné, jak dlouho vzdělávací proces bude trvat. Třetím krokem je samotná realizace vzdělávání. Posledním a velmi důležitým krokem je zhodnocení výsledků vzdělávacího procesu a posun zaměstnance. V této fázi je porovnáván plán vzdělání s dosaženými výsledky, na základě kterých může být proces vzdělání pomyslně ukončen (Vodák, 2011).

Nabízí se však i jiné schéma procesu rozvoje zaměstnanců, na základě kterého by se měla společnost řídit. Skládá se ze tří hlavních sekcí, které jsou pro celý rozvoj stěžejní. První sekce zahrnuje strategické cíle organizace. Pokud jde o rozvoj pracovníků, je potřeba vždy dosazovat na první místo strategické cíle společnosti, od kterých se následně dá sestavit vzdělávací plán. Bez těchto cílů je nemožné cokoli určovat a plánovat, protože nejsou předem zodpovězeny stěžejní otázky existence společnosti a její posun do budoucna (Váchal, 2013).

Druhou sekcí je rozčlenění zjištěných strategických cílů společnosti do jednotlivých útvarů. Zde opět platí, že pokud chce manažer své podřízené správně rozvíjet a zároveň i vést, musí znát detailně budoucí strategické plány. Musí být plně informován a na základě těchto zjištěných informací lze poté plánovat rozvoj jednotlivců. Poslední, neméně důležitou sekcí, jsou požadavky na strukturu, velikost a kvalitu lidských zdrojů (Váchal, 2013).

Na základě této sekce je již přesně vypracován plán lidských zdrojů, který nejprve musí porovnat stávající stav těchto zdrojů s požadovanými a na základě těchto výsledků vše zpracovat. Kromě rozvoje stávajících zaměstnanců se také může jednat o přijímání zaměstnanců nových (Váchal, 2013).

1.4 Formy a metody vzdělávání a rozvoje manažerů

Hlavní formy rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti lze vymezit v rovinách kompetence, vzdělávání a hodnocení (Plamínek, 2015). Vzájemné propojení jednotlivých forem je zřejmé v každodenní praxi, ale je vždy nezbytné, ze strany společnosti, vybrat si směr, kterým se bude rozvoj a vzdělávání zaměstnanců ubírat. Protože pokud chce společnost své zaměstnance vzdělávat a rozvíjet, musí předem vědět v čem. Tomuto procesu proto předchází průzkum současných dovedností zaměstnance, jeho profesní zařazení a jeho možnosti rozvoje (Plamínek, 2015).

Metody rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, v tomto případě manažerů, lze dle základního kritéria odlišovat do sekce mimo pracoviště a na pracovišti. Pokud však společnost chce dosahovat co nejefektivnějšího rozvoje lidských zdrojů, měla by tyto dvě sekce kombinovat. Je nutné však zmínit, že vhodná kombinace je v kompetenci každé společnosti, jelikož neexistuje správný a schválený model, který by zaručoval stoprocentní účinnost (Bartoňková, 2010).

Do metod na pracovišti lze zahrnout například **koučink**, který je dlouhodoběji koncipovanou metodou, která má zaměstnance provést celým vzdělávacím a rozvojovým procesem. V rámci této metody jsou blíže vysvětleny a lépe sděleny podmínky určitých rozvojových postupů a samozřejmě je zde neustálá kontrola zaměstnance, který je díky tomu neustále posouván vpřed (Koubek, 2015).

Kouč je osoba, která je danému manažerovi přidělena a nedirektivním způsobem jej vede a učí. Základem je podněcování k určitému výkonu, odhalení silných stránek jedince a odkrývání jeho potenciálu. Kouč by měl být vždy odborníkem nejen na vzdělávání a rozvoj pracovníků, ale také na vztahy a osobnostní rovinu (Janišová, 2013). Kouč jako osoba nediriguje, nenařizuje, ale spíše naviguje směrem, jenž dopomůže manažerovi vyřešit daný problém samostatně (Janišová, 2013). Mít kouče je pro manažery v současné době běžná a přínosná věc, to však neznamená, že kouč může pomoci každému. Ne každý manažer se dá koučovat tudíž společnost, respektive personální oddělení, musí vhodně rozeznat, který manažer je vhodný pro tuto rozvojovou a vzdělávací metodu (Koučování manažerů, 2018).

Dalšími metodami, které jsou provozovány na pracovišti, jsou rotace, pověření úkolem, asistování a counselling. Tento poslední pojem, **counselling**, v překladu poradenství či vzájemné konzultování, je jednou z nejnovějších metod rozvoje lidských zdrojů. Tato metoda spočívá v určení role vzdělatele a vzdělávaného (Koubek, 2015).

Tyto dvě role mezi sebou neustále komunikují, představují si různé situace a snaží se na ně mezi sebou reagovat a řešit krizové situace. Vzdělávaný má možnost se naučit, jak reagovat na situace, které mohou během pracovního procesu vzniknout, naučí se argumentovat na pracovní schůzce a také se vyjadřovat a rychle řešit vzniklé problémy (Koubek, 2015).

V rámci **asistování** je manažerovi přidělen zkušenější manažer, který mu pomáhá při plnění jeho pracovních úkolů a zároveň se od něj učí pracovními postupům. Postupem času manažer získává větší míru samostatnosti až do momentu, kdy je práci schopen vykonávat zcela sám (Dvořáková, 2012). Nevýhodou asistování však může být to, že si manažer může osvojit nepříliš vhodné pracovní návyky od svého školitele, jelikož instrukce a informace získává jen z jednoho zdroje (Koubek, 2015).

Rotace funkcí spočívá v tom, že manažer střídá svou pracovní pozici. Lze rozlišovat dvě metody rotace, a to metodu horizontální, kdy dochází ke střídání pozic na stejné úrovni řízení; a metodu vertikální, kdy rotace naopak znamená přemístění na jiný stupeň řízení. Výhodou této metody je růst flexibility manažera a schopnost vnímat problémy a rizika v rámci společnosti, nicméně tato metoda je organizačně velmi náročná (Dvořáková, 2012).

Do vzdělávacích a rozvojových aktivit mimo pracoviště lze zařadit přednášky, semináře, demonstrování, workshopy, simulace a brainstormingy. **Přednášky** mohou mít dvojitý charakter. Je to jednak klasická přednáška, díky které jsou s posluchači sdíleny teoretické a praktické informace, relevantní k jejich oboru a pracovnímu zaměření. Druhou formou je **přednáška spojená s diskuzí** neboli seminář, na kterém je kromě získaných informací také velmi užitečná diskuze, která se k dané přednášce váže a během níž se mohou objevovat nové problémy, k řešení, popřípadě nové nápady, které lze aplikovat (Koubek, 2015).

Do metod, které jsou realizovány mimo pracoviště, jsou také řazeny případové studie, skupinová cvičení a skupinová metodika. **Případová studie** v rámci rozvoje jednotlivce velice důležitá, protože rozšiřuje obzory zaměstnance v oboru, ve kterém působí, lze v nich také najít nové nápady či inspiraci pro řešení komplikací. Při vytváření vlastních případových studií je taktéž důležité zaměstnancovo uvědomění, co se v rámci projektu podařilo, a co by se naopak mohlo v příštím zvládnout lépe (Armstrong, 2014).

Demonstrování je v podstatě názorné vyučování. Pracovník se tedy učí, na základě různých druhů trenažerů, počítačových programů či audiovizuální techniky, jak nabitě teoretické znalosti uplatnit v praxi. **Workshopy** jsou oproti tomu koncipovány jako týmová práce, tedy vše je otázkou schopnosti týmové práce, rozdělení úkolů a postavení v týmu a řešení nastalých problémů a úkolů společně (Koubek, 2015).

Metody mimo pracoviště lze ještě doplnit o **assessment centre**. Jedná se o výcvikovo-diagnostický program, který se v minulosti používal především pro zjištění stavu znalostí a dovedností budoucích zaměstnanců a také pomáhal při rozhodování jakého kandidáta vybrat. Postupem let se z tohoto programu ale stala i metoda pro rozvoj stávajících zaměstnanců (Walker, 2003).

Pracovník v rámci jeho plnění dostává řadu úkolů, testů a snaží se napodobit každodenní povinnosti a problémy, které se k pracovní náplni váží. Tyto úkoly jsou většinou kreativní, specifické a odborně založené, aby se mohl zaměstnanec posunout a rozvinout vpřed, zároveň aby své dosavadně získané zkušenosti otestoval. Výsledky ve většině případů, dle autorů, nemají dopad na hodnocení zaměstnance, popřípadě na jeho finanční ohodnocení, ale slouží k rozpoznání reálných dovedností (Walker, 2003).

Touto metodou se pracovník učí nejen novým znalostem a testuje ty již nabitě, ale osvojuje si také manažerské dovednosti, učí se, jak překonávat stresové situace, snaží se plnit různé úkoly najednou, popřípadě některé delegovat a také jednat s lidmi a hospodařit se svěřenými prostředky. Tato metoda je ale velmi časově náročná na přípravu i následně pro její účastníky, také je náročná i finančně (Walker, 2003).

Co se týče vzdělávání a rozvoje manažera a jeho forem, v současné době jsou populární online formy vzdělávání a rozvoje, kdy je populární metoda e-learningu. V metodě **e-learningu** je zapotřebí především dostatečné vybavení a dlouhá příprava ze strany společnosti, jelikož videa, která mají zaměstnance vzdělávat, musí někdo v první fázi připravit a ve fázi druhé natočit a sestříhat. Pro tuto metodu je důležité i stabilní internetové připojení. Metoda umožňuje přizpůsobit obsah učení požadavkům a potřebám daného zaměstnance a v případě přiložených testů si může jedinec svoje dovednosti a znalosti ihned vyzkoušet. Zaměstnanec si sám zvolí místo a čas, kde se bude vzdělávat a v neposlední řadě jsou tyto „online kurzy“ kdykoliv k nahlédnutí znovu (Janišová, 2013).

E-learning a **blended e-learning** jsou nejznámější jako trendy a metody pro zaměstnanecký rozvoj a vzdělávání. E-learning je definován jako zcela nový směr v rozvoji a vzdělávání pracovníků a největší výhodou vidí v individualizaci a přizpůsobení si tempa učení jednotlivým pracovníkům a jejich potřebám. Zároveň je pro společnost přínosný fakt, že v krátkém čase lze rozvíjet velké množství lidí (Hroník, 2007).

Blended e-learning je speciální forma vzdělávání a rozvoje, která kombinuje různé metody, a především techniky rozvoje zaměstnanců. Kombinuje tyto vybrané

metody s klasickým e-learningem a tím minimalizuje nevýhody, které může klasický e-learning přinášet (Hroník, 2007).

Z tohoto důvodu by se vzdělávání a rozvoj mělo skládat z kombinace online prostředků a off-line prostředků na pracovišti. Nemělo by se jednat pouze o e-learning, jelikož zaměstnanec potřebuje cítit spojitost mezi sebou samým a společností, díky které je vytvářeno pouto loajality a přejímání cílů společnosti za své vlastní (Saleem, 2011).

V rámci této podkapitoly je nutné zmínit, že v současné době se formy a metody vzdělávání a rozvoje přemístily především do online prostředí. Hlavním důvodem tohoto trendu je pandemie Covid-19, kdy zaměstnanci pracují kvůli snížení rizika nákazy ze svých domovů, tedy v rámci home office.

Ještě loni ve firemním vzdělávání dominovaly směry jako sdílení zkušeností zprostředkované skrze interaktivní workshopy, koučink či mentoring. Doba koronavirová však mění i svět firemního vzdělávání. Na home office se ocitli i zaměstnanci, kteří by za normálních podmínek takto nepracovali, a z toho důvodu začala vznikat online řešení, která už nebyla kusová (Kazdová, 2020).

Firemní vzdělávání jistě směřovalo do online sféry dávno před pandemií, nicméně současná situace implementaci této formy vzdělávání v mnoha firmách urychlila (Busteed, 2020). Společnosti plánují, aby se vzdělávání i po skončení pandemie nevrátilo do klasické podoby, a to hned z několika důvodů. Klasické vzdělávání, které probíhá v rámci vzdělávacích prostor, s sebou nese několik negativních aspektů, kdy jedním z nich jsou například nekvalitní a neměřitelné výsledky, a právě v této době jsou tyto negativní aspekty čím dál tím více viditelnější (Busteed, 2020).

Společnosti si uvědomily, že stejně jako lze stoprocentně pracovat z domova, lze z domova vzdělávat i své zaměstnance a vše lze realizovat online. Zaměstnanci se mohou vzdělávat, kdy chtějí, kdy jim to času umožní, jedná se tedy o daleko flexibilnější proces než doposud. Online kurzy a jejich obsah může být daleko sofistikovanější, lépe se přizpůsobí individuálním potřebám zaměstnance a především lze lépe sledovat a měřit výsledky učení než u klasických forem vzdělávání (Busteed, 2020).

Pandemie způsobila radikální nastartování distančního vzdělávání, a i přesto, že e-learning a distanční vzdělávání probíhalo, klasickým vzděláváním byla

prezenční účast na seminářích. Distanční forma výuky se vyvíjí přes 20 let nicméně až teprve teď dostala díky COVID-19 ten správný impuls. Skutečnost, že se organizace seznámily s dostupnými nástroji pro online výuku, nezměnila jen současnost, ale především i budoucnost, jelikož online metody vzdělávání v rámci firemního vzdělávání zůstanou a budou čím dál tím víc oblíbené (Koubek A. , 2020).

Jistě se mezi zaměstnanci najdou tací, kteří budou stále preferovat klasické formy a metody vzdělávání a rozvoje. Vzniknou tedy nové archetypy spotřebitelů vzdělávání, kdy se budou prolínat ti, kteří prosazují „staré“ metody, hybridi, kteří budou volit z obou variant a ti, kteří se chtějí vzdělávat čistě online. Zaměstnanci tedy budou mít možnost výběru, jakým způsobem se budou chtít vzdělávat na základě svých osobních preferencí, nicméně v podnikovém světě je směr již dávno rozhodnut (Busteed, 2020).

I přes současný boom online vzdělávání, některé trendy ve firemním vzdělávání a rozvoji zůstanou i nadále. K těmto trendům jistě patří rozvoj manažerských dovedností. Nicméně je jasné, že se bude muset pohled na firemní vzdělávání a rozvoj změnit. Mnoho vzdělávacích agentur bude muset hledat cesty, jak poskytnou komplexní servis pro interní rozvoj. Také dojde k předefinování hranic mezi podniky, odděleními HR a dodavateli vzdělávání, respektive dojde většímu prolnutí mezi externím a interním vzděláváním (Kazdová, 2020).

2 Projektové řízení a projektový manažer

Vzhledem k tématu diplomové práce je důležité definovat pojem projektového manažera. Předtím je však definováno samotné projektové řízení, jelikož se jedná o důležitý pojem pro pochopení pracovní náplně projektového manažera. Následně jsou definovány kompetence projektového manažera důležité pro výkon jeho pracovní pozice a také jeho role.

2.1 Projekt a projektové řízení

Co se týče samotného pojmu projekt, pro tento termín existuje mnoho definic. Podle normy ISO 10 006: *„Projekt je jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem“* (Hrudka, 2004). Podle PMBOK (Project Management Body of Knowledge) lze projekt definovat následovně: *„Projekt je dočasné úsilí s cílem vytvořit unikátní produkt nebo službu“*.

Zjednodušeně lze tedy projekt definovat jako skupinu činností a procesů, která je ucelená a časově ohraničená, s cílem vytvořit, zavést případně změnit něco konkrétního (Projekt, 2015). Pro projekt je důležité, aby měl jasně definovaný cíl, pevně stanovený začátek a konec, definovanou strategii, která povede k dosažení cíle a k jeho dosažení musí být vynaloženy zdroje, peníze a lidské úsilí. Za projekt nelze považovat periodicky se opakující se činnost (Němec, 2002).

Projekt lze tak definovat prostřednictvím pěti atributů, jež jsou následující:

- jedinečnost: týká se především cíle projektu,
- komplexnost: představuje různé metody, jež jsou používány dle potřeb,
- vysoká míra nejistoty: plyne z příležitosti či rizika,
- vymezenost: čas, finance, lidské a materiální zdroje, které projekt ohraničují a na základě jejich dostupnosti je stanoven rozsah projektu,
- tým: prostřednictvím projektového týmu je projekt realizován (Štefánek, 2011).



Zdroj: Upraveno dle (Štefánek, 2011)

Obrázek 3 Atributy projektu

Projekt je považován za úspěšný, pokud očekávané výstupy odpovídají předem stanoveným standardům, jsou udržitelné a bylo jich dosaženo ve stanoveném čase v rámci stanoveného rozpočtu. Úspěch projektu je pak odvislý od efektivity projektu, jeho organizačního a obchodního úspěchu a samozřejmě od spokojenosti zákazníků a přípravě na projekt budoucí (Rolstadås, 2014).

Projektové řízení, jako profesní obor, je poměrně mladá oblast managementu, kdy samotná profese projektového manažera se objevuje až po druhé světové válce. Co se týče samotného vymezení pojmu projektového řízení, definic existuje několik, nicméně mezi tu nejpoužívanější patří definice Harolda Kerznera, světového teoretika, který se zabývá projektovým managementem:

„Projektový management se skládá z plánování, organizování, řízení a kontroly zdrojů společností s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů.“ (Kerzner, 2009, str. 4)

O projektovém řízení lze tedy říci, že se jedná o řízení vymezeného souboru činností, jedná se o organizovanou snahu s jasným časově stanoveným cílem. Jeho cílem je zajistit účinné vedení těchto činností, aby přinesly předpokládaný výsledek v předpokládaném čase za předpokládané náklady. Při správném projektovém řízení je nutné uplatnit zkušenosti, znalosti, činnosti, dovednosti techniky a nástroje projektu tak, aby projekt dodržel nároky, které jsou na něj kladené

a dosáhl svých vymezených cílů v čase, v nákladech a v potřebné kvalitě (Řízení projektů, 2016).

Co se týče přístupu k řízení projektu, neexistuje jediný správný, a proto je nutné volit přístup dle charakteru a podmínek konkrétního projektu. V zásadě pak existují dva základní přístupy k řízení projektu (Řízení projektů, 2016). **Tradiční přístup**, takzvaný vodopádový model, se zakládá na podrobném naplánování na začátku projektu a řízení všech činností v rámci průběhu projektu. Tento přístup je vhodná pro projekty, které mají předem jasně stanovenou podobu cíle a je nutné dobře naplánovat a odřídit všechny činnosti. V rámci tohoto přístupu je nutné kvalitně popsat cíl, výstupy a také plán projektu (Řízení projektů, 2016).

Agilní přístup se zakládá na průběžném upřesňování cíle projektu na základě interakce s budoucím zákazníkem nebo s uživateli výsledků projektu, na flexibilních reakcích na změny a na průběžném rozvrhování práce v průběhu projektu. Tento přístup je vhodný pro projekty, v rámci kterých dochází k vývoji produktu, tedy tehdy, kdy není možné předem kvalitně definovat, popsat a naplánovat všechny aktivity do detailu a bez interakce s budoucím zákazníkem nebo uživatelem (Řízení projektů, 2016).

Nicméně přístupu existuje samozřejmě více, v rámci Tabulky 1 je definováno devět nejpopulárnějších metod řízení projektu mezi projektovými manažery (Aston, 2021).

Tabulka 1 Devět přístupů k řízení projektu

| | |
|---------------------------|--|
| Agilní přístup | Spolupráce na interaktivním dodání jakéhokoliv díla |
| Scrum přístup | Metodika agilního řízení, cílem je zlepšení komunikace, týmové práce a rychlost vývoje. |
| Kanban přístup | Zlepšení rychlosti a kvality dodávky zvýšením viditelnosti nedokončené výroby a omezením multitaskingu |
| Scrumban přístup | Kombinace přístupu Scrum a Kanban |
| Lean přístup | Zefektivnění a odstranění odpadu, aby bylo možné doručit více za méně |
| XP přístup | Robustní vývoj pro zajištění kvality |
| Vodopádový přístup | Úplné plánování projektů a následné provádění plánovaných fází |

| | |
|--------------------|--|
| PRINCE2 | Řízené řízení projektu, které nepočítá s náhodou |
| PMI's PMBOK | Aplikování univerzálního standardu pro řízení projektu vodopádovým přístupem |

Zdroj: (Aston, 2021)

Pro řízení projektu existují standardy, které jsou vydávány různými profesními organizacemi, které se tématu řízení projektu věnují na mezinárodní úrovni. Nejvýznamnější v tomto oboru jsou **International Project Management Association (IPMA)** a **Project Management Institute (PMI)**. PMI je světové sdružení profesí, které se zabývají projektovým řízením s více než půl milionem členů ve 185 zemích. PMI aktivně působí v rámci uznání profese a role projektového řízení, stanovuje odborné standardy, provádí průzkumy a podobně. Toto sdružení také podporuje odborný a kariérní rozvoj a nabízí certifikace v rámci projektového řízení (Learn About PMI, 2021).

PMI také vydalo jeden z nejvýznamnějších standardů v rámci projektového řízení, a to Project Management Body of Knowledge, zkráceně pak **PMBOK**. Jedná se o mezinárodně uznávaný standard řízení projektu, nejvíce je však rozšířený v USA (PMBOK, 2016). Jedná se o nejstarší a nejobecnější standard, který se svou šířkou snaží definovat veškeré aspekty projektového řízení. PMBOK se kategorizuje do devíti základních znalostních oblastí, které společně dohromady vytvářejí model projektového řízení (PMBOK, 2016).

IPMA je mezinárodní asociace projektových manažerů. Jedním z cílů tohoto sdružení je prosazování povědomí o profesi řízení projektů, které má své standardy, znalosti, schopnosti a globální působnost (About Us, 2021). Tato asociace vydává normu kompetencí projektového manažera, neboli **ICB**, kde je definováno profesionální chování vedoucího projektového manažera a projektového týmu. I IPMA, stejně jako PMI, má pro projektové manažery vytvořený certifikační systém (IPMA, 2013).

V rámci projektového řízení jsou také důležité normy ISO, které v podniku umožňují certifikovat systém řízení projektů. Jedná se o:

- **ISO 21500 Management projektu** – norma ISO pro řízení projektů,

- **ISO 10006 Systémy managementu jakosti** – norma ISO pro řízení projektů (Řízení projektů, 2016).

PRINCE2 je poté metodika, která je v současné době nejrozšířenější metodikou projektového řízení v Evropě. Tato metodika je založena na sedmi principech, sedmi procesech a definuje sedm témat. Metodiku PRINCE2 je pak nutné v rámci konkrétního projektu přizpůsobit, je tedy nutné porozumět principům, jenž tvoří páteř této metodiky. Podpora přizpůsobení je do metodiky zahrnuta v rámci svého manuálu, což je její podstatnou předností. I tato metodika má vytvořen systém certifikace pro projektové manažery (PRINCE2, 2016).

2.2 Definice projektového manažera

Pro úspěšné zvládnutí jakéhokoliv projektu je nejdůležitější osobou projektový manažer. Projektový manažer, někdy také manažer projektu nebo vedoucí projektu je osoba zvolena společností a je zodpovědná za dosažení stanovených cílů projektu (Projektový manažer, 2019).

Je to právě projektový manažer, který jedná v zájmu celého projektu a uspokojuje tak naděje a očekávání zákazníků, zadavatelů projektu a dalších zainteresovaných stran. Pokud to situace žádá, projektový manažer musí být schopen povolat odborníky, a pokud musí vykonat komplikovaná rozhodnutí, je jimi za to uznáván. Dále musí projektový manažer odborníky motivovat k tomu, aby své zkušenosti a znalosti využili ve prospěch projektu (Pitaš, 2012).

Podle PMI jsou projektoví manažeři organizovaní, zapálení se zaměřením na cíl rozumí tomu, co mají projekty společné. Také jsou si vědomi své strategické role a svého přínosu pro úspěch společnosti, jejího učení a změny (Who are Project Managers, 2021). Projektový manažer je posel změn: přijímá cíle projektu za své vlastní a využívá svých schopností, dovedností a zkušeností k inspiraci členů projektového týmu, aby nabudil pocit sdíleného účelu. Projektový manažer je velmi otevřený novým výzvám a rád přebírá odpovědnost za řízení obchodních výsledků (Who are Project Managers, 2021).

Je důležité si uvědomit, že práce projektového manažera nespočívá jen v projektovém řízení. Do jeho povinností patří také plánování projektů, výběr projektového týmu a rozplánování projektu na dílčí části. Následně dohlíží na průběh zpracování zadaných úkolů, je zodpovědný za dodržení termínů, finančních

rozpočtů ale i za predikci případných rizik, překážek a komplikací, které mohou v průběhu projektu nastat. Do jeho povinností samozřejmě patří i zpracování potřebné dokumentace o průběhu a stavu projektu (Trégler, 2020).

Projektoví manažeři rozvíjí schopnosti potřebné k rozvoji důvěry a komunikace mezi všemi zúčastněnými stranami projektu: jeho sponzory, těmi, kteří využijí výsledky projektu, těmi, kteří ovládají potřebné zdroje, a členy projektového týmu. Mají širokou a flexibilní sadu nástrojů technik, které řeší složité, vzájemně závislé činnosti na úkoly a dílčí úkoly, které jsou dokumentovány, sledovány a kontrolovány. Přizpůsobují svůj přístup projektového řízení obsahu a omezením každého projektu, protože vědí, že jediný přístup, není vhodný pro všechny projekty. Navíc vždy rozvíjejí a zlepšují své vlastní dovednosti a dovednosti prostřednictvím zkušeností po dokončení projektu (Who are Project Managers, 2021).

Projektový manažer musí mít určité vlastnosti a předpoklady, na kterých je závislý jeho úspěch, tedy i úspěch celého projektu. Projektový manažer by měl být **přirozený vůdce**, který si respekt svých kolegů získá silou svého charismatu. Vedení týmu pak vyžaduje každodenní kontakt s lidmi, tudíž projektový manažer musí mít určitou výši emoční inteligence, jelikož výběr vhodného kvalitního týmu a jeho členů je závislý na **empatii**. S empatií úzce souvisejí i **komunikační dovednosti**, které jsou potřebné nejen pro vysvětlení požadavků pro splnění cílů projektů, ale také pro prezentaci plánů projektu (Trégler, 2020).

Důležitá je i takzvaná **situační flexibilita**, kdy projektový manažer musí předpovědět a naplánovat několik situací a scénářů, ale až schopnost přizpůsobit se nečekanému, schopnost improvizace a rychlá odezva dělá projektového manažera tím správným projektovým manažerem. Jak již bylo výše zmíněno, projektový manažer má velkou zodpovědnost a z toho důvodu je vystavován velkému stresu. Z toho důvodů je tedy důležité, aby byl projektový manažer schopný si ve stresových situacích zachovat chladnou hlavu, respektive musí být **odolný**. Samozřejmě je také důležitá **odvaha** a v neposlední řadě pak také **zodpovědnost** (Trégler, 2020).

Jak již bylo zmíněno, propagování profese projektového manažera na mezinárodní úrovni a tvorbu standardů pro tuto oblast se zabývá nadnárodní sdružení IMPA.

Nicméně pro projektové manažery existuje několik certifikačních systémů. Světově nejrozšířenější a neznámější certifikace pro projektové manažery jsou:

- certifikace projektového manažera dle IMPA,
- certifikace projektového manažera podle PMI,
- certifikace projektového manažera dle PRINCE2 (Projektový manažer, 2019).

Certifikace projektového manažera podle IMPA je proces, který je zaměřen na posouzení způsobilosti kandidátů řídit projekty. Způsobilost je definována jako schopnost si osvojit a aplikovat dovednosti a znalosti z oblasti projektového řízení v odpovídajícím kontextu. Certifikace je poté ověření této způsobilosti (Projektový manažer, 2019). Certifikační systém IMPA rozeznává čtyři certifikační stupně, které jsou popsány v Obrázku 4.

| | | |
|-----------------|---|--|
| Stupeň A | Certifikovaný ředitel projektu | Schopný řídit významný projekt s odpovídající metodologií, nástroji a zdroji |
| Stupeň B | Certifikovaný projektový senior manažer | Schopný komplexně řídit projekty |
| Stupeň C | Certifikovaný projektový manažer | Schopný řídit projekty s omezenou komplexností |
| Stupeň D | Certifikovaný projektový praktikant | Schopný aplikovat znalosti z projektového řízení jako člen týmu v projektu |

Zdroj: Upraveno dle (Pitaš, 2012)

Obrázek 4 Certifikační systém IMPA

Certifikace projektového manažera podle PMI projektovým manažerům nabízí komplexní certifikační program na všech úrovních vzdělání a zkušeností. PMI umožňuje certifikaci projektového manažera na osmi úrovních, které jsou popsány v Obrázku 5 (PMI, 2014).

| | |
|-----------------|---|
| PMP® | Uznává kompetence jednotlivce jako projektového manažera, který je schopný a zkušený vést a řídit projekt. |
| CAMP® | Uznává porozumění a základní znalost procesů a terminologie tak, jak je definováno v PMBOK. |
| PgMP® | Uznává prokázané zkušenosti, dovednosti a výkon s ohledem na uskutečněné projekty, které jsou v souladu s organizačními cíli. |
| PfMP® | Uznává pokročilou dovednost, která je potřebná pro koordinované řízení jednoho více projektů. |
| PMI-ACP® | Uznává znalost agilních principů, postupů, nástrojů a technik napříč agilní metodikou. |
| PMI-PBA® | Uznává odborné znalosti projektového řízení v oblasti business. |
| PMI-RMP® | Uznává prokázané znalosti a kompetence ve specializované oblasti posuzování a identifikace rizika projektu spolu s plány na zmírnění hrozeb a těžit z příležitostí. |
| PMI-SP® | Uznává prokázané znalosti a kompetence ve specializované oblasti vývoj a udržování časového plánu projektu. |

Zdroj: Upraveno podle PMI, 2014

Obrázek 5 Certifikace podle PMI

Certifikace projektového manažera podle PRINCE2 je komplexní certifikační program pro projektové manažery. Umožňuje certifikace projektových manažerů na třech úrovních, a to:

- PRINCE2 Foundation,
- PRINCE2 Practitioner,
- PRINCE2 Agile™ (PRINCE2 Qualifications Explained, 2021).

Certifikace PRINCE2 Foundation garantuje porozumění principům a terminologii PRINCE2 a po získání bude jedinec kompetentní k působení jako informovaný člen projektového týmu. PRINCE2 Practitioner kvalifikuje projektového manažera k výkonu a aplikaci principů PRINCE2 pro řešení konkrétního projektu. Pro získání této certifikace je však nutné mít certifikaci IMPA, certifikaci PMI nebo certifikaci PRINCE2 Foundation. PRINCE2 Agile™ pak učí certifikované projektové manažery, jak kombinovat řízení PRINCE2 s agilními metodami, technikami a přístupy. I pro tuto certifikaci je nutné mít certifikaci IMPA, certifikaci PMI nebo certifikaci PRINCE2 Foundation (PRINCE2 Qualifications Explained, 2021).

2.3 Kompetence a role projektového manažera

Pojem kompetence lze definovat jako soubor znalostí, schopností a dovedností, na základě kterých lze vykonávat danou funkci. Pojem kompetence lze vnímat jako „*funkčně propojený komplex znalostí, dovedností a postojů, které umožňují úspěšné plnění úkolů a řešení problémů.*“

Národní standard projektového řízení pak kompetenci rozumí jako „*prokázané schopnosti použít znalosti a/nebo dovednosti a ve vhodných případech i prokázat patřičné osobní vlastnosti*“ (Pitaš, 2012, str. 9).

S kompetencí se také pojí pojem kompetentnost, kdy by se daly tyto slova považovat v praktickém použití za synonyma. Kompetence by se dala nahradit slovy předpoklad, způsobilost anebo schopnost vykonávat nějakou profesi, činnost či situaci. Kompetentnost je pak schopnost daného pracovníka (Kompetence vs kompetentnost, 2016).

Z hlediska projektů musí mít projektový manažer určitý soubor kompetencí, které jim umožní efektivně plánovat a realizovat projekty, aby byl tedy kompetentní k tomu vykonávat pozici projektového manažera. Je však důležité si uvědomit, že i celý projektový tým musí mít určitou úroveň kompetence, aby byl schopný projekt uskutečnit. V literatuře se dále uvádí, že kompetenční a osobnostní rysy potenciálně přinášejí v projektech významné výsledky. Existují rovněž názory, že skutečným determinanem úspěchu jakéhokoli projektu jsou kompetence, a nikoli projektový manažer. Při najímání jednotlivců pro projekty by proto mělo mít prioritu to, zda je jedinec dostatečně kompetentní (Irfan, a další, 2021).

U správného manažera nejsou důležité jen znalosti a dovednosti, ale také jeho osobní předpoklady. Je běžné, že v rámci projektu dochází ke špatnému nebo nedostatečnému plnění funkce projektového manažera a poté se vyskytne takzvaný neformální vůdce. Zpravidla se jedná o člověka, který je zkušený a charismatický a má na chod projektového týmu významný vliv. Prostřednictvím tohoto neformálního vlivu se mohou časem otočit role, kdy je oficiální projektový manažer nahrazen právě osobou, která je charismatičtější a je uznávána jako autorita (Štefánek, 2011).

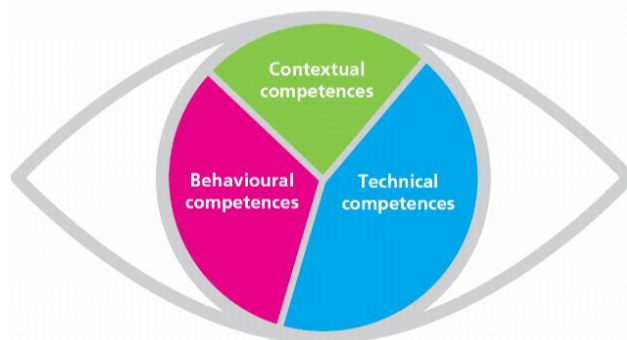
Mezi další důležité schopnosti a dovednosti manažera se řadí organizační schopnosti, řídicí schopnosti, ztotožnění se s týmem, sociální kompetence, vcítění a angažovanost při motivování členů týmu. Dobří projektoví manažeři se od ostatních členů týmu odlišují těmito vybranými aspekty:

- vysoká míra empatie,
- vysoká snaha po dosažení úspěchu,
- rychlé přizpůsobení se změně situace a flexibilita,
- vyšší míra odolnosti vůči zátěži,
- vyšší míra frustrační tolerance,
- schopnost přijmout a nést zodpovědnost za dění v týmu,

- schopnost komunikovat,
- logické usuzování,
- zapojení se o nad rámec svých pracovních povinností,
- vyšší míra dominance,
- odpovědné plnění pracovních povinností,
- zájem na společenské angažovanosti v týmu (Štefánek, 2011).

Pro uskutečnění dobrých projektů a dobrých výsledků jsou vedle odborných kompetencí projektového manažera nezbytné i kompetence behaviorální, jako jsou motivace, etika a schopnost vést členy týmu a tak dále. Mimo to se musí projektový manažer úspěšně vypořádat i s ekonomickým, organizačním a sociálním kontextem projektu.

Výše zmíněné vedlo sdružení IPMA k tomu, aby vymezila pro projektové řízení tři rozměry kompetencí: odborné, behaviorální a kontextové, které jsou zobrazeny v takzvaném oku kompetencí (Pitaš, 2012).



Zdroj: Pitaš, 2012, str. 5

Obrázek 6 Oko kompetencí

Toto oko kompetencí prezentuje sjednocení všech součástí projektového řízení z pohledu projektového manažera při posudku jisté situace, kdy oko je zde jako znamení způsobilosti tvorby vizí a jasného myšlení (Pitaš, 2012). Kompetence projektového manažera, který je považován za profesionála plánujícího a řídicího projekt, mají být dle požadavků IMPA vyjádřeny čtyřiceti šesti elementy, které jsou specifikovány v Obrázku 7.

| |
|---|
| TECHNICKÉ KOMPETENCE |
| Uspěšnost řízení projektu |
| Zainteresané strany |
| Rizika a příležitosti |
| Kvalita |
| Organizace projektu |
| Týmová práce |
| Řešení problémů |
| Struktury v projektu |
| Rozsah a dodávané výstupy projektu |
| Čas a fáze projektu |
| Zdroje |
| Náklady a financování |
| Obstarávání a smluvní vztahy |
| Změny |
| Kontrola, řízení a podávání zpráv |
| Informace a dokumentace |
| Komunikace |
| Zahájení |
| Ukončení |
| BEHAVIORÁLNÍ KOMPETENCE |
| Vůdčovství |
| Zainteresanost a motivace |
| Sebekontrola |
| Asertivita |
| Uvolnění |
| Otevřenost |
| Kreativita |
| Orientace na výsledky |
| Výkonnost |
| Diskuze |
| Vyjednávání |
| Konflikty a krize |
| Spolehlivost |
| Porozumění hodnotám |
| KONTEXTOVÉ KOMPETENCE |
| Orientace na projekt |
| Orientace na program |
| Orientace na portfolio |
| Realizace projektu, programu a portfolio |
| Trvalá organizace |
| Byznys |
| Systemy, produkty, technologie |
| Personální management |
| Zdraví, bezpečnosti, ochrana života a životního prostředí |
| Finance |
| Právo |

Zdroj: Upraveno dle Pitaš, 2012, str. 7

Obrázek 7 Kompetence projektového manažera

Dvacet elementů **technických kompetencí** se týká profesionálních záležitostí projektového řízení. Patnáct elementů **behaviorálních kompetencí** se týká personálních vztahů mezi jednotlivci i skupinami, které jsou řízeny v rámci projektů, programů a portfolií. Jedenáct elementů **kontextových kompetencí** se týká interakce mezi projektovým týmem, kontextem projektu a společností jako takové (Pitaš, 2012).

Kompetenční model projektového manažera zpravidla pracuje s takzvanými tvrdými a měkkými dovednostmi. Toto rozdělení lze vyzorovat i v systematice IMPA, kdy jsou tvrdé dovednosti zahrnuty v rámci technických dovedností a behaviorální kompetence představují měkké dovednosti. Kontextové kompetence poté popisují vazbu projektu na právní a finanční svět nebo na zdraví a životní prostředí (Šviráková, 2011).

3 Proces vzdělávání a rozvoje projektových manažerů Kvality ve vybrané společnosti

V rámci první kapitoly analytické části diplomové práce bude přestavena oblast Kvality ve vybrané společnosti pro správné pochopení její role ve vybrané společnosti, bude popsána její struktura včetně definování hlavních činností této oblasti. Následně bude představen projektový manažer Kvality ve vybrané společnosti, jeho kompetenční profil a náplň jeho pracovní funkce. Závěrem této kapitoly je podkapitola věnována současnému stavu procesu vzdělávání a rozvoje projektových manažerů Kvality ve vybrané společnosti.

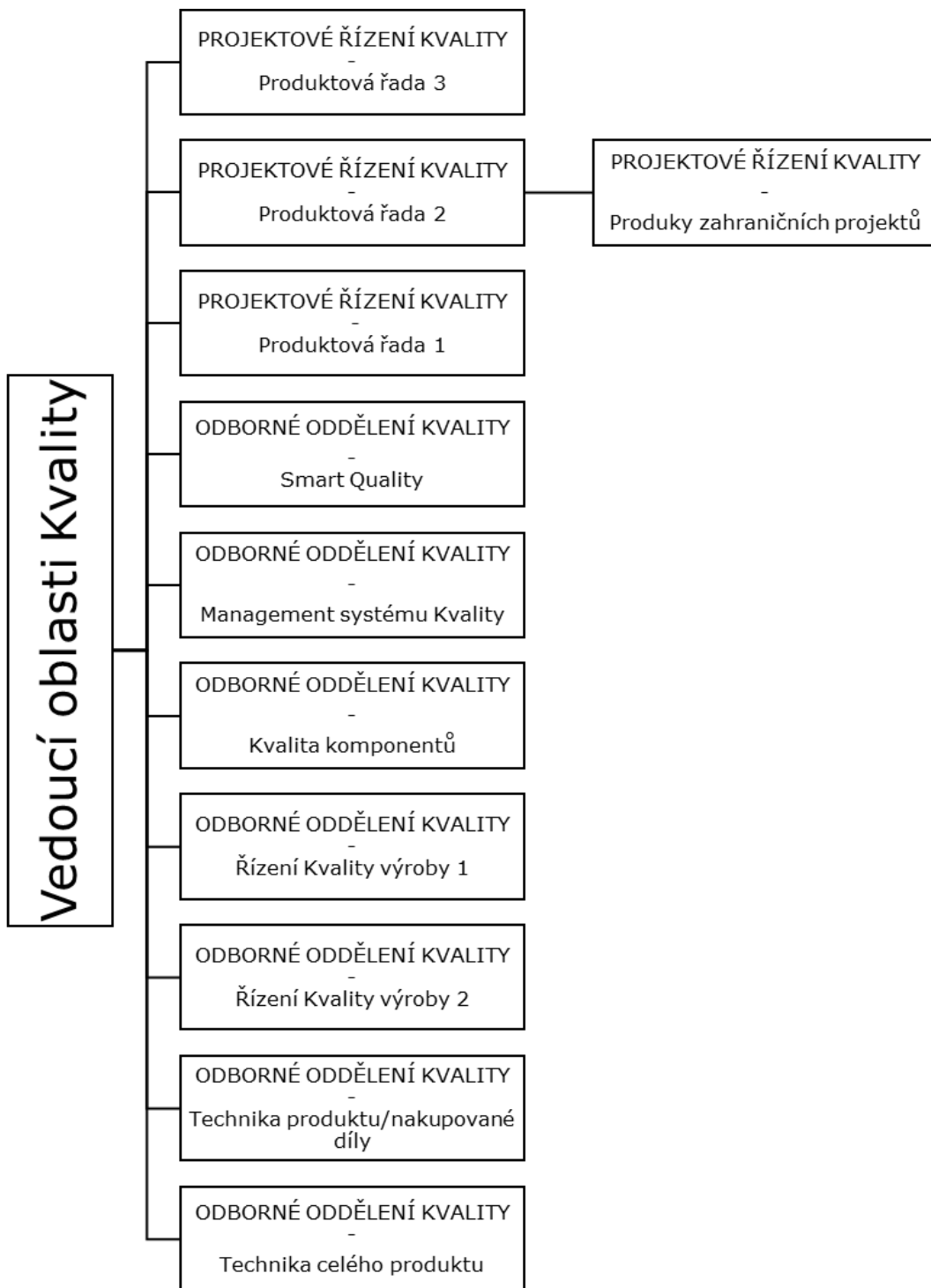
3.1 Představení oblasti Kvality ve vybrané společnosti

Společnost, která byla pro potřeby této diplomové práce vybrána, působí v oblasti Automotive v mezinárodním měřítku. V rámci České republiky má tato společnost tři výrobní závody, další závody lze najít v Rusku, v Indii či v Číně. Společnost v posledních letech dosahuje vynikajících výsledků, a to i v současné době, kdy je svět ochromen pandemií Covid-19.

Jedním z důvodů, proč společnost dosahuje těchto výsledků je to, že si zakládá na vysoké kvalitě svých produktů, čehož dosahuje prostřednictvím oblasti Kvality, která ve společnosti koordinuje a usměrňuje činnosti a procesy při vývoji a výrobě produktu s ohledem na jeho kvalitu.

Role oblasti Kvality je ve společnosti, a pro celý produkt, velmi důležitá, protože je to právě oblast Kvality, která zastupuje zájem zákazníka, jeho potřeby a požadavky, nejen od počátku produktového projektu, ale i po dodání produktu zákazníkovi, kdy monitoruje jeho reakci na dodaný produkt s cílem přenést lesson learned do dalšího projektu tak, aby byl zákazníkovi doručen produkt v té nevyšší možné kvalitě. Důležité rovněž je to, že Kvalita je nezávislá a nestranná k ostatním oblastem společnosti, a z toho důvodu z organizačního pohledu oblast Kvality spadá přímo pod vedení společnosti.

Oblast Kvality je ve vybrané společnosti oblastí poměrně rozsáhlou. Organizační struktura této oblasti je znázorněna na Obrázku 8.



Obrázek 8 Organizační struktura Kvality ve vybrané společnosti

Oblast Kvality je rozdělena na deset hlavních útvarů v jejich čele stojí vedoucí daného útvaru. Sedm útvarů se zabývá Kvalitou na odborné úrovni, respektive zaměstnanci těchto útvarů jsou odborníky, kteří provádějí potřebné aktivity pro zajištění kvality produktu.

Útvar **Smart Quality** implementuje nové metody Kvality pro virtuální produkty, definuje požadavky na kvalitu služeb a vytváří struktury a procesy zabezpečení IT. Dále definuje a koordinuje strategie pro softwarový produkt a podporuje digitalizaci stávajících procesů.

Útvar **Management systému Kvality** vydává a pečuje o příručku IMS, koordinuje a podporuje zavádění požadavků QMS a plánuje a provádí interní systémové a procesní audity. Dále moderuje, zavádí a podporuje metody Kvality pro zpracování požadavků zákazníků. Mimo jiné má tento útvar v zodpovědnosti školení v oblasti Kvality. Útvar **Kvalita komponentů** zajišťuje kvalitu výroby potřebných komponentů pro finální produkt.

Útvar Řízení Kvality výroby 1 stavuje měřítka kvality pro náběh nového produktu a jeho sériovou výrobu v rámci výrobního závodu 1. Také stanovuje cíle kvality a rozhoduje o pozastavení nebo uvolnění produktu do sériové výroby. Obdobné činnosti vykonává i útvar **Řízení Kvality výroby 2** v rámci druhého výrobního závodu společnosti.

Útvar Technika produktu/nakupované díly pro společnost zajišťuje kvalitu nakupovaných dílů pro všechny výrobní závody společnosti, provádí audit dodavatelů a uvolňuje jednotlivé díly do sériové výroby. Útvar **Technika celého produktu** koordinuje technické analýzy celého produktu, monitoruje a analyzuje data ze zákaznické sítě a připravuje podklady pro vrcholový management.

Z pohledu projektového řízení, které je podstatné pro tuto diplomovou práci, v oblasti Kvality existují čtyři oddělení, v rámci kterých pracují projektoví manažeři Kvality. Tato oddělení koordinuje a řídí činnosti a procesy ve vývoji a výrobě produktových řád s ohledem na kvalitu produktu. Pro správné fungování oblasti Kvality je potřeba, aby všechna oddělení mezi sebou komunikovala a spolupracovala tak, aby bylo možné v rámci produktu dosáhnout té nejvyšší

možné kvality. Projektoví manažeři musejí vést dialog s odbornými útvary, aby mohli jejich požadavky a zájmy promítnout v rámci řízení produktových projektů.

3.2 Charakteristika projektového manažera Kvality ve vybrané společnosti

Projektový manažer Kvality ve vybrané společnosti má, stejně jako každý zaměstnanec, stanoven **popis práce funkčního místa**. Co se týče pracovního zařazení, jsou projektoví manažeři Kvality ve vybrané společnosti kategorizováni jako THZ, tedy jako technickohospodářští zaměstnanci. Popis práce funkčního místa je každému zaměstnanci přístupný v jeho osobní záložce na intranetu společnosti. V rámci popisu práce funkčního místa jsou definovány důležité informace jako:

- název místa,
- kód profese,
- profese,
- tarifní skupina,
- nadřazené místo,
- účel místa,
- odborné úkoly.

Účel místa projektového manažera Kvality je zajištění koordinace relevantních činností v oblasti řízení Kvality při plánování, odsouhlasení, realizaci a vyhodnocování projektů v rámci produktu a s tím související přesahová témata.

Odborné úkoly projektového manažera Kvality jsou pak rozděleny do 27 jednotlivých úkolů, kdy každý úkol je hodnocen procentním podílem, tedy všechny úkoly v součtu tvoří 100 %. Jednotlivé úkoly, včetně procentního podílu jsou popsány v Tabulce 2.

Tabulka 2 Odborné úkoly projektového manažera Kvality

| Odborný úkol | Podíl |
|---|-------|
| Organizace průběhu realizace projektů z hlediska obsahu, nákladů, kvality a termínů | 10 % |
| Koordinace svěřených projektů | 7 % |
| Vyhodnocení projektové dokumentace | 6 % |

| | |
|---|-----|
| Vyhodnocení analýz vztahující se k projektům | 6 % |
| Vypracování zpráv o stavu projektů | 6 % |
| Vypracování prezentací o stavu projektů a o nových produktech | 5 % |
| Vypracování stanovisek k projektům – v grémiích společnosti | 5 % |
| Koordinace produktových opatření | 5 % |
| Vypracování podkladů pro vrcholový management společnosti a jiná grémia | 5 % |
| Optimalizace průběhu realizace projektů z hlediska obsahu, nákladů, kvality a termínů | 5 % |
| Koordinace realizace opatření/rozhodnutí z grémií | 5 % |
| Metodické řízení členů projektového týmu | 3 % |
| Projednávání stavu projektů | 3 % |
| Stanovení opatření k minimalizaci rizik | 3 % |
| Organizování spolupráce s externími partnery na projektech | 2 % |
| Organizování spolupráce s partnerskými společnostmi | 2 % |
| Projednávání katalogu opatření pro produkt | 2 % |
| Kontrola dodržování procesní a organizační dokumentace | 2 % |
| Kontrola plnění úkolů a dodržování termínových plánů u členů projektového týmu | 2 % |
| Zadávání závazných úkolů členům projektového týmu | 2 % |
| Stanovení termínových plánů pro projekty | 2 % |
| Dohlížení na aplikaci legislativy na podmínky společnosti | 2 % |
| Navrhování koncepce projektů | 2 % |
| Stanovení členů projektových týmů | 1 % |
| Navrhování zadání projektů | 1 % |
| Informování o stavu projektů členy projektového týmu a zadavatele projektů | 1 % |

Zdroj: Upraveno dle interních materiálů společnosti (2021)

Pro výkon funkce projektového manažera Kvality ve vybrané společnosti je rovněž důležitá **kompetenční matice k funkčnímu místu**, která je stejně jako popis práce funkčního místa zaměstnanci k dispozici v jeho osobní záložce v rámci intranetu společnosti. Jedná se náhled požadované kvalifikace a dalších dovedností. Tato kompetenční matice vzniká:

- po ohodnocení funkčního místa přímým nadřízeným z hlediska,
- požadovaných kvalifikací a dalších dovedností,
- automatickým přiřazením potřebných kvalifikací k dané profesi,
- přidělením strategických požadavků ze strany společnosti.

V rámci kompetenční matice projektového manažera Kvality lze rozlišovat čtyři okruhy kompetencí a kvalifikací. Prvním okruhem je **vzdělání projektového manažera**, kdy povinné vzdělání pro projektového manažera je vzdělání vysokoškolské, a to minimálně bakalářské vzdělání. Dalším okruhem jsou **zákonné kvalifikace**, tedy kvalifikace, které jsou dané zákonem. Jedná se například o kvalifikaci řidiče vozidel pro služební účely a s tím spojené řidičské oprávnění.

Třetím okruhem jsou **odborné a nadodborné kompetence a kvalifikace**, tedy kompetence a kvalifikace, které jsou přímo spojené s pracovním výkonem projektového manažera tak, jak je definován popisem funkčního místa, a jsou pro projektového manažera povinné. Zároveň se jedná o kompetence, v rámci kterých se má projektový manažer Kvality dále vzdělávat a rozvíjet, aby mu mohly být uznány. V rámci své povahy lze tyto kompetence rozdělit na měkké a tvrdé, tak jak je uvedeno v Tabulce 3:

Tabulka 3 Odborné a nadodborné kompetence a kvalifikace

| | NÁZEV KOMPETENCE |
|----------------------------------|-------------------------------------|
| MĚKKÉ DOVEDNOSTI | Jednání v týmu |
| | Schopnost srozumitelně komunikovat |
| | Vyjednávání |
| | Rozhodování |
| | Argumentace |
| | Vedení projektu a týmu |
| TVRDÉ, ODBORNÉ DOVEDNOSTI | MS Excel, Word, Powerpoint, Outlook |
| | Anglický jazyk B1 |
| | Německý jazyk B1 |
| | Projektová metodika |
| | Zajištění kvality |

| | |
|--|----------------------------------|
| | Metody Kvality |
| | Znalost relevantních procesů |
| | Firemní Kvalita |
| | Strategie a cíle oblasti Kvality |
| | Základní znalosti Kvality |
| | Standardní znalosti Kvality |

Zdroj: Upraveno dle interních materiálů společnosti (2021)

Čtvrtým a posledním okruhem jsou **kompetence a kvalifikace dle interních předpisů společnosti**. Jedná se o kompetence a kvalifikace, které jsou do kompetenční matice projektového manažera zařazeny na základě strategických požadavků společnosti nebo na základě legislativních požadavků. Do této kategorie spadá například školení BOZP, Požární ochrana na pracovišti nebo Hospodaření s energiemi. Spadá sem ale i kvalifikace Compliance, které vychází z podstaty politiky společnosti (etika, hospodářská soutěž, korupce atd.). Pro projektového manažera Kvality se v rámci této kategorie povinné mít **projektovou licenci**, která je podstatná pro jeho pracovní výkon.

Na základě výše uvedeného lze poznamenat, že kompetenční matice projektového manažera Kvality ve vybrané společnosti reflektuje kompetence projektového manažera tak, jak byly definovány v rámci teoretické části této diplomové práce. Kompetence nejsou zaměřeny čistě jen na odborné dovednosti, ale taky na dovednosti měkké, které jsou pro projektového manažera stejně důležité.

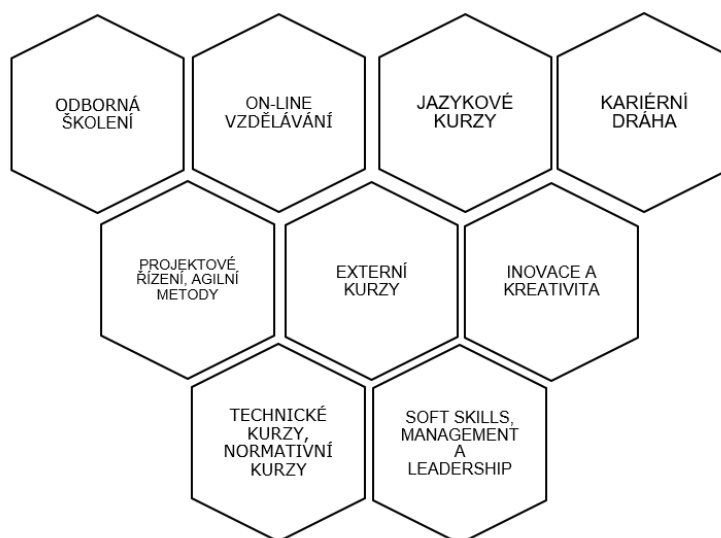
Jak bylo zmíněno v rámci představení oblasti Kvality ve vybrané společnosti, projektoví manažeři Kvality zastupují zájmy Kvality v rámci produktových projektů, kdy jsou členy projektového týmu s ostatními zástupci odborných oblastí (Nákup, Logistika, Výroba apod.). Aby mohli tyto zájmy správně zastupovat, musejí získávat relevantní informace od svých partnerů z odborných oddělení Kvality, kdy s těmito partnery vytváří projektový tým na „kvalitářské“ úrovni. Zároveň však musí mít dostatečné znalosti o činnostech odborných útvarů Kvality, znát jejich procesy a potřeby tak, aby dokázali tyto znalosti a potřeby přenést do produktového projektu na úrovni všech oblastí vybrané společnosti.

Kompetenční matice funkčního místa a popis práce funkčního místa projektového manažera Kvality jsou důležitými dokumenty, na základě kterých dochází ke stanovení procesu vzdělávání a rozvoje u projektového manažera Kvality. To, jakým způsobem k tomuto procesu dochází a jaký je jeho současný stav, je detailně popsáno v následující podkapitole.

3.3 Současný stav procesu vzdělávání a rozvoje projektových manažerů Kvality

Vybraná společnost si velmi zakládá na tom, aby své zaměstnance řádně vzdělávala a rozvíjela, jelikož si je vědoma toho, že tím zajišťuje svou budoucnost a zaměstnanci a jejich znalosti jsou pro společnost tím nejdůležitějším kapitálem. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve společnosti je zastřešeno **Akademii vzdělávání**, která poskytuje vzdělávací a rozvojové aktivity tak, aby byly přístupné kdykoliv a pro každého. Hlavní činností Akademie je tak neustále zajišťování a doplňování široké nabídky vzdělávacích a rozvojových aktivit.

Nabídka vzdělávání a rozvoje je zaměstnancům dostupná v rámci intranetu společnosti, kde má Akademie vzdělávání svou vlastní stránku. Nabídka vzdělávacích a rozvojových aktivit je znázorněna v Obrázku 9.



Zdroj: Upraveno dle Akademie vzdělávání (2021)

Obrázek 9 Nabídka vzdělávacích a rozvojových aktivit ve vybrané společnosti

Co se týče metod a forem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti, Akademie vzdělávání si zakládá na tom, aby každý zaměstnanec našel ten způsob, který mu vyhovuje. Z toho důvodu je možné se vzdělávat on-line pomocí e-learningu, digitální knihovny, on-line přednášek či webinářů, ale taktéž prostřednictvím klasických forem jako jsou workshopy, školení či přednášky, buď v prostorách vybrané společnosti či v prostorách externího partnera pro vzdělávání.

V rámci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců však ve vybrané společnosti působí i odborné akademie vzdělávání. Odborné akademie zajišťují odborné vzdělávání v některých odděleních. V současné době můžete tyto akademie najít v oddělení Nákupu, Kvality, Logistiky a v Nářadovně. V případě projektových manažerů Kvality, a samozřejmě i ostatních zaměstnanců Kvality, se jedná o Akademii Kvality.

Akademie Kvality, která v rámci organizační struktury Kvality spadá pod odborné oddělení Management systému Kvality, spravuje v rámci intranetu společnosti týmový web, na kterém může zaměstnanec Kvality nalézt veškeré potřebné informace o vzdělávání a rozvoje v oblasti Kvality. Práce Akademie Kvality se zakládá na čtyřech základních pilířích:

- směr vzdělávání určuje strategii Kvality,
- vzdělávání nás baví,
- vše, co děláme, děláme po vás,
- každý na sobě musí pracovat.

Obsahem týmového webu **Akademie Kvality** je pravidelně aktualizovaný přehled vzdělávacích aktivit, které jsou povinné pro zaměstnance Kvality, ale i přehled aktivit, které jsou pod správou Akademie vzdělávání a zaměstnanci Kvality by o ně mohli projevit zájem. Co se týče povinných vzdělávacích aktivit, jedná se o odborné kurzy Kvality či kurzy osobního rozvoje, ale jedná se také o aktivity, které vyplývají ze základní kompetenční matice pracovníků THZ na oddělení Kvality. Dále zde zaměstnanec Kvality může nalézt odkazy na vzdělávací portály nebo na interní stránku Akademie vzdělávání (Týmový web Akademie Kvality, 2021).

To, jakým způsobem se bude projektový manažer Kvality vzdělávat a rozvíjet, se v počátcích jeho kariéry v této pozici odvíjí především od popisu práce jeho funkčního místa a od jeho kompetenční matice. Postupem času, kdy projektový manažer Kvality absolvuje povinné vzdělávací aktivity, zaměřuje se na rozvíjení

svých kompetencí dle svého uvážení, a uvážení jeho přímého nadřízeného, a volí z nabídky Akademie vzdělávání či Akademie Kvality.

Důležité však je, že veškeré požadavky na jeho vzdělávání a rozvoj musí být zaneseny do **plánu osobního rozvoje**, který je vypracován na určité období, zpravidla na jeden kalendářní rok. Plán osobního rozvoje je zpracován na základě pohovoru mezi projektovým manažerem a jeho přímým nadřízeným. Tento rozhovor je klíčovým nástrojem k motivaci, řízení výkonu a personálního rozvoje zaměstnance, kdy jeho součástí je i naplánování rozvojových a vzdělávacích aktivit zaměstnance.

Pro tento rozhovor je nutná příprava ze strany projektového manažera, tak ze strany jeho přímého nadřízeného. Projektový manažer by měl v rámci rozhovoru přijít s návrhem, jakým způsobem se chystá po dobu následujícího roku vzdělávat a rozvíjet. Nadřízený je povinen tento návrh vzít v potaz a zvážit, zda dané požadavky projektové manažera reflektují kvalifikační požadavky pro výkon jeho pozice. Zároveň by měl nadřízený projektovému manažerovi doporučit, zda je cesta, kterou chce se projektový manažer vzdělávat, vhodná a případně mu pomoci zvolit správné vzdělávací a rozvojové aktivity.

Tyto domluvené aktivity jsou následně zaneseny do plánu osobního rozvoje, což je závazný dokument, který obsahuje následující náležitosti:

- období, pro které je plán osobního rozvoje platný,
- jméno zaměstnance,
- pozice daného zaměstnance,
- oddělení zaměstnance,
- osobní číslo zaměstnance,
- datum narození zaměstnance,
- datum nástup do společnosti.

Vzdělávací a rozvojové aktivity jsou v rámci plánu osobního rozvoje kategorizovány obdobně jako v kompetenční matici, tedy na zákonné kvalifikace, odborné a nadodborné kvalifikace a kvalifikace dle interních předpisů společnosti. Splnění plánu osobního rozvoje ze strany projektového manažera Kvality je kontrolováno při dalším rozhovoru v následujícím roce, kdy by měl svému nadřízenému podat

zpětnou vazbu o absolvovaných vzdělávacích a rozvojových aktivitách a má dojít ke zhodnocení, zda byly pro projektového manažera přínosné.

Jak bylo v rámci charakteristiky projektového manažera Kvality definováno, jedna z hlavních kompetencí, kterou pro svůj pracovní výkon musí mít, je **projektová licence**. Tuto projektovou licenci může projektový manažer v rámci společnosti získat po absolvování tří modulů, školení, projektového řízení. Obsah těchto modulů je popsán v rámci Tabulky 4.

Tabulka 4 Moduly projektového řízení

| Projektové řízení I. | | | |
|-------------------------------|---|--|--|
| Cíl | Naučit se správně iniciovat a plánovat projekty. | Dokázat při jejich realizaci myslet a jednat agilně. | Zlepšit se v týmové spolupráci a při práci s projektovými riziky |
| Obsah | Iniciace a start projektu | Plánování a rizika projektu | Realizace projektu |
| | Koncepce projektu | Zahájení práci na projektu | Interaktivní simulace a přenos poznatků do praxe |
| Projektové řízení II. | | | |
| Cíl | Umět v praxi použít ty nejdůležitější věci, nezbytné pro úspěšnou realizaci projektů. | Porozumět vybraným prvkům agilní práce. | Zlepšit své schopnosti komunikace v rámci projektové spolupráce. |
| Obsah | Jak na projektové porady | Komunikační typy | Ukončení projektu |
| | Stakeholder management | Interaktivní simulace a praxí prověřené techniky | Přenos poznatků do praxe |
| Projektové řízení III. | | | |
| Cíl | Zvýšit schopnost efektivního řízení a kontroly projektového týmu. | Motivace projektového týmu v maticové struktuře a v agilním prostředí. | Být dílčím způsobem připraven k úspěšnému složení on-line testu. |
| Obsah | Kompetence projektového manažera. | Typy projektových týmů a jejich formování | Motivace členů projektového týmu |
| | Rozvoj projektového týmu | - | - |

Zdroj: Upraveno dle interních materiálů společnosti (2021)

Školení projektového řízení a jeho obsah je kompatibilní s mezinárodními standardy dle IMPA. Tato školení jsou pak pro společnost vedené externí společností, která

se zabývá problematikou projektového řízení. Školení je prováděno interaktivním výkladem s moderovanou diskusí ve skupinách, modelovými situacemi ve skupinách a probíhá trénink dovedností. K dispozici jsou rovněž materiály potřebné k pochopení problematiky, a které slouží i k samostudiu pro zvládnutí testu, na základě kterého pak projektový manažer získá projektovou licenci.

Pro projektové manažery Kvality je důležité se orientovat v procesech a činnostech oblasti Kvality. Pro splnění kompetence Zajištění Kvality je Akademií Kvality organizováno školení s názvem **Kvalita ve vybrané společnosti**. Jedná se o celodenní školení, jehož cílem je získat znalosti o aktuálních činnostech Kvality, o procesu vzniku projektu a jeho návaznost na Kvalitu a o systému Kvality ve společnosti.

Pro splnění kompetence Firemní Kvalita musí projektový manažer Kvality absolvovat vzdělávací akci s názvem **Můj přínos firemní Kvalitě**. Jedná se o krátký workshop, jehož cílem je motivování účastníků pro kvalitní práci. Během workshopu se účastníci zamýšlejí nad každodenními pracovními úkoly a hledáním lepšího řešení. Mezi sebou sdílejí dobrou praxi a úspěchy Kvality, kdy zároveň definují vlastnosti a dovednosti ideálního pracovníka Kvality. Součástí workshopu je hra simulující kontrolu kvality a procesu. Po absolvování workshopu si účastník je schopen uvědomit svou roli v rámci Kvality.

Zajímavou formou rozvoje pro projektové manažery Kvality je talentový program, tzv. **Q-Talent** (od anglického slova Quality). Jedná o čistě interní rozvojovou aktivitu oblasti Kvality, která má za hlavní úkol vybrat ze zaměstnanců Kvality vhodné kandidáty pro kariérní dráhu do managementu. Do talentového programu Kvality se projektový manažer dostane na základě jmenování svým nadřízeným, avšak pro jmenování musí projektový manažer splňovat podmínku jazykové úrovně B2 anglického jazyka.

V průběhu talentového programu jsou jednotliví účastníci rozděleni do týmu, v rámci kterých společně pracují na zadaném úkolu. Zpravidla se jedná o návrh nového řešení, postupu či procesu, který by do budoucna bylo možné zaimplementovat do stávajících procesů oblasti Kvality. Mimo to má každý účastník svůj osobní úkol podobného charakteru. Každému týmu je přidělen patron z vedoucích pracovníků Kvality, který v průběhu trvání talentového programu dohlíží na dynamiku

spolupráce v rámci týmu, a především na průběh zpracování zadaného úkolu. Výsledky skupiny a jednotlivců jsou následně prezentovány před vedoucími pracovníky Kvality, kteří z uchazečů vybírají reprezentanty za oblast Kvality v rámci talentového programu vybrané společnosti.

Talentový program Kvality však není jen o zpracování manažerských úkolů. Účastníkům je umožněno navštívit odborná oddělení Kvality za účelem získání potřebných informací a znalostí o procesech a činnostech napříč celou oblastí Kvality. Dále jsou účastníci rozvíjeni v rámci komunikace, spolupráce v týmu a ve svých prezentačních dovednostech.

4 Empirický výzkum

V rámci empirického výzkumu pro diplomovou práci byla zvolena kvalitativní metoda, konkrétně pak polostrukturovaný rozhovor. Tato metoda byla zvolena proto, že se jedná o vhodnou a přínosnou metodu pro řešení problematiky diplomové práce a nejvíce vyhovuje charakteru zkoumaných faktorů. V rámci této kapitoly je nejprve popsána metodika práce, respektive to, jakým způsobem výzkum probíhal. Následně jsou popsány výsledky získané prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s projektovými manažery Kvality. V závěru této kapitoly jsou představeny návrhy a doporučení, které mohou přispět ke zlepšení současného stavu procesu vzdělávání a rozvoje projektových manažerů Kvality ve vybrané společnosti.

4.1 Metodika diplomové práce a průběh empirického výzkumu

Kvalitativní výzkum se nejčastěji provádí jako intenzivní kontakt s životní situací nebo terénem. V humanitních vědách kvalitativní výzkum „*označuje různé přístupy (metody, techniky) ke zkoumání pedagogických jevů, kdy do popředí nevystupuje kvantifikace empirických dat, nýbrž jejich podrobná kvalitní analýza*“ (Maňák & Švec, 2004, str. 22). Jedná se tedy o nestatické zpracování získaných dat, které umožňuje hlouběji nahlédnout pod povrch zkoumaných faktorů.

Jak již bylo zmíněno, jako metoda kvalitativního výzkumu byl zvolen polostrukturovaný rozhovor. Jedná se o verbální dialog mezi dvěma osobami, který se vyznačuje tím, že tazatel má připravenou kostru témat a otázek, tedy návod, který chce během rozhovoru s respondentem probrat. Tazatel se může v průběhu rozhovoru odklonit od připravené kostry, a to především v reakci na odpověď respondenta, kdy se může podrobněji zabývat tím, co považuje v dané chvíli za důležité (Cohen & Crabtree, 2006).

Metoda polostrukturovaného rozhovoru je na pomezí mezi strukturovaným a nestrukturovaným rozhovorem. Polostrukturovaný rozhovor „*kombinuje výhody a minimalizuje nevýhody obou krajních forem rozhovoru*“ (Reichel, 2009, stránky 111-112). Výhody této metody jsou zejména flexibilita, možnost reagovat na respondenta a využít jeho osobnostních rysů (Reichel, 2009).

Důležitá je příprava tazatele pro rozhovor, kdy je nutné si předem připravit témata a otázky, jež je důležité v rámci rozhovoru projít. Tato příprava pomáhá vést linku rozhovoru a zajišťuje, aby se v rámci rozhovoru dostalo na všechny důležité otázky (Hendl, 2016). Vhodný postup k vytvoření kostry pro polostrukturovaný lze definovat ve čtyřech bodech:

- definovat obecné téma a následně vypsát všechna podtémata a okruhy otázky, které budou tazatele zajímat,
- uspořádat témat podle důležitostí a logického pořadí, citlivá témata je vhodné nechat až ke konci rozhovoru,
- promyslet si pořadí a formování otázek,
- promyslet si navazující hloubkové otázky (Hendl, 2016).

Na začátek rozhovoru je dobré mít připravené úvodní otázky, které slouží k prolomení ledů, neboť je důležité navození atmosféry tak, aby se respondent cítil nejen příjemně, ale i bezpečně. Nejvhodnější způsob, jak zaznamenávat výstupy z polostrukturovaného rozhovoru, je rozhovor nahrávat a zároveň si v jeho průběhu vypracovávat poznámky. Tazatel si však musí být jist, že respondent s nahráváním souhlasí a je si ho vědom (Clifford & Valenine, 2003).

Tazatel v rámci rozhovoru postupuje podle předem připravené kostry a v případě potřeby pokládá další otázky. Důležité pro vedení rozhovoru je také to, aby se tazatel vyhnul navádění respondenta k odpovědi, kterou od něj očekává. Klíčové je správné ukončení rozhovoru ze strany tazatele, kdy je vhodné rozhovor ukončit otázkou, která dává respondentovi prostor, aby se zeptal na jakoukoliv otázku, která se pojí se zkoumaným tématem. Případně respondent může tento prostor využít k doplnění informací, které jsou podle něj relevantní pro zkoumané téma (Zorn).

Poté, co tazatel shromáždí empirická data, v tomto případě se jedná o přepis rozhovoru, je musí tento text tazatel podrobit analýze kódováním tak, aby mohla z rozhovorů vzniknout obecná teorie. Kódy mohou být slova nebo slovní spojení, která nějakým způsobem zobecňují určité pozorované jevy v rozhovoru. Rozlišují se tři způsoby:

- otevřené kódování,
- axiální kódování,
- selektivní kódování.

V rámci otevřeného kódování dochází k prvotní analýze textem a cílem této fáze je tematické rozkrytí analyzovaného textu. Je nutné si všimnout témat a přiřazovat jim kódy, mohou se kódovat jednotlivá slova, věty či odstavce. Při axiálním kódování se hledá vztah mezi jednotlivými kategoriemi a hledá se takzvaný fenomén. Selektivní kódování se zpravidla používá v závěru analýzy, kde se stanoví hlavní kategorie, na základě kterých bude vznikat teorie a které budou obsahovat i všechny ostatní kategorie (Hendl, 2016).

Pro uskutečnění empirického výzkumu byla vybrána výzkumná metoda polostrukturovaného rozhovoru, jelikož se jedná o metodu, která umožňuje vyslechnout názory, vlastní poznatky a zkušenosti dotazovaného subjektu. Pro potřeby diplomové práce byl vybrán výzkumný vzorek, který se skládal z projektových manažerů Kvality. Pro výběr výzkumného vzorku byla stanovena tato kritéria:

- projektový manažer působí ve společnosti déle než 1 rok,
- projektový manažer působí v oblasti Kvality déle než 1 rok,
- projektový manažer je či byl vzděláván či rozvíjen.

Na základě kritérií bylo vybráno osm projektových manažerů Kvality, se kterými bylo provedeno osm individuálních rozhovorů, v rámci kterých projektoví manažeři odpovídali na připravené otázky. Kontakt s vybranými projektovými manažery byl vzhledem k současné situaci navazován primárně prostřednictvím mobilního telefonu, elektronické pošty a platformy Skype.

V rámci kontaktování byl manažerům vysvětlen důvod kontaktování, byla jim vysvětlena podstata a cíl diplomové práce, a po domluvě jim byl zaslán termín do jejich pracovních kalendářů s oficiální žádostí o rozhovor prostřednictvím Skype aplikace. Zároveň jim byly zaslány otázky, které jim byly v průběhu rozhovoru položeny.

Na základě prostudované literatury a vlastních zkušeností bylo vymezeno sedm tematických okruhů a to:

- zkušenosti s projektovým řízením,
- informovanost,
- projektová licence,
- spokojenost se současným stavem,

- plán osobního rozvoje,
- Q-Talent,
- individuální přístup ke vzdělávání a rozvoji.

V rámci každého okruhu byly definovány minimálně čtyři otázky, kdy se znění některých otázek u některých respondentů lišilo, a to z důvodu odlišných zkušeností dotazovaných. Tyto otázky poté byly doplňovány dalšími doplňujícími podotázkami nebo byly přizpůsobeny dané situaci, která vyplynula z kontextu a atmosféry rozhovoru. Přesné znění otázek je obsahem Přílohy 1. Obsahem Tabulky 5 je popis respondentů s informacemi o průběhu rozhovorů.

Tabulka 5 Seznam respondentů

| Respondent | Funkce | Pohlaví | Délka působení v pozici PM | Datum uskutečnění rozhovoru | Délka rozhovoru |
|-----------------------------|--------------------------|----------------|-----------------------------------|------------------------------------|------------------------|
| Projektový manažer 1 | PM zahraničních projektů | Žena | 5 let | 7. dubna 2021 | 46 minut |
| Projektový manažer 2 | PM zahraničních projektů | Muž | 4 roky | 13. dubna 2021 | 44 minut |
| Projektový manažer 3 | PM přesahových témat | Žena | 3 roky | 7. dubna 2021 | 58 minut |
| Projektový manažer 4 | PM produktové řady 2 | Muž | 4 roky | 12. dubna 2021 | 59 minut |
| Projektový manažer 5 | PM produktové řady 2 | Žena | 4 roky | 7. dubna 2021 | 35 minut |
| Projektový manažer 6 | PM produktové řady 1 | Muž | 5 let | 12. dubna 2021 | 41 minut |
| Projektový manažer 7 | PM produktové řady 1 | Žena | 5 let | 8. dubna 2021 | 53 minut |
| Projektový manažer 8 | PM produktové řady 3 | Muž | 5 let | 8. dubna 2021 | 48 minut |

Výpovědi všech projektových manažerů byly nahrávány na diktafon, v průběhu rozhovoru však byly zapisovány důležité poznatky. Tyto poznatky společně se záznamem rozhovoru byly přepsány do základního materiálu, který se následně

upravoval tak, aby bylo možné provést analýzu. Následně byla provedena transkripce textu a výběr jeho podstatných částí. Poté proběhlo otevřené kódování textu, které umožnilo se získanými informacemi dále pracovat a vytvořit obecnou teorii. V Tabulce 6 je pak vykázána četnost jednotlivých kódů. V rámci Přílohy 10 je ukázka kódování rozhovoru s PM1.

Tabulka 6 Četnost výskytu jednotlivých kódů

| Kód | Četnost |
|---|---------|
| Zkušenosti s projektovým řízením | 24 |
| Informovanost o možnostech vzdělávání a rozvoje | 36 |
| Moduly projektového řízení | 40 |
| Současný stav vzdělávání a rozvoje | 63 |
| Plán osobního rozvoje | 24 |
| Q-Talent | 13 |
| Kompetence PM | 18 |
| Motivace | 28 |

Na tomto základě bylo možné navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení současného stavu procesu vzdělávání a rozvoje projektových manažerů Kvality ve vybrané společnosti.

4.2 Výsledky rozhovorů s projektovými manažery Kvality

V rámci kódu **Zkušenosti s projektovým řízením** jsou zahrnuty zmínky respondentů o jejich zkušenostech s projektovým řízením, a to nejen v oblasti Kvality, ale i v jiných odděleních společnosti, či dokonce v jiné společnosti. Všichni respondenti mají minimálně dvouleté zkušenosti s projektovým řízením v rámci Kvality. Co se týče pozice projektového manažera, z rozhovorů vyplynulo, že tento pojem je v oblasti Kvality používán od roku 2016, kdy proběhla změna organizační struktury celé společnosti.

Na otázku, jak dlouho PM6 působí na své pozici jako projektový manažer, odpovídá: „*To by mě taky zajímalo, protože ze začátku jsme byli zařazeni trochu jinak. Projektový manažer jsem pak plus minus 5 let. Ale i předtím jsem vykonával projektovou činnost.*“ Obdobnou odpověď poté poskytl i PM8: *Jako projektový manažer od roku 2016, ale předtím jsem byl koordinátor zahraničních projektů. Na projektech působím už 15 let.* Projektový manažer 7 dokonce působil i v rámci zahraničních projektu: „*Působil, akorát se to nejmenovalo projektový manažer,*

byla jsem specialista zahraničních projektu, ale dělala jsem to samé jako projektový manažer. Ve společnosti jsem už 12 let, z toho jsem dva roky byla v Rusku, projektům se tedy věnuju cca 10 let“.

Co se týče zkušeností z jiných oblastí společnosti, projektoví manažeři Kvality mají zkušenosti z oblasti Nákupu (PM1, PM5), Logistiky (PM5, PM6) a Výroby (PM2, PM8). Zkušenosti s projektovým řízením z jiné společnosti má PM3: *„Jako projektový manažer ne, ale jako vedoucí pracovník vzdělávací společnosti, to znamená, částečně s projektovým managementem to mělo něco společného. Protože spousta věcí je vedená v podnicích projektově.“* Jediný, kdo nemá zkušenosti z jiných oblastí či z jiných společností, je PM4, který do oblasti Kvality přišel z oblasti Prodeje. Na základě rozhovorů je tedy patrné, že respondenty je možné považovat za zkušené v oblasti projektového řízení, a to i díky zkušenostem z jiných oblastí.

Kód **Informovanost o možnostech vzdělávání a rozvoje** pojímá všechny zmínky o tom, jak jsou projektoví manažeři Kvality informováni a o možnostech vzdělávání a rozvoje jak v rámci celé společnosti, tak v rámci oblasti Kvality. Projektový manažer 3 se o své informovanosti vyjádřil následovně: *„Jak se to vezme. Vždycky, když je nějaké vzdělávání, tak si to musím aktivně najít. Není to o tom, že by mi to přistálo pod nose, když to tak řeknu, ale na portále společnosti se informace o vzdělávání vyskytují pouze ve chvíli, kdy jsou třeba volná místa zbývající někde na nějakém kurzu, takže se o něm tímto způsobem, omylem řekněme, mohu dozvědět. Jediné, co je v poslední době hodně vidět, je školení Office 365 protože na něj společnost přechází. Ale obecně, co se vzdělávání týká, tak nemám pocit, že by informovanost byla vhodná, protože je k tomu sice nějaký interní web, ale musíš si už kliknout konkrétně nějaké školení, přečíst si k němu specifikaci. Myslím si, že by to chtělo i nějakou, řekněme, úvodní stránku, kde by byly ty informace sesumírované nebo kategorizované podle zaměření, co ten člověk zrovna žádá. Protože vždycky v rámci té interní stránky musím najít konkrétní školení a teprve pak se o něm něco dozvím. Navíc je to řešeno složkovou formou, kdy se musíš hodně proklikávat, a tohle není dobrý. Tohle je dobrá forma ve chvíli, když hledáš konkrétní daný kurz, o kterém víš. Ale pokud nevíš a prohledáváš, protože hledáš něco zajímavého, tak je to špatná forma.“*

S tím, že se o nových možnostech vzdělávání projektový manažeři Kvality dozvídají až ve chvíli, kdy je nutné kurz zaplnit, souhlasí i PM2, který zmiňuje: „*No, je pravda asi, když jsou volné kapacity. Že to posílají asi, jenom když tam potřebují nahnat nějaký lidi, aby se to nestornovalo, nebo aby byl ten kurz využitý.*“ Nepřímo problém s informovaností potvrzuje i PM7, který říká, že: „*Kolikrát dostanu jakoby od kamarádky nějaký tip na školení a já třeba o něm nevěděla, tak se na něj přihlásím, takže tyhle věci jsou jako takovou šeptandou.*“

Co se týče dohledávání informací o možnostech vzdělávání a rozvoje v rámci společnosti, i zde není průběh z pohledu projektových manažerů ideální. PM7 zmiňuje, že „*Já jsem dobře informovaná, i když teď jsem vlastně zjistila, že když ty informace potřebuju zjistit nebo precizovat, tak jak jsme vlastně naběhli na nový intranet a další platformy a pro mě je jako těžký, tím jak jsem na cestě do managementu, najít tu platformu ze kterých dostanu ty informace. Těch platforem je teď tolik, že se v tom trochu jako ztrácím. A třeba ty informace o té cestě do managementu jsou na úplně jiné platformě, a kdyby mi kolega neposlal odkaz, tak bych to asi nenašla.*“ To, že problémy s dohledáváním informací o vzdělávání a rozvoje ve společnosti mohou souviset s novým intranetem společnosti, potvrzuje i PM1, který říká, že: „*No. Teď jak se ten portál měnil, tak moc nevím. Asi někde v informacích a tam se určitě bude muset člověk nějak proklikat.*“

Pozitivně jsou však vnímány aktivity Akademie Kvality, která projektovým manažerům Kvality pravidelně rozesílá informace o možnostech vzdělávání a rozvoje, jak zmiňuje PM8 („*Kolegyně z Akademie Kvality nám posílají informativní maily o možnostech přihlášení se k dalšímu vzdělávání.*“). Navíc má svůj týmový web, který PM3 komentuje následovně: „*Akademie Kvality funguje dobře, ta má svůj týmový web zpracovaný dobře. Tam je třeba přehled těch školení, kdy se ta školení konají. Je to tam seřazené třeba podle typu. Nebo je to tam seřazené podle toho, kdy se ta školení konají. A takhle alespoň se člověk může přehledně podívat na to, co je k dispozici.*“ Nicméně i zde je problém v tom, že v rámci prostředí intranetu není jednoduché týmový web Akademie Kvality najít, což zmiňuje PM2: „*No je pravda, že se úplně o to nějak moc nezajímám. Já jsem tam hodně dlouho nebyl, ale co si vzpomínám, tak byl nějak tak přehledný. Ale teda bohužel, teďka jsem se tam chtěl podívat a nic jsem nenašel. Mohlo by být někde líp na intranetu vidět.*“

Kód **Moduly projektového řízení** shromažďuje veškeré zmínky o modulech projektového řízení, které musí projektoví manažeři Kvality absolvovat pro získání projektové licence. Tuto projektovou licenci má šest z osmi dotazovaných projektových manažerů, s tím že PM7 na získání licence pracuje. Moduly projektového řízení jsou projektovými manažery hodnoceny velice negativně, a to především ve smyslu jejich přínosu pro použití v praxi. Například PM6 zmiňuje: *„Navíc mi ty informace úplně nekorespondovaly s tím, co znám praxe. Neříkám, že to bylo úplně špatný, ale myslím si, že jakoby ten poměr toho, těch informací, které jsem dostal a kolik jsem na tom strávil času, tomu neodpovídá. Protože spoustu věcí, které jsem se tam dozvěděl nebo který tam padly, tak jsem je neuměl úplně využít v praxi. Respektive se domnívám, že ne úplně všechny fungují a dají se implementovat do naší firmy.“*

Podobné zkušenosti a vnímání s moduly projektového řízení má i PM2: *„No tak jelikož už si moc ty školení zas tak nevybavuju, ale určitě jsem z toho školení nic nepoužil v praxi. Ta teorie je jedna věc, ale potom využití v praxi druhá a podle mě se to úplně v praxi využít nedá to, co jsme se tam dozvěděli. Vůbec mi to podle mě k mé práci nijak nepomohlo, vůbec mě to nikam neposunulo a absolvoval jsem to z toho důvodu, že to musí být. Ale že bych z toho nějak těžil potom do budoucna a na základě tohoto změnil nebo zlepšil moji práci. Určitě ne.“*

PM3 a PM4 poté upozorňují na skutečnost, že test, který je po absolvování modulů nutný složit pro získání licence, neodpovídá náplni těchto modulů a materiály, které jsou v rámci této vzdělávací akce k dispozici, nejsou pro dodatečné studium přínosné a neobsahují potřebné informace. Celkové vnímání vzdělávání v rámci projektového řízení lze shrnout do výroku PM3: *„V tuhle chvíli my absolvuje projektovou licenci a absolvujeme ji jenom kvůli tomu, abychom to měli splněné v rámci osobního rozvoje, ale není to relevantní pro naši práci, protože víme, že takhle se projekty neřídí.“*

Z pohledu projektových manažerů Kvality je u těchto modulů poměrně problematické se na ně přihlásit, kdy PM5 a PM7 upozorňují na poměrně dlouhou čekací dobu. Dále se projektanti shodují v tom, že jim nevyhovuje místo pořádání této vzdělávací akce, kdy Akademie vzdělávání využívá kancelářských budov v Praze. Po povinných třech modulech mohou projektoví manažeři Kvality absolvovat navazující tři moduly, nicméně i zde je problém s informovaností, kdy

projektoví manažeři o navazujících modulech nevědí a na základě negativních zkušeností s těmi povinnými nemají zájem o jejich absolvování.

Současný stav je kód, který obsahuje veškeré zmínky o současném stavu procesu vzdělávání a rozvoje projektových manažerů Kvality, včetně kladných a negativních stránek tohoto stavu, nabídky vzdělávacích aktivit či dopadu Covid-19. Pozitivně je ze strany projektových manažerů Kvality vnímáno především to, že jim společnost vůbec umožňuje se vzdělávat a jsou si vědomi toho, že se jedná o jistý benefit ze strany společnosti. Ke kladným stránkám P5 dodává: „*Je super, že nejsme omezení v tom výběru těch vzdělávacích aktivit, protože někteří ty školení, co si pamatuju, ještě třeba před deseti lety, byly vyloženě třeba zakázaný a byly vyloženě pro manažery. Je pravda, že teď tím, jak jsme vlastně zaškatulkovaný jako projektový manažeři, tak tím se nám možná rozšířil trošku obzor a pak těch školení je daleko víc a je daleko víc těch zajímavější než dříve. A jsem ráda, že máme vlastně vždycky volnou ruku při těch školení. Každý rok si můžeme vybrat sami, aniž by nám to třeba já nevím, vedoucí nařídil, protože každému je třeba něco příjemnější a něco nepříjemnější.*“ Jako další kladná stránka současného stavu je zmíněna finanční stabilita oblasti Kvality, kdy nedochází k omezování vzdělávání a rozvoje z důvodu nedostatku finančních prostředků. Projektanti také kvitují obsáhlost nabídky kurzů, kde například PM7 zmiňuje to, že možnosti vzdělávání a rozvoje jsou opravdu široké, a to také díky spojení Akademie Kvality a Akademie Nákupu.

Co se týče negativní stránek současného stavu, zde by se výpověď projektových manažerů Kvality dala shrnout do výrazu malý přínos. K negativním stránkám například P1 dodává následující: „*Ale co mně vadí, obecně za těch 20 let ve firmě, vadí to, že pro nás dělají školení, který ale vůbec nezohledňují prostředí naší společnosti. To znamená, že je sice hezký, že si tam hrajeme různé hry, že tam předvádíme scénky, ale ta realita pracovní je v naší společnosti úplně jiná. Já nevím, já bych snad mohla spočítat na prstech jedné ruky, kolik školení mi něco dalo, že mi něco pomohlo pro moji práci, a to jsem v té firmě 20 let. Říkám to vždycky, a když se píšou nějaký hodnocení na ty školení, tak tam většinou píšu, že s prací lektora jsem byla spokojená, prostředí fajn, ale zaměření, co se týká, prostě já si nemyslím, že by nám tohle pomáhalo nebo minimálně mně to úplně nepomáhá.*“

Obdobný názor pak zaujímá i PR2 („*Asi jenom to, že to prostě není relevantní pro naši práci*“) a PR8 („*Je to hlavně to, že ta školení se nedají moc aplikovat do praxe a pro mě to prostě není přínosný. Nic mi to neříká, nic to ve mně nenechává.*“).

Další výrazné negativum, které projektoví manažeři Kvality vnímají, je dopad Covid-19, kdy se vzdělávací aktivity přemístily do on-line prostředí. K této formě vzdělávání PM3 dodává: „*Není to vhodné a nevyhovuje mi to, protože to ztrácí pozornost. Já mám pak tendenci, tím že jsem hyperaktivní, dělat u toho víc věcí naráz a ten zážitek z toho školení není takový. Potom teda ty výsledky nejsou tak dobré a jsou podle mě hůře měřitelné. Hlavně ten člověk, když je face to face, tím myslím školitele, tak dokáže ty lidi vtáhnout, pokud je dobrý a dokáže zabavit natolik, aby nezlobili. Reálně jsme jako děti ve školce, pokud nás dokáže zabavit, tak je to v pořádku. Pokud ne, tak se mu to rozpadne a přes ten počítač je to hrozně náročné.*“

Podobný problém zmiňuje i PM7: „*Třeba to online školení mi neseď. Nutí mě mít zapnutou kameru, což prostě já tam nebudu sedět u toho notebooku, takže já sedím u stanice a kameru nemám. Už mě na jednom školení byli úplně naštvaní, že tam nemám co dělat, když nemám zaplout kameru. Tak jsem jim řekla, že jsem o tom mluvila s personálním, a tak jsem nakonec mohla zůstat. Na druhou stranu já chápu, že chtějí, aby byl každý aktivní, a já jsem třeba ten typ člověka, co nevydrží na jednom místě, já u těch školení ráda něco dělám a poslouchám.*“

Pozitivně však on-line formu vzdělávání vnímá PM6: „*Jako mě to obohatilo celkově, samozřejmě ten styk s těma lidma je potřeba, ale ještě jsem nepocítil úplně ten nedostatek tak moc a musím říct, že paradoxně covidová situace mně pomohla ve zlepšení práce s IT technikou jako takovou, podstatě naučila mě různý nové věci, takže mě to jakoby donutilo, protože samozřejmě jsme to dříve tak moc nepotřebovali. Takže školení on-line mi asi úplně nevadí.*“

I přes to, že je nabídka vzdělávacích a rozvojových aktivit poměrně široká, projektoví manažeři Kvality v průběhu rozhovorů zmínili jistou potřebu pro její rozšíření. Všech osm projektových manažerů se shoduje v tom, že by uvítali rozšíření nabídky o vzdělávací aktivity zaměřené na procesy a činnosti odborných útvarů Kvality. K tomu PR1 zmiňuje: „*Vlastně teď jsou jenom dvě školení zaměřené přímo na Kvalitu, a to Kvalita ve společnosti a pak Můj přínos firemní kvalitě. A tam*

jsou ty aktivity Kvality zmíněny velice povrchově. No tady nás taky neškolili naši lidé, že jo, jenom to jako zorganizovali. Na té Kvalitě ve společnosti, tam nás školil taky někdo cizí, který nám představoval ty ISO normy, ale to si jako můžu přečíst někde.“ PR3 a PR4 se shodují, že nabídka není dostatečná pro zaměstnance, který je již pokročilým studentem a může narazit na to, že si z nabídky již nic nevybere.

Respondenti PR1, PR5 a PR7 by pak rádi rozšířili nabídku o vzdělávání z oblasti psychologie. V současné době sice Akademie vzdělávání obdobné kurzy nabízí, nicméně není dostatek termínů a navíc, jak zmiňuje PR7, jsou tato školení vedena lektory, kteří vedou školení i z jiných oblastí, konkrétně slovy PR7: *„Zase to vedla ta ženská, co vede jako všechno a podle mě, já bych tam chtěla jako psychologa, který opravdu mi řekne tohle a tohle a ne někoho, kdo mi řekne, ať si najdu cíl, to si můžu udělat sama.“*

Pod kódem **Plán osobního rozvoje** jsou zahrnuty veškeré zmínky o průběhu tvorby osobního plánu rozvoje, který je tvořen při rozhovoru s vedoucími jednotlivých projektových manažerů. Co se týče přínosu tohoto rozhovoru pro projektové manažery, zde se výpovědi liší podle toho, jakého mají projektoví manažeři vedoucího. PM1 a PM3 se domnívají, že tento rozhovor, jak je veden jejich vedoucím, pro ně není přínosný a považují to jen za splnění povinnosti, jejímž výsledkem je plán vzdělávání a rozvoje na další rok, který si víceméně připraví oni sami a jejich vedoucí jim ho schválí.

PM3 k tomu dodává: *„Vlastně s tím, s čím si přijdu na papíře a řeknu: chci tam tohle, tak to tam dostanu a nikdo se mnou nespekuluje o tom a já bych ocenila aktivitu vedoucího, kdyby mi doporučil, kdyby mi řekl, že dobře tak do plánů osobního rozvoje můžeme zadat něco dalšího, nebo myslím si, že by bylo pro tebe dobré a podobně. Takže mi tam chybí ten dialog.“*

Projektový manažer 8 sice považuje rozhovor se svým vedoucím za přínosný, dokonce by uvítal větší frekventovanost těchto rozhovorů, nicméně jeho vedoucí se nezajímá o zpětnou vazbu na absolvované vzdělávací a rozvojové akce, což zmiňují i PM1, PM3 a PM7. PM1 poté nezájem svého vedoucího o jeho rozvoj přikládá ke svému vyššímu věku (54 let), kdy zmiňuje: *„Nějaký extra dlouhý dialog o mém posunu nebo rozvoji neprobíhá. Ale věřím, že u mladších ročníků to probíhá jinak.“*

Další skupina zmínek je obsahem kódu **Q-Talent**. Jedná se o zmínky v rámci rozhovorů, které se týkaly rozvojového programu pro pracovníky oblasti Kvality. Tento program absolvovali tři z dotazovaných projektových manažerů. Projektový manažer 7 tento program absolvoval v roce 2013 a jeho dojem byl negativně poznamenán především kvůli neshodám s organizátorkou talentového programu. K talentovému programu pak PM7 dodává: *„Mělo to hrozný mouchy. Třeba v tom, že ona s námi komunikovala z externí emailové adresy, takže nám to věčně padalo do spamu a pak jsme nemohli reagovat tak, jak si ona představovala. A ona mě teda nesnášela, jako fakt brutálně a byl to otevřený boj, kdy já jsem pak už rezignovala.“*

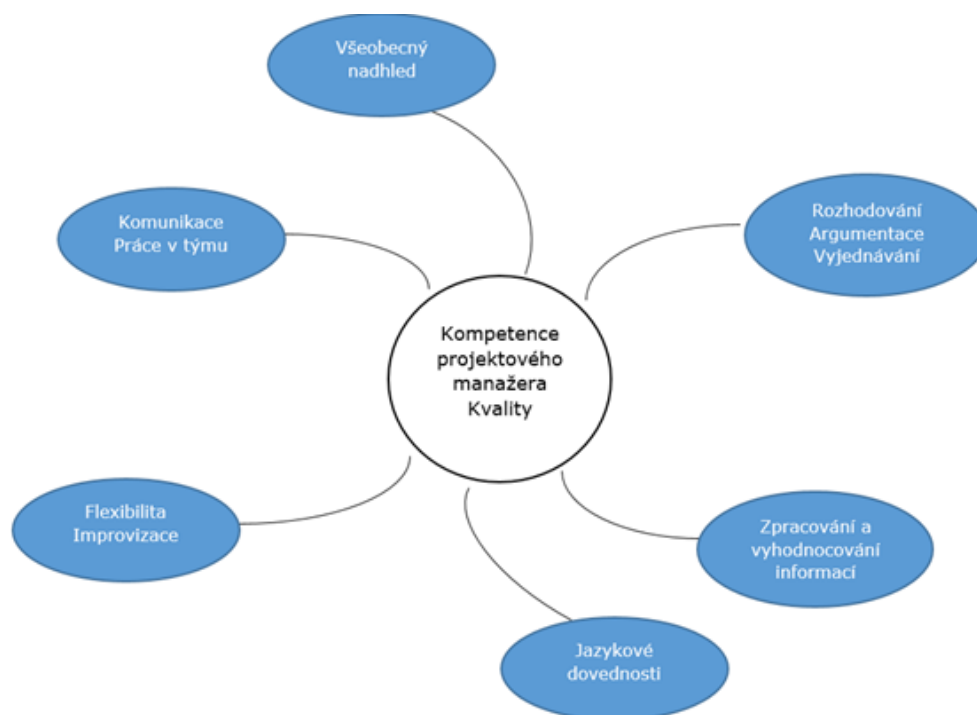
Problém s komunikací s organizátorem Q-Talentu zmiňuje i PM3, který však talentový program absolvoval při pandemii Covid-19 a tudíž vše bylo řešeno on-line. K dopadu Covid-19 na průběh Q-Talentu PM3 komentuje takto: *„Ten program byl neuvěřitelně osekanej, protože cílem toho programu toho talentu je navštívit co nejvíc z odborných útvarů Kvality, ale my jsme se vlastně vůbec nic nedozvěděli, protože my jsme měli ten talent zaměřený jenom na ty prezentace našich úkolů. Ale vůbec ten program jako takový já hodnotím neuvěřitelně špatně, což mě zklamalo. Jednak tam byla ta situace s covidem, že jsme nenavštívili a nic jsme se nedozvěděli a bylo to zaměřené pouze na ty úkoly. To znamená, že jediné, co jsem si já z toho odnesla, bylo zpracování úkolu, zpracování úkolu a zpracování úkolu.“*

Dalším negativem, který PM3 vnímá, je to, že v rámci talentového programu mu nebyla poskytnuta zpětná vazba na jeho výkon v průběhu celého talentu. Tuto zpětnou vazbu si pak musel PM3 sám aktivně vyžadovat od hodnotících, což jsou vedoucí jednotlivých oddělení Kvality. Stejný problém vnímá i PM2, který se talentového programu zúčastnil v roce 2019, který potvrzuje, že mu zpětná vazba byla dána až v okamžiku, kdy se o ní aktivně zajímal.

Vcelku však PM2 Q-Talent vnímá velice pozitivně: *„No ten talent byl výborný, mně to přineslo asi úplně nejvíc ze všech školení, na kterých jsem byl, teda jestli to můžu nazvat jako školení, protože nás vlastně provedli jak výrobou, tak jsme navštívili všechny odborný útvary Kvality. Mně se to hodně líbilo a hodně pomohlo. Dostali jsme tam nějaký úkol, který někdy byl dost náročný, ale aspoň člověk na tom nejvíc naučí.“* Zbývající projektoví manažeři se talentového programu nezúčastnili a to,

buď že sami nechtějí, nebo jim účast nebyla nabídnuta. K tomu PM6 dodává: „Nevím úplně podmínky přijetí do toho programu, co by mi to přineslo.“

Kód **Kompetence projektového manažera Kvality** zahrnuje veškeré zmínky v rámci rozhovorů s projektovými manažery, které se týkaly potřebných kompetencí pro výkon pracovní náplně projektových manažerů Kvality a jejich rozvíjení. Nejčastěji zmíněné kompetence jsou vyobrazeny prostřednictvím Obrázku 10.



Obrázek 10 Kompetence projektového manažera Kvality

Projektoví manažeři Kvality se v rámci potřebných kompetencí poměrně shodují. Projektový manažer 7 například zmiňuje: „No musí být operatívec, musí umět vycházet s lidmi, a to i s tím že vlastně ty úkoluješ lidi, kteří nejsou tvoji podřízení. Musíš si najít ten balanc, aby ti vyšli vstříc, i když kolikrát vlastně ze své pozice nemusí. Je taky důležitý ten všeobecný přehled a mít dobrého pamatováka.“ Všeobecný přehled zmiňuje i PM 4: *Měl by dobře komunikovat a nebát se komunikovat. Pak umět věci pochopit a vysvětlit. Asi flexibilita. Určitě by měl mít nějaký nadhled. Tím, že se účastní těch týmů s ostatními zástupci z jiných oblastí, tak tím, když jim něco vysvětluje a má ty zkušenosti i třeba z jiných oblastí, tak daleko lépe dokáže i argumentovat.*“

Zajímavou odpověď v rámci rozhovoru poskytl PM8: „*Musí umět být dobrým lhářem bez skrupulí, nebo jak se říká, prostě bez toho, aniž by se začervenal. To stačí. Stačí mít na stole skleněnou kouli věšteckou, aby byl dobrým lhářem, a může dělat projektového manažera hned.*“

Co se týče rozvíjení těchto kompetencí, někteří projektoví manažeři své kompetence aktivně rozvíjí, což je pro společnost pozitivní stav. PM2 rozvíjení svých kompetencí okomentoval takto: „*Jako jo, ale spíš se potom člověk učí v rámci praxe. Čím déle v tom člověk je, tak tím se pak zlepší.*“ To, že rozvoj kompetencí je závislý přímo na zažité praxi zmiňuje i PR 4, který tvrdí, že „*tyhle věci se člověk naučí i tím, že tady už nějaký pátek pracuje*“. Celkově přínos praxe pro výkon projektového manažera Kvality byl v rámci rozhovorů zmíněn několikrát, PM5 praxi přikládá ten nejdůležitější význam, kdy zmiňuje, že „*praxe je nade všechno. A můžeš přijít z vysokých škol s červeným diplomem a pak poznáš, že v praxi to funguje úplně jinak, něco líp, něco hůř, něco jednoduše a myslím si, že ta praxe je prostě nejlepší škola*“.

Ochota rozvíjet své kompetence souvisí samozřejmě i s motivací projektových manažerů Kvality se vzdělávat a rozvíjet. Kód **Motivace** tedy zahrnuje veškeré zmínky o tom, co projektové manažery Kvality motivuje se vzdělávat a rozvíjet a jejich přístup ke vzdělávání a rozvoji mimo pracoviště. Projektové manažery motivuje především to, že mohou lépe vykonávat svoji práci, jak zmiňuje PM2: „*Abych lépe vykonával svoji práci. Abych byl kompetentní dělat svou práci a abych tu svou práci dělal dobře*“.

Podobný přístup ke vzdělávání a rozvoji mají PM3, PM5 a PM7, které vzdělávání vyloženě baví a je to něco, co aktivně vyhledávají i nad rámec svého zaměstnání. Poměrně negativní přístup ke vzdělávání má pak PM8, který vzdělávání vnímá jako nutnou povinnost, kdy její splnění mu zajišťuje stálé zaměstnání. Mimo zaměstnání se nevzdělává PM4 a PM6, kdy PM4 dodává: „*Dělám spíše něco pro sebe, tím myslím hlavně sport nebo nějakou úplně jinou činnost. Člověk v práci udělá maximum, chodí na vzdělávání a mimo práci se chce pak věnovat sobě, rodině anebo prostě nedělá nic*“.

4.3 Návrhy pro zlepšení současného stavu procesu vzdělávání a rozvoje projektových manažerů Kvality

Na základě získaných informací z rozhovorů s projektovými manažery Kvality budou v rámci této podkapitoly přestaveny návrhy vedoucí ke zlepšení současného stavu procesu vzdělávání a rozvoje projektových manažerů Kvality ve vybrané společnosti. Návrhy pro zlepšení lze rozdělit do čtyř hlavních kategorií, a to:

- informovanost o možnostech vzdělávání a rozvoje;
- nabídka vzdělávání a rozvoje;
- moduly projektového řízení;
- Q-Talent.

Z rozhovorů s projektovými manažery Kvality vyplynulo, že informovanost o možnostech vzdělávání a rozvoje není na vysoké úrovni. Největší problém spočívá v nedávné změně intranetu společnosti, který má jinou strukturu a dohledávání informací je pro projektové manažery zdlouhavé a mnohdy neví, kde mají informace v rámci intranetu hledat. Dalším problémem je existence několik platforem, které mají sloužit jako zdroj informací (například karierní cesta ve společnosti), nicméně pro manažery je složité v rámci intranetu najít vstup na tyto platformy nebo o nich dokonce neví. V neposlední řadě nejsou projektoví manažeři Kvality ze strany Akademie vzdělávání dostatečně informováni o možnostech vzdělávání, a to ve smyslu, že včas nedostávají informace o nových vzdělávacích a rozvojových aktivitách a obdrží je až ve chvíli, kdy je potřeba vzdělávací akci zaplnit zájemci.

Z těchto důvodů je první návrh zaměřen na **zlepšení informovanosti o možnostech vzdělávání a rozvoje**. Je nutné, aby Akademie vzdělávání sjednotila svůj přístup v rámci informovanosti na intranetu společnosti, a to nejen z pohledu projektových manažerů Kvality, ale všech zaměstnanců společnosti. Pokud chce Akademie vzdělávání pro informovanost používat více platforem, je nutné, aby odkaz na tyto platformy byl v rámci intranetu jasně viditelný a lehce dohledatelný. Jako možnost řešení této problematiky se nabízí implementace odkazů do sekce *Moje Aplikace*, kdy tuto sekci v prostředí intranetu zaměstnanci společnosti využívají pro přístup k informacím či aplikacím společnosti, které potřebují pro svůj pracovní výkon. Implementace těchto odkazů by pro společnost

nebyla náročná a zaměstnancům výrazně by to ulehčilo hledání relevantních informací. O implementaci odkazu do sekce *Moje Aplikace* by měla uvažovat i Akademie Kvality, která má svůj týmový web. Ten je sice z pohledu projektových manažerů Kvality přehledný a dobře řešený, nicméně i zde vzniká problém s jeho nalezením v rámci intranetu společnosti.

Co se týče informovanosti projektových manažerů Kvality o možnostech či nabídce vzdělávání a rozvoje ze strany Akademie vzdělávání, zde by se jako vhodný a efektivní způsob informovanosti jistě osvědčil *newsletter*, který by Akademie vzdělávání rozesílala prostřednictvím e-mailové korespondence. Tento newsletter by měl obsahovat informace o novinkách v rámci vzdělávání a rozvoje, kdy by newsletter měl poskytovat i základní popis jednotlivých vzdělávacích aktivit včetně termínů, kapacit pro přihlášení a link pro přihlášení na vzdělávací akci. Tento newsletter by Akademie vzdělávání mohla rozesílat minimálně dvakrát do roka či dle potřeby v případě většího počtu novinek v oblasti vzdělávání a rozvoje.

Druhý návrh opatření vedoucí ke zlepšení současného stavu se týká **nabídky vzdělávání a rozvoje**, kdy na základě rozhovorů s projektovými manažery Kvality bylo zjištěno, že by uvítali její rozšíření, a to hned v několika směrech. První směr by spočíval v rozšíření nabídky o vzdělávací akce zaměřené na procesy a aktivity odborných oblastí Kvality. Z rozhovorů s projektanty Kvality vyplynulo, že současná nabídka není dostačující a uvítali možnost se detailněji vzdělávat v interních procesech odborných útvarů Kvality, jelikož jejich zájmy pak obhajují v rámci svých produktových projektových týmů.

Nabídka by se tedy měla rozšířit o vzdělávací akce v podobě workshopů, které by byly vedeny pracovníky odborných oblastí Kvality a v rámci kterých by byly předány potřebné informace o aktivitách dané oblasti. Tím, že bude workshop veden interními zaměstnanci, bude zajištěna relevantnost získaných informací, které budou moci projektoví manažeři využít při svém pracovním výkonu.

Tyto workshopy by byly přínosné nejen pro stávající projektové manažery Kvality, ale také pro nově příchozí projektové manažery, kteří se potřebují v rámci Kvality zorientovat a získat potřebné kontakty. Vzhledem k tomu, že se jedná o odborné vzdělávání, organizace těchto workshopů by měla být v kompetenci Akademie Kvality. Ta má s obdobnou vzdělávací aktivitou zkušenosti, jelikož zastřešuje výuku

předmětu *Vybrané kapitoly z oblasti Kvality* pro ŠAVŠ, kdy v rámci tohoto předmětu přednášejí právě zástupci z jednotlivých odborných útvarů Kvality. Bylo by vhodné vytvořit pilotní workshop, pro který by byla vybrána jedna odborná oblast Kvality a skupina projektových manažerů Kvality. Tento pilotní workshop by sloužil k nastavení a nalezení toho nejlepšího možného způsobu, jak daný workshop koncipovat, aby měl pro budoucí účastníky ten největší možný přínos.

Druhý směr by měl spočívat v rozšíření nabídky vzdělávacích aktivit z oblasti psychologie, kdy potřeba těchto vzdělávacích aktivit u projektových manažerů Kvality s velkou pravděpodobností vyplývá ze současné situace pandemie Covid-19 a s ní související nutnost pracovat z domova. Tyto vzdělávací aktivity by mohly probíhat formou přednášek nebo školení, které však budou vedeny odborníky z oblasti psychologie. Akademie vzdělávání již v současné době vzdělávání v této oblasti nabízí, nicméně dle projektových manažerů Kvality není dostatek termínů a kapacit. Navíc v současné době jsou tato školení vedena externími lektory, kteří v rámci společnosti vedou i jiná školení s jiným zaměřením, což u projektových manažerů vzbuzuje nedůvěru v kompetentnost těchto lektorů, a tudíž nemají důvěru ani k samotné vzdělávací akci a k jejímu přínosu.

Co se nabídky vzdělávání a rozvoje týče, vzhledem k pandemii Covid-19 je nabídka v současné době omezena jen na vzdělávání on-line formou. Tato forma většině projektových manažerů Kvality nevyhovuje, a to především z toho důvodu, že pro ně vzdělávání touto formou nemá takový přínos. I přes to, že trendy firemního vzdělávání predikují, že on-line vzdělávání vytlačí klasické formy, Akademie vzdělávání by i do budoucna měla zanechat tyto klasické formy, aby měli zaměstnanci možnost výběru, kterou formou se chtějí vzdělávat. Nicméně u obou forem je nutné, aby Akademie vzdělávání, a i Akademie Kvality zajistila vhodné a zkušené lektory, kteří dokáží svým přednesem zaujmout a vhodně předat školeným nové poznatky.

Třetí návrh opatření vedoucí ke zlepšení současného stavu procesu vzdělávání a rozvoje projektových manažerů Kvality ve vybrané společnosti se týká **modulů projektového řízení** a projektové licence, kterou projektoví manažeři získávají po absolvování tří školících modulů zaměřené na projektové řízení a následném složení zkoušky v podobě testu. Dle projektových manažerů Kvality však tyto moduly nejsou pro výkon jejich práce relevantní a jejich absolvování pro ně mělo

minimální přínos. Jako hlavní důvod udávají, že jsou tyto moduly vedeny externími lektory, kteří neznají procesy a prostředí firmy a nedokáží reagovat na konkrétní dotazy. Dalším problémem je to, že obsah testu neodpovídá náplni daných modulů.

Akademie vzdělávání by se tedy měla zamyslet nad koncepcí těchto modulů, kdyby bylo vhodné zajistit jejich větší přínos a využití v praxi. Toto by mohlo být zajištěno prostřednictvím zapojení interních odborníků, kteří mají zkušenosti s řízením projektů v rámci společnosti a jsou dostatečně kompetentní k tomu předávat své znalosti. Společně s externí firmou by mohli vytvořit moduly projektového řízení, které by vhodně spojovaly obecnou teorii projektového řízení a zažitou praxi v rámci společnosti. Závěrečný test pro získání projektové licence by pak měl reflektovat náplň modulů a měly by být vytvořené takové materiály, které projektové manažery na test náležitě připraví.

Při tvorbě těchto modulů by mělo být bráno v potaz, jakými standardy se vůbec projekty ve společnosti řídí, jelikož z rozhovorů s projektovými manažery vyplynulo, že oni samotní nemají o standardech projektového řízení přehled a nejsou si vědomi toho, jakým přístupem jsou jejich projekty vedeny. Z toho důvodu by moduly měly projektové manažery Kvality (ale i projektové manažery jiných oblastí) v teoretické rovině seznámit se standardy projektového řízení (IPMA, PRINCE2, PMI), s přístupy řízení projektů (především s těmi moderními jako je agilní přístup či SCRUM) a poté by měla být demonstrována praxe v rámci společnosti.

Dalším problémem v rámci projektové licence je to, že projektoví manažeři Kvality nejsou informováni o možnosti absolvovat navazující moduly, což souvisí s prvním návrhem ke zlepšení, a je tedy nutné zlepšit informovanost o možnostech vzdělávání a rozvoje i v této oblasti. Navíc na základě negativních zkušeností z absolvování třech povinných modulů, nejsou projektoví manažeři Kvality motivováni k tomu, aby dobrovolně absolvovali moduly navazující. Zde by tedy bylo na místě uvažovat o tom, aby i navazující moduly byly povinné, jelikož dotvářejí celou problematiku projektového řízení, navíc tyto navazující moduly již v sobě zahrnují informace, které již více reflektují interní prostředí společnosti.

Čtvrtá, a poslední kategorie návrhu ke zlepšení současného stavu procesu vzdělávání a rozvoje projektových manažerů Kvality se zabývá **Q-Talentem**, tedy rozvojovým programem talentovaných pracovníků oblasti Kvality. Tohoto

talentového programu se zúčastnili tři dotazovaní projektoví manažeři, kdy každý z nich má odlišné zkušenosti. Shodují se však v tom, že v rámci průběhu tohoto programu jim nebyla poskytnuta zpětná vazba na jejich výkon při prezentaci týmového a osobního úkolu. Bylo by tedy vhodné poskytování zpětné vazby zařadit do procesů tohoto talentového programu, a to ve formě individuálních setkání s účastníky, kdy jim vedoucí talentového programu sdělí, jak je jejich hodnotitelé vnímají a co mají ve svém projevu zlepšit. Tato zpětná vazba účastníkům výrazně pomůže k úspěšnému absolvování Q-Talentu a také jim umožní se zaměřit na své slabé stránky, což je pro rozvoj osobnosti potřebné.

Poslední ročník Q-Talentu byl ovlivněn pandemií Covid-19, kdy nebylo účastníkům umožněno navštívit odborné útvary Kvality, a tudíž se talentový program uskutečňoval on-line a skládal jen ze splnění týmového a osobního úkolu. Do budoucna by se tedy měli organizátoři Q-Talentu zamyslet nad tím, jak zajistit jeho přínos i v situacích, kdy není možné fyzicky daná pracoviště Kvality navštívit. Jedním ze způsobů, jak přínos tohoto programu zachovat, je vytvoření cyklu přednášek s názornými videoukázkami jednotlivých činností odborných útvarů Kvality, které by mohly alespoň částečně nahradit fyzické návštěvy. Vytvoření přednášek by opět mohlo být v kompetenci Akademie Kvality, která v rámci své činnosti připravuje i videa o činnostech Kvality pro interní potřeby společnosti.

V neposlední řadě by bylo vhodné jasně stanovit podmínky vstupu do Q-Talentu a tyto podmínky by měly být lehce dohledatelné, například v rámci týmového webu Akademie Kvality. V současné době totiž neexistuje žádný jasný přehled podmínek a ani není jasně definován obsah Q-Talentu. Takovýto přehled by opět pomohl k lepší informovanosti o možnostech rozvoje projektových manažerů v oblasti Kvality.

Je důležité zmínit, že Q-Talent slouží jako předvýběr vhodných kandidátů na manažerskou cestu, respektive úspěšný absolvent Q-Talentu je nominován do talentového programu společnosti. Talentový program společnosti a manažerská cesta, na kterou se může projektový manažer Kvality dát, by byl vhodným předmětem pro další zkoumání problematiky vzdělávání a rozvoje projektových manažerů Kvality, například se zaměřením na jejich úspěšnost po absolvování Q-Talentu.

Závěr

V rámci této diplomové práce byl zkoumán proces vzdělávání a rozvoje projektových manažerů Kvality ve vybrané společnosti. Hlavním cílem práce bylo:

- deskripce a analýza současného stavu procesu vzdělávání a rozvoje projektových manažerů Kvality,
- představení návrhů vedoucích ke zlepšení současného stavu vzdělávání a rozvoje projektových manažerů Kvality.

V rámci teoretické části diplomové práce byly definovány důležité pojmy jako vzdělávání a rozvoj pracovníků, proces vzdělávání a rozvoje pracovníků a také byly popsány metody a formy vzdělávání a rozvoje manažerů. V neposlední řadě byl zmíněn dopad pandemie Covid-19 na firemní vzdělávání.

Druhá kapitola teoretické části diplomové práce se zabývá definováním projektového řízení a projektového manažera. Jsou představeny přístupy projektového řízení, standardy projektového řízení a mezinárodní organizace, které se zabývají projektovým řízením. Následně byl charakterizován projektový manažer, byly definovány jeho kompetence a popsány jednotlivé certifikace projektových manažerů.

Obsahem praktické částí bylo představení oblasti Kvality ve vybrané společnosti, byl charakterizován projektový manažer Kvality z pohledu jeho kompetencí a povinných pracovních činností. Následně byl také popsán současný proces vzdělávání a rozvoje projektových manažerů oblasti Kvality.

Stěžejní je v praktické části empirický výzkum, který byl založen na kvalitativní metodě, přesněji na polostrukturovaných rozhovorech s osmi projektovými manažery Kvality vybrané společnosti. Na základě získaných dat, která byla v praktické části analyzována a interpretována, byly v závěru praktické části představeny návrhy, které povedou ke zlepšení současného stavu procesu vzdělávání a rozvoje projektových manažerů Kvality ve vybrané společnosti.

Návrhy ke zlepšení současného stavu lze shrnout do čtyř hlavních kategorií:

- informovanost o možnostech vzdělávání a rozvoje,
- nabídka vzdělávání a rozvoje,
- moduly projektového řízení,

- Q-Talent.

V rámci zlepšení současného stavu vzdělávání a rozvoje projektových manažerů Kvality je nutné zlepšit **informovanost o jejich možnostech se vzdělávat a rozvíjet**. Hlavním návrhem v této kategorii je vytvoření informačního *newsletteru*, který by byl projektovým manažerům pravidelně rozesílán na jejich pracovní e-mail. Následně je doporučeno v rámci intranetu společnosti implementace odkazů s informacemi o možnostech vzdělávání a rozvoje, včetně odkazu na týmový web Akademie Kvality, do sekce *Moje Aplikace*.

V rámci kategorie **Nabídka vzdělávání a rozvoje** je doporučeno rozšířit tuto nabídku o workshopy, které by byly zaměřené na interní procesy a činnosti odborných útvarů Kvality, kdy by organizaci těchto workshopů měla v kompetenci Akademie Kvality. Další rozšíření by měly představovat vzdělávací aktivity z oblasti psychologie, které budou vedeny odborníky z oboru. Posledním doporučením z této kategorie je zachování klasických forem vzdělávání a rozvoje tak, aby projektoví manažeři Kvality zaměstnanci možnost výběru, kterou formou se chtějí vzdělávat.

Co se týče kategorie **Moduly projektové řízení**, zde je Akademii vzdělávání doporučeno vytvořit společně s interními odborníky, kteří mají zkušenosti s projektovým řízením v prostředí společnosti, nové moduly, jelikož ty současné, dle projektových manažerů Kvality, neodpovídají prostředí společnosti, a tudíž pro ně jejich absolvování mělo minimální přínos.

Poslední kategorie návrhu ke zlepšení se týká **Q-Talentu**, tedy talentového programu pro pracovníky z oblasti Kvality. Zde je navrženo zařadit do procesů tohoto talentového programu poskytování zpětné vazby, a to ve formě individuálních setkání s účastníky. Taktéž je doporučeno v rámci týmového webu Akademie Kvality vytvořit informativní prezentaci, která bude jasně a přehledně vysvětlovat podmínky účasti v talentovém programu včetně jeho obsahu a cíle.

Tyto návrhy vedoucí ke zlepšení současného stavu procesu vzdělávání a rozvoje práce budou přestaveny odpovědným osobám, které zajišťují vzdělávání a rozvoj v oblasti Kvality.

Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th edition. London: KoganPage, 2017. ISBN 978-0-7494-7411-9.

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

ASTON, Ben. *9 Of The Most Popular Project Management Methodologies Made Simple*. The Digital Projectmanager [online]. Vancouver: The Digital Projectmanager, 2021, 15. 01. 2021 [cit. 2021-1-29]. Dostupné z: <https://thedigitalprojectmanager.com/project-management-methodologies-made-simple>

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

BASHIR, Nadeem Ahmed a Khawaja JEHAZEB. *Training and Development Program and Its Benefits to Employee and Organization: An Conceptual Study*. European Journal of Business and Management [online]. 2013, January 2013, 2013(2), 12 [cit. 2021-2-12]. ISSN 2222-2839. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/274704136_Training_and_Development_Program_and_Its_Benefits_to_Employee_and_Organization_An_Conceptual_Study

BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

BUSTEED, Brandon. *Corporate Education Will Never Return To The Classroom*. Forbes [online]. New Jersey: Forbes, 2020, 16. 05. 2020 [cit. 2021-1-29]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/brandonbusteed/2020/05/16/corporate-education-will-never-return-to-the-classroom/?sh=5a57ecad29a0>

CLIFFORD, Nicholas, Shaun FRENCH a Gill VALENTINE. *Key Methods in Geography*. 2. vydání. London: SAGE Publications, 2003. ISBN 978-1-4129-3508-1.

COHEN, D. a B. CRABTREE. *Semi-structured Interviews. Qualitative Research Guidelines Project* [online]. Princeton: Robert Wood Johnson Foundation, 2006, 07.2006 [cit. 2021-2-14]. Dostupné z: <http://www.qualres.org/HomeSemi-3629.html>

ČOPIKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074003479

FAERBER, Yvonne, STÖWE, Christian. *Vedení lidí v praxi: zlepšete své manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2007. Praxe & kariéra. ISBN 978-80-247-2009-8.

IPMA International Project Management Association: About us [online]. Amsterdam: IPMA International Project Management Association, 2021 [cit. 2021-3-25]. Dostupné z: <https://www.ipma.world/about-us/>

IRFAN, Muhammad, Sanam Zaib KHAN, Nasruddin HASSAN, Mazlan HASSAN, Muhammad HABIB, Salma KHAN a Hadi Hassan KHAN. *Role of Project Planning and Project Manager Competencies on Public Sector Project Success* [online]. In.: 29. 01. 2021, s. 19 [cit. 2021-4-30]. Dostupné z: doi:doi.org/10.3390/su13031421

HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2475-1.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

HR News. *Koučování manažerů: Kdy jen vyhazujete peníze?* In: HR News [online]. Praha: HR News, 2018, 12. 7. 2018, s. 1 [cit. 2021-2-12]. ISSN 2464-5184. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-id-2698897/koucovani-manazeru-kdy-jen-vyhazujete-penize-id-3443921>

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

HRUDKA, Otakar. *ČSN ISO 10006 ed. 2 (01 0333) Systémy managementu jakosti – Směrnice pro management jakosti projektů*. Praha: Český normalizační institut, c 2004.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

KERZNER, Harold. *Project Management: A systems approach to planning, scheduling and control*. 12. vydání. New Jersey: John Wiley, 2009. ISBN 978-0-470-50383-6.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Anni. *Další vzdělávání v době digitální*. Quality Austria [online]. Plzeň: Quality Austria, 2020, 2020 [cit. 2021-2-14]. Dostupné z: <https://www.qualityaustria.cz/rozhovor-dalsi-vzdelavani-v-dobe-digitalni>

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

MAŇÁK, Josef a Vlastimil ŠVEC. *Cesty pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2004. Pedagogický výzkum v teorii a praxi. ISBN 80-7315-078-6.

ManagementMania. *IPMA (International Project Management Association)*. [online]. Plzeň: ManagementMania, 2013, 24. 06. 2013 [cit. 2021-2-27]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/international-project-management-association>

ManagementMania. *Kompetence vs. kompetentnost*. [online]. Plzeň: ManagementMania, 2016, 18. 05. 2016 [cit. 2021-2-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rozdil-kompetence-kompetentnost>

ManagementMania. *PMBOK (Project Management Body of Knowledge)*. [online]. Plzeň: ManagementMania, 2016, 24. 06. 2016 [cit. 2021-2-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/project-management-body-of-knowledge>

ManagementMania. *PRINCE2 (Projects IN Controlled Environment)*. [online]. Plzeň: ManagementMania, 2016, 27. 06. 2016 [cit. 2021-2-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/prince2>

ManagementMania. *Projekt*. [online]. Plzeň: ManagementMania, 2016, 09. 09. 2015 [cit. 2021-2-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/projekt>

ManagementMania. *Projektový manažer*. [online]. Plzeň: ManagementMania, 2019,28. 04. 2019 [cit. 2021-2-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/projektovy-manazer>

ManagementMania. *Řízení projektu*. [online]. Plzeň: ManagementMania, 2016, 19. 01. 2016 [cit. 2021-2-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/metody-rizeni-projektu>

NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. Praha: Grada, 2002. Poradce. ISBN 8024703920.

NOE, Raymond. *Employee Training And Development*. 6. vydání. New York: McGraw-Hill Education Europe, 2016. ISBN 978-0071259347.

OHOTINA, Alina a Olga LAVRINENKO. *Education of Employees and Investment Climate of the Region: The View of the Heads of Enterprises. Procedia – Social and Behavioral Sciences* [online]. 2015, 174, 3873-3877 [cit. 2020-12-29]. ISSN 18770428. Dostupné z: doi:10.1016/j.sbspro.2015.01.1127

PAVLICA, Karel, Eva JAROŠOVÁ a Robert B. KAISER. *Vyvážený leadership: dynamika manažerských dovedností*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-289-5.

PILARŮVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.

PITAŠ, Jaromír. *Národní standard kompetencí projektového řízení verze 3.2: National standard competences of project management version 3.2*. Vyd. 3., dopl. a aktualiz. Brno: Společnost pro projektové řízení, 2012. ISBN 978-80-260-2325-8.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.

PRINCE2. *PRINCE2 Qualifications Explained*. [online]. New York: GML Consulting, 2021, 2021 [cit. 2021-3-12]. Dostupné z: <https://www.prince2.com/usa/prince2-qualifications-explained>

Project Management Institute. *Learn About PMI* [online]. Pensylvánie: Project Management Institute, 2021, 2021 [cit. 2021-2-20]. Dostupné z: <https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi>

Project Management Institute. *Who are Project Managers* [online]. Pensylvánie: Project Management Institute, 2020, 10.1.2020 [cit. 2021-4-10]. Dostupné z: <https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/who-are-project-managers>

RALF MÜLLER, Professor, Asbjørn ROLSTADÅS, Iris TOMMELEIN, Per MORTEN SCHIEFLOE a Glenn BALLARD. *Understanding project success through analysis of project management approach. International Journal of Managing Projects in Business* [online]. 2014, 7(4), 638-660 [cit. 2021-2-13]. ISSN 1753-8378. Dostupné z: [doi:10.1108/IJMPB-09-2013-0048](https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2013-0048)

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.

SALEEM, Qasim, Mehwish SHAHID a Akram NASEEM. *Degree Of Influence Of Training And Development On Employees Behavior. International Journal of Computing and Business Research* [online]. 2011, 3 September 2011, (3), 12 [cit. 2021-3-21]. ISSN 2229-6166. Dostupné z: <http://www.researchmanuscripts.com/PapersVol2N3/4.pdf>

STÝBLO, Jiří, Zdeněk SCHMIED a Petr PELECH. *Abeceda personality*. Olomouc: ANAG, 2018. ISBN 978-80-7554-120-8.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠTEFÁNEK, Radoslav. *Projektové řízení pro začátečníky*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2835-0.

ŠVIRÁKOVÁ, Eva. *Dynamika projektu: uplatnění systémové dynamiky v řízení projektu*. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-07-1.

ULRICH, David. *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5090-3.

URBAN, Jan. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3955-7.

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

- TRÉGLER, Sylvie. *7 vlastností, které musí mít projektový manažer!* Vím Víc [online]. Praha: Vím Víc, 2020, 20.1.2020 [cit. 2021-2-14]. Dostupné z: <https://www.vimvic.cz/clanek/7-vlastnosti-ktere-musi-mit-projektovy-manazer>
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VETEŠKA, Jaroslav, ed. *Perspektivy učení a vzdělávání v evropském kontextu: Prospects of learning and education in European context*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2012. ISBN 978-80-7452-022-8.
- VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.
- VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3948-9.
- WALKER, Alfred J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada, 2003. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0449-8.
- ZORN, T. (nedatováno). *Designing and Conducting Semi-Structured Interviews for Research*. Dostupně z: <https://pdf4pro.com/view/designing-and-conducting-semi-structured-12cec.html>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obrázek 1 Etapy vzdělávání..... | 11 |
| Obrázek 2 Cyklus vzdělávání | 20 |
| Obrázek 3 Atributy projektu | 28 |
| Obrázek 4 Certifikační systém IMPA..... | 33 |
| Obrázek 5 Certifikace podle PMI..... | 34 |
| Obrázek 6 Oko kompetencí..... | 36 |
| Obrázek 7 Kompetence projektového manažera | 37 |
| Obrázek 8 Organizační struktura Kvality ve vybrané společnosti..... | 40 |
| Obrázek 9 Nabídka vzdělávacích a rozvojových aktivit ve vybrané společnosti... | 46 |
| Obrázek 10 Kompetence projektového manažera Kvality | 64 |

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tabulka 1 Děvet přístupů k řízení projektu | 29 |
| Tabulka 2 Odborné úkoly projektového manažera Kvality | 42 |
| Tabulka 3 Odborné a nadodborné kompetence a kvalifikace..... | 44 |
| Tabulka 4 Moduly projektového řízení..... | 49 |
| Tabulka 5 Seznam respondentů..... | 55 |

Seznam příloh

| | |
|---|-----|
| Příloha 1 Otázky polostrukturovaného rozhovoru..... | 81 |
| Příloha 2 Přepis rozhovoru s PM1 | 82 |
| Příloha 3 Přepis rozhovoru s PM2..... | 88 |
| Příloha 4 Přepis rozhovoru s PM3..... | 93 |
| Příloha 5 Přepis rozhovoru s PM4..... | 103 |
| Příloha 6 Přepis rozhovoru s PM5..... | 108 |
| Příloha 7 Přepis rozhovoru s PM6..... | 115 |
| Příloha 8 Přepis rozhovoru s PM7 | 120 |
| Příloha 9 Přepis rozhovoru s PM8..... | 126 |
| Příloha 10 Ukázka kódování rozhovoru s PM1..... | 131 |

Příloha 1 Otázky polostrukturovaného rozhovoru

| Kategorie | Hlavní otázky | Doprovodné otázky |
|---|---|--|
| Zkušenosti s PR | Jak dlouho působíte jako projektový manažer v oblasti Kvality? Jedná se o vaši první projektářskou pozici nebo jste jako projektáři působili i v jiné oblasti, případně v jiné firmě? | Pokud ano, v jaké oblasti, v jaké firmě? Pokud ne, z jakého důvodu? |
| Informovanost | Domníváte se, že jste dobře informován o možnostech vzdělávání a rozvoje ve společnosti a v rámci oblasti Kvality? | Pokud ano, z jakého důvodu? |
| Projektová licence | Jako projektový manažer v oblasti Kvality musíte mít projektovou licenci. Máte tuto licenci? Pro získání této licence je potřeba absolvovat tři školení zaměřené na projektové řízení. Jak jste byl s těmito školeními spokojen? (Kvalita, relevance,...) Domníváte se, že Vám školení poskytlo pro výkon Vaší pracovní náležitě potřebné informace a rozvinulo to Vaše kompetence projektového manažera Kvality? Absolvováni jste i jiné vzdělávací akce, které by se zaměřovaly na projektové řízení než ty, které jsou součástí této projektové licence? | Víte, jakou certifikaci je Vaše licence zaevidována? (IPMA) V případě nespokojenosti, prosím o důvody |
| Spokojenost se současným stavem | Jaký je Vaš názor na to, jakým způsobem je pojeté vzdělávání a rozvoj projektantů v oblasti Kvality? (kvalita vzdělávacích aktivit apod.) Jste spokojeni s nabídkou vzdělávacích aktivit a možnostmi rozvoje? Dokázáte určit, kolik školení, seminářů a dalších vzdělávacích aktivit ročně absolvujete? Jaké jsou podle Vás klíčové stránky současného stavu vzdělávání a rozvoje projektových manažerů Kvality? Jaké jsou podle Vás negativní stránky současného stavu vzdělávání a rozvoje projektových manažerů Kvality? Pandemie COVID-19 má dopad i na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Jak se díváte u věšinou vzdělávacích a rozvoje aktivit členů jejího týmu. Jak, Vám tato změna vyhovuje? | Reflektuje současný stav vaše potřeby v rámci vzdělávání a rozvoje? Pokud ne, co konkrétně Vám v nabídce chybí? Je tento počet pro Vás dostačující? |
| Plán osobního rozvoje | Každý rok se s Vámi hvořen plán osobního rozvoje při rozhovoru s Vaším nadřízeným. Je pro Vás tento rozhovor přínosný? Reflektuje Vás nadřízený při tvorbě tohoto plánu Vaše potřeby v rámci vzdělávání a rozvoje? Zajímá se Vás nadřízený v rámci rozhovoru Vaše vzdělávací a rozvoje aktivit členů jejího týmu. Jak, Vám tato změna vyhovuje? | Je pro Vás interval jednou ročně dostačující? Pokud ne, můžete uvést konkrétní příklady? Pokud ne, považujete za vhodnou určitou frekvenci potřebných aktivit? |
| Q-Talent | Jednou z metod rozvoje v oblasti Kvality je talentový program. Zúčastnil(a) jste se tohoto programu? Jak by jste zhodnotil průběh tohoto talentového programu? (Klady, záporny apod.) Byl pro Vás talentový program přínosný a posloužil Vám jako prostředek rozvoje? | Pokud ne, z jakého důvodu? |
| Individuální přístup ke vzdělávání a rozvoji | Jaké kompetence podle Vás musí mít projektový manažer Kvality? Jaká je pro Vás osobně nejlepší metoda vzdělávání? Co konkrétně Vás motivuje ke vzdělávání či k Vašemu osobnímu rozvoji? Vzděláváte se i mimo své pracovní síly? | Pokud ne, co je podle Vás hlavním důvodem? Rozvíjíte u sebe tyto kompetence? Pokud ano, můžete uvést konkrétní příklady? |

Příloha 2 Přepis rozhovoru s PM1

T = Tázající (autorka diplomové práce)

PM1 = Projektový manažer 1

Uskutečnění rozhovoru:

Délka rozhovoru:

Platforma: Skype

T: Jak dlouho působíš jako projektový manažer v oblasti Kvality?

PM1: Takže v rámci Kvality jako projektový manažer působím od roku 2016. Předtím jsem však působila jako specialista projektů, ale po tom roce 2016 nás všechny v rámci reorganizace společnosti povýšili na ty projektové manažery.

T: Působila si jako projektový manažer v jiné oblasti společnosti nebo v jiné firmě?

PM1: Přemýšlím. Ne, vždy se jednalo o zařazení specialisty nebo odborný specialista, jako projektový manažer je tohle pro mě poprvé.

T: A to se jednalo o projektové řízení?

PM1: Ano.

T: A v jakých oblastech tedy si působila jako specialista projektového řízení?

PM1: Před Kvalitou to byla oblast Nákupu.

T: Domníváš se, že si dobře informovaná o možnostech vzdělávání a rozvoje ve společnosti jako celkově a pak i v rámci Kvality?

PM1: Určitě jo.

T: Ptám se z toho důvodu, že vzdělávání a rozvoj je v společnosti zastřešeno Akademií vzdělávání, což je jedna větev a druhá větev v rámci odborného vzdělávání na Kvalitě je zastřešena Akademií Kvality.

PM1: Jo, akademie vlastně je super, co máme u nás, ta mi vyhovuje.

T: Takže tohle rozdělení je dle tebe takto adekvátní a není to pro tebe matoucí a jsi dobře informovaná.

PM1: Já jsem to pochopila kdysi, kdy mi to bylo vysvětlený kolegou, který přímo pracuje v Akademii Kvality.

T: Takže si byla informovaná pracovníkem Akademie Kvality, protože sis aktivně vyhledávala informace?

PM1: No, protože mi hlavně nebylo jasné, co furt nám, kdo cpe za kurzy, protože jsem si do té doby myslela, že všechny tyhle kurzy se dělají přes to vzdělávání. A pak mi právě bylo vysvětleno, právě mi pak tímhle kolegou bylo vysvětleno, že ještě my jako kvalita máme svoje vzdělávání. Jo, protože to mě tenkrát rozhodila ta Brašna Kvalitáře, že z toho jsem mohla asi týden spát, jak jsem se furt smála, protože jsem nemohla pochopit, kde se tohle to vzalo, kdo tohle mohl vymyslet. No a oni mi to právě vysvětlovali, že tohle jsou nějaký naše kvalitářské aktivity.

T: V rámci intranetu společnosti, víš, kde můžeš hledat informace o vzdělávání a rozvoji?

PM1: No. Teď jak se ten portál měnil, tak moc nevím. Asi někde v informacích a tam se určitě bude muset člověk nějak proklikat.

T: Vzhledem k tomu že ve společnosti působíš jako projektový manažer, musíš mít projektovou licenci. Máš tuto licenci?

PM1: Ano, tuto projektovou licenci mám.

T: Víš, jakou certifikací je projektová licence zastřešena?

PM1: Hele nevím. Víím, že nám to říkali, když jsme tu licenci dělali a pro mě to není důležitý.

T: Pro získání licence jsi musela absolvovat tři školení, která jsou zaměřena na projektové řízení. Chtěla bych se zeptat, jak jsi byla s těmito školeními spokojena?

PM1: No tak jako, to, co se týkalo toho zajištění ty firmy, buďto jako když jsme byli v Praze anebo teda bohužel i to, co bylo pak přes ten Skype, tak asi proti tomu výhrady nemám, protože to byli lidi, kteří to měli už nějak nacvičený a nějak prostě fungovali. Ale co mně vadí, obecně za těch 20 let ve firmě, je to, že pro nás dělají školení, který ale vůbec nezohledňují prostředí naší společnosti. To znamená, že je sice hezký, že si tam hrajeme různý hry, že tam předvádíme scénky, ale ta realita pracovní ve v naší společnosti je úplně jiná. Já nevím, já bych snad mohla spočítat na prstech jedné ruky, kolik školení mi něco dalo, že mi něco pomohlo pro moji práci, a to jsem v té firmě 20 let. Říkám to vždycky, a když se píšou nějaký hodnocení na ty školení, tak tam většinou píšu, že s prací lektora jsem byla spokojená, prostředí fajn, ale zaměření, co se týká, prostě já si nemyslím, že by nám tohle pomáhalo nebo minimálně mně to úplně nepomáhá.

T: A to myslíš i v rámci těch školení zaměřených na projektové řízení, tak i v rámci ostatních vzdělávacích aktivit, které jsou zaměřené třeba na soft skills a podobně?

PM1: Jo jo jo. Protože to jsou lidi, který jsou úplně zvenčí najmutý, ty lidi mají nějakýj master, podle nějaký osnovy, podle kterých jedou. Ale já prostě si myslím, jsem o tom přesvědčená, že my, jako naše společnosti, jsme takovej stát ve státě, jsme velmi specifická a velká a silná firma a spousta věcí u nás jako probíhá nějak jinak. Neříkám, že špatně, ale jinak. Takže školení by měly bejt proboha k tomu nějak uzpůsobený. Protože díky tomu třeba že jsem si dělala na starý kolena tu vysokou školu a měla jsem nějaký odborný předměty ekonomických tak třeba pak dokážu i pochopit co tyhleto lektoři třeba tím mi myslej, co nám tam vyprávěli, co nám tam říkali, takový ty všelijaké hry jako a tak podobně. Ale to jsou všechno velmi teoretický věci, který normálně máš v nějakých osnovách středních nebo spíš asi vysokej škol, ale to, aby tě nějak jako ti pomohli tvé praxi, v tom já teda nevidím žádný nebo úplně minimální přínos minimální. Něco tam asi bude, nechci být negativní, ale fakt malej přínos.

T: Ty jsi zmiňovala, že vlastně vzdělávání je ve společnosti zastřešované zvenčí, tedy externě. Domníváš se, že by tedy firma měla zastřešovat vzdělávání interně?

PM1: No já jsem úplně přesvědčena, že interní vzdělávání by bylo pro nás mnohem přínosnější, protože lidi zevnitř znají tu naši praxi. Já si třeba dokážu představit, v rámci toho projektového řízení, že by naši vedoucí pro nás, projektanty, dělali ta školení. A věřím tomu, že bychom dostaly informace, které oni získali za ty léta praxe, a byly by pro nás mnohem přínosnější, protože to jsou lidi, kteří tu projektovou práci v naší firmě prostě znají. Vědí, jak by to mělo vypadat a měli by nás touto cestou nějak vést. A to by bylo přínosné, kdyby nás školili i zástupci těch odborných oddělení Kvality, kdyby nám pomohli lépe pochopit tu jejich činnost. Kdyby nám udělali půldenní školení nebo jednodenní školení, tak já věřím tomu, že by to pro nás bylo přínosnější než nějaký strejda zvenčí.

T: Takže bys uvítala školení zaměřena na činnosti a procesy Kvality, které by byly vedeny zástupci z odborných oddělení Kvality?

PM1: Určitě. Vlastně teď jsou jenom dvě školení zaměřený přímo na Kvalitu, a to Kvalita ve společnosti a pak Můj přínos firemní kvalitě. A tam jsou ty aktivity Kvality zmíněny velice povrchově.

No tady nás taky neškolili naši lidi, že jo, jenom to jako zorganizovali. Na té Kvalitě ve společnosti, tam nás školil taky někdo cizí, který nám představoval ty ISO normy, ale to si jako můžu přečíst někde.

T: Půjdeme dále. Ty už jsi trochu na tu otázku odpověděla, ale zeptám se znovu. Domníváš se, že ti školení poskytlo pro výkon tvé pracovní náplně potřebné informace a rozvinulo to tvoje kompetence projektového manažera Kvality?

PM1: No moc ne, jak jsem řekla, je to mimo realitu. Jako 5 % se asi použít dalo, ale 95 % bylo mimo.

T: Dobře. Absolvovala jsi i jiné vzdělávací akce, které jsou zaměřené na projektové řízení?

PM1: Asi ne, ale v minulosti jsem absolvovala ty tři bloky, jen se to jmenovalo jinak. Pak to přejmenovali a člověk to musel absolvovat znova. A taky bylo poměrně těžké se na ty školení dostat, je málo termínů a člověk musí fakt dlouho čekat. Navíc, i když jsem třeba absolvovala ten první modul a čekala jsem na druhý, tak mi pořád ze vzdělávání chodil email, ať se přihlásím na ten modul první. Pak mě vždycky točilo, že mi vzdělávání posílalo email třeba s deseti kurzama, který bych mohla absolvovat a tam zase to projektové řízení 1. A když jsem se na to ptala, tak mi řekli, že je to jedno a že to můžu absolvovat znova. Ale na tu dvojku se čekalo třeba tři čtvrtě roku. Tím jsem chtěla říct, že mají na tom vzdělávání trochu bordel, hlavně jako v té evidenci, co jsme jako už absolvovali. Že se jim to v těch systémech nepropisuje a nedochází k filtraci toho, co jsme už absolvovali a co ne.

T: Ve společnosti je možné absolvovat ještě moduly Projektové řízení 4, 5 a 6. Máš v plánu tato školení absolvovat?

PM1: Tak vzhledem k tomu, že jsem o nich nevěděla, tak jsem o nich neuvažovala. A asi pokud to nebude povinný, tak je nebudu chtít absolvovat. Mně to vážně nic nedalo.

T: Teď už se přesuneme k tvé spokojenosti. Zeptám se tě, jaký je tvůj názor na to, jak je pojaté vzdělávání a rozvoj projektantů v oblasti Kvality?

PM1: Tak už jsme se o tom bavili. No jako tím, že je to odtržené od praxe, tak mě to někdy skoro až přišlo, protože když jsem měla opravdu to pracovní období tak napjatý, že jsem vážně ty práce měla úplně strašně moc, tak vlastně jsem to považovala i za zdržování a ztrátu času mám jet někam do Prahy na tři dny, protože prostě mě to vážně nic nedalo hrát tam nějaký hry, stavět tam nějaký mosty. Během přestávek jsem pak musela vyřizovat mraky telefonátů a emailů.

T: Co se týče nabídky vzdělávacích a rozvojových aktivit, jak s tou jsi spokojená? Je podle tebe ta nabídka široká?

PM1: No já nevím, jestli široká, nad tím jsem se takhle nezamýšlela, ale zajímavé vždycky bylo, když se objevily v nějaký takhle v rámci vzdělávání věci jako třeba psychická odolnost, jak lépe hospodařit se svým časem, jak lépe využívat jako svoji nějakou pracovní náplň nebo tak, tak tyhle ty kurzy byly obsazený během sekund, že se pak muselo žádat o navýšení kapacity. Takže z toho bylo vidět, že o tohle by ti lidi opravdu měli zájem, protože fakt některé kurzy, myslím tyhle ty psycho, mi vážně s něčím pomohly. To opravdu řadím mezi ty kurzy, co mi něco daly. Ale co se týká těch jako odborných, tak na Nákupu byly jednou takový kurzy, který se jmenovaly, jako taktika vyjednávání nebo jak a to teda bylo taky hodně dobrý. Třeba tenkrát i ty lektoři a tak, tak to vážně byla bomba, to jako bylo dost dobrý. Ono je to taky hodně o těch lektorech, které tam nasadí. Pokud to jsou fajn kvalitní lektoři, tak je to bomba no, ale když tam potom dají nějakýho joudu, tak už to za nic nestojí. No ale prostě odborný věci, když jsou fakt odborný věci naše pracovní a přednáší nám jen někdo zvenčí tak v tom já spatřuji problém.

T: O co bys tedy rozšířila nabídku vzdělávání tak, aby ti vyhovovala?

PM1: Třeba právě o ty kurzy zaměřené na tu psychiku, nebo na ty softskills, plánování času a tak.

T: Dokážeš určit kolik školení seminářů a různých dalších vzdělávacích aktivit ročně absolvuješ?

PM1: Na přesný číslo si nevzpomínám, a protože já třeba teď jsem měla ty poslední roky fakt takový hodně blbý pracovně, tak já jsem pak už moc na školení nechodila, protože jsem to prostě nedávala a nestíhala. No a hlavně když jsem teda pak na nějakém byla, co bylo povinný, tak jsem z toho neměla jakoby absolutně nic. Tak já nevím, kolik bych toho tak mohlo být za rok 6 třeba?

T: Je pro tebe tento počet dostačující?

PM1: Já bych řekla, že je to až dost.

T: Jaké jsou podle tebe kladné stránky současného stavu vzdělávání a rozvoje projektových manažerů Kvality?

PM1: No dobře je to nastavený v tom, že máme možnosti se vzdělávat, jako hlásit se a něco vůbec absolvovat. Nemyslím, že to ve všech firmách je takhle běžný, takže to jako je velkej klad. Že nám tohle firma umožňuje.

T: Vzhledem k tomu, že máme pandemii a spousta vzdělávacích aktivit je teď možné absolvovat jenom online. Jak ti tahle změna vyhovuje?

PM1: Já určitě preferuju školení, kterých se můžu klasicky fyzicky účastnit, protože je to mnohem jiná atmosféra a je to i o tom že si pak děláš kontakty, který ti i pomůžou často v práci a je to určitě lepší než tyhle ty online školení, takže mně to moc nevyhovuje. Ráda bych to vrátila zase do původní formy, což znamená vzdělávání na místě.

T: Dostáváme k plánu osobního rozvoje, který musí mít z hlediska interních předpisů každý mít zaměstnanec. Tento plán se pak tvoří každý rok v rámci rozhovoru s nadřízeným. Je ten rozhovor pro tebe přínosný? Připravuješ se dopředu na tento rozhovor?

PM1: Upřímně ne a ani se nijak nepřipravuju. Já už před sebou žádný rozvoj nemám, takže pro mě je tohle jen splněná aktivita. Ty rozhovory jsou vlastně jenom proto, že oni je mají někde předepsaný, že si spolu sedneme. Pro mě už to nemá žádný přínos.

T: Takže máš pocit z toho člověka, jakože z nadřízeného, že pro něj jakási povinnost, a ten zájem o tebe není upřímný?

PM1: No tak takhle, upřímný, tak oni ten rozhovor musejí udělat a taky to vyplývá z toho titulu mého pracovního zařazení. Takže co jiného mám dělat. Ale oni mi už nemají co nabídnout. Mezi mladé talenty určitě nepůjdu.

T: Interval jednou ročně je pro tebe dostačující?

PM1: Je, asi nikdo z nás nechce, aby to bylo třikrát do roka.

T: Myslíš, že tvůj nadřízený reflektuje tvoje potřeby v tom vzdělávání?

PM1: No většinou je to tak, že já tam za ním přijdu, on mi řekne, že bych mohla absolvovat třeba to a to, napíše se to do plánu a hotovo. Nějaký extra dlouhý dialog o mém posunu nebo rozvoji neprobíhá. Ale věřím, že u mladších ročníků to probíhá jinak.

T: Zajímá se tvůj nadřízený o tvoji zpětnou vazbu na vzdělávací aktivity, které jsi absolvovala? Zda ti to něco přineslo, zda tě to nějak posunulo?

PM1: Ani ne. Jak jsem říkala, pro mě ta školení přínosná nejsou a asi nestojím o to, to ještě probírat s vedoucím. Možná bych o tom uvažovala, kdyby ten vedoucí měl tu moc změnit to, že by opravdu ty školení byly dělaný tak aby nám něco přinášely, plak bychom se třeba o tom ještě mohli bavit, tak možná proč ne. Ale teď se tady bavím o tom, jak jsme stavěli most a kdo vyhrál přejetím autíčkem, mi nepřijde nutné. Jako většinou jsou otázky typu, jestli už školení máme hotový, aby to bylo odkliknuto.

T: Poskytuješ zpětnou vazbu alespoň pořadateli vzdělávacích aktivit?

PM1: Ano, to dávám. I v rámci diskuze jim říkám svůj názor. Několikrát se jim tam říkalo, že jsme jim třeba říkali, že jako mají to hezky připravený to školení, že jako je to prima, ale není to pro nás. A oni jsou smutný a řeknou: No víte to prostě my máme takový layout, který takhle funguje, a s tím my obměníme firmu, protože oni to nedělají speciálně pro nás, pro naši firmu.

T: V rámci Kvality existuje talentový program, tak zvaný Q-Talent. Zúčastnila ses tohoto programu?

PM1: Ne, neúčastnila.

T: Co je důvodem toho, že ses nezúčastnila?

PM1: Nebylo mi to nabídnuto.

T: A pokud by ti byla účast nabídnuta, zúčastnila by ses?

PM1: No určitě ne. Tuhle formu tohoto talentovaného programu ne. Protože mně přijde, že to je časově náročný a je náročný to absolvovat a vzhledem k tomu, že se mi blíží důchod, nebylo by to pro mě efektivní, Pokud by mi to však bylo nabídnuto třeba před pěti lety, tak bych o tom uvažovala.

T: Jaké kompetence by podle tebe měl správně mít projektový manažer Kvality?

PM1: Tak určitě jazyky. Potom teda opravdu komunikační dovednosti, schopnost vyjednávat, určitě nějaká ta organizace, schopnost spolupracovat s lidmi v týmu a napříč celou společností.

T: Rozvíjíš u sebe tyto kompetence?

PM1: Jo, určitě, já se hodně zaměřuju na ten jazyk.

T: Co konkrétně pro tebe osobně je nejlepší metoda vzdělávání?

PM1: Když se to rozdělí, že co se týká jazyků, tak v tomhle jsem já takovej staromilec, protože tím, jak léta jsem se něco nějak učila, tak holt to takhle v sobě mám. Takže třeba co se týče jazyků, tak potřebuju mít minimálně lektora, který se mnou bude probírat nějaký věci, co se týká gramatiky případně, že o výslovnosti a tak. Ale dokážu si z poslechu a čtení i sama něco nalapat ale potřebuju nějak nějaké konzultaci, a to třeba jako radši bych vyžadovala kontaktně, protože to online mi úplně nevyhovuje. Takže co se týká jazyků tak opravdu, jako přítomnost, ne úplně stoprocentní, ale nějakou přítomnost nějakého lektora, učitele. No a co se týká těch ostatních jako vzdělávacích kurzů tak tam upřímně, když jsou o ničem tak je mi to jedno jakou formou to poslouchám. Když už to za to něco stojí, tak určitě fyzická přítomnost a nějaké zapojení, abych se viděla s lidma, protože tohleto mi hrozně chybí a jsme takhle jako odtrženi. Protože ty online školení nemají takovou účinnost a nedosahujeme takových výsledků.

T: Co konkrétně tě motivuje ke vzdělávání a osobnímu rozvoji?

PM1: No tak co se týká jazyků, tak to je to že abych se mohla lépe domlouvat všude, že mě to jako pomáhá v komunikaci s větším okruhem lidí. A celkově jsem ráda, že se můžu posouvat dál. Že prostě získávám nové schopnosti, znalosti.

T: Vzděláváš se i mimo pracoviště?

PM1: Ano

T: Můžeš říct nějaké příklady?

PM1: Tak dodělala jsem si dálkově bakalářský titul. Hodně se věnuju angličtině, a to tak že čtu, dělám poslechy. Občas si pustím nějakou přednášku.

T: Zeptám se tě ještě, hodně jsi zmiňovala ty jazyky, to jak jsou jazyky u nás ve firmě vyučovány, to ti vyhovuje?

PM1: No, teď mám, aby se ušetřilo, nějakou novou formu, kdy ti volají na telefon a ty s nima pak hodinu mluvíš. Ale ještě jsem nezažila, nevím, jak to bude vypadat. Mám raději individuální lekce, kdy má na mě ten lektor čas. Dříve jsem měla skupiny o čtyřech lidech a tam ten lektor neměl prostor se každému věnovat.

T: Z mé strany je to vše. Máš něco ty, co bys chtěla ještě doplnit nebo se na něco zeptat?

PM1: Ne, už mě nic nenapadá.

Příloha 3 Přepis rozhovoru s PM2

T = Tázající (autorka diplomové práce)

PM2 = Projektový manažer 2

Uskutečnění rozhovoru: 13. dubna

Délka rozhovoru: 44 minut

Platforma: Skype

T: Jak dlouho působíš jako projektový manažer v oblasti Kvality?

PM2: 4 roky

T: Předtím jsi působil jako projektový manažer v rámci jiné oblasti nebo v jiné firmě?

PM2: Dva roky jsem působil jako specialista ve výrobě, kde jsem se zabýval projektovou činností.

T: Ve společnosti jako takové pak působíš jak dlouho?

PM2: Od roku 2005, takže 16 let.

T: Domníváš se, že jsi dobře informován o možnostech vzdělávání a rozvoje jak ve společnosti tím pádem od Akademie vzdělávání, tak v rámci oblasti kvality od Akademie Kvality?

PM2: Já myslím, že jo. Když jsou nějaká volná místa nebo nějaký nový, tak nám to dávají vědět po mejlech, že se můžeme přihlásit a absolvovat nějaký kurz.

T: Takže když je nějaký nový kurz, nějaká novinka, tak se o ni vždy dozvíš?

PM2: No, je pravda asi, když jsou volný kapacity. Že to posílají asi jenom, když tam potřebují nahnat nějaký lidi, aby se to nestorovalo, nebo aby byl ten kurz využit.

T: Takže tím pádem, když je něco nového tak úplně nemáš tu informaci.

PM2: Vlastně ne no.

T: Akademií Kvality třeba má svůj týmový web. Ten ti přijde srozumitelný dobře řešený, dobře organizovaný?

PM2: No je pravda, že se úplně o to nějak moc nezajímám. Jsem tam hodně dlouho nebyl, ale co si vzpomínám, tak by nějak tak přehlednej. Ale teda bohužel teďka jsem se tam chtěl podívat a nic jsem nenašel. By to mohlo být někde líp na intranetu vidět.

T: A v rámci Akademie Vzdělávání. Víš, kde máš v rámci intranetu hledat informace o vzdělávání?

PM2: Já vím, že tam je ta nabídka různých kurzů, ale jestli je ještě něco navíc, to nevím. Upřímně teď moc nevím, kde bych si měl informace hledat.

T: Jako projektový manažer v oblasti Kvality musíš mít projektovou licenci. Máš tuto licenci?

PM2: Ano, to mám.

T: Zeptám se tě, čistě pro moji potřebu, víš, jakou certifikaci je licence zastřešena?

PM2: Tak to nevím.

T: Pro získání této licence je potřeba absolvovat tři školení zaměřené na projektové řízení. Jak jsi byl s těmito školeními spokojen?

PM2: No tak jelikož už si moc ty školení zas tak nevybavuju, ale určitě jsem z toho školení nic nepoužil v praxi. Ta teorie je jedna věc, ale potom využití v praxi druhá a podle mě se to úplně v praxi využít nedá, to, co jsme se tam dozvěděli. Vůbec mi to podle mě k mé práci nijak nepomohlo, vůbec mě to nikam neposunulo a absolvoval jsem to z toho důvodu, že to musí bejt. Ale že bych z toho nějak těžil potom do budoucna a na základě tohohle změnil nebo zlepšil moji práci. Určitě ne.

T: A co kvalita té vzdělávací agentury, která ta školení organizuje a vede?

PM2: Už nějakou delší dobu ale onu se určitě drželi podle nějakých předpisů, nějakých osnov, co musí vyložit v rámci toho kurzu. Ale víceméně to bylo všechno pochopitelný, pak jsme dělali nějaký ty testy, a to jsem zvládnul.

T: Zeptám se tě na ten test. Odpovídal tomu, co ti bylo prezentováno v rámci těch školení?

PM2: No to ne, protože ty otázky byly úplně na něco jinýho, než co nám tam vykládali.

T: Absolvoval jsi ještě nějaké jiné vzdělávací akce, které by se zaměřovaly na projektové řízení?

PM2: Ne

T: Pro tvoji informaci, existují další tři moduly 4, 5 a 6. Věděl si o nich?

PM2: Ne, to jsem nevěděl.

T: Ted' když o nich víš, uvažoval bys o nich?

PM2: Pokud to nebude povinný nebo mě k tomu něco nepřinutí, tak asi ne. Jak jsem říkal, z mého pohledu tohle moc v praxi využít nejde a je to ztráta času.

T: Uvítal bys, kdyby na kvalitě probíhalo školení projektového řízení tak, že by bylo vedeno interním zaměstnancem, který má znalosti a zkušenosti s projektovým řízením v naší společnosti?

PM2: To si myslím, že by bylo mnohem přínosnější, protože by potom mohl dávat i přesný příklady z praxe. Z mého pohledu já se radši učím na skutečných příkladech než poslouchat někde nějakou teorii. Je to pro mě pochopitelnější, zapamatovatelnější a využitelnější v praxi.

T: Jaký je tvůj názor na to, jakým způsobem je pojato vzdělávání a rozvoj projektových manažerů na Kvalitě?

PM2: Mně se moc tyhle ty teoretický vzdělávací akce moc nelíběj. Pro mě to není, jak jsem říkal, využitelný v praxi. Hodně spíš budu kvitovat ten Q-Talent, byl pro mě mnohem mnohem užitečnější než všechny vzdělávací akce dohromady. Moc mi ten vzdělávací proces, tak jak je to nastavený nedává. Celý vzdělávání bych nahradil tím Q-Talentem.

T: A to i včetně vzdělávacích akcí, které jsou zaměřeny na soft skills?

PM2: Tak to asi není úplně tak špatný si vyzkoušet si tyhle školení no, ale že by to člověka zase úplně změnilo nebo hodně pomohlo k práci, to se mi moc nezdá. Ale spíš si vyzkoušet, jestli na to máš nadání, nemáš nadání na vyjednávání třeba. Když zjistíš, že jo, tak můžeš jít dělat na Nákup jednat s dodavateli: Pokud tě to úplně neosloví, tak si můžeš hledat nějakou jinou práci no. Ale že by ti to pomohlo při tvý současné práci, to si nemyslím. Spíš tě to navede, zda nejsi ve špatném oddělení a nemáš jít třeba někam jinam, zkusit něco nového.

T: Jak jsi spokojen s nabídkou vzdělávacích aktivit a možností rozvoje?

PM2: I přes to, že nejsem úplně příznivcem, tak ta nabídka je asi dostačující.

T: Co teda ty konkrétně ty bys uvítal v rámci nabídky vzdělávání, aby to pro tebe mělo smysl?

PM2: Asi víc zatáhnutí a vysvětlení procesů ve firmě a i Kvality. Abychom věděli, co má jaké oddělení na starosti, jaké má zodpovědnosti. Na koho se máme obrátit, když máme nějaké pracovní problémy, protože se mi pořád často stává, že pořádně nevím, na koho se obrátit. A teda ale i v tomhle mi pomohl ten talent. My projektáři jsme vlastně na vrcholu, máme a potřebujeme obsáhnout celou oblast Kvality, abychom věděli, kdo co dělá a jít potom za těma specialistama a nechat si poradit s tím daným problémem jo, abysme ho potom mohli dál ventilovat mezi ostatní oddělení ve firmě. My jsme jakoby zástupci celý Kvality, a proto musíme vědět, co kdo dělá, za co je zodpovědný. Jako nepotřebujeme znát úplně detaily, od toho máme ty odborné oblasti. Ale pak musíme mít tu schopnost na těch jednotlivých produktových týmech ten názor odborníka obhájit. K tomu je potom dobrý ty školení na softskills, to vyjednávání, prosazování názorů, prodej vlastní myšlenky, to je taky dobrý.

T: Zeptám se, kolik vzdělávacích aktivit ročně absolvuješ?

PM2: Průměrně tak 2 ročně.

T: A je to pro tebe dostačující počet?

PM2: Je to dostačující. Otázka je ta kvalita no a ty témata. Myslím, že ty školitelé většinou byli dobrý, ale ty témata nebyli úplně tak využitelný.

T: Jaké jsou podle tebe kladné stránky současného stavu vzdělávání a rozvoje projektových manažerů Kvality?

PM2: Kladná stránka je to, že tady nabídka prostě je. Mezi vzdělávání jsou i jazyky a jako absolutně nejužitečnější jsou stoprocentně ty jazyky.

T: Takže jazykové kurzy jsou pro tebe kladnou stránkou současného stavu. Jak vnímáš kvalitu těchto jazykových kurzů?

PM2: Když mám možnost ten crash kurz, kde jsme face to face, tak to je ideální. Bohužel, je to vždycky je tak jeden dva měsíce v roce. Kdyby to bylo třeba půl roku, tak by to bylo ještě lepší. Kvalita těch malejch kurzů, tam už to je ovlivněný, že tam 6 lidí ještě a už to není tak intenzivní.

T: Co potom teda konkrétně považuješ za negativní stránky?

PM2: Asi jenom to, že to prostě není relevantní pro naši práci.

T: Pandemie Covid-19 má dopad i na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, kdy se drtivá většina vzdělávacích a rozvojových aktivit přemístila online. Jak ti tato změna vyhovuje?

PM2: No bylo dobrý je, že to jako je taková příprava na všechny ty online jednání, co teď mám. Ty školení mi aspoň pomáhají se, jakože adaptovat.

T: A když potom do budoucna bychom se vrátili do normálního režimu a byla by možnost jednu a tu samou vzdělávací akci absolvovat buď face to face nebo online, kterou z těch forem bys preferoval?

PM2: Dobrá otázka. Pohodlnější je určitě online, ale efektivnější je podle mě to face to face. Záleželo by, o jaký školení se jedná. Pokud bych chtěl, aby mi to školení dalo co nejvíc, tak face to face. Pokud by to bylo jenom o tom, že to mám jako povinný a je potřeba si to odškrtnout, tak pak asi online. Takže vnímám to prezeční vzdělávání jako efektivnější, než při té online formě. Ale jako nějak extra vyhraněný proti té online formě nejsem, sice jsem si to nejdřív nedokázal představit, ale po pár online školení jsem si zvykl.

T: Každý rok je s tebou tvořen plán osobního rozvoje při rozhovoru s tvým nadřízeným. Je pro tebe tento rozhovor přínosný?

PM2: Dává mi to tu zpětnou vazbu, jak mě ten vedoucí vidí, řekne mi, v čem se mám zlepšit, na čem zapracovat víc. Určitě je to užitečný

T: Přípravuješ sena tento rozhovor dopředu?

PM2: Jo, kouknu se na to vzdělávání, protože už od toho očekávám, že se na to vedoucí zeptá a nařídí nějaký nějaký vzdělávací akce. Tak už je lepší tam přijít předem připravenej a říct, nebo navrhnout, co jsem ochotnej absolvovat.

T: Uvítal bys, kdyby se tohle ten interval se zkrátil. To znamená, že by ten rozhovor probíhal vícekrát do roka?

PM2: Ne, já myslím, že jednou ročně je to dostačující.

Tázající: Reflektuje tvůj nadřízený při tvorbě tohoto plánu tvoje potřeby v rámci vzdělávání a rozvoje?

PM2: Jako jo, vždycky to je o dialogu a on mi i vždycky doporučí, co bych si tam měl dát, nebo mi řekne, zda to, co tam mám, dává smysl.

T: Stalo se někdy, že bys vyloženě chtěl nějaké školení, ale vedoucí ti ho nepovolil?

PM2: Ne, to se mi nikdy nestalo.

Tázající: Zajímá se tvůj nadřízený v rámci rozhovoru o tvoji zpětnou vazbu již k absolvovaným vzdělávacím aktivitám?

PM2: Jo, myslím, že to rozebíráme potom i zpětně. Ptá se mě, jestli se mi to školení líbilo a jestli to něco dalo.

T: Dobře a zeptám se, dáváš i ten feedback nebo tu zpětnou vazbu i v rámci těch školení?

PM2: Zpravidla je to ve formě vyplnění dotazníku a ty vyplňuju. Snažím se dát svoji upřímnou zpětnou vazbu.

T: Tak teď se dostáváme k tomu talentu. Já vím, že ty jsi absolvoval talent před dvěma lety. Jak byste zhodnotil ten průběh toho talentu?

PM2: No ten talent byl výbornej, mně to přineslo asi úplně nejvíc ze všech školení, na kterých jsem byl, teda jestli to můžu nazvat jako školení, protože vlastně nás provedli jak výrobou, tak jsme navštívili všechny odborný útvary Kvality. Mně se to hodně líbilo a hodně pomohlo. Dostali jsme tam nějaký úkol, který někdy byl dost náročný, ale aspoň člověk na tom nejvíc naučí.

T: A pomohlo to třeba i v rámci těch soft skills?

PM2: Hodně to pomohlo v tý komunikaci a v práci v týmu. My jsme tam pak museli potom ty sví úkoly prezentovat před vedoucíma, člověk se trošičku zas otrká, seznámí se s těma vedoucíma.

T: Je něco, co se ti nelíbilo na průběhu toho talentového programu?

PM2: Asi nic. Mně se to vážně líbilo, dostali jsme se i do dalších výrobních závodů společnosti, kde nám prezentovali svoje činnosti.

T: Doporučil bys talent i dalším projektovým manažerům?

PM2: Určitě, já si dokonce myslím, že by si tím měl projít fakt každý.

T: Ještě se zeptám. Zmínil si, že jste museli v rámci talentu prezentovat i v týmu, a i jako jednotlivci. Dostával si zpětnou vazbu ke svému projevu při tom prezentování?

PM2: No, když jsem se zeptal, tak jo. Ale aktivně, aby někdo za mnou šel, to ne. Vedoucí si v průběhu jako píšou tu zpětnou vazbu, aby pak na konci toho talentu dokázali vyhodnotit náš výkon.

T: A uvítal bys, kdyby se tahle zpětná vazba od vedoucích se dostala i k tobě?

PM2: Jo, to určitě.

T: Dostáváme se k tvému individuálnímu přístupu ke vzdělávání a rozvoji. Nejprve se tě ale zeptám, jaké kompetence podle tebe musí mít projektový manažer Kvality?

PM2: Musí umět komunikovat s lidma, musí umět zpracovávat informace, které dostane, vyhodnotit informace a pak je předat dál a umět je prosadit v rámci produktového týmu. Je to zase spojení s tím, že musím vůbec vědět kde ty informace dostat.

T: Rozvíjíš u sebe tyto kompetence?

PM2: Jako jo, ale spíš se potom člověk učí v rámci praxe. Čím déle v tom člověk je, tak tím se pak zlepšuje.

T: Jaká je pro tebe osobně nejlepší metoda vzdělávání?

PM2: Mám rád, když je třeba tam nějaká ta interakce, když tam je nějaký úkol to, aby si to člověk vyzkoušel v praxi.

T: Co konkrétně tebe motivuje ke vzdělávání a k tvému osobnímu rozvoji?

PM2: Abych lépe vykonával svůj práci. Abych byl kompetentní dělat svou práci a abych tu svou práci dělal dobře.

T: Vzděláváš se i mimo pracoviště?

PM2: Ano, hlavně se zaměřuju na angličtinu, kdy dělám poslechy, mám aplikaci na slovíčka a poslouchám anglicky připravený knížky. Hodně koukám na stránky s gramatikou.

T: Je něco, co bys chtěl doplnit nebo je něco, na co by ses chtěl zeptat?

PM2: Nene, za mě je to všechno.

Příloha 4 Přepis rozhovoru s PM3

T = Tázající (autorka diplomové práce)

PM3 = Projektový manažer 3

Uskutečnění rozhovoru: 7. dubna 2021

Délka rozhovoru: 58 minut

Platforma: Skype

T: Tak první otázka taková klasická. Jak dlouho působíte jako projektový manažer v oblasti kvality?

PM3: V tuhle chvíli jsou to tři roky

T: Předtím jsi působila jako projektový manažer v rámci jiné oblasti společnosti nebo v jiné firmě?

PM3: Jako projektový manažer ne, ale jako vedoucí pracovník vzdělávací společnosti, to znamená, částečně z projektovým managementem to mělo něco společného. Protože spousta věcí je vedená v podnicích projektově.

T: Takže zkušenosti prostě z projektového řízení máš.

PM3: Ano z minulé pozice.

T: Teď už se trochu zaměříme na vzdělávání. Domníváš se, že jsi dobře informovaná o možnostech vzdělávání a rozvoje jak ve společnosti, tak i potom v rámci Kvality?

PM3: Jak se to vezme. Vždycky, když je nějaké vzdělávání, tak si to musím aktivně najít. Není to o tom, že by mi to přistálo pod nose, když to tak řeknu, ale na portále společnosti se informace o vzdělávání vyskytují pouze ve chvíli, kdy jsou třeba volná místa zbývající někde na nějakém kurzu, takže se o něm tímto způsobem, omylem řekněme, mohu dozvědět. Jediné, co je v poslední době hodně vidět, je školení Office 365 protože na něj společnost přechází. Ale obecně, co se vzdělávání týká, tak nemám pocit, že by informovanost byla vhodná, protože je k tomu sice nějaký interní web, ale musíš si už kliknout konkrétně nějaké školení, přečíst si k němu specifikaci. Myslím si, že by to chtělo i nějakou řekněme úvodní stránku, kde by byly ty informace zesumírované nebo kategorizované podle zaměření, co ten člověk zrovna žádá. Protože vždycky v rámci té interní stránky musím najít konkrétní školení a teprve pak se o něm dozvím. Navíc je to řešeno složkovou formou, kdy se musíš hodně proklikávat, a tohle není dobrý. Tohle je dobrá forma ve chvíli, když hledáš konkrétní daný kurz, o kterém víš. Ale pokud nevíš a prohledáváš, protože hledáš něco zajímavého, tak je to špatná forma.

T: Takže bys třeba uvítala, kdyby Akademie vzdělávání nebo Akademie kvality pravidelně zasílala například newsletter?

PM3: Akademie Kvality funguje dobře, ta má svůj týmový web zpracovaný dobře. Teď to, o čem jsem mluvila, je obecně vzdělávání ve společnosti. Akademie kvality ta k tomu má speciální webovou stránku a tam jestli se nemýlím tak je to tým web. Tam je třeba, přehled těch školení, kdy se ta

školení konají. Je to tam seřazené třeba podle typu. Nebo je to tam seřazené podle toho, kdy se ta školení konají. A takhle alespoň se člověk může přehledně podívat na to co je k dispozici. Nebo pokud se zařazuje nové školení, tak já bych ocenila přesně to, co jsi zmínila, kdyby mi přišel nějaký newsletter, abych se dozvěděla, že bylo zařazeno nové školení nebo že něco bylo změněno, protože jsem člověk, který se rád vzdělává. Celkově by ocenila větší aktivitu a snahu v oblasti Akademie vzdělávání a informovat nás o tom, co máme za možností, jak se můžeme rozvíjet a hlavně, pokud se něco mění nebo se něco přidává, tak abychom o tom věděli a nemuseli to dohledávat tak náročně, jak jsem popsala. Pro mě je podstatné to, že se něco mění nebo že se něco přidává, protože já už jsem si všechny ty weby prošla. Ale upřímně jako pokaždé tam lézt a hledat, jestli tam něco nového přibylo nebo ne je problematický. Můžeš něco přehlédnout, co třeba je zajímavého a co by se dalo použít v rámci té práce nebo soukromého života cokoliv.

T: Rozumím. Tak dobrá, posuneme se dál na oblast otázek, které se týkají projektové licence. Jako projektový manažer musíš mít v rámci své kompetenční matice projektovou licenci. Tuto licenci máš?

PM3: Ano.

T: Víš, jakou mezinárodní certifikací je licence zastřešena?

PM3: Ano. Je to IPMA.

T: Domníváš se, že je to ta správná certifikace pro projektové řízení v rámci Kvality, nebo spíše v rámci společnosti?

PM3: Tak v základu se používají tři licence. V projektovém řízení je to hlavně PMI, PRINCE2 a ta IPMA. Ta IPMA má z nich, řekněme, takovéto nejdůležitější, pokud člověk chce být certifikovaný. Nicméně nemyslím si, že to je úplně ta pravá certifikace, protože naše projekty často jsou řízeny podle PMI systematiky. Nechápu v tom případě, proč jsme certifikováni na jeden systém, a přitom fungujeme často na jiném systému. Nehledě na to, že když se podíváme třeba na naši činnost vyloženě projektant Kvality, tak se zpravidla projekty neřídí vůbec žádnou certifikací či metodikou. Tady my máme svůj specifický systém a specifické předpisy, které jsou hodně vázané spíš na to, jakým způsobem to koncern vyřešil. A není to certifikace v pravém slova smyslu. Nehledě na to, záleží, co se řídí, jestli se řídí produktový projekt, nebo se řídí nějaký projekt dílčí třeba, kdy se jedná o zavádění nějakého systému nebo nějakých funkcí a podobně. Tam by se mělo podle mě vybírat vždycky dle té systematiky, která je pro ten daný projekt vhodná. Je potřeba mít něco agilnějšího, někdy zase ne. Na druhou stranu mi přijde zbytečné mít projektovou licenci, jak to my nazýváme v naší společnosti, když vlastně reálně a oficiálně certifikaci nezískáváme. A ani ty školení, které tomu předcházejí, neposkytují dostatek informací na to, abychom měli reálný přehled o tom, co vůbec do té certifikace kompletně patří.

T: Takže z toho, co jsi mi řekla, tak jakoby vnímám, že vlastně sice máme projektovou licenci, ale ve skutečnosti úplně ty projekty řídíme na Kvalitě jinak.

PM3: Ano. Řídíme je rozhodně jinak a spousta projektů pak, pokud jsou dílčího typu tak nejsou řízena podle ničeho. Záleží to vyloženě na tom, kdo ten projekt získal jako páte, což mi přijde škoda. Když už bych třeba, jak jsme absolvovali ta tři školení, která předcházejí té licenci tak buď bych je

zaměřila na nějakou systematiku vyloženě a potom tu certifikaci můžeme mít vyloženě podle toho, třeba když si vybereme tu i pumu. A ty otázky se upraví tak, aby reálně odpovídala náplň těch kurzů té licenci, a potom se tím budeme třeba interně řídit, že to bude naše primární volba proto jak řešit projekty.

T: Ty jsi zmínila otázky, které jsou součástí testu pro získání licence. Odpovídají podle tebe otázky tomu, co bylo náplní těch tří školení, které je potřeba absolvovat?

PM3: Ne, neodpovídají. Protože ta projektová licence, tedy ten test jako takový, je tvořen testovacími otázkami, které by se mohly podobat té certifikaci, což si myslím, že je v pořádku, ale je potřeba k tomu mít zaměřená ta školení tak, aby to reálně odpovídalo. To znamená, abychom si prošli vlastně všechny odpovědi a vždycky to někde zaznělo, aby i materiály k tomu byly odpovídající. Nevšimla jsem si, že by ty materiály byly dostatečně relevantní na to, aby se tam vždycky našla ta odpověď.

T: Jak jsi byla se školeními na projektové řízení spokojen?

PM3: Já to trošku vyspecifikuju. Já v tom vnímám dvě roviny. To, jaká je praxe a to jaké je to školení. Pokud cílíme na to, že chceme mít projektovou licenci v nějaké formě, tak si myslím, že by tomu mělo to školení odpovídat. Pokud absolvujeme tři školení a neprojdeme všechny otázky v rámci té licence tak si myslím, že to je špatně. Takže příprava na tu licenci by měla být rozhodně lepší a měly by k tomu být lepší materiály, aby ten člověk mohl i třeba studovat po těch školeních pro splnění té licence. To je jedna věc. A když už, tak by měla být vybrána taková forma licence a forma toho školení, aby se to dalo aplikovat do procesů naší firmy. Protože učit se něco, jenom proto, abychom se to naučili, mi přijde zbytečné a teď to tak je. V tuhle chvíli my absolvuje projektovou licenci a absolvujeme jenom kvůli tomu, abychom to měli splněné v rámci osobního rozvoje, ale není to relevantní pro naši práci, protože víme, že takhle projekty se neřídí.

T: A potom ta druhá rovina ve smyslu kvality toho školení či jeho provedení, to, jak bylo uchopeno tou vzdělávací agenturou?

PM3: Oni jsou určitě znalí, jsou dobrý. Jsou to konzultanti z praxe. Ano, to je všechno v pořádku, ale neznají prostředí naší firmy. Myslím si, že by měli blíže to prostředí znát. Bohužel jejich zadání, když se nakupovala tato služba, bylo takové ukázat to co, je v knize. Tak to bylo sourcing vlastně ten vzdělávací subjekt a toto bylo zadání. A pak se není co divit, že spousta lidí měla takový feedback, že se to nelíbilo, protože to není absolutně použitelné.

T: Domníváš se tedy, že ti školení poskytlo pro výkon tvé pracovní náplně potřebné informace a rozvinulo to tvé kompetence projektového manažera Kvality?

PM3: Určitě aplikovat z toho velkou část nemůžu, protože ty projekty se opravdu řídí jinak. Ale rozvojovou rozvojový potenciál to má. Já vždycky vnímám to, že z každého školení je potřeba si vybrat to dobré. Ale má to spíš užitnou hodnotu pro můj osobní rozvoj vyloženě, a ne pro rozvoj, který mohu aplikovat v rámci své současné pozice.

T: Zmínila jsi, že si vždycky bereš ze školení něco dobrého. Co konkrétně dobrého sis vzala z těchto školení?

PM3: Já už jsem absolvovala těchto školení mnoho a zase je to jiný pohled, třeba na ten základní trojimperativ. Každý ten školitel přinese něco svého a říká něco ze své praxe. No a myslím si, že se můžeme inspirovat jinde. Jako inspirace je to výborné. Určitě je to dobré, ale furt bych se vrátila zase k té původní myšlence. Pokud tady chceme mít nějakou takovouhle věc, nějakou projektovou licenci, nějaké školení, které je pro zaměstnance společnosti, tak by bylo lepší zařadit to do reálného prostředí.

T: Absolvovala jsi i jiné vzdělávací akce, které by se zaměřovaly na projektové řízení než ty, které jsou povinné pro projektovou licenci?

PM3: Ano, absolvovala jsem všechny moduly, tedy i modul 4, 5 a 6.

T: A jaké jsou tvé pocity z absolvování těchto modulů?

PM3: Jsou výrazně lepší. Já třeba musím říct, že neuvěřitelně skvělá byla pětka a šestka. Bohužel to bylo už on-line, takže jsem neměla takovou šanci si to užít. Já jsem byla na těch pilotních projektech a musím říct, že to je skvělý skvěle udělaný. A to už je přesně zaměřené na to, jakým způsobem vedeme ty projekty, tady už to bylo v reálném prostředí, byla tam kombinace těch metod řekněme, které se používají, ale byly ohnuté částečně tak, aby se to dalo přiblížit naší společnosti.

T: Doporučila bys těm, kteří absolvovali jen ty první tři povinné moduly, aby absolvovali i moduly 4 až 6?

PM3: Stoprocentně. Je to vytrhnuté právě z toho prostředí, a jestli se něco můžeme naučit o tom, jak vést projekty v naší firmě. Tak jsou to právě ty další kurzy, je to ta druhá polovina modulů.

T: Dostáváme se k tvé celkové spokojenosti se současným stavem vzdělávání a rozvoje. Jaký je tvůj názor na to, jakým způsobem je řešeno jako vzdělávání a rozvoj projektových manažerů v oblasti Kvality?

PM3: Určitě rozhodně velkou výhodou je to, že si můžu zvolit jakékoli školení chci. To považuji za obrovské plus. Na druhou stranu a těch školení není tolik, která jsou relevantní, která jsou řekněme pro mě využitelná, protože já jsem se hodně vyhýbala soft skillovým tématům. Těch je tam poměrně dost, to znamená komunikace a prezentační dovednosti, protože zrovna tohle to jednak mi bylo plně uznáno ve chvíli, kdy jsem nastupovala, a jednak už jsem těch školení absolvovala takové množství, že jsem je už i sama školila, takže to je něco, co já využít nemůžu. A pro mě, já bych se označila už jako pokročilejší studenta tak tam moc těch vzdělávacích možností už není.

T: A co třeba konkrétně ty bys navrhla pro člověka, který je tedy už pokročilejší student? Co by pro tebe dávalo smysl?

PM3: To je otázka. Já třeba bych ocenila projektový mentoring. Například pokud se budeme bavit o tom, jak vést lépe projekty, protože tohle si myslím, že by bylo zajímavé, mít někoho kdo je zkušeným projekťákem a aby to bylo furt ale v linii toho, jak by se tom vést mělo.

T: Zeptám se tě ještě když, jsme u té nabídky vzdělávání. Co třeba právě nabídka vzdělávání konkrétně pro Kvalitu, to znamená jakoby vzdělávání zaměřené na odborné činnosti Kvality. Je pro tebe ta současná nabídka dostačující?

PM3: Ne. Určitě ne, protože pořád mám pocit, že spoustu věcí znám na povrchu a nemám přesný náhled do toho, co na Kvalitě děláme. A určitě pokud se budeme bavit o Kvalitě jako takové, ocenila bych, kdybych znala lépe třeba problematiku dodavatelů například, protože to je začátek toho řetězce, který my potřebujeme. Ocenila bych, kdybych věděla víc ohledně toho, jakým způsobem se vzorkují díly, co s nimi vlastně všechno děláme, jaký je ten kompletní proces, než mohou jít vlastně sériové výroby a myslím si, že třeba rozšíření toho, jak vést projekty na kvalitě, aby i ti odborní lidičky věděli, co my třeba děláme tak by bylo taky vhodné.

T: Takže bys uvítala, kdyby třeba Akademie Kvality přišla s tím, že budou probíhat workshopy, kde by si projektoví manažeři a odborní pracovníci Kvality vyměňovali informace, řešili nějakou společnou problematiku?

PM3: Jo ale workshop vyloženě na to, co je činností té odborné skupiny a na příkladech, protože jako prezentaci můžeme mít hodně. Ale aby tam byly uvedené příklady jo. Jako třeba, hele přijde nám teď díl. My s ním uděláme tohle teď tady potom je následně toto a uvést tam konkrétní příklady řešili jsme s tím, tohle je problematický a obecně to nějakým způsobem převést na to co ta oblast daná dělá.

T: Ještě se tě zeptám, dokážeš určit kolik školení, seminářů dalších vzdělávacích akcí ročně absolvuješ?

PM3: Já jsem během třeba prvního roku absolvovala nějakých dvacet školení, což je hodně, ale to je právě to, že já se snažím čerpat co nejvíc. V druhém roce už to samozřejmě kleslo. Tam si myslím, že jsem byla kolem 10 nebo spíš 15 a teď už je to slabý. Teď jsem byla na pěti. To znamená, že v průměru je to takových 13 školení ročně.

T: A je tento počet pro tebe dostačující?

PM3: Určitě, pro mě to dostačující. Ale teď třeba už v tuhle chvíli, já si tam nemám, co vybrat.

T: Už jsi v rámci svých odpovědí zmínila, že z tvého pohledu je na současném stavu dobré to, že máš svobodu volby. Napadají tě ještě nějaké další klady?

PM3: Určitě finanční stránka střediska je pozitivum, nejsme nějak zvlášť omezování kvůli nedostatku finančních prostředků. Ta nabídka je široká, pokud ten člověk je na začátku, protože třeba ty možnosti soft skills jsou obrovský, a to si myslím, že velmi dobře a je to potřeba na druhou stranu pro mě už já už se v tom nevidím.

T: Co vyloženě pro tebe je negativum současného stavu?

PM3: Negativum je podle mě ta neinformovanost o novinkách v rámci vzdělávání a rozhodně to že ani nadřizený se nestará o to, aby doporučil třeba nějaká školení, nechává to na tom člověku, kdy si máš přijít, s čím chceš a prodiskutujeme to. Tohle si nemyslím, že je dobrá volba. Na druhou stranu to, že jsme svobodní a defakto co si tam napíšeme, tak je. Ale třeba pro lidi, kteří se nechtějí vzdělávat a ten potenciál tam ale je, tak nejsou vzdělávání a myslím si, že spousta lidí, i přesto, že vzdělávání odmítá, tak ho právě proto potřebují. A z toho důvodu je tam nutné, aby ten vedoucí byl u těchto lidí aktivní, a naopak třeba u člověka, jako jsem já, která skočí po každým dobrým školením.

Mohu teď uvést příklad, že já jsem se přihlásila na školení, které se jmenuje Controlling a účetnictví v naší společnosti. Mě zajímá opravdu hodně těch oblastí. Já nejsem úzce zaměřená na kvalitu ale, pokud bude možnost podívat se na Nákup, jak sorcujou zakázky, jakým způsobem tohle funguje v naší společnosti, to mě by to velmi zajímalo. Já bych tohle to ocenila, nemusí se jednat vyloženě jenom o tu kvalitu, ale přihlásila jsem se opravdu, na co šlo a já už teď nemám kam a ocenila bych, kdyby třeba můj vedoucí mi řekl, zkus se podívat na tohle. Myslím si, že by ti to sedlo.

T: Pandemie COVID má dopad i na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, kdy se drtivá většina vzdělávacích a rozvojových aktivit přemístila online. Jak ti tato změna vyhovuje?

PM3: Není to vhodné a nevyhovuje mi to, protože to ztrácí pozornost. Já mám pak tendenci, tím že jsem hyperaktivní dělat u toho víc věcí naráz a ten zážitek z toho školení není takový. Potom teda ty výsledky nejsou tak dobré a jsou podle mě hůře měřitelné. Hlavně ten člověk, když je face to face, tím myslím školitele, tak dokáže ty lidi stáhnout, pokud je dobrý a dokáže zabavit natolik, aby nezlobili. Reálně jsme jako děti ve školce, pokud nás dokáže zabavit tak je to v pořádku, pokud ne tak se mu to rozpadne a přes ten počítač je to hrozně náročné.

T: Do budoucna bys tedy spíše preferovala vzdělávání face to face?

PM3: Záleží, jak na co. Třeba když to bude workshop tak stoprocentně osobní. Když tam budou používány pomůcky, že bychom něco malovali, aby se někam dávaly lístečky, a bude to ta vhodná forma na to se to naučit líp, tak je to určitě dobrý osobně. Ale pokud se jedná jenom o to, že defektu ten člověk, který prezentuje, tak bude mluvit z prezentace a bude tam mít hromadu třeba termínů, tak si myslím, že to není takový problém, to mít online, protože si můžu u toho dělat poznámky a může se případně doptat na to, pokud něčemu nerozumím. To problém není. Ale pokud se jedná o to, že se chce vyzkoušet si nějaké nová metoda, je tam nějaká skupinová práce, tak to on-line není vhodná forma.

T: A co říkáš na online formu třeba jazykových kurzů? To ti vyhovuje?

PM3: Já jsem z toho nešťastná, opravdu jsem z toho nešťastná, protože já mám pak mobil v ruce a ještě do toho koukám do tabletu, čtu u toho maily a do toho odpovídám tomu dotyčnému. Nehledě na to stává se mi často, že třeba se něco vysloví jinak, než bych se vyslovit mělo a navzájem to nepoznáme jakoby kvůli šumu třeba v mikrofону nebo opravdu kvůli té výslovnosti, že tam není úplně třeba jednoduché slovo. Pokud ho vidím poprvé v životě a je to dlouhý krkolomné tak se to nedá. Nehledě na to, že ten student může prostě podvádět u těch cvičení, takže chybí i ta kontrola toho výkonu a ta autorita toho lektora.

T: Každý rok je s tebou tvořen plán osobního rozvoje při rozhovoru s tvým nadřízeným. Je pro Vás tento rozhovor přínosný?

PM3: Já ti odpovím možná trošku jiným způsobem, než na co si se ptala. Já si myslím, že jako nástroj je to skvělý. Myslím si, že je určitě je dobře ten rozhovor provádět a provádět to i tou formou, která je nastavená, to znamená plánem osobního rozvoje s intervaly jednou ročně. Určitě je to dobře, ale ty ses zeptala na něco jiného. Ty ses zeptala na to, jestli je to pro mě přínosné a to není. Není to pro mě přínosné z toho důvodu, že já vlastně s tím, s čím si přijdu na papíře a řeknu, Chci tam tohle

tak to tam dostanu a nikdo se mnou nespekuluje o tom a já bych ocenila aktivitu vedoucího, kdyby mi doporučil, kdyby mi řekl, že dobře tak do plánů osobního rozvoje můžeme zadat něco dalšího nebo myslím si, že by bylo pro tebe dobré a podobně. Takže mi tam chybí jakoby ten dialog. My jsme se dostali k tomu, že je se mnou velmi spokojený ale i takovou zpětnou vazbu jsem dostala. Ale to pro mě není zpětná vazba. Já potřebuju vědět, že je to sice super ale třeba se můžeme zaměřit na tuhle oblast nebo nezajímalo by tě náhodou toto.

T: Takže když se zeptám na to, jak tvůj nadřízený reflektuje tvé potřeby se vzdělávat a rozvíjet, jaká by byla tvá odpověď?

PM3: Já bych spíš řekla, že nereflektuje. Já si myslím, že on ty potřeby nevidí. Tím pádem je nemůže reflektovat, ale dokáže si vyslechnout mé argumenty k tomu proč. Jaké školení chci absolvovat, protože na to on se třeba mě konkrétně ptá, a tak já mu to dokážu odargumentovat a on mi to odkývá. Ale není tam reflexe toho, kde třeba bych se mohla zlepšit ještě dál a následné doporučení. Třeba jaké mám slabé stránky, to jsem se dozvěděla, s tím problém nemám, ale očekávala bych, že pokud je někde nějaká slabá stránka, tak dostanu i doporučení, co s tím mám dělat.

T: Zajímá se tvůj nadřízený v rámci rozhovoru o tvoji zpětnou vazbu již k absolvovaným vzdělávacím aktivitám?

PM3: Ne vůbec. Vůbec se neptá, a dokonce když děláme vždycky nový plán osobního rozvoje tak mám pocit, že ani neví, co jsem absolvovala. To znamená, že zpětnou vazbu se dozví pouze v případě, že já jí aktivně poskytnout a já jí poskytuji pravidelně a poskytují ve chvíli kdy buď je něco velmi dobré a já to oceňuji anebo naopak pokud je něco velmi špatné a nedoporučuji to.

T: Poskytuješ zpětnou vazbu i pořadateli vzdělávacích aktivit?

PM3: Já vždycky teda vyplňuju ten dotazník, který mi přijde na tu na tu akci ale vyloženě že bych někomu psala konkrétně to ne, protože někdy se může stát, že já si třeba přijdu nepatřičně v rámci toho školení že třeba to nebylo určeno pro mě, že to nemusí být vina toho školení, ale že třeba já jsem to špatně pochopila nebo jsem tam neměla co dělat, protože to bylo příliš jednoduchý pro mě a tím pádem pro mě to školení bylo sice špatný, ale já ho za špatný označit nemůžu, protože by to pro někoho jiného mohlo být velmi dobré školení a mohlo by ho posunout.

T: Teď už se zaměříme na Q-Talent, což je talentový program pro pracovníky z oblasti Kvality. Absolvovala jsi tento program?

PM3: Ano, absolvovala jsem ho poměrně nedávno.

T: Jak bys zhodnotila průběh talentového programu? Jeho klady, zápory, jak byl jeho průběh ovlivněn pandemií Covid-19 a podobně?

PM3: Já se nejdřív vyjádřím k tomu, jaký dopad měl na průběh covid. Bylo to náročné. Hlavně kvůli tomu, že jsme ztratili společný kontakt a vypracování manažerských úkolů probíhalo pouze po internetu. To není vůbec jednoduchá věc, obzvlášť pokud potřebuješ zkoumat, obzvlášť pokud potřebuješ zjišťovat nějaké věci a třeba se inspirovat z koncernu, kdy by byla ideální varianta například tam vyjet. Takže tohle to nám tu práci hodně ztížilo. A co dál bylo složitější, byla ta forma

prezentace, kde se z osobní přešlo na online formu. Já jsem byla vždycky zvyklá na osobní prezentace, to mi nikdy nedělalo problém. Ale najednou jsme se museli popasovat s tím, že budeme prezentovat přes internet. A teď byla otázka, jak to udělat, jak to udělat, tak abychom tam vynikli všichni v naší skupině a nebylo to jenom o jednom. Jak udělat třeba zaměření kamery a podobně. To si myslím, že vůbec není jednoduchá věc se touhle tou technickou složkou popasovat, ale nakonec jsme to zvládli. A ještě bych doplnila jednu věc. Ten program byl neuvěřitelně osekání, protože cílem toho programu toho talentu je navštívit co nejvíc z odborných útvarů Kvality, ale my jsme se vlastně vůbec nic nedozvěděli, protože my jsme měli ten talent zaměřený jenom na ty prezentace našich úkolů. Ale vůbec ten program jako takový já hodnotím neuvěřitelně špatně, což mě zklamalo. Jednak tam byla ta situace s covidem, že jsme nenavštívili a nic jsme se nedozvěděli a bylo to zaměřené pouze na ty úkoly. To znamená, že jediné, co jsem si já z toho odnesla, bylo zpracování úkolu, zpracování na úkolu a zpracování na úkolu. To bylo moje dítě. Druhá věc, která mě zklamala, je to že já jsem něco odprezentovala a poté padaly dotazy buď od účastníků talentu, nebo těch přisedících, kteří tam byli a všichni kteří tam seděli z pozice vedoucího koordinátora a podobně kteří nebyli účastníci toho programu tak psali na papír zpětnou vazbu. Tato zpětná vazba byla daná právě organizátorovi, ale ke mně se už ta zpětná vazba nedostala v žádné formě. A to si myslím, že je špatně protože já jsem prezentovala dohromady 5krát a ani jednou jsem se nedozvěděla zpětnou vazbu. Pro mě to je něco, co mi řekne, jak si vedeme a když to tak vezmu, i jak se máme posunovat a zlepšovat.

T: Jakou formou by podle tebe měla ta zpětná vazba v rámci talentového programu fungovat?

PM3: Forma, která mně napadá je, že seberou právě ty papíry od těch vedoucích, vezme se, co je tam napsané a udělá se follow-up termín. Na tom termínu se zpětná vazba řekne obecně skupině, nebo se to může říct přímo jednotlivcům nebo se udělá s každým jednotlivcem termín zvlášť. Nebo se to jen hodí do mailu a každému jednotlivci se pošle: hodnotili vás takto a takto a každý se s tím musí pak popasovat sám. Těch forem existuje mnoho. Ale my jsme se zpětnou vazbu nedozvěděli a myslím si, že to je špatně protože takhle se nezaručí to, že ty lidi se budou zlepšovat prezentace od prezentace.

T: Řešila si svoji potřebu po zpětné vazbě individuálně mimo procesy talentového programu?

PM3: Určitě. Já jsem to řešila díky tomu, že mám osobní vazbu k těm vedoucím, kteří tam seděli a hodnotili. Ty jsem si po každé prezentaci, ať už osobní anebo skupinové, obvolala, abych věděla, na co se zaměřit a myslím si, že to je škoda, že jsem to musela řešit takto. Zároveň jsem oslovila i vedoucího toho talentového programu a požádala jsem ho před tou poslední naší finální prezentací, jestli by mi mohl poskytnout zpětnou vazbu, na to, jak jsme doposud prezentovali a dozvěděla jsem se v rámci mailu, že toto není činností toho programu a že na zpětnou vazbu se mám zeptat svého vedoucího.

T: Je zvláštní, že rozvojová akce nebo rozvojový program, nemá ve své podstatě zavedenou zpětnou vazbu, o které je známo, že je velice účinná a díky ní si člověk uvědomí, v čem konkrétně se může zlepšit.

PM3: No ona tam ta zpětná vazba je. Na papíře, ale není komunikována dál těm, kterých se ta zpětná vazba týká. Takže tohle považuju za hodně velký nedostatek toho programu, protože si myslím, že by se to mělo těm účastníkům reflektovat. Protože já, když se zeptám svého vedoucího, aby mi řekl zpětnou vazbu, tak slyším pořád zpětnou vazbu pouze mého vedoucího, který mě přece do toho programu nominoval, jehož kůň já jsem. Takže on mi třeba něco řekne, ale furt to je ten samý pohled jednoho člověka, který už mě velmi dobře zná. Nehodnotí mě lidé, kteří mě neznají a jejichž zpětná vazba by pro mě byla taky přínosná.

T: Jistě, zpětná vazba od vedoucího, který tě zná je již jistým způsobem ovlivněna, dá se říct, že i zkreslená. Zpětná vazba od člověka, který tě vidí prezentovat a vystupovat poprvé může být diametrálně odlišná.

PM3: Ano přesně tak. Je to zkreslené, nehledě na to, že můj vedoucí byl i patronem toho našeho úkolu což je problematické v tom, že on detailně věděl, o čem ten úkol je. Ale já, když jsem se zeptala jiného vedoucího tak mi řekl, že vůbec nepochopil, o čem jsme mluvili.

T: Je ještě něco, co tě zklamalo v rámci talentového programu?

PM3: Já už si myslím, že jsem zmínila všechno. Pokud bude vylepšené tohle to, tak ten program bude mít obrovské přínosy pro ty lidi a skvělým přínosem je i to podívat se do těch jiných oblastí. My jsme to měli kvůli viru osekáné, ale jinak je to něco, co činí ten talent přínosným. Ještě mě napadá jeden klad komunikace s těma vedoucími, seznámení se s nimi, to, že si k nim člověk, který normálně u nich není, k nim čichne a mluví s nimi jako s normálními lidmi. Takže přínosem je navázání kontaktů. Pro mě to třeba není podstatné, protože já s těmi vedoucími jednám standardně, říkáme si křestními jmény běžně, takže u mě to moc nezměnilo, ale pro někoho, kdo není v takové pozici, to určitě přínosné je.

T: Co konkrétně pro tebe bylo tedy tím hlavním přínosem toho talentového programu?

PM3: Seznámení se s jinými lidmi z jiných oblastí, bohužel zase to bylo ovlivněné covidem, protože třeba v minulých letech spolu účastníci chodili do hospody. Myslím si, že to je super propojení toho, jak by to mohlo fungovat, vyloženě seznámení se. My jsme se potkávali pouze na pracovní bázi a vždycky jenom v práci. Myslím, že není úplně ideální, ale v čem je ten přínos pro mě to, že můžu pokračovat dál na cestě do managementu. To je jediný přínos, který já tam vidím. Tu zpětnou vazbu jsem dostala, ale pouze díky své aktivitě, a ne díky tomu že ten program je tak nastavený. Takže to je pozitivní a negativní zároveň.

T: Ted' už přistoupíme k tomu tvému individuálnímu přístupu ke vzdělávání a rozvoji. Zmínila jsi, že si člověk, který se rád vzdělává a rozvíjí. Co konkrétně je pro tebe tou motivací se vzdělávat?

PM3: Já tím žiju. Mně konkrétně nemotivuje, já naopak postrádám tím, když se nic nového neučím, nebo nedozvídám.

T: Takže prostě jsi prostě ten osobnostní typ nebo tvoje povaha osobnostní je nastavena tak, že se potřebuje vzdělávat a rozvíjet pořád a neustále.

PM3: Ano, pro mě je to důležitý, teď rozvoj, to je jedno v čem. Třeba v jazycích. Co se týče rozvoje v projektových dovednostech, zajímalo by mě získat i třeba tu certifikaci IMPA. Sice to nepoužiju v rámci své pracovní pozice, ale pořád by mi to pomohlo k mému rozvoji. Stručně řečeno, učit se novým věcem je pro mě hodně důležité.

T: Vzděláváš se i mimo své pracoviště?

PM3: Ano.

T: Můžeš uvést konkrétní příklady?

PM3: Koupila jsem si anglický kurz, chodila jsem na několik vysokých škol, abych se dozvěděla další informace. Zaplatila jsem si další rozvojové kurzy, co se týče právě třeba soft skills, prezentační dovednosti na velmi pokročilé úrovni, nebo například se zajímám behaviorální ekonomii, to třeba mě taky zajímá.

T: Jaká to pro tebe osobně nejlepší metoda vzdělávání?

PM3: Určitě kombinace různých metod. Určitě není vhodné využívat jenom jednu metodu, protože omrzí. Takže myslím si, že je dobrý využívat kombinaci přednášek, workshopů, focus group a podobně.

T: Jaké kompetence podle tebe má mít správný projektový manažer kvality?

PM3: Flexibilita, umět naslouchat, musí být proaktivní, musí být schopen analýz a musí se umět rozhodovat.

T: Předpokládám, že ty sama kompetence, co jsi vyjmenovala, nějakým způsobem u sebe rozvíjíš?

PM3: Ano, snažím se.

Příloha 5 Přepis rozhovoru s PM4

T = Tázající (autorka diplomové práce)

PM4 = Projektový manažer 4

Uskutečnění rozhovoru: 12. dubna 2021

Délka rozhovoru: 59 minut

Platforma: Skype

T: Jak dlouho působíš jako projektový manažer v oblasti Kvality?

PM4: Od půlky roku 2017.

T: Jedná se o tvoji první projektantskou pozici nebo jsi jako projektant působil i v jiné oblasti, případně v jiné firmě?

PM4: Ne, jedná se o moji první projektantskou pozici.

T: Jak dlouho pracuješ ve společnosti?

PM4: Od roku 2005.

T: Domníváš se, že jsi dobře informován o možnostech vzdělávání a rozvoje ve společnosti a v rámci oblasti Kvality?

PM4: Já myslím, že jo. Jsem dobře informovaný, ale je to pak o těch lidech copak o těch lidech. Platí to staré pravidlo, voják se stará, voják má. Buď budu vyhledávat na portále, nebo půjdu za šéfem.

T: Jako projektový manažer v oblasti Kvality musíš mít projektovou licenci. Máš tuto licenci?

PM4: Projektovou licenci mám.

T: Víš, jakou mezinárodní certifikaci projektového řízení je tvoje projektová licence zastřešená?

PM4: Tak to nevím.

T: Abys mohl získat touto projektovou licence, musel si absolvovat tři školení, která byla zaměřena na projektové řízení. Jak jsi byl s těmito školeními spokojen?

PM4: Já si myslím, že takový jako přínosný nebo zajímavější bylo vždycky to další školení. To znamená, že to druhý bylo zajímavější než první, a to třetí bylo asi nejzajímavější. A co mi určitě na tom vadilo, tak že jsme dělali test, na který jsme nebyli úplně připravený, protože tam z mého pohledu byly otázky, který jsme neprobírali na těch školeních. Takže ta příprava neodpovídala tomu testu. Ta příprava byla sice zajímavá, ale nepřipravila mě na to úplně na to splnění toho testu. I když jsem si ti otázky procházel s těmi materiály, co jsme dostali, tak to úplně nekorespondovalo.

T: Domníváš se, že ti školení poskytlo pro výkon tvoji pracovní náplně potřebné informace a rozvinulo to tvé kompetence projektového manažera Kvality?

PM4: Určitě se tam dalo něco najít. Jako nikdy si člověk z toho školení nevezme 100 %, takže řekněme, že určitý věci tam byly přínosný na takový zas nějaký rozšíření obzoru.

T: Zajímalo by tě školení zaměřené na projektové řízení, které by bylo vedeno interními pracovníky společnosti, kteří mají zkušenosti s řízením projektu?

PM4:

Tak tam by se možná víc projevovaly ty jejich vlastnosti. Mně přijde, že ten člověk, který je zvenčí, tak je víc nezávislý a není pohlcený některými procesy ve škodovce, takže má takový obecný pohled. My si pak z toho školení můžeme vzít, to, co se dá aplikovat do té naší společnosti. Ale pak tak jako nastává problém, kdy chceme dávat otázky, že nám třeba není něco úplně jasné v tom, jak to máme v naší společnosti aplikovat a ten školitel pak úplně neumí odpovědět, protože nezná tu naši situaci, ty naše procesy. To by ten interní člověk, pokud by to byl dobrý projekták, dokázal odpovědět.

T: Absolvoval jsi i jiné vzdělávací akce, které by se zaměřovali na projektové řízení než ty, které jsou povinné pro projektovou licenci? Pro tvou informaci existují ještě moduly 4, 5 a 6.

PM4:

Ne, ty jsem neabsolvoval, ani žádné jiné školení.

T: Uvažuješ o tom, že by si tyto moduly absolvoval?

PM4: Doteď jsem o tom neuvažoval, ale asi bych to mohl absolvovat v rámci toho, že by si člověk nějaké to školení dát měl, tak bych si případně jeden z těch modulů vybral. Ale teda až se budeme moct setkávat, protože školení po Jabři mě nebaví.

T: Teď se dostáváme do třetí kategorie, která je vlastně spojená s tvou spokojeností se současným stavem vzdělávání. Jaký je tvůj názor na to, jakým způsobem je pojata vzdělávání a rozvoj projektantů v oblasti Kvality?

PM4: Tak ono to souvisí s tou otázkou předtím, že pokud bych měl nějaký větší zájem, tak bych si asi něco to dokázal dohledat. Teď mi to nějak asi vyhovuje. Takže si myslím, že ten systém je nastaven dobře. Možná pro někoho, kdo má větší zájem a už to řešil, že by se chtěl dozvědět, tak mohl narazit na to, že ta nabídka není taková.

T: Ten současný stav tedy reflektuje tvoje potřeby v rámci vzdělávání a rozvoje?

PM4: Jo, řekněme, že jo. Máme tady dobré možnosti.

T: Jak jsi spokojen s nabídkou vzdělávání a rozvoje?

PM4: Na mé úrovni jsem spokojen.

T: Je něco, co bys do nabídky přidal?

PM4: Ta nabídka se podle mě rozšiřuje v závislosti na tom, co potřebujeme.

T: Kdyby se Akademie Kvality se rozhodla, že udělá v rámci odborných útvarů nějaké vzdělávací akce, kde bys mohla získat detailnější informace o těchto odborných oblastech, o jejich aktivitách, procesech a tak dále, zajímala by tě tato vzdělávací akce?

PM4: Bylo to zajímavý. Já jsem třeba přišel na Kvalitu z prodeje a neměl jsem žádné technické znalosti a o Kvalitě jsem taky toho tolik nevěděl. A tohle by mi určitě pomohlo. Věřím, že by to být přínosné pro nové lidi tak i ty stávající. My projektáři potřebujeme pochopit tu problematiku a pak ji můžeme dál vysvětlovat a v momentě, kdy to nepochopíme, což není jednoduchý pro ty lidi, co třeba nejsou v detailu, tak nemůžeme prosazovat ty zájmy. Takže si myslí, že by tohle byla přínosná věc. Ty školení, co jsou zaměřené na Kvalitu, tam se řeší třeba ty ISO normy, což není špatný pro nějaký ten nadhled, ale jinak ten přínos je nulový.

T: Dokážeš určit, kolik školení seminářů a dalších jiných vzdělávacích aktivit ročně absolvuješ?

PM4: Čtyři až pět aktivit ročně.

T: Je to pro tebe dostačující počet?

PM4: Jako to si reguluju já, kolik aktivit ročně absolvuju, takže pro mě to je dostačující. Kdybych měl míň práce, tak bych se víc vzdělával. Takhle to mám nastavený, že to zvládám.

T: Jaké jsou podle tebe kladné stránky toho současného stavu vzdělávání a rozvoje?

PM4: Máme dobrého šéfa na tohle, on k tomu má dobrý přístup. Pak jako určitě to, že se můžeme vzdělávat. To vzdělávání je určitě důležité.

T: Dokážeš říct, co je podle tebe negativum současného stavu vzdělávání a rozvoje projektových manažerů Kvality?

PM4: No mně na tom současném stavu vadí to, že to vzdělávání je teď po Skypech. Mně prostě přišlo lepší, že jsme vzdělávali třeba po skupinkách deseti lidí, částečně z podobného oddělení, kolikrát i z jiných oddělení, tam se člověk s nimi seznámí, řekneme si, jak to vypadá i na jiných odděleních. Jako to je i při tom online, ale u toho fyzického školení pak třeba zajdeme na oběd a řekneme si více než přes ten Skype. Mně to nepřináší tolik, jako mi to přinášelo dřív ty školení.

T: Tím pádem, ty jsi mi tak trochu odpověděl na moji další otázku, která se zabývá tím dopadem pandemie COVID-19 na vzdělávání a rozvoj v naší společnosti. Takže změna na on-line vzdělávání ti nevyhovuje?

PM4: Ne, nevyhovuje. Mám raději, když se můžu vzdělávat klasicky face to face. Nemám ani problém si na to školení zajet třeba do Prahy.

T: Tím se dostáváme k plánu osobního rozvoje. Jistě víš, že každý rok je s tebou tvořen plán osobního rozvoje při rozhovoru s tvým nadřízeným. Je pro tebe tento rozhovor přínosný?

PM4: Jako je fajn se s tím šéfem sejít na tohle téma s tím, že je to jako daný tak si tam můžeme tyto věci říct. Ale to vyplňování toho formuláře to mi přijde takový. Neříkám, že bych to vymyslel líp aktuálně, ale ty body, co tam jsou, tak mě to moc přínosný nepřijde. I když ty výsledky se pak asi zase hodí těm vedoucím.

T: Je pro tebe interval jednou ročně dostačující?

PM4: Mně to na jednu stranu přijde takový nucený a co je nucený, tak mi to jednou do roka stačí a v momentě, kdy má člověk potřebu se na to téma pobavit, tak u nás myslím, že může kdykoli, ten šéf si ten čas najde. Asi bych to jako rozhodně nedělal na nějaké pravidelné bázi, prostě individuálně podle potřeb, kdo má zájem. Možná někde jinde, kde to nefunguje takhle, tak pak jsou rádi, že aspoň mají jednou za rok.

T: Připravuješ se dopředu na tento rozhovor s vedoucím?

PM4: Jo, určitě, je dobrý se na to nějak připravit. Pokud člověk něco potřebuje, tak by se na to připravit měl. Pokud člověk nic nepotřebuje, tak se připravovat nemusí.

T: Reflektuje tvůj nadřízený při tvorbě tohoto plánu tvoje potřeby v rámci vzdělávání a rozvoje?

PM4: Vždycky je to o dialogu, kdy o tom s šéfem diskutujeme, není to jednostranný.

T: Stalo se někdy, že třeba by tvůj nadřízený někdy nevyhověl tvým požadavkům?

PM4: No asi jo, to se týče hlavně těch jazykových kurzů, hlavně těch čistě individuálních. Jako nebylo to ve smyslu, že bych ten kurz nedostal, ale že ho dostanu v momentě, kdy ho budu více potřebovat.

T: Takže chápu, že nemáš žádný jazykový kurz momentálně?

PM4: Teď momentálně ne. Ale v minulosti jsem měl variantu toho skupinového kurzu.

T: Jak bys zhodnotil úroveň jazykových kurzů?

PM4: Já mám problém s tím časem asi. A v momentě, kdy to je o čtyřech lidech a víc, tak už je opravdu někde na hraně toho, co tomu jsem ochoten věnovat a případně už ne. Radši bych ušetřil ten čas a měl ten kurz jako intenzivnější. Sedět doma a učit se dvě hodiny v týdnu, to je prostě hodně. Ono taky hodně záleží na těch lektorech. Dá se vybrat, jen problém nastává v tom, když člověk má první jazykový kurz a neví, co kde čekat. V tom posledním kurzu jsem byl nepříjemně překvapen, kdy ten školitel vůbec neodpovídal našim očekáváním. Do té doby jsem však měl víceméně pozitivní zkušenosti.

T: Vraťme se k tomu plánu osobního rozvoje na chvíli. Zajímá se tvůj nadřízený v rámci rozhovoru o tvou zpětnou vazbu již k absolvovaným vzdělávacím aktivitám?

PM4: Asi se úplně neptá.

T: Dáváš zpětnou vazbu pořadatelům vzdělávání?

PM4: Tak oni se vždycky ptají a já to vždycky vyplňuju.

T: Teď se dostáváme k Q-Talentu, což je talentový program pro zaměstnance oblasti Kvality. Zúčastnil ses tohoto programu?

PM4: Neabsolvoval.

T: Můžu se zeptat proč?

PM4: Já jsem o to nežádal. Kdybych chtěl, tak bych se na to zeptal a projevil nějaký zájem.

T: Do budoucna bys o absolvování uvažoval?

PM4: No asi tak 50 na 50. Nepocítuju úplně potřebu.

T: Jaké kompetence podle tebe by měl mít správný projektový manažer Kvality?

PM4: Měl by dobře komunikovat a nebát se komunikovat. Pak umět věci pochopit a vysvětlit. Asi flexibilita. Určitě by měl mít nějaký nadhled. Tím, že se účastní těch týmů s ostatními zástupci z jiných oblastí, tak tím když jim něco vysvětluje a má ty zkušenosti i třeba z jiných oblastí, tak daleko lépe dokáže i argumentovat.

T: Rozvíjíš u sebe tyto kompetence?

PM4: Ano, hlavně ty školení na soft skills mě baví. Ale tyhle věci se člověk naučí i tím, že tady už nějaký pátek pracuje.

T: Jaká je pro tebe osobně nejlepší metoda vzdělávání?

PM4: Třeba stínování je hodně dobrá metoda a dost funkční. A pak se dá říct, že jako kombinace no. Ale to on-line, to mi nevyhovuje.

T: Co konkrétně tebe motivuje k tomu, aby ses vzdělával?

PM4: No, asi to, že budu mít pak více zkušenosti a pak budu moct svou práci lépe zvládnout.

T: Vzděláváš se i mimo pracoviště?

PM4: Co se týče práce, tak se asi víc nevzdělávám. Dělam spíše něco pro sebe, tím myslím hlavně sport nebo nějakou úplně jinou činnost. Člověk v práci udělá maximum, chodí na vzdělávání a mimo práci se chce pak věnovat sobě, rodině anebo prostě nedělá nic. Pro mě je důležitý udržovat se v nějaké kondici, aby pak člověk to v té práci zvládnul.

T: Je ještě něco, co bys chtěl říct, něco dodat anebo by ses mě chtěl na něco zeptat?

PM4: Ne, za mě je to všechno.

Příloha 6 Přepis rozhovoru s PM5

T = Tázající (autorka diplomové práce)

PM5 = Projektový manažer 5

Uskutečnění rozhovoru: 7. dubna 2021

Délka rozhovoru: 35 minut

Platforma: Skype

T: Jak dlouho jako projektový manažer působíš v oblasti Kvality?

PM5: Čtyři roky.

T: Předtím si působila někde v nějaký jiné oblasti v rámci naší společnosti nebo v nějaký jiné firmě jako projektový manažer?

PM5: Jako projektový manažer ne, ale celý život pracuju na projektech, ať už je to pozice specialisty, víceméně ty pozice se mění. Svým způsobem trochu roste moje pozice tím, jak jsem se jako by propracovala. Dříve to byly oblasti logistika, nákup a teď kvality.

T: Domníváš se, že jsi dobře informovaná o možnostech, jak se můžeš v oblasti kvality, a i v oblasti jako celé společnosti vzdělávat a rozvíjet?

PM5: Určitě několika směry. Ať už to je vzdělávání na Akademii Kvality, ať už jsou to nějaký školení, které probíhají, třeba IT. Určitě se cítím být dostatečně informovaná.

T: Tak teď už se dostáváme k otázkám v té kategorii Projektový licence, protože jako projektový manažer máš správně mít projektovou licenci. No a zeptám se tě ty jako manažer, už tuto projektovou licenci máš?

PM5: Ano, tuto projektovou licenci mám, poslední třetí modul jsem absolvovala loni, docela trvá, než se dá najít vhodný termín.

T: Pro zajímavost se tě zeptám, zda víš nebo zda si pamatuješ, kterou certifikací je projektová licence v naší společnosti zastřešena?

PM5: Ne, to bohužel nevím

T: Jak si sama říkala, pro získání projektové licence je potřeba absolvovat ty tři školení zaměřená na projektové řízení. Já se tě zeptám, jak jsi byla se školeními spokojená? Myslím tím kvalitu této vzdělávací akce, relevantnost informací, které ti tato školení poskytla?

PM5: Jak který modul a jak který školitel. Mě se třeba nejvíce líbil poslední modul a přístup posledního školitele, protože to bylo takovou zajímavou formou i prezentovaný, hlavně to byl modul nejzajímavější.

T: A co se pak týče těch informací, co ti tam předávali o tom, jak by správně mělo probíhat projektový řízení. Přišly ti tyto poznatky, informace relevantní vůči tomu, co potom provádíš ty sama jako projektový manažer?

PM5: Vzhledem k tomu že jsem ty praxi už dlouho na těch projektech tak to musím říct, že něco bylo pro mě jako novinka, příjemná novinka a něco jsem si zase říkala, že je to zbytečný, že bych k tomu třeba došla jinak. Nebo to děláme prostě jinak, že si to jenom jakoby uvozovkách zjednodušíme, tím, jak jsme už v praxi dlouho. Ale jo, teoreticky jo.

T: Dobře je tam něco, co konkrétně ti přišlo, že se ti nelíbilo, ať už to právě jako bylo třeba v rámci toho školitele nějakého nebo něco?

PM5: Ne, ani bych neřekla, že byly třeba nějak mimo. To třeba komentoval zase jakoby někdo jinej, ale to zas myslím, že to je spojený s tím že třeba zrovna nedávali pozor a neměly tu souvislost, návaznost a tak dále, anebo že šli nejdřív na první modul pak na třetí pak na druhý. Tak z toho důvodu jim mohlo přijít, že je ten výklad mimo ale já osobně jsem takový dojem neměla, mně se to líbilo.

T: Zeptám se tě na základě toho školení, říkala si, že tě tam určité informace překvapily. Rozvinulo tě toto školení na řízení projektu, naučila ses něco, o čem sis řekla, že to budeš implementovat do své pracovní činnosti?

PM5: Ale jo, to jo, takovou tu posloupnost těch důležitých činností v rámci projektu mi to dalo.

T: Absolvovala jsi i nějaká jiná školení nebo nějaké jiné vzdělávací aktivity, které se přímo zaměřovaly na projektové řízení než ty, co jsou povinné pro získání projektové licence? Pro tvoji informaci, existují i moduly 4, 5 a 6.

PM5: Ne, žádné jiné školení jsem neabsolvovala.

T: Uvažuješ o tom, že bys absolvovala ty další moduly?

PM5: Asi jen, kdyby byly povinný.

T: Tak teď se zaměříme na kategorii tvé spokojenosti se současným stavem vzdělávání a rozvoje. Jak jsi spokojená se současným stavem. Jaký máš názor na to, jak je vlastně řešeno vzdělávání a rozvoj projektových manažerů Kvality, jestli reflektuje současný stav tvoje potřeby?

PM5: Jo, já jsem spokojená, pár školení jsem absolvovala a jsem většinou spokojená. Teď teda v současné době toho moc nebylo kvůli pandemii a těm omezením. Ale víceméně jsem spokojená,

některá školení jsou zajímavá. Třeba poslední školení jsme měli zaměřený na takovou tu psychologii, na práci s emocema, jak občas vypnout, to bylo moc hezké školení.

T: Takže ten současný stav to, jak je to nastavený, reflektuje ty tvoje potřeby v tom vzdělávání?

PM5: Ano, reflektuje.

T: Zeptám se ještě, jak jsi spokojená s tou nabídkou těch vzdělávacích aktivit? Jak se stavíš k tomu, že teď jsou v nabídce spíše online formy vzdělávání?

PM5: Tak mě teda školení formou online vůbec nevyhovuje, vůbec. Já školení beru jako velkej bonus, že tím, jak vlastně různě spolupracujeme a víceméně projektová práce je hlavně o sbírání informací předávání informací, práce s lidma a tak dále. Takže tohle to byl pro mě i takovej bonus, že na těch školeních jsme sbírali ty vazby. Jo. Neříkám, že jsme se úplně zkámošili, ale pak při té další spolupráci to rozhodně bylo příjemnější už třeba jenom proto, že jsme se na tom školení nějak potkávali, míjeli a tak dále, a hlavně i že jsme si řekli Jo tak to školení jsme absolvovali vlastně spolu, jak nás to posunulo a už jsme třeba i na to navázali. Nevím no jako určitě ty školení stejně jako jdou děti do školy, tak bych prioritizovala školení face to face. Ale ta nabídka si myslím, že mně vyhovuje.

T: Nic bys tam nedoplnila?

PM5: Asi bych za mě doplnila více těch školení na tu psychologii, na tu psychickou čistotu nebo psycho hygienu nebo jak oni tomu říkají.

T: Dokážeš určit, kolik běžně ročně absolvuješ různých vzdělávacích aktivit?

PM5: Asi 5 ročně.

T: Vyhovuje ti tento počet? Chtěla bys víc nebo méně?

PM5: Stačí mi to, já dělám to tak, jak to cítím, takže 3 až 5 je ideál pro mě.

T: Jaké jsou podle tebe kladných stránky toho našeho současného vzdělávání? Jaké vnímáš klady?

PM5: Je super, že nejsme omezení v tom výběru těch vzdělávacích aktivit, protože někteří ty školení, co si pamatuju ještě třeba před deseti lety, byly vyloženě třeba zakázaný a byly vyloženě pro manažery. Je pravda, že teď tím, jak jsme vlastně zaškátulkovaný jako projektový manažeři, tak tím se nám možná rozšířil trošku obzor a pak volba a těch školení je daleko víc a je daleko víc těch zajímavější než dříve. A jsem ráda, že máme vlastně vždycky volnou ruku při těch školení. Každý rok si můžeme vybrat sami, aniž by nám to třeba já nevím, vedoucí nařídil, protože každému je třeba něco příjemnější a něco nepříjemnější.

T: Je něco, co vyloženě vnímáš jako negativum toho současného stavu vzdělávání? Je něco, co třeba vnímáš, že by se mohlo zlepšit?

PM5: To si nemyslím. Jediný, co mě trošku vadí, je jenom to, jak jsem zmiňovala, že ty školení jsou teď hlavně on-line.

T: Takže online forma vzdělávání ti nevyhovuje a raději upřednostňuješ klasickou standardní formu vzdělávání?

PM5: I kdyby tam měla sedět v roušce, tak raději tu osobní formu.

T: Ted' se dostáváme k plánu osobního rozvoje. Každý rok je s tebou tvořen plán osobního rozvoje při rozhovoru s tvým nadřízeným. Je pro tebe tento rozhovor přínosný?

PM5: Je pro mě hodně stresový, protože to je takový, že si vlastně do něčeho občas nucena. Ale zase na druhou stranu je dobře, protože ne každý je ambiciózní od přírody, možná čím jsme starší tak tím jsme míň ambiciózní. No nevím, ale je to takovej motor pak na ty lidi jo že. Vlastně se posouváme, aniž bychom chtěli a nezakrníme. Vytáhne tě to z tvý komfortní zóny a posune tě to, ať chceš nebo nechceš tak pak vlastně v důsledku je to dobře.

T: Připravuješ se na tento rozhovor?

PM5: Musím no.

T: A jak tvoje příprava vypadá?

PM5: Projdu si školení, co jsem měla loni v plánu napsaný. Připravuju si to, jak se zase zlepšit, ale člověk si nechce dávat cíl takové, které nesplní. Já se bojím, že si dám cíl, kterej nebudu moct splnit nebo nebudu chtít splnit, anebo kterej mě nějakým způsobem bude omezovat při té práci, protože přeci jenom některý ty úkol máme každě jakoby nad rámec svý působnosti. Takže zas aby těch osobních cílů nebylo moc nebo aby se mi přitížilo, to je potom demotivující, a ne každý rok jsi naladěná stejně, ne každý rok je stejný jako ten předchozí.

T: Ten interval jednou ročně je pro tebe dostačující nebo se domníváš, že by to mělo být častější?

PM5: Pro mě je dostačující, ten rok vždycky uteče jako voda.

T: Zeptám se tě, reflektuje tvůj nadřízený tvoje potřeby ve vzdělávání a rozvoji? Akceptuje tvoji přípravu, v čem by ses konkrétně chtěla vzdělávat?

PM5: Zpravidla akceptuje, vždycky se o tom bavíme, je to hodně o dialogu, taky mi třeba na základě svých zkušeností doporučí, co bych tam ještě měla přidat, ale spíš je to na mě. Vždycky si mě vyslechne, podívá se na moji přípravu a pak se o tom dál spolu bavíme. My se hodně bavíme i v kanceláři, jaký školení jsou dobrý, co třeba v loňských letech šéf někomu doporučil, tak si to pak tam dáme a on má pak radost.

T: Potom když probíhá ten dialog, zajímá se tvůj vedoucí o ty vzdělávací aktivity, co jsi absolvovala třeba v loňském roce, jak tě posunulo, jak se ti líbilo, zajímá ho tvoje zpětná vazba?

PM5: Jo, vždycky se ptá, jak se mi ta školení líbila, jak mi to pomohlo, řešíme, zda jsem splnila ty stanovený cíle a ty úkoly. Většinou se zajímá o ty osobní školení jak na tu komunikaci a prezentaci a tak dále, podle toho, kde je jaký potenciál nějakého člověka. Třeba já mám na starosti týmový web, tak jsem v plánu rozvoje měla hlavně školení na tyhle aplikace, a tak jsme to pak společně probírali a já to hodnotila, co mi to přineslo.

T: Dáváš i zpětnou vazbu v rámci vzdělávacích aktivit, tím že vyplňuješ dotazníky po skončení vzdělávací akce?

PM5: Ne, to nedělám

T: Zeptám se tě Q-Talent, což je vlastně jedna z těch možností, jak se můžeš jako projektový manažer rozvíjet. Účastnila ses tohoto talentového programu?

PM5: Ne.

T: Můžu se zeptat proč ne?

PM5: Nechtěla jsem a ani mi to nebylo nabídnuto.

T: Kdyby ti to bylo teď nabídnuto, šla bys do toho nebo ne?

PM5: Ne, nemám zájem o tento rozvoj.

T: Jaké kompetence by podle tebe měl mít projektový manažer Kvality?

PM5: Někáký řízení týmu komunikace, prezentace to je jasný nějaký vystupování ovládnání emocí, vidět vizi a včas třeba rozpoznat problém že i když si tu vizi dáš, když jako projektový manažer neplánuješ nějaké cíle, ty termíny a tak dále a najednou vlastně ti do toho někdo vidle hodí někdo, vstupují do toho jiné faktory, takže takové řízení rizik.

T: Co třeba jazykové dovednosti?

PM5: No určitě jo. Neznalost jazyka může být velký hendikep.

T: Ty máš nějaký jazykový kurz momentálně?

PM5: Mám angličtinu.

T: Jakou formou momentálně výuka jazyků probíhá?

PM5: Mám naplánovaný individuální kurz, kdy mi bude volat učitel volat a my spolu budeme konverzovat.

T: Vyhovuje ti tahle forma jazykového kurzu?

PM5: Ještě úplně nevím, já ho letos budu mít poprvé. V minulosti jsem měla skupinový kurz, a to mi moc nevyhovovalo, protože mě nikdo moc neposlouchal a nic moc mi to nedalo

T: Když se ještě vrátíme k těm kompetencím projektového manažera. Ty sama u sebe se snažíš rozvíjet tyto kompetence?

PM5: Ano, v rámci té komunikace, pak hodně ty prezentační dovednosti.

T: Co konkrétně pro tebe je nejlepší metoda toho vzdělávání?

PM5: Já mám vždycky ráda osobní přístup. Ať je to jednání, ať je to školení. Při těch online školení se ty lidi ani moc neotevrou, moc nespolupracují, je to takový poloviční kopec, poloviční úspěch.

T: Kdyby si měla porovnat online vzdělávání a klasické formy vzdělávání, co je podle tebe úspěšnější ve smyslu větší efektivity?

PM5: Podle mě jsou u online vzdělání ty výsledky horší. Kdybych to školení měla na celý den, tak u toho bude dělat i jiný věci a nebudu se tolik soustředit.

T: Co konkrétně tebe motivuje k tomu, aby ses vzdělávala anebo aby ses rozvíjela?

PM5: Já si zatím jdu. Dávám si ty ambice sama. Samozřejmě, že ne každý školení nebo ne každé nějaké dovednosti mi jsou příjemné. A když vím, že to potřebuju tak přijdu si na to sama. Nemám to rozkazem, protože rozkaz není něco, co tě motivuje, dělá přesný opak. Já raději takový to kamarádský doporučení a pak si sama určím, zda je to pro mě potřebné nebo ne.

T: Vzděláváš se i mimo pracoviště?

PM5: Já se vzdělávám v tý angličtině, kdy mám v telefonu aplikaci na slovíčka a procvičení slovní zásoby.

T: Mám ještě pár doplňujících otázek. Akademie Kvality nabízí dvě školení na oblast Kvality, a to Kvalita ve společnosti a Můj přínos firemní kvalitě. Domníváš se, že jsou tyto dvě školení dostatečná pro to, aby projektový manažer Kvality pochopil vše, co se v Kvalitě řeší a dělá?

PM5: To si nemyslím. Myslím si, že to pak opravdu člověk pozná. Pokud chce teda samozřejmě ne, a že když v tom jednotlivém oddělení pracuje až prostě praxí. Praxe je nade všechno. A můžeš přijít z vysokých škol s červeným diplomem a pak poznáš, že v praxi to funguje úplně jinak něco líp něco hůř něco jednoduše a myslím si, že ta praxe je prostě nejlepší škola.

T: A kdyby se akademie kvality se rozhodla, že udělá v rámci odborných útvarů nějaké vzdělávací akce, kde bys mohla získat detailnější informace o těchto odborných oblastech, o jejich aktivitách, procesech a tak dále, zajímala by tě tato vzdělávací akce?

PM5: No to by se mi líbilo anebo by se mi líbily takový ty nenásilný školení formou workshopů a tak dále jo, protože většinou ty workshopy vlastně fungují tak že tam je nějaká příprava, pak jim stačí nevíme 2 hodiny na to říct, aby stihli a tak dále protože ti specialisty zase mají ty informace úplně od píky a pak to vlastně můžou předat dál nějakou taky nenásilnou formou. Může to být klidně prezentace ale i nějaký ukázky a pak dál jasný demonstrant třeba i klidně. Takže jo, nějaký takový workshopy by se mi třeba taky líbily.

T: Je něco na co by ses mě chtěla zeptat, nebo bys ráda něco doplnila?

PM5: Ne, myslím, že jsem řekla vše, co jsem říct chtěla.

Příloha 7 Přepis rozhovoru s PM6

T = T: (autorka diplomové práce)

PM6 = Projektový manažer 6

Uskutečnění rozhovoru: 12. dubna 2021

Délka rozhovoru: 41 minut

Platforma: Skype

T: První otázka je, jak dlouho to, jak působíš jako projektový manažer v oblasti Kvality?

PM6: To by mě taky zajímalo, protože ze začátku jsme byli zařazeni trochu jinak. Projektový manažer jsem pak plus mínus 5 let. Ale i předtím jsem vykonával projektovou činnost.

T: Máš s projektovým řízením zkušenosti i z jiných oblastí nebo z jiné společnosti?

PM6: Mám zkušenosti z jiných oblastí, konkrétně z logistiky, kde jsme v podstatě taky řídili projekty.

T: Zeptám se tě, ještě jak dlouho celkově působíš ve firmě?

PM6: No plus mínus 35 let.

T: Domníváš se, že si dobře informován o možnostech vzdělávání a rozvoje jak ve společnosti, tak v rámci Kvality?

PM6: Ano. Samozřejmě vím, koho to můžu zeptat, případně na koho se můžu obrátit případně, kde to najít.

T: Jako projektový manažer v oblasti Kvality musíš mít projektovou licenci. Máš tuto licenci?

PM6: Mám hotový všechny školení, ale nevím, jestli mám tu licenci, nevěděl jsem, kde to najdu.

T: Najdeš to ve své kompetenční matici. Licenci získáváš na základě složení zkoušky ve formě testu.

PM6: Ten jsem dělal, takže v tom případě licenci mám.

T: Víš, jakou certifikaci je licence projektového manažera zastřešena?

PM6: Možná jsme říkali, ale takovouhle věc si nepamatuju.

T: Rozumím. Pro tvoji informaci, je to IMPA. Pro získání licence bylo potřeba absolvovat tři školení zaměřené na projektové řízení. Jak jsi byl s těmito školeními spokojen?

PM6: Samozřejmě že to pro mě nebylo úplně jednoduchý, protože si myslím, že jsme tam dostali spoustu informací během dvou dnů, které by se daly shrnout do dvou hodin. Navíc mi ty informace úplně nekorespondovaly s tím, co znám praxe. Neříkám, že to úplně špatný, ale myslím si, že jakoby ten poměr toho, těch informací, které jsem dostal a kolik jsem na tom strávil času, tomu neodpovídá. Protože spoustu věcí, které jsem se tam dozvěděl nebo který tam padly, tak jsem je neuměl úplně využít v praxi. Respektive se domnívám, že ne úplně všechny fungují a dají se implementovat do naší firmy. Spoustu informací, co nám tam dávaly, bylo to samozřejmě z jiných firem, ten základ by měl být asi všude stejný. Ale jak říkám, já si myslím, že z toho, co jsem se tam dozvěděl, tak málo jsem dokázal v té v praxi jakoby využít. Pro mě daleko přínosnější ta praxe tady určitě od těch lidí, kteří to buď znají, nebo to můžu s nima konzultovat. A to mi přináší daleko víc než nějaký takovýhle školení.

T: Bylo by pro tebe přínosnější, kdyby toto školení bylo vedeno lidmi z naší společnosti tedy interně, lidmi, kteří jsou projektáři a znají interní procesy?

PM6: Myslím si, že jo.

T: Tak můžeme asi k další otázce. Domníváš se tedy, že ti školení poskytlo pro výkon tvou pracovní náplně potřebné informace a rozvinulo to tvoje kompetence projektového manažera Kvality?

PM6: Bylo tam spousta nových informací, který jsem úplně nedokázal jakoby v rámci toho procesu tady správně přiřadit nebo implementovat nebo prostě použít. Úplně bych neřekl, že by to nemělo pro mě žádný přínos, ale nemělo to takový přínos, který bych od toho očekával. Ale dozvěděl jsem se hodně věcí, třeba v rámci psychologie, který v rámci té praxe nezískám, takže to mě obohatilo. Jako vztahový chování v týmu, nebo jak s kým vycházet a tak. To pro mě jako bylo zajímavý.

T: Dobrá. Absolvoval jsi ještě nějaká další školení nebo vzdělávací akci, která by byla zaměřená na projektové řízení?

PM6: Já si myslím, že jsem absolvoval i ten čtvrtý modul.

T: Chystáš se absolvovat i modul 5 a 6?

PM6: Když nebudu muset tak ne.

T: Tak se dostáváme ke kategorii spokojenosti se současným stavem. Jaký je tvůj názor na to, jakým způsobem je pojato vzdělávání a rozvoj projektantů v oblasti Kvality?

PM6: Jako pokud beru vzdělávání jako všeobecně jako v naší firmě, tak dostáváme ty informace prostřednictvím nějakých informací do mailu nebo v rámci portálu, takže v okamžiku, kdy mě něco zajímá tak se přihlásím na to vzdělávání. Mně přijde, že tím vzděláváním, je to samozřejmě, že je to dobrá věc, ale jako kdybych se měl přihlásit na vzdělávací akce, které mě zajímají, tak nic jiného nedělám, protože je toho spousta. Jsou tady však lidi, kteří si tím jenom živí, takže samozřejmě vykazují tuhle tu činnost. Těch školení je na můj vkus až dost a samozřejmě ne všech se můžu zúčastnit, protože bych nic jiného nedělal. Takže ano školení je hezká věc, ale nevím, jestli nejsem už přeškolení. Těch informací, které přicházejí je strašně moc, člověk se v tom těžko orientuje, protože na něj každou chvíli na něj intranetu něco křičí. Takže samozřejmě některých zajímavých by si člověk rád zúčastnil, ale jednak časově to člověk nedá, protože když má tady vykonávat nějakou činnost, a ještě se třikrát za týden přihlásit na nějaký školení nebo něco zajímavého, tak asi by to úplně nešlo. Člověk to musí umět selektovat.

T: Ten současný stav reflektuje tvoje potřeby v rámci vzdělávání?

PM6: Dá se říct, že ano. V tom, v čem se chci vzdělávat, se vzdělávám.

T: Zmínil si, že nabídka vzdělávacích aktivit je podle tebe široká hodně, možná až moc. Najde se něco, co bys ty konkrétně chtěl, aby v té nabídce bylo?

PM6: Já bych to řekl asi takhle, protože samozřejmě nestuduju všechna ta školení, tak nevím, jestli tam třeba, co bych chtěl, není. Může se stát, že teď bych řekl, že ano, chci takovéto školení a ono tam třeba je a existuje. Takže upřímně teď nevím, co bych jako chtěl navíc a řekl bych, že mě to teď, jak je to teď uspokojuje.

T: Dokážeš určit, kolik školení seminářů kurzů vzdělávacích aktivit ročně absolvuješ?

PM6: Řádově do deseti.

T: Je to pro tebe vyhovující počet?

PM6: Pak samozřejmě záleží, jak se to sejde, jak na to má kdo čas, jak moc mu může pomoci. Ale asi jo, těch deset je taková ideálka.

T: Dokážeš definovat nějaké kladné stránky současného stavu vzdělávání a rozvoje?

PM6: Určitě, že se něco takého děje. Pak že ty informace chodí do emailu, protože ne vždycky se člověk chce podívat nebo studovat ty věci co jsou na intranetu. To znamená pro mě je zajímavý to, že mi přijde do mailu nějaká pozvánka nebo upozornění.

T: A zeptám se, ten informační e-mail chodí od Akademie vzdělávání nebo od Akademie Kvality?

PM6: No to nevím, ale přijde mi, že je z Akademie Kvality, kdy mi přijdou informace o nějaké akci nebo školení, kurzu a tak. To je samozřejmě pro mě dobrý, protože já jsem v tom vyhledávání na intranetu pasivní. A buď se na to přihlásím anebo se na to školení nepřihlásím. Když je to pak jenom na tom intranetu tak když se na něj dívám, tak samozřejmě neprojíždím všechny možné věci, které tam jsou, takže mě třeba nenapadne se na něco přihlásit.

T: Jaké jsou podle tebe negativní stránky současného stavu vzdělávání a rozvoje projektových manažerů Kvality?

PM6: Nenapadá mě nic negativního. Možná jen to, o čem jsem již mluvil, a to u toho projektového řízení, že to moc nejde aplikovat do těch našich procesů. Napadá mě i další negativum, že jsou taková školení jakoby nutná, že to není na bázi dobrovolnosti a je tím podmíněno získáním něčeho. Já nejsem přesvědčený, že to je prostě správně, protože to školení úplně není ideální. Já na to školení musím, strávím tam dva dny a vlastně by se to dalo shrnout do maximálně do dvou hodin, a ještě je to povinný pro získání nějaké licence. To je třeba to negativní, že si myslím, že tady máme daleko schopnější lidi, kteří o tom umí mluvit výsledky daleko lépe a dojdou k jádru pudla. Dokážou o tom prostě mluvit zasvěceněji než nějaký lidi, kteří nedělají nic jiného, než školí a přijde mi, že jsou úplně odtržení od reality, i když tam dávají příklady z praxe, to bych chtěl vidět, kdy tu praxi získali, když celý život jenom školí.

T: Pandemie Covid-19 má dopad i na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, kdy se drtivá většina vzdělávacích a rozvojových aktivit přemístila online. Jak ti tato změna vyhovuje?

PM6: No já bych řekl, že všeobecně mě ta situace s covidem jako hodně obohatila, co se týče práce s technikou. Dříve člověk samozřejmě nepoužíval takových věcí, jako je Skype, Teams nebo jiný možnost připojení. Jako mě to obohatilo celkově, samozřejmě ten styk s těma lidmi je potřeba, ale ještě jsem nepocítil úplně ten nedostatek tak moc a musím říct, že paradoxně covidová situace mně pomohla ve zlepšení práce s IT technikou jako takovou, podstatě naučila mě různý nové věci, takže mě to jako by donutilo, protože samozřejmě jsme to dříve tak moc nepotřebovali. Takže školení online mi asi úplně nevádí, mě na těch školeních nejvíce vadí takové ty skupinové práce a takový zkoušení těch věcí, kdy právě v rámci těch projektových školení, ať jsem řekl, co jsem řekl, tak to vždycky bylo špatně, protože opravdu jsem to nedokázal kolikrát vyhodnotit tak, jak to vyhodnocoval ten vzdělávající. Takže já jsem se s tou současnou situací dokázal sžít. Samozřejmě face to face je lepší, ale například je to lepší v tom, že nemusím kvůli školení jezdit do Prahy a trávit tam celý den. Tahle je pro mě jednodušší se připojit z domova. Takže když se ta školení odehrávají někde na vzdálených místech, jako třeba ta Praha, tak to pro mě není úplně komfortní a radši budu přes Skype. Pokud to bude v Mladé Boleslavi a potkám se tam s lidmi, který třeba znám nebo jsem se s nimi občas setkal, tak to má samozřejmě přínos. Člověk se s nimi potká, zná třeba jejich názory, na místě je to zase kontaktní to je fakt lepší než když než u Skypu, ale říkám než nikam dojíždět na školení, tak je pro mě jednodušší tady. Úplně mě to jakoby neomezuje. Určitě bych to neviděl jako lepší, ale dokážu s tím žít a na druhou stranu nevidím v tom až tak velký problém.

T: Domníváš se, že v rámci vzdělávání on-line formou dosahuješ stejných výsledků jako u klasických forem vzdělávání?

PM6: Je to pro mě porovnatelné. Samozřejmě záleží, co je za školení. Jestliže hovoříme o školení s nějakou praxí, tak samozřejmě bude jednodušší třeba je to jednodušší mít toho lektora za zády. Jestli je to školení třeba jako to projektové řízení, tak to klidně on-line.

T: Zeptám se na tvůj názor v rámci jazykových kurzů. Máš letos jazykový kurz?

PM6: Ne, letos ne.

T: V minulosti si jazykový kurz absolvoval?

PM6: V minulosti ano.

T: Jaký je tvůj názor na jazykové kurzy ve společnosti?

PM6: No já si myslím, že to bývalo lepší, tím, že jsme měli dříve kurzy přímo ve společnosti. Tím že se ta činnost úplně vyčlenila do externa, tak to není úplně komfortní, protože se musí někam dojíždět odchod, ale co se týče kurzu jako takového, tak je to asi v pořádku.

T: Kdyby se Akademie Kvality se rozhodla, že udělá v rámci odborných útvarů nějaké vzdělávací akce, kde bys mohla získat detailnější informace o těchto odborných oblastech, o jejich aktivitách, procesech a tak dále, zajímala by tě tato vzdělávací akce?

PM6: Samozřejmě, to není vůbec špatný nápad. Určitě by nebylo špatné v rámci Kvality mít takovou možnost. Je to prostě o tom, abychom viděli, co se děje na jiných pracovištích Kvality a projektového manažera je dobrý, aby alespoň ten základ znal.

T: Každý rok je s tebou tvořen plán osobního rozvoje při rozhovoru s tvým nadřízeným. Je pro tebe tento rozhovor přínosný?

PM6: To určitě je to pro mě přínosný. Aspoň člověk ví, jakým způsobem má na ten rok zaměřit to všecko je důležité. Takže ano, určitě jsou pro mě tyto rozhovory přínosné.

T: Připravuješ se na tento rozhovor?

PM6: Ano.

T: V čem ta příprava spočívá?

PM6: Tak shrnu si, musím se podívat, co jsem tam měl za úkol především, co se mi povedlo splnit nebo co se nepovedlo, případně to, čeho bych chtěl nebo měl dosáhnout v tom následujícím roce.

T: Ten interval jednou ročně je pro tebe dostačující nebo bys uvítal, kdybyste se třeba scházeli dvakrát do roka třikrát do roka?

PM6: Já si myslím, že se nescházíme jenom jednou do roka. Samozřejmě nad tím plánem rozvoje ano, ale pak samozřejmě máme během roku další pohovory, kde řešíme situaci ohledně těch cílů, i když to třeba není cíleně k tomuhle tomu plánu rozvoje. Myslím si, že pakliže je ten vedoucí normální, tak s tím člověkem mluví i mimo o těch věcech, kterých jsou, takže já si myslím, že takováto věc mně jednou ročně stačí a k tomu máme nějaký další věci, kde se bavíme třeba konkrétně o jednotlivých bodech i toho plánu.

T: A když potom ty společně se svým nadřízeným tvoříte plán toho osobního rozvoje, reflektuje tvůj vedoucí tvoji přípravu a zahrne ji do svého plánu, vyjadřuje k tomu svůj názor?

PM6: Určitě je to dialog. Pakliže by věděl, že jsou ty moje návrhy nějakým způsobem třeba nevhodný nebo naopak místo mi má něco doporučit, tak to udělá. Takže se o tom bavíme minimálně půl hodiny a bavíme se o těch věcech. Pak samozřejmě se bavíme i o tom, co je pro mě vhodný a co ne.

T: Reflektuje tvůj nadřízený při tvorbě tohoto plánu tvoje potřeby v rámci vzdělávání a rozvoje?

PM6: Dá se říct, že ano, případně samozřejmě doplňuje ze svých zkušeností a z praxe.

T: Stalo se někdy, že by ses úplně neztotožnil s tím, co vedoucí zahrnul do tvého osobního plánu rozvoje?

PM6: Ne, většinou to má hlavu a patu. To, že se mi občas nemusí něco líbit, je věc jiná, ale většinou se shodneme.

T: Zajímá se tvůj nadřízený v rámci rozhovoru o tvoji zpětnou vazbu již k absolvovaným vzdělávacím aktivitám?

PM6: O to se samozřejmě zajímá.

T: Poskytuješ zpětnou vazbu i pořadatelům vzdělávání?

PM6: Ano, dotazníky vyplňuju.

T: Ted' se dostává k sekci Q-Talent. Já se tě zeptám, absolvoval jsi Q-Talent?

PM6: Ne, neabsolvoval.

T: Můžu vědět důvod?

PM6: Nebyl mi nabídnut.

T: Kdyby ti byl nabídnut, šel bys do talentu?

PM6: Nevím, jestli v tomto věku. Nevím úplně podmínky přijetí do toho programu, co by mi to přineslo. Nějaké znalosti člověk má z praxe, ale nechci se k tomu úplně vyjadřovat, protože to neznám.

T: Jaké kompetence by podle tebe měl mít projektový manažer Kvality?

PM6: Tak člověk samozřejmě z té praxe zná a setkává se s lidmi na podobné úrovni s podobným zaměřením jako projektový manažer za kvalitu a pak tu projektový manažer i za výrobu a logistiku a tak dále. Pro mě asi nejdůležitější, aby uměl projektový manažer dobře komunikovat a dobře argumentovat, to je polovička úspěchu z mého pohledu. Musí umět přesvědčit o tom, že ten jejich názor je správný, musí umět svoje argumenty správně pokládat. Lidi se na tu pozici dostanou s nějakým vzděláním, předpokládám, a pak co se úplně neumí naučit je toto.

T: Rozvíjíš u sebe tyto kompetence?

PM6: Určitě, myslím si, že jsem se v minulosti zúčastnil vzdělávacích aktivit, které byly zaměřené na tu komunikaci či argumentaci. Ale jak říkám, mě nejvíc motivuje to, že vidím někoho, kdo to umí a já bych to třeba chtěl umět taky tak. Takže tohle je pro mě největší motivace a největší škola života, to, jak ty lidi mluví, jak argumentují. Jako na školení se sice něco naučím, ale spíš je lepší to vidět v té praxi.

T: A co konkrétně tebe motivuje ke vzdělávání?

PM6: Obecně samozřejmě je to, že tu práci budu vykonávat jinak a líp. Nebo že si s tím usnadním svoji práci. A to je v podstatě to základní, že když dostanu školení a něco mě naučí, tak já tu práci budu vykonávat pravděpodobně lépe a pravděpodobně snadněji a bude z toho lepší výsledek. Takže pro lepší výsledky dá se říct.

T: Vzděláváš se i mimo pracoviště?

PM6: No tak ted' asi nic, dříve jsem chodil na jazykové kurzy a ted' už jsem starej línej a nechce se mi. Ale člověk se vzdělává pořád životem a praxí. V dnešní době to ani jinak nejde, s těma technologiemi a aplikacemi. Takže prostě aby člověk dokázal žít v dnešním světě tak potřebuje se pořád a pořád vzdělávat

T: Ted' je prostor, kdy se mě ty můžeš na něco zeptat nebo můžeš cokoliv doplnit, co by souviselo s tématem.

PM6: Já jsem úplně vyčerpaný.

Příloha 8 Přepis rozhovoru s PM7

T = T: (autorka diplomové práce)

PM7 = Projektový manažer 7

Uskutečnění rozhovoru: 8. dubna 2021

Délka rozhovoru: 53 minut

Platforma: Skype

T: Začneme klasickou otázkou, jak dlouho působíš jako projektový manažer na kvalitě?

PM7: Já bych řekla, že teď je to 5 let.

T: Zeptám se tě, předtím jsi působila jako projektový manažer, ať už v jiné oblasti společnosti e nebo třeba v jiné firmě?

PM7: Působila, akorát se to nejmenovalo projektový manažer, byla jsem specialista zahraničních projektu, ale dělala jsem to samé jako projektový manažer. Ve společnosti jsem už 12 let, z toho jsem dva roky byla v Rusku, projektům se tedy věnuju cca 10 let.

T: Zeptám se tě, domníváš se, že seš dobře informovaná o možnostech vzdělávání a rozvoje ve společnosti a v oblasti Kvality?

PM7: Tady zase odpovím stručně, ano. Já jsem dobře informovaná, i když teď jsem vlastně zjistila, že když ty informace potřebuju zjistit nebo precizovat, tak jak jsme vlastně naběhli na nový intranet a další platformy a pro mě je jako těžký, tím jak jsem na cestě do managementu, najít tu platformu ze kterých dostanu ty informace. Těch platform je teď tolik, že se v tom trochu jako ztrácím. A třeba ty informace o té cestě do managementu jsou na úplně jiné platformě, a kdyby mi kolega neposlal odkaz, tak bych to asi nenašla.

T: Co třeba týmový web Akademie Kvality? Ten víš, kde máš v rámci intranetu hledat?

PM7: Asi jako taky ne. Jak říkám, těch platform je hodně a člověk se v tom ztrácí. Jako ta Akademie Kvality ještě aspoň posílá emaily ohledně vzdělávání, ale všeobecně, jako Akademie vzdělávání, to moc neděla. Ke mně se ale dostávají informace lépe, protože jsem na té manažerské cestě.

T: Jako projektový manažer v oblasti Kvality máš mít projektovou licenci. Máš tuto licenci?

PM7: Ještě nemám, ale pracuji na tom.

T: V jaké seš fázi, respektive, jaké moduly máš za sebou?

PM7: Mám jedničku a mám dvojku, takže mě ještě čeká trojka.

T: Jak jsi spokojená s těmito školeními, které jsou zaměřené na projektové řízení?

PM7: Já jsem o tom přemýšlela několikrát. Já jsem absolvovala kdysi před dvanácti lety jsem byla na jiném školením projektového managementu, to bylo snad dvoudenní a jenom takhle jako ucelený, tak mi to jako přišlo zajímavý, říkala jsem si jo to je dobrý. Ale zpětně si neuvědomuju, jestli jsem z toho něco použila a teď když jsem byla vlastně loni na těch školeních, na té jedničce a dvojce, tak mi to přišlo fajn. Je to jako dost podrobný, ale přišlo mi, že se tam strašně slovíčkařilo ale úplně hrozně. A úplně nevím, jestli to opravdu je implementovatelný do tý naší práce. Jako že něco jsem si z toho snažila odnést, že jsem si říkala, jojo tohle bude dobrý, to zkusím použít, ale u něčeho jsem přestala poslouchat, protože jsem si říkala, že tohle u nás vůbec nepůjde, to je prostě mimo. My tady už máme tady tak zaběhnutý ty naše projekty, že nějaká změna není možná a asi by i byla zbytečná. Blbý u těchto školení je to, že se dlouho čeká na termín, ale to teď je způsobený i covidem určitě.

T: Měly by tedy ta školení projektového řízení být víc zaměřená na procesy společnosti?

PM7: Asi by to nebylo špatný no. Tady to je vlastně, ty školení jsou dělaný všeobecně.

T: Ty jsi zmínila, že si vlastně absolvovala jinou vzdělávací akci na projektové řízení před 12 lety, když si nastoupila. V rámci těch modulů vedle těch tří povinných jsou ještě další tři nepovinné moduly 4, 5 a 6. Uvažovala bys ještě o těchto vzdělávacích modulech?

PM7: Jo, myslím si, že jo. Dokonce jsem si do svého plánu napsala, že letos absolvuju modul 4.

T: Tak teď už se zaměříme na tvoji spokojenost se současným stavem. Já tedy nejdřív zeptám, jaký máš názor na to, jakým způsobem pojata vzdělávání a rozvoj projektantů v oblasti Kvality?

PM7: Já si myslím, že toho máme jako fakt hodně díky tý akademii kvality, pokud máš zájem. Člověk musí mít zájem, není to o tom, že ti to bude pořád někdo někde podsouvat. Když máš ten zájem, tak těch školení je vypsáno fakt hodně a není to zaměřený jen na ty projekty, jsou tam aktivity zaměřený na kvalitu. Jediný, s čím já tam mám problém, mně nevyhovuje ta školitelka. Já jsem většinou se dostala tady na školení, které vedla jedna a ta samá školitelka a mně přijde jako že bych to mohla jít školit i já. Nepřijde mi kompetentní a chtěla bych někoho profesionálnějšího. Naopak si ale pamatuju, že jsem jednou byla na nějakém školení PEPU nového pro nás pro Kvalitu a pro projektanty, a to bylo úplně skvělý. Akorát nás školili na starým PEPu, přitom už byl rozpracované nové, školil nás němec a nebyl schopný na učit ten nový a tvrdil, že je to strašně tajný. A mě to jako v podstatě strašně urazilo, protože můj projekt už jel na nějakým jako paskvilu starého a nového PEPU a už jsem to znala. Nechci říct, že jsem měla víc informací než on. On vlastně pak byl schopný na ty moje otázky odpovídat, ale říkal mi, jak to že se ptáte, jak se ptáte a jak už víte, tohle je děsně tajný. Ale jinak mi to školení přišlo hodně dobrý. Jako obzvlášť pro někoho, kdo by byl nový na těch projektech tak myslím, že to bylo dobrý.

T: Bohužel, tohle školení teď momentálně není k dispozici a představení PEPu je součástí školení Kvalitě ve společnosti.

PM7: Tohle bylo jednodenní školení a bylo to fakt dobrý, docela dost nás zapojoval. Když se toho aktivně účastníš, tak si to víc zapamatuje.

T: Máš ráda vzdělávací aktivity v rámci kterých jsi zapojena?

PM7: Jo jo. A to projektový řízení takhle je, že tě to toho docela zatahují.

T: Ty jsi zmínila, že nabídka vzdělávacích aktivit je poměrně široká. Existuje něco, co bys tam třeba ještě doplnila?

PM7: Právě díky tomu, že naše Akademie je spojena s Akademií Nákupu, tak tam je strašně moc přednášek, nebo teda teď ne kvůli covidu, ale bylo tam hodně přednášek na worklife balanc a já jsem na ně hodně chodila. Je to vlastně díky tomu spojení, že Akademie Nákupu je víc zaměřená na ten worklife balanc a oni na nás na ně přizvávají, takže jsem byla na super přednáškách a byla jsem s nimi fakt spokojená. Kolikrát dostanu jakoby o kamarádky nějaký tip na školení a já třeba o něm nevěděla, tak se na něj přihlásím, takže tyhle věci jsou jako takovou šeptandou. Ale tyhle Akademie, jako myslím, že ta kvalitařská a ta nákupní jsou jako poctivý a ta nákupní má opravdu vymakaný ten worklife balanc, nebo teda měla no. Teď teda bylo v té kovidové době bylo taky takové školení online, kterého jsem se bohužel účastnila jenom půlky, ale zase to vedla ta ženská, co vede jako všechno a podle mě, já bych tam chtěla jako psychologa, který opravdu mi řekne tohle a tohle, a ne někoho kdo si mi řekne, ať si najdu cíl, to si můžu udělat sama. Tady proti kovidovou dobu nebo práce z domova bych uvítala více odborníky pro tu naši akademii Kvality. Protože tady ta paní je sice milá, ale jako její rady jako byly, že jsem jí tam říkala, co mi to tady radíte? Chtěla jsem, aby mi řekla, jak ty její rady mám převést do reálu. Takže by to měli být kvalifikovaní odborníci, a ne někdo ze vzdělávací agentury, která má s naší firmou jenom čistě nějakou spolupráci a vytvořili nějakou vzdělávací aktivitu o psychologickém zdraví jen, aby měli někde splněno.

T: Co se týče vzdělávacích aktivit, který jsou zaměřené na procesy a činnosti Kvality. Kdyby se Akademie Kvality se rozhodla, že udělá v rámci odborných útvarů nějaké vzdělávací akce, kde bys mohla získat detailnější informace o těchto odborných oblastech, o jejich aktivitách, procesech a tak dále, zajímala by tě tato vzdělávací akce?

PM7: Bylo by to určitě zajímavý. Ale myslím si, že je to trochu o tom osobním přístupu, jak si to těm lidem podáš. Všimla jsem si, že náma, jako projektákama dost pohrdají, protože si myslí, že ty odborné oblasti jen úkolujeme. Ale myslím, že je to fakt o tom osobním přístupu, já jsem so tam vytvořila vztahy a nemám problém od nich získat to info, který potřebuju. Zas na jednu stranu nemůžeme jako projektáři vědět úplně všechno, že jo. A i kdybych si udělala workshop s elektrikářema, tak to do detailu nikdy nepochopím. Zase ale, člověk, kterej je nověj, tak pro něj by to mohlo mít hodně velkej přínos. A taky by to mohlo pomoci k tomu, že by zas ty odborníci pochopili, co my děláme za činnosti a že nejsme jenom někdo, kdo je úkoluje.

T: Jaké jsou podle tebe kladné stránky současného stavu vzdělávání a rozvoje projektových manažerů Kvality kromě teda té široké nabídky?

PM7: No, mně se líbí, že máme několik možností, několik těchto kanálů jako vzdělávat. Že máme to klasický vzdělávání zastřešený tou akademií vzdělávání, která vlastně řeší ty všeobecný kurzy pro všechny. Pak, že tady jsou ty akademie jednotlivých oblastí. Pak že máme aktivity zaměřené pro cestu do managementu. Takže ta nabídka je opravdu široká a je to i úzce profilovaný.

T: Jaké jsou podle tebe negativní stránky současného stavu vzdělávání a rozvoje projektových manažerů Kvality?

PM7: Třeba to online školení mi nesedí. Nutí mě mít zapnutou kameru, což prostě já tam nebudu sedět u toho notebooku, takže já sedím u stanice a kameru nemám. Už mě na jednom školení byli úplně naštvaní, že tam nemám co dělat, když nemám zaplout kameru. Tak jsem jim řekla, že jsem o tom mluvila s personálním, a tak jsem nakonec mohla zůstat. Na druhou stranu já chápu, že chtějí abys byl aktivní, ale já jsem třeba ten typ člověka, co nevydrží na jednom místě, já u těch školení ráda něco dělám a poslouchám.

T: Upřednostňuješ tedy školení, kterých se můžeš fyzicky zúčastnit, než online formu?

PM7: Určitě.

T: A co třeba jazykové kurzy?

PM7: Já teď už tři roky jazykový kurz nemám, protože můj vedoucí si myslí, že to nepotřebuju. Ale před 4 lety jsem měla kurz s rodilým mluvčím. A to mi teda absolutně nic nepřineslo. Ten člověk byl absolutně nekompetentní, akorát jsme si hezky pokecali, a to bylo všechno. Takže jsem z toho byla otrávená a pak už jsem to nechtěla obnovovat.

T: Tak teď už se dostáváme k plánu osobního rozvoje. Každý rok je s tebou tvořen plán osobního rozvoje při rozhovoru s tvým nadřízeným. Je pro tebe tento rozhovor přínosný?

PM7: No, v podstatě já se ten rozhovor připravuju, což dělám tak, že musíme zamyslet nad tím svým rozvojem a musím si právě něco vyhledat. Takže vlastně mě nutí k aktivitě začít se sebou něco dělat. Ale nevím, jak to probíhá jinde, na jiných odděleních, je to hodně o povaze toho vedoucího. U nás to je tak, že já si to připravím a vedoucí to prostě schválí. Tím nechci říct, že můj vedoucí je blbej, já ho mám ráda, ale ty rozhovory mi prostě vedeme jindy. Občas teda řekne, že tohle je třeba špatná cesta, že třeba tohle mám vyhodit, protože si myslí, že to pro mě nebude přínosný.

T: Reflektuje tedy tvůj nadřízený tvé potřeby v rámci vzdělávání a rozvoje?

PM7: Jo, to určitě.

T: Myslíš, že je dostačující pro tebe ten interval jednou ročně?

PM7: Určitě, ona, když pak máš víc zaměstnanců, tak to ani nejde dělat častěji. No ale já říkám, my máme vedoucího, že když já něco potřebuju, tak za ním můžu kdykoliv přijít. Takže vlastně spíš tyhle ty rozhovory vznikají na základě potřeb určitě víckrát než jednou za rok.

T: Zajímá se tvůj vedoucí o zpětnou vazbu na vzdělávací aktivity, které jsi absolvovala?

PM7: Myslím si, že ne.

T: Poskytuješ zpětnou vazbu alespoň pořadateli vzdělávacích aktivit?

PM7: To musíš, jinak tě s tím budou pořád otravovat. Jednou mě to tak naštvalo, že jsem tam fakt napsala, co si myslím.

T: Teď už se dostáváme k talentu. Zúčastnila ses tohoto programu?

PM7: Ano, myslím, že to bylo v roce 2013, jednalo se asi o třetí ročník

T: Jak bys zhodnotila průběh tohoto talentového programu?

PM7: No pro mě to bylo hrozný. Já jsem měl strašně negativní skupinu a já jsem vlastně málem ten talentové program nedokončila. A vlastně se nám to vedla mentorka, se kterou jsme si prostě nasedly. Já jsem se vlastně vrátila z Ruska, bylo to celý pro mě nevysvětlený, proč vůbec něco takového absolvuju. Ani jsem nevěděla, že jsem do toho talentu nominovaná. Ono tam bylo víc lidí, kteří to nechápali. Mělo to hrozný mouchy. Třeba v tom, že ona s náma komunikovala z externí emailové adresy, takže nám to věčně padalo do spamu a pak jsme nemohli reagovat tak, jak si ona představovala. A ona mě teda nesnášela, jako fakt brutálně a byl to otevřený boj, kdy já jsem pak už rezignovala. Na začátku máš vlastně sebe prezentaci, tak jsme tak nějak chodili představovat, a když jsem chtěla jít já, tak mi řekla, že až po něm nebo po něm, protože někteří ty vedoucí odcházejí a takže aby je viděli. Takže jsem si tam pak připadal jako do počtu. A šla jsem prezentovat vlastně až jako poslední a ona to vlastně komentovala slovy: no aspoň se na ní hezky kouká, což je prostě neprofesionální. Pak když jsem měla říct své slabé stránky tak jsem řekla, že si nevěřím, což opět komentovala s tím, že mi to nevěří. Hodně jsme spolu bojovaly, nebrala vůbec v potaz moje náměty, ona mě z toho talentu chtěla i vyhodit, ale můj vedoucí se mě zastal. A pak ke konci, když se s náma loučila, tak každému řekla, co mu jako přeje do budoucna a mě neřekla vůbec nic, jak kdybych vůbec neexistovala. Pro mě to bylo něco neuvěřitelně strašného. Přitom ten talent jako není špatnej, je to dobrý pro ty mladý lidi, co se seznamují s kvalitou, a i se závodem jako takovým. Ale jako mě osobně, to moc nepřineslo, já jsem tohle všechno měla už dvacetkrát prolezlé. Pro mě to bylo šílený, ale jako všeobecně to chápu.

T: Byl tedy pro tebe nějak ten talentový program přínosný?

PM7: No určitě jsem se seznámila jako fajn lidma, se všema si jako tykám a jsem ráda, že jsem je poznala. Je to i dobrý opravdu pro ty lidi co jsou úzce zaměřeny, tak se opravdu seznámí s celou kvalitou.

T: Posuneme se k poslední oblasti otázek. Jaké kompetence podle tebe musí mít projektový manažer Kvality?

PM7: No musí bejt operativec, musí umět vycházet s lidmi, a to i s tím že vlastně ty úkoluješ lidi, kteří nejsou tvoji podřízení. Musíš si najít ten balanc, aby ti vyšli vstříc, i když kolikrát vlastně ze své pozice nemusí. Je taky důležitý ten všeobecný přehled a mít dobrého pamatováka.

T: Rozvíjíš u sebe tyto kompetence?

PM7: Třeba tu komunikace se snažím, to je takový celoživotní proces, jak s lidma vycházet. Ale třeba to, jestli je člověk operativec, tak to buď je, nebo ho to zabije. Buď se na tu práci hodíš, nebo se na ní prostě nehodíš. Člověk musí přijmout taky to, že seš vlastně nosič vody, nic moc nevytváříš a jenom dáváš všechno dohromady, vlastně za tebou nic moc není, ale zároveň by to bez nás projekťáků prostě nešlo. Nemůžeme znát všechno dopodrobna, pořád tak nějak kloužeme po povrchu.

T: Jaká pro tebe osobně je nejlepší metoda vzdělávání?

PM7: Pro mě asi workshop, kde si ty věci sama vyzkouším, nebo jsem do nich zapojená.

T: Co tebe konkrétně motivuje ke vzdělávání a k rozvoji?

PM7: Já se chci vzdělávat a rozvíjet. Myslím, že pak to budu mít jednoduchý ty věci, co dělám, že se mi je podaří zjednodušit. Ono se to třeba pak nestane, ale jdu do toho s tím, že přijdu na něco, co mi do té doby jako unikalo.

T: A ještě se tě zeptám, vzděláváš se i mimo pracoviště?

PM7: Teď už vůbec ne. Spíš zájmově se rozvíjím. Ráda fotím a konečně jsem se přihlásila na kurz focení. Nebo jezdím na běžkách, tak jsem se přihlásila na kurzu běžkování. Co se pak týče nějaké té psychohygieny, tak loni jsem vyhledala terapeuta, protože to bylo náročné období, jak z pohledu práce, tak osobního života. Takže se snažím o sebe pečovat i v tomto směru.

T: Je ještě něco, co bys mi chtěla říct, něco dodat anebo by ses mě chtěla na něco zeptat?

PM7: Myslím, že ne.

Příloha 9 Přepis rozhovoru s PM8

T = (autorka diplomové práce)

PM8 = Projektový manažer 8

Uskutečnění rozhovoru: 8. dubna 2021

Délka rozhovoru: 48 minut

Platforma: Skype

T: Jak dlouho působíte jako projektový manažer Kvality?

PM8: Jako projektový manažer od roku 2016, ale předtím jsem byl koordinátor zahraničních projektů. Na projektech působím už 15 let.

T: Působil jste v rámci projektů i na jiné oblasti či v jiné společnosti?

PM8: V jiné společnosti jsem nikdy nepracoval. Před Kvalitou jsem pracoval na plánování montáže, což taky bylo projektově zaměřeno.

T: Domníváte se, že jste dobře informován o možnostech vzdělávání a rozvoje ve společnosti anebo i v rámci jako Kvality?

PM8: Tak jestli se mám k tomuhle se vyjádřit, jako jestli vím, kde co hledat, tak to se přiznám, že asi vím. Dokážu se tam dostat, proklikat, takže se dokážu na to nadodborné školení dostat. Podle mě se ta situace zlepšila v tom smyslu, že kolegyně z Akademie Kvality nám posílají informativní maily o možnostech přihlášení se k dalšímu vzdělávání.

T: Z pohledu Akademie Kvality jste informovaný. Co z pohledu akademie vzdělávání celkově ve společnosti?

PM8: Tak přiznám se, že nevím, jestli dostávám nějaký pobídky, nabídky. To je víceméně na každém jednotlivci, takže člověk musí být iniciativní v tom sám o sobě, aby si řekl, kam se chce dál rozvíjet, respektive v čem. Protože já, když si beru svůj seznam školení, který jsem absolvoval za ta léta, tak je to minimálně 30 až více. Tím chci říct, že nevím, jestli školení mělo správnou koncepci a zda uhodili hřebíček na hlavičku. Jestli to, co se na těch školních jako vyučuje nebo školí, za které naše společnost dává velké peníze, tak jestli se po tomto dá všechno v těch našich podmínkách, a hlavně v té praxi použít. Protože já si myslím, že z toho školení lze použít tak 20-30 procent maximálně.

T: Jako projektový manažer v oblasti Kvality musíte mít projektovou licenci. Máte tuto licenci?

PM8: Ne, nemám.

T: To mě překvapuje, jak je to možné?

PM8: Já jsem tak starej, že jsem tu licenci nahradil praxí. Já teda jako nevím, jestli ji mám, ale dříve ta projektová licence ještě nebyla nutná, nebyla vyžadována. Ale třeba můj kolega, který byl v projektovém řízení nový, si musel tu licenci udělat, aby splňoval podmínky toho svého zařazení. A to jsou tři dvoudenní bloky. Není to tak dlouho, kdy to jako nastavili jako povinnost, tak tři roky zpátky. Ale mě teda nikdo nevyzval k tomu, že bych si tu licenci měl dodělat. A ani jsem se tam nepřihlašoval, protože když jsem slyšel odezvu, tak jsem si řekl, že to pro mě ani nemá smysl.

T: Takže jste neabsolvoval žádnou vzdělávací akci, která by byla zaměřena na projektové řízení?

PM8: Myslím si, že ne, to bych se musel podívat, ale jako nic si nevybavuju.

T: Jaký je Váš názor na to, jakým způsobem je pojato vzdělávání a rozvoj projektantů v oblasti Kvality?

PM8: Tak to je zajímavá otázka, nicméně si myslím, že nedokážu úplně posoudit, jak to mám říct, abych to řekl tak jako na rovinu. Protože jsem absolvoval nespočet těch školení přes komunikaci, asertivitu a já nevím co všechno, tak jsem odpůrcem těchto školení. Jako ve své podstatě je školení hezká věc, nicméně praxe je druhá věc a praxe vynahradí za deset školení. Nedávám jim prioritu těm školením a ani tomu školit se dál. Neříkám, že je to tak dobře, říkám jenom můj názor. Je můj názor, moje postavení k tomu. Takže já v podstatě radši místo školení si dám jazykový kurz. Jsou tací, kterým to vyhovuje, ale já radši pomůžu té firmě tím, že jsem dva dny v práci od nevidím do nevidím než dva dny se školit a pít kafe.

T: Takže se spíše ke vzdělávání stavíte tak, že je to povinnost, kterou musíte splňovat?

PM8: Ano, není to něco, co bych dobrovolně vyhledával. Neříkám, že to je dobře. Určitě vzhledem k těm okolnostem, abychom byli konkurenceschopní jako firma, tak je jasný, že musíme čelit konkurenci, těm výzvě, kdy konkurence určitě nespí. A myslím si, že dobrým motorem pro nás jako pro firmu jste vy mladý a vy máte ještě otevřenou mysl a nakonec, já jsem k těm věcem už trochu septický.

T: Jste spokojen s nabídkou vzdělávacích aktivit a možností rozvoje?

PM8: Můžu říct, že jsem částečně spokojen.

T: Co Vám v nabídce chybí, abyste byl úplně spokojen?

PM8: No já bych asi uvítal, aby nám ta nabídka byla proaktivně zasílána, tak jak to dělá Akademie Kvality. Protože centrálně to od Akademie vzdělávání neběží.

T: Kdyby se Akademie Kvality se rozhodla, že udělá v rámci odborných útvarů nějaké vzdělávací akce, kde bys mohla získat detailnější informace o těchto odborných oblastech, o jejich aktivitách, procesech a tak dále, zajímala by Vás tato vzdělávací akce?

PM8: Jo tak určitě, to v každém případě. Kdyby to byl nějaký oboustranný workshop, aby si lidi uvědomili nebo dokázali představit, co je náplní toho druhého, tak určitě to by bylo přínosný.

T: Dokážete určit, kolik školení, seminářů a dalších vzdělávacích aktivit ročně absolvujete?

PM8: Myslím, že dvě ročně.

T: Je tento počet pro Vás dostačující?

PM8: Nevím, nicméně já už jsem na svém maximu. No, ale z toho plyne, jak se bavíme. Pro mě je ten přínos téměř nulový, takže je to pro mě ztráta času.

T: Jaké jsou podle Vás kladné stránky současného stavu vzdělávání a rozvoje projektových manažerů Kvality?

PM8: No, jako to pozitivum je v tom, že vás to odtáhne od toho každodenního marastu pracovního a trošku se člověk zamyslí jiným. A pak asi jako, že mám tu možnost no, se vzdělávat.

T: Jaké jsou podle Vás negativní stránky současného stavu vzdělávání a rozvoje projektových manažerů Kvality?

PM8: No, o tom už jsem mluvil. Je to hlavně to, že ta školení se nedají moc aplikovat do praxe a pro mě to prostě není přínosný. Nic mi to neříká, nic to ve mně nenechává.

T: Pandemie Covid-19 má dopad i na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, kdy se drtivá většina vzdělávacích a rozvojových aktivit přemístila online. Jak Vám tato změna vyhovuje?

PM8: Pro mě to má docela dost výhod, kdy se můžu vzdělávat, kdy chci a mám na to svůj klid. Na druhou stranu je potřeba, aby ten člověk školitel nás dokázal zaujmout. Důležitá je koncepce, musí to být doopravdy profesionální, abychom vlastně u toho školení neusli a oni udrželi totální pozornost, aby ten přínos byl dostačující. Takže ta kvalita lektorů je velice důležitá.

T: Pokud byste si měl v budoucnu vybrat mezi vzdělávací akcí, kterou by bylo možné absolvovat online či klasicky prezenčně, co byste si vybral?

PM8: Pokud to bude genderově vyvážený, tak se rád účastním prezenčně.

T: Tak, dostáváme k plánu osobního rozvoje. Každý rok je s Vámi tvořen plán osobního rozvoje při rozhovoru s Vaším nadřízeným. Je pro Vás tento rozhovor přínosný?

PM8: No tak, já ho musím absolvovat jednoznačně, protože musím dosáhnout nějakých hodnot a musím prokázat nebo musím předložit důkazy, že jsem ten úkol splnil na tolik a tolik procent. Takže je to i v mém vlastním zájmu. Já si tam kromě vzdělávání a rozvoje dávám samozřejmě i osobní cíle, kdy jsem tam třeba měl 10 km běh a podobně. Takže pro mě jsou tyhle rozhovory přínosné.

T: Je pro Vás interval jednou ročně dostačující?

PM8: Já bych asi uvítal, aby se ten rozhovor uskutečňoval častěji. Klidně čtvrtletně, aby mi ten šéf dával feedback na to, jak vidí ten progres v rámci plnění těch mých cílů. Mně by to asi i více motivovalo. Já jsem žádal svého šéfa, aby to bylo alespoň půlročně, což mi slíbil, ale pak to nesplnil.

T: Reflektuje Váš nadřízený při tvorbě tohoto plánu Vaše potřeby v rámci vzdělávání a rozvoje?

PM8: Ano, reflektuje. Já se na ten rozhovor i hodně připravuju, že si vyloženě zjišťuji, co si třeba šéfovi dávají do svých plánů. Já jsem třeba hodně cítil, že potřebuju jazyky, takže mi odsouhlasil jazykový kurz.

T: Zajímá se Váš nadřízený v rámci rozhovoru o Vaší zpětnou vazbu již k absolvovaným vzdělávacím aktivitám?

PM8: Myslím, že se na to úplně neptá.

T: Uvítal byste, aby se Váš vedoucí zajímal o Vaší zpětnou vazbu?

PM8: Úplně nevím, vzhledem k tomu, že jaký mám postoj ke vzdělávání, nevím, jestli bych se k tomu chtěl nějak vyjadřovat.

T: Nevěříte tomu, že v případě, že byste poskytoval vedoucímu zpětnou vazbu na Vámi absolvované vzdělávání, které pro Vás nebylo úplně přínosné, že by Vám pomohl najít takové školení, které by Vám vyhovovalo?

PM8: Takové školení právě neexistuje. Možná školení v podobě lázní.

T: Dáváte sám zpětnou vazbu alespoň poskytovateli vzdělávacích aktivit?

PM8: To jo, ty dotazníky vyplňuji, ale přiznám se, že ne úplně objektivně. Dělam to jen, abych měl splněno a když jim řeknu, že jsem nebyl s něčím spokojen, tak to po mě chtějí popsat.

T: Jednou z metod rozvoje v oblasti Kvality je talentový program. Zúčastnil jste se tohoto programu?

PM8: Tím, jak jsem dlouho u firmy, tak u mě to bylo trochu jinak. Já jsem už dokončil manažerskou cestu a v té době ještě talentový program Kvality neexistoval. Ten vznikl později. Dřív to probíhalo jinak i celá ta manažerská cesta. Dnes je to trochu složitější, že člověk musí projít tím kvalitářským talentem, což je takový předvýběr.

T: Jaké kompetence podle Vás musí mít projektový manažer Kvality?

PM8: Musí umět být dobrým lhářem bez skrupulí, nebo jak se to říká, prostě bez toho, aniž by se začervenal. To stačí.

T: To si myslíte, že stačí? Nic jiného ten člověk mít nemusí?

PM8: Stačí mít na stole skleněnou kouli věšteckou, aby byl dobrým lhářem, a může dělat projektového manažera hned. Ale tak dá se říct, že musí umět improvizovat a musí být flexibilní. Musí umět pružně reagovat na spoustu impulzů a musí mít nadhled.

T: Co je pro vás osobně nejlepší metoda vzdělávání?

PM8: Tak když už, tak asi ty workshopy s tím aktivním přístupem.

T: Co vás motivuje ke vzdělávání či k Vašemu rozvoji?

PM8: Motivace je uživit rodinu a splnění podmínek.

T: Vzděláváte se i mimo pracoviště?

PM8: Moc ne, spíš se věnuji rodině, vychovávám děti a odmalička sportuju. Taky se věnuji hudbě, takže si rád poslechnu dobrou hudbu.

T: Ted' Vám dám prostor, abyste se mě mohl na něco zeptat, případně můžete cokoliv dodat.

PM8: Myslím, že jsem řekl všechno a nemám co dodat.

Příloha 10 Ukázka kódování rozhovoru s PM1

| | |
|---|---|
| Kódy | Jak dlouho na jako projektový manažer působíš v oblasti Kvality? |
| Zkušenosti s projektovým řízením | Takže v rámci Kvality jako projektový manažer působím od roku 2016. Předtím jsem však působila jako specialista projektů, ale po tom roce 2016 nás všechny v rámci reorganizace společnosti povýšili na ty projektové manažery. |
| | Působila si jako projektový manažer v jiné oblasti společnosti nebo v jiné firmě? |
| Zkušenosti s projektovým řízením | Přemýšlím. Ne, vždy se jednalo o zařazení specialista nebo odborný specialista, jako projektový manažer je tohle pro mě poprvé. |
| Otázka | A to se jednalo o projektové řízení? |
| Zkušenosti s projektovým řízením | Ano. |
| Otázka | A v jakých oblastech tedy si působila jako specialista projektového řízení? |
| Zkušenosti s projektovým řízením | Před Kvalitou to byla oblast Nákupu. |
| Otázka | Domníváš se, že si dobře informovaná o možnostech vzdělávání a rozvoje ve společnosti jako celkově a pak i v rámci kvality? |
| Informovanost o možnostech vzdělávání a rozvoje | Určitě jo. |
| Otázka | Ptám se z toho důvodu, že vzdělávání a rozvoj je v společnosti zastřešeno Akademií vzdělávání, což je jedna větev a druhá větev v rámci odborného vzdělávání na Kvalitě je zastřešena Akademií Kvality. |
| Informovanost o možnostech vzdělávání a rozvoje | Jo, akademie vlastně je super, co máme u nás, ta mi vyhovuje. |
| Otázka | Takže tohle rozdělení je dle tebe takto adekvátní a není to pro tebe matoucí a jsi dobře informovaná. |
| Informovanost o možnostech vzdělávání a rozvoje | Já jsem to pochopila kdysi, kdy mi to bylo vysvětlený kolegou, který přímo pracuje v Akademii Kvality. |
| Otázka | Takže si byla informovaná pracovníkem Akademie Kvality, protože ses aktivně vyhledávala informace? |
| Informovanost o možnostech vzdělávání a rozvoje | No protože mi hlavně nebylo jasné, co furt nám kdo cpe za kurzy, protože jsem si do té doby myslela, že všechny tyhle kurzy se dělají přes to vzdělávání. A pak mi právě bylo vysvětleno, právě mi pak tímhle kolegou bylo vysvětleno, že ještě my jako kvalita máme svoje vzdělávání. Jo protože to mě tenkrát rozhodila ta Brašna Kvalitáře, že z toho jsem mohla asi týden spát, jak jsem se furt smála, protože jsem nemohla pochopit, kde se to vzalo, |

| | |
|--|--|
| | kdo tohle mohl vymyslet. No a oni mi to právě vysvětlovali, že tohle jsou nějaký naše kvalitářský aktivity. |
| Otázka | V rámci intranetu společnosti, víš, kde můžeš hledat informace o vzdělávání a rozvoji? |
| Informovanost o možnostech vzdělávání a rozvoje | No. Teď jak se ten portál měnil, tak moc nevím. Asi někde v informacích a tam se určitě bude muset člověk nějak proklikat. |
| Otázka | Vzhledem k tomu že ve společnosti působíš jako projektový manažer, musíš mít projektovou licenci. Máš tuto licenci? |
| Moduly projektového řízení | Ano, tuto projektovou licenci mám. |
| Otázka | Víš, jakou certifikací je projektová licence zastřešena? |
| Moduly projektového řízení | Hele nevím, vím, že nám to říkali, když jsme tu licenci dělali a pro mě to není důležité. |
| Otázka | Pro získání licence jsi musela absolvovat tři školení, která jsou zaměřena na projektové řízení. Chtěla bych se zeptat, jak jsi byla s těmito školeními spokojena? |
| Moduly projektového řízení Současný stav vzdělávání a rozvoje | No tak jako, to co se týkalo toho zajištění ty firmy, buďto jako když jsme byli v Praze anebo teda bohužel i to co bylo přes ten Skype, tak asi proti tomu výhrady nemám, protože to byli lidé, kteří to měli už nějak nacvičený a nějak prostě fungovali. Ale co mně vadí, obecně za těch 20 let ve společnosti vadí to, že pro nás dělají školení, který ale vůbec nezohledňují prostředí naší společnosti. To znamená, že je sice hezký, že si tam hrajeme různý hry, že tam předvádíme scénky ale ta realita pracovní ve v naší společnosti je úplně jiná. Já nevím, já bych snad mohla spočítat na prstech jedné ruky, kolik školení mi něco dalo, že mi něco pomohlo pro moji práci, a to jsem v té firmě 20 let. Říkám to vždycky, a když se píšou nějaký hodnocení na ty školení, tak tam většinou píšu, že s prací lektora jsem byla spokojená, prostředí fajn, ale zaměření, co se týká prostě, já si nemyslím, že by nám tohle pomáhalo nebo minimálně mně to úplně nepomáhá. |
| Otázka | A to myslíš i v rámci těch školení zaměřených na projektové řízení, tak i v rámci ostatních vzdělávacích aktivit, které jsou zaměřené třeba na softskills a podobně? |
| Současný stav vzdělávání a rozvoje | Jo. Protože to jsou lidé, kteří je úplně zvenčí najmutý, ty lidi mají nějaký muster podle nějaký osnovy podle kterých jedou. Ale já prostě si myslím, jsem o tom přesvědčená, že my, jako naše společnosti, jsme takový stát ve státě, jsme velmi specifická a velká a silná firma a spousta věcí u nás jako probíhá nějak jinak. Neříkám, že špatně, ale jinak. Takže školení by měly být probíhá k tomu nějak uzpůsobený. Protože díky tomu třeba že jsem si dělala na stará kolena tu vysokou školu a měla jsem nějaký odborný předměty ekonomických tak třeba pak dokážu i pochopit co tyhle ty lektori třeba tím mi myslí, co nám tam vyprávějí, co nám tam říkali, takový ty všelijaké hry jako a tak podobně. Ale to jsou všechno velmi teoretický věci, který |

| | |
|--|---|
| | normálně máš v nějakých osnovách středních nebo spíš asi vysokých škol, ale to aby tě nějak jako ti pomohli tvé praxi, v tom já teda nevidím žádný nebo úplně minimální přínos minimální. Něco tam asi bude, nechci být negativní, ale fakt malej přínos. |
| Otázka | Ty jsi zmiňovala, že vlastně vzdělávání je ve společnosti zastřešované zvenčí, tedy externě. Domníváš se, že by tedy firma měla zastřešovat vzdělávání interně? |
| Současný stav vzdělávání a rozvoje Moduly projektového řízení Současný stav vzdělávání a rozvoje | No já jsem úplně přesvědčena, že interní vzdělávání by bylo pro nás mnohem přínosnější, protože lidi zevnitř znají tu naši praxi. Já si třeba dokážu představit, v rámci toho projektového řízení, že by naši vedoucí pro nás, projektanty, dělali ta školení. A věřím tomu, že bychom dostaly informace, které oni získali za ty léta praxe, a byly by pro nás mnohem přínosnější, protože to jsou lidi, kteří tu projektovou práci v naší firmě prostě znají. Vědí, jak by to mělo vypadat a měli by nás touto cestou nějak vést. A to by bylo přínosné, kdyby nás školili i zástupci těch odborných oddělení Kvality, kdyby nám pomohli lépe pochopit tu jejich činnost. Kdyby nám udělali půldenní školení nebo jednodenní školení, tak já věřím tomu, že by to pro nás bylo přínosnější než nějaký strejda zvenčí. |
| Otázka | Takže bys uvítala školení zaměřena na činnosti a procesy Kvality, které by byly vedeny zástupci z odborných oddělení Kvality? |
| Současný stav vzdělávání a rozvoje | Určitě. Vlastně teď jsou jenom dvě školení zaměřené přímo na Kvalitu, a to Kvalita ve společnosti a pak Můj přínos firemní kvalitě. A tam jsou ty aktivity Kvality zmíněny velice povrchově. No tady nás taky neškolili naši lidi, že jo, jenom to jako zorganizovali. Na té Kvalitě ve společnosti, tam nás školil taky někdo cizí, který nám představoval ty ISO normy, ale to si jako můžu přečíst někde. |
| Otázka | Půjdeme dále. Ty už jsi trochu na tu otázku odpověděla, ale zeptám se znovu. Domníváš se, že ti školení poskytlo pro výkon tvé pracovní náplně potřebné informace a rozvinulo to tvoje kompetence projektového manažera Kvality? |
| Moduly projektového řízení | No moc ne, jak jsem řekla, je to mimo realitu. Jako 5 % se asi použít dalo, ale 95 % bylo mimo. |
| Otázka | Dobře. Absolvovala jsi i jiné vzdělávací akce, které jsou zaměřené na projektové řízení? |
| Moduly projektového řízení | Asi ne, ale v minulosti jsem absolvovala ty tři bloky, jen se to imenovalo jinak. Pak to přejmenovali a člověk to musel absolvovat znova. A taky bylo poměrně těžké se na ty školení dostat, je málo termínů a člověk musí fakt dlouho čekat. Navíc, i když jsem třeba absolvovala ten první modul a čekala jsem na druhý, tak mi pořád ze vzdělávání chodil email, ať se přihlásím na ten modul první. Pak mě vždycky točilo, že mi vzdělávání |

| | |
|---|--|
| | <p>posílalo email třeba s deseti kurzama, který bych mohla absolvovat a tam zase to projektový řízení 1. A když jsem se na to ptala, tak mi řekli, že je to jedno a že to můžu absolvovat znovu. Ale na tu dvojku se čekalo třeba tři čtvrtě roku. Tím jsem chtěla říct, že mají na tom vzdělávání trochu bordel, hlavně jako v té evidenci, co jsme jako už absolvovali. Že se jim to v těch systémech nepropisuje a nedochází k filtraci toho, co jsme už absolvovali a co ne.</p> |
| Otázka | <p>Ted' už se přesuneme na tu spokojenost. Zeptám se tě, jaký je tvůj názor na to, jak je pojaté vzdělávání a rozvoj projektantů v oblasti Kvality?</p> |
| Současný stav vzdělávání a rozvoje | <p>Tak už jsme se o tom bavili. No jako tím, že je to odtržené od praxe, tak mě to někdy skoro až přišlo, protože když jsem měla opravdu to pracovní období tak napjatý, že jsem vážně ty práce měla úplně strašně moc, tak vlastně jsem to považovala i za zdržování a ztrátu času mám jet někam do Prahy na tři dny, protože prostě mě to vážně nic nedalo hrát tam nějaký hry, stavět tam nějaký mosty. Během přestávek jsem pak musela vyřizovat mraky telefonátů a emailů.</p> |
| Otázka | <p>Co se týče nabídky vzdělávacích a rozvojových aktivit, jak s tou jsi spokojená? Je podle tebe ta nabídka široká?</p> |
| Současný stav vzdělávání a rozvoje | <p>No já nevím, jestli široká, nad tím jsem se takhle nezamýšlela, ale zajímavé vždycky bylo, když se objevily v nějaký takhle v rámci vzdělávání věci jako třeba psychická odolnost, jak lépe hospodařit se svým časem, jak lépe využívat jako svoji nějakou pracovní náplň nebo tak, tak tyhle kurzy byly obsazený během sekund, že se pak muselo žádat o navýšení kapacity. Takže z toho bylo vidět, že o tohle by ti lidi opravdu měli zájem, protože fakt některé kurzy, myslím ty psycho, mi vážně s něčím pomohli. To opravdu řadím mezi ty kurzy, co mi něco daly. Ale co se týká těch jako odborných, tak na nákupu byly jednou takový kurzy, který se jmenovaly, jako taktika vyjednávání nebo jak a to teda bylo taky hodně dobrý. Třeba tenkrát i ty lektoři a tak, tak to vážně byla Bomba, to jako bylo dost dobrý. Ono je to taky hodně o těch lektorech, který tam nasadí. Pokud to jsou fajn kvalitní lektoři, tak je to bomba no ale, když tam potom dají nějakého joudu, tak už to za nic nestojí. No ale prostě odborný věci, když jsou fakt odborný věci naše pracovní a přednáší nám jen někdo zvenčí tak v tom já spatřuju problém.</p> |
| Otázka | <p>O co bys tedy rozšířila nabídku vzdělávání tak, aby ti vyhovovala?</p> |
| Současný stav vzdělávání a rozvoje | <p>Třeba právě o ty kurzy zaměřené na tu psychiku, nebo na ty softskills, plánování času a tak.</p> |

| | |
|------------------------------------|--|
| Otázka | Dokážeš určit kolik školení seminářů a různých dalších vzdělávacích aktivit ročně absolvuješ? |
| Současný stav vzdělávání a rozvoje | Na přesný číslo si nevzpomínám, a protože já třeba teď jsem měla ty poslední roky fakt takový hodně blbý pracovní. Tak já jsem pak už moc na školení nechodila, protože jsem to prostě nedávala a nestíhala. No a hlavně když jsem teda pak na nějakým byla, co bylo povinný, tak jsem z toho neměla jakoby absolutně nic. Tak já nevím, kolik bych toho tak mohlo být za rok 6 třeba? |
| Otázka | Je pro tebe tento počet dostačující? |
| Současný stav vzdělávání a rozvoje | Já bych řekla, že je to až dost. |
| Otázka | Jaké jsou podle tebe kladné stránky současného stavu vzdělávání a rozvoje projektových manažerů Kvality? |
| Současný stav vzdělávání a rozvoje | No dobře je to nastavený v tom, že máme možnosti se vzdělávat, jako hlásit se a něco vůbec absolvovat. Nemyslím, že to ve všech firmách je takhle běžný, takže to jako je velký klad. Že nám tohle firma umožňuje. |
| Otázka | Vzhledem k tomu, že máme pandemii a spousta vzdělávacích aktivit je teď možné absolvovat jenom online. Jak ti tahle změna vyhovuje? |
| Současný stav vzdělávání a rozvoje | Já určitě preferuju školení, kterých se můžu klasicky fyzicky účastnit, protože je to mnohem jiná atmosféra a je to i o tom že si pak děláš kontakty, který ti i pomůžou často v práci a je to určitě lepší než tyhlety online školení, takže mě to moc nevyhovuje. Ráda bych to vrátila zase do původní formy, což znamená vzdělávání na místě. |
| Otázka | Dostáváme k plánu osobního rozvoje, který musí mít z hlediska interních předpisů každý mít zaměstnanec. Tento plán se pak tvoří každý rok v rámci rozhovoru s nadřízeným. Je ten rozhovor pro tebe přínosný? Připravuješ se dopředu na tento rozhovor? |
| Plán osobního rozvoje | Upřímně ne a ani se nijak nepřipravuju. Já už před sebou žádný rozvoj nemám, takže pro mě je tohle jen splněná aktivita. Ty rozhovory jsou vlastně jenom proto, že oni je mají někde předepsaný, že si spolu sedneme. Pro mě už to nemá žádný přínos. |
| Otázka | Takže máš pocit z toho člověka, jakože z nadřízeného, že pro něj jakási povinnost, a ten zájem o tebe není upřímný? |
| Plán osobního rozvoje | No tak takhle, upřímný, tak oni ten rozhovor musejí udělat a taky to vyplývá z toho titulu mého pracovního zařazení. Takže co jiného mám dělat. Ale oni mi už nemají co nabídnout. Mezi mladé talenty určitě nepůjdu. |
| Otázka | Interval jednou ročně je pro tebe dostačující? |

| | |
|---|--|
| Plán osobního rozvoje | Je, asi nikdo z nás nechce, aby to bylo třikrát do roka. |
| Otázka | Myslíš, že tvůj nadřízený reflektuje tvoje potřeby v tom vzdělávání? |
| Plán osobního rozvoje | No většinou je to tak, že já tam za ním přijdu, on mi řekne, že bych mohla absolvovat třeba to a to, napíše se to do plánu a hotovo. Nějaký extra dlouhý dialog o mém posunu nebo rozvoji neprobíhá. Ale věřím, že u mladších ročníků to probíhá jinak. |
| Otázka | Zajímá se tvůj nadřízený o tvoji zpětnou vazbu na vzdělávací aktivity, které jsi absolvovala? Zda ti to něco přineslo, zda tě to nějak posunulo? |
| Plán osobního rozvoje Současný stav vzdělávání a rozvoje | Ani ne. Jak jsem říkala, pro mě ta školení přínosná nejsou a asi nestojím o to, to ještě probírat s vedoucím. Možná bych o tom uvažovala, kdyby ten vedoucí měl tu moc změnit to, že by opravdu ty školení byly dělaný tak aby nám něco přinášely, plak bychom se třeba o tom ještě mohli bavit, tak možná proč ne. Ale teď se tady bavím o tom, jak jsme stavěli most a kdo vyhrál přejetím mostu autíčkem, mi nepřijde nutné. Jako většinou jsou otázky typu, jestli už školení máme hotový, aby to bylo odkliknutý. |
| Otázka | Poskytuješ zpětnou vazbu alespoň pořadateli vzdělávacích aktivit? |
| Současný stav vzdělávání a rozvoje Plán osobního rozvoje | Ano, to dávám. I v rámci diskuze jim říkám svůj názor. Několikrát se jim tam říkalo, že jsme jim třeba říkali, že jako mají to hezky připravený to školení, že jako je to prima, ale není to pro nás. A oni jsou smutný a řeknou: No víte, to prostě my máme takový layout, který takhle funguje, a s tím my obrážíme firmy, protože oni to nedělají speciálně pro nás, pro naši firmu. |
| Otázka | V rámci Kvality existuje talentový program, tak zvaný Q-Talent. Zúčastnila ses tohoto programu? |
| Q-Talent | Ne, neúčastnila. |
| Otázka | Co je důvodem toho, že ses nezúčastnila? |
| Q-Talent | Nebylo mi to nabídnuto. |
| Otázka | A pokud by ti byla účast nabídnuta, zúčastnila by ses? |
| Q-Talent | No určitě ne. Tuhle formu tohohle talentovaného programu ne. Protože mně přijde, že to je časově náročný a je náročný to absolvovat a vzhledem k tomu, že se mi blíží důchod, nebylo by to pro mě efektivní. Pokud by mi to však bylo nabídnuto, třeba před pěti leti, tak bych o tom uvažovala. |
| Otázka | Jaké kompetence by podle tebe měl správně mít projektový manažer Kvality? |
| Kompetence | Tak určitě jazyky. Potom teda opravdu komunikační dovednosti, schopnost vyjednávat, určitě nějaká ta organizace, schopnost spolupracovat s lidma v týmu a napříč celou společností. |
| Otázka | Rozvíjíš u sebe tyto kompetence? |

| | |
|---|---|
| Kompetence | Jo, určitě, já se hodně zaměřuju na ten jazyk. |
| Otázka | Co konkrétně pro tebe osobně je nejlepší metoda vzdělávání? |
| Motivace | Když se to rozdělí, že co se týká jazyků, tak v tomhle jsem já takovej staromil, protože tím, jak léta jsem se něco nějak učila, tak holt to takhle v sobě mám. Takže třeba co se týče jazyků, tak potřebuju mít minimálně lektora, kterej se mnou bude probírat nějaký věci, co se týká gramatiky případně, že o výslovnosti a tak. Ale dokážu si z poslechu a čtení i sama něco nalapat, ale potřebuju nějak nějaké konzultaci, a to třeba jako radši bych vyžadovala kontaktně, protože to online mi úplně nevyhovuje. Takže co se týká jazyků tak opravdu, jako přítomnost, ne úplně stoprocentní, ale nějakou přítomnost nějakého lektora učitele. No a co se týká těch ostatních jako vzdělávacích kurzů tak tam upřímně, když jsou o ničem tak je mi to jedno jakou formou to poslouchám. Když už to za to něco stojí, tak určitě fyzická přítomnost a nějaké zapojení, abych se viděla s lidma, protože tohleto mi hrozně chybí a jsem takhle jako odtržená. Protože ty online školení nemají takovou účinnost a nedosahujeme takových výsledků |
| Otázka | Co konkrétně tě motivuje ke vzdělávání a osobnímu rozvoji? |
| Motivace | No tak co se týká jazyků, tak to je to že abych se mohla lépe domlouvat všude, že mě to jako pomáhá v komunikaci s větším okruhem lidí. A celkově jsem ráda, že se můžu posouvat dál. Že prostě získávám nové schopnosti, znalosti. |
| Otázka | Vzděláváš se i mimo pracoviště? |
| Motivace | Ano. |
| Otázka | Můžeš říct nějaké příklady? |
| Motivace | Tak dodělala jsem si dálkově bakalářský titul. Hodně se věnuju angličtině, a to tak že čtu, dělám poslechy. Občas si pustím nějakou přednášku |
| Otázka | Zeptám se tě ještě, hodně jsi zmiňovala ty jazyky, to jak jsou jazyky u nás ve firmě vyučovány, to ti vyhovuje? |
| Současný stav vzdělávání a rozvoje | No, teď mám, aby se ušetřilo, nějakou novou formu, kdy ti volají na telefon a ty s nima pak hodinu mluvíš. Ale ještě jsem nezažila, nevím, jak to bude vypadat. Mám raději individuální lekce, kdy má na mě ten lektor čas. Dříve jsem měla skupiny o čtyřech lidech a tam ten lektor neměl prostor se každému věnovat |
| Otázka | Z mojí strany je to vše. Máš něco ty, co bys chtěla ještě doplnit nebo se na něco zeptat? |
| | Ne, už mě nic nenapadá |

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

| | | | |
|---|--|----------------------|------|
| AUTOR | Bc. Klauďie Olšáková | | |
| STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE | 6208T139 Globální podnikání a marketing | | |
| NÁZEV PRÁCE | Proces vzdělávání a rozvoje projektových manažerů Kvality ve vybrané společnosti | | |
| VEDOUCÍ PRÁCE | Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M. A. | | |
| KATEDRA | KMM - Katedra marketingu a managementu | ROK ODEVZDÁNÍ | 2021 |
| POČET STRAN | 139 | | |
| POČET OBRÁZKŮ | 10 | | |
| POČET TABULEK | 5 | | |
| POČET PŘÍLOH | 10 | | |
| STRUČNÝ POPIS | <p>Hlavním cílem diplomové práce je deskripce a analýza procesu vzdělávání a rozvoje projektových manažerů Kvality ve vybrané společnosti. Teoretická část je zaměřena na definování pojmů vzdělávání, rozvoj, formy a metody vzdělávání a rozvoje. Následně je charakterizováno projektové řízení a projektový manažer. V praktické části byl proveden empirický výzkum s využitím kvalitativní metody polostrukturovaného rozhovoru, kdy na základě výsledků těchto rozhovorů s projektovými manažery bylo možné představit návrhy ke zlepšení současného stavu procesu vzdělávání a rozvoje projektových manažerů Kvality ve vybrané společnosti.</p> | | |
| KLÍČOVÁ SLOVA | Firemní vzdělávání, Rozvoj zaměstanců, Projektový manažer, Projektové řízení, Řízení Kvality | | |

ANNOTATION

| | | | |
|-----------------------------|---|-------------|------|
| AUTHOR | Bc. Klaudie Olšáková | | |
| FIELD | 6208T139 Marketing Management in the Global Environment | | |
| THESIS TITLE | The process of training and development of Quality project managers in selected company | | |
| SUPERVISOR | Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A. | | |
| DEPARTMENT | KMM - Department of Marketing and Management | YEAR | 2021 |
| NUMBER OF PAGES | | | |
| | 139 | | |
| NUMBER OF PICTURES | | | |
| | 10 | | |
| NUMBER OF TABLES | | | |
| | 5 | | |
| NUMBER OF APPENDICES | | | |
| | 10 | | |
| SUMMARY | | | |
| | <p>The main aim of the master thesis is the description and analysis of the process of training and development of Quality project managers in a selected company. The theoretical part is focused on defining the concepts of training, development, forms and methods of training and development. Furthermore, the project management and the project manager are characterized. In the practical part, empirical research was conducted using a qualitative method of semi-structured interview, where based on the results of these interviews with project managers was possible to present proposals to improve the current process of training and development of Quality project managers in a selected company.</p> | | |
| KEY WORDS | | | |
| | Corporate training, Development of employees, Project manager, Project steering, Quality Assurance | | |