

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**  
**Filozofická fakulta**  
Katedra sociologie a andragogiky

Pavla Hrušková

## **PLÁN VZDĚLÁVÁNÍ V KENTICU SOFTWARE**

Magisterská diplomová práce

Vedoucí práce: Mgr. Hana Bartoňková, PhD.

Olomouc 2010

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne.....

.....

podpis

Děkuji vedoucí práce, Mgr. Haně Bartoňkové, PhD., za její ochotu, vstřícnost a podporu při vedení diplomové práce a Ing. Petru Palasovi za vstřícné přijetí ve firmě Kentico software a poskytnutí podkladů pro zpracování práce.

## **ANOTACE**

Má magisterská práce se zabývá problematikou firemního vzdělávání ve firmě Kentico software. Popisuje vzdělávací systém firmy včetně pracovních míst a požadovaných kompetencí. V souvislosti s tím jsem vypracovala plán vzdělávání ve firmě Kentico software.

## **OBSAH**

Úvod	7
1. CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE	9
2. VYMEZENÍ POJMŮ	10
2.1 Vzdělávání	10
2.2 Vlivy a trendy ve vzdělávání	11
2.3 Firemní vzdělávání	12
2.3.1 Vzdělávání v podniku	13
2.3.2 Vzdělávání mimo podnik	14
2.4 Oblast firemního vzdělávání	15
2.5 Vzdělávání a rozvoj pracovníků	16
2.5.1 Koncepce učící se organizace	16
2.5.2 Funkce vzdělávání	17
2.5.3 Oblasti vzdělávání	18
2.6 Význam firemního vzdělávání	19
2.7 Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci	19
2.7.1 Identifikace potřeby vzdělávání	21
2.7.2 Plánování vzdělávání pracovníků	22
2.7.2.1 Metody vzdělávání	24
2.7.3 Realizace vzdělávacího procesu	27
2.7.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání	28
3. KOMPETENCE	29
3.1 Vymezení kompetence	29
3.2 Vztah profesní kompetence a kvalifikace	30
3.3 Profesní kompetence manažerů	30
3.4 Kompetenční model	32
3.5 Kompetenční pravidlo	33
4. VZTAH VZDĚLÁVÁNÍ K JINÝM PERSONÁLNÍM ČINNOSTEM	34
4.1 Hodnocení	34
4.2 Vytváření a analýza pracovních míst	36
4.3 Odměňování pracovníků	36

5.	KENTICO SOFTWARE	38
5.1	Zaměstnanci	38
5.2	Vzdělávací systém Kentica software	40
5.3	Proces identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců	41
5.4	Realizace přípravy zaměstnanců	41
5.5	Hodnocení a zjišťování účinnosti vzdělávání	42
5.6	Oblasti vzdělávání Kentica software	42
5.6.1	Jazykový rozvoj	43
5.6.2	Technický rozvoj	43
5.6.3	Komunikační a manažerské dovednosti	44
5.7	Kentico univerzita	45
5.7.1	Programátor	45
5.7.2	Manažer financí (včetně prodejců)	45
5.7.3	Servisní technik	46
5.7.4	Kontrolor	46
5.7.5	PR manažer	46
5.7.6	Management (vedení společnosti)	46
6.	VZDĚLÁVÁNÍ V KENTICU SOFTWARE	
	V ROCE 2008	48
6.1	Technické vzdělání	48
6.2	Komunikační a manažerské školení	52
7.	PLÁN VZDĚLÁVÁNÍ	53
7.1	Tvorba kompetencí a kompetenčních kotev	53
7.2	Všeobecný cíl vzdělávání	61
7.3	Profil účastníka	62
7.4	Profil absolventa	62
7.5	Anotační list disciplíny	63
7.6	Harmonogram vzdělávací akce	73
7.7	Finanční rozpočet	73
7.8	Zjišťování efektivnosti vzdělávacích programů	74
7.8.1	System metod měření	75
	Závěr	77
	Seznam použité literatury a zdrojů	79

## ÚVOD

V diplomové práci vytvářím plán vzdělávání ve firmě Kentico software, a to na základě identifikace vzdělávacích potřeb prostřednictvím analýzy popisu pracovního místa a z něj odvozených kompetencí, firemní struktury a hodnotících rozhovorů. Zaměstnanci jsou vzděláváni v technické a technologické oblasti, navštěvují jazykové kurzy a rozvíjí své manažerské a komunikační dovednosti.

Jako studijní materiál jsem použila především firemní materiály a záznamy o firemní struktuře, absolvovaných školeních a také záznamy hodnotících rozhovorů, ve kterých si zaměstnanci stanovili svůj další rozvoj. Rovněž jsem využila knihy týkající se rozvoje a vzdělávání pracovníků.

Diplomová práce je složena z několika kapitol.

V první kapitole je stanoven cíl diplomové práce.

V druhé kapitole objasňuji pojmy vztahující se ke vzdělávání včetně firemního vzdělávání, oblastí vzdělávání, vzdělávání a rozvoje pracovníků a také systematického vzdělávání pracovníků v organizaci.

V kapitole třetí vymezuji kompetence, které mi posloužily jako podklad pro vytvoření kompetencí ve firmě Kentico software, o nichž se zmiňuji v sedmé kapitole. Součástí této kapitoly je také kompetenční model a kompetenční pravidlo.

Ve čtvrté kapitole se zabývám pojetím vzdělávání ve vztahu k jiným personálním činnostem jako je hodnocení, vytváření a analýza pracovních míst a odměňování pracovníků.

Do páté kapitoly jsem zařadila informace o firmě Kentico software, její firemní struktuře a uspořádání zaměstnanců. Dále navazuji Kentico univerzitou, což je

základní systém školení ve firmě, který má absolvovat každý zaměstnanec podle své pracovní pozice.

Kapitola šestá nastiňuje první fázi vzdělávacího procesu, která proběhla ve firmě v roce 2008. Jedná se o soubor několika školení, jednak technických, která vedli firemní zaměstnanci a připravovali je pro své kolegy, jednak školení komunikačních a manažerských dovedností, která byla zajišťována prostřednictvím vzdělávacích agentur.

V sedmé kapitole jsem vytvořila plán vzdělávání. Nejprve jsem stanovila kompetence a vytvořila kompetenční model. Dále jsem vypracovala profil účastníka a absolventa, soubor školení, harmonogram vzdělávací akce a finanční rozpočet.



## **1. CÍL DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Cílem diplomové práce je vytvořit plán vzdělávání ve firmě Kentico software pro první pololetí roku 2010. Identifikace vzdělávacích potřeb vychází z kompetenčního modelu, který vznikl na základě analýzy pracovních míst, dále pak z pravidelného čtvrtletního hodnotícího rozhovoru, jehož cílem je, aby zaměstnanci získali nové poznatky nebo zvýšili svou osobní produktivitu. Na popsanou první fázi vzdělávání, která proběhla v roce 2008 a týkala se zejména technického vzdělávání, úzce navazuje plán vzdělávání zahrnující jak oblast komunikačních a manažerských dovedností, tak oblast technickou.

## 2. VYMEZENÍ POJMŮ

### 2.1 Vzdělávání

Vzdělávání je proces, během kterého člověk získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje. Vzdělávání je cílově orientované, založené na zkušenosti. Ovlivňuje chování i poznávání a přináší relativně stabilní změny.<sup>1</sup>

V moderní společnosti člověk musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat, aby mohl fungovat jako kvalitní pracovní síla. Dávno už neplatí, že člověku postačí vědomosti, které získal během přípravy na povolání. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem.<sup>2</sup>

Vzdělávání je celoživotní záležitost, začíná narozením a končí smrtí. Člověk se může zapojit do procesu vzdělávání, v kterémkoli okamžiku svého života. Vzdělávání probíhá ve třech základních etapách:<sup>3</sup>

1. předškolní výchova
2. školní vzdělávání
3. vzdělávání dospělých

1. Předškolní výchova je realizována převážně v rodině, ale mohou se na ní podílet i zařízení jako jsou jesle a mateřská škola.

2. Školní vzdělávání zahrnuje základní školní vzdělání, které má motivovat jedince k dalšímu vzdělávání. Součástí této etapy je také příprava na budoucí povolání, která se realizuje na

---

<sup>1</sup> Srov.: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha 2007. 461 s.

<sup>2</sup> Srov.: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů (Základy moderní personalistiky)*. Praha 2004. 237 s.

<sup>3</sup> Srov.: BOČKOVÁ, Věra. *Vzdělávání – průvodní jev života*. Olomouc 2002. 11 – 12 s.

středních školách, gymnáziích a následně pak na vysokých školách.

3. Vzdělávání dospělých následuje po ukončení systematického školního vzdělávání, většinou k němu dochází v souvislosti s nástupem do zaměstnání. Zahrnuje rozšiřování dosavadního vzdělání, rozvíjení dovedností a vědomostí, zájmů, hodnotového systému a také osobních a sociálních kvalit člověka, které jsou potřebné pro práci i mimopracovní život.<sup>4</sup> Do tohoto pojetí můžeme zařadit firemní vzdělávání a vědomostní rozvoj pracovníků, kteří absolvují školení v rámci pracovního procesu.

Z výše uvedeného vyplývá, že člověk, který se učí a vzdělává, má výhodu vůči lidem, jež zastávají názor, že dosažené vzdělání jim stačí pro celou jejich profesní kariéru.

## **2.2 Vlivy a trendy ve vzdělávání**

V posledních letech se klade důraz na to, aby rozvoj a vzdělávání vedly ke zvýšení výkonnosti. Zvyšující tlak se promítá do následujících trendů.<sup>5</sup>

Trend od „kusovek“ k celostnímu přístupu ukazuje vývoj, který lze charakterizovat jako cestu od vzdělávání k učení se. Nejedná se již o izolované aktivity, které se týkaly vzdělávání jedince, ale o kompletní přístup celé organizace, tedy o učící se organizaci.

Vzdělávání „just-in-time“ je opakem učení se do zásoby, má podobu kurzu, který přichází v pravý čas.

Standardizované kurzy jsou zaměřeny na osvojení si základních znalostí a dovedností, jejichž absence či snížená úroveň má charakter nedostatku, který limituje výkonnost. Jejich

---

<sup>4</sup> Srov.: BOČKOVÁ, Věra. *Vzdělávání – průvodní jev života*. Olomouc 2002. 11 – 12 s.

<sup>5</sup> Srov.: HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha 2007. 116 – 126 s.

prostřednictvím je vytvářen standard, jež se spojuje se strategií minimální laťky. Patří sem katalogové kurzy a e-learningové kurzy. Jedná se o katalogy vzdělávání, které existují ve firmách. Tyto kurzy poskytující většině zaměstnanců základní dovednosti nalezneme i ve firmě Kentico software, zejména Kentico univerzitu viz kapitola 5.

On-line nákupy vzdělávacích aktivit jsou internetovou aukcí. Řada firem takto nakupuje různý materiál a služby, tedy i vzdělávací kurzy. Firmy si mohou volit svá vlastní kritéria, jako je cena, požadavky na lektory apod.

Současným trendem je „důraz na diferenciaci a zakázková řešení“. Diferenciace probíhá na několika frontách hodnocení – odměňování – rozvoj. Bez ní není možné zvyšovat výkonnost a efektivitu, vždy musí být vítěz a poražený. Diferenciace v oblasti vzdělávání se uplatňuje jako motivační nástroj. Vzdělávání je těsně spjata se strategií maximální laťky a zakázkovým řešením, což znamená kurzy na zakázku, kterými prochází 20 – 30 % lidí ve firmě.

### **2.3 Firemní vzdělávání (podnikové vzdělávání)**

Hlavním úkolem dnešního pojetí firemního vzdělávání je především přizpůsobování pracovních schopností zaměstnanců měnícím se požadavkům pracovního místa, jde tedy o prohlubování pracovních schopností.<sup>6</sup>

Podnikové vzdělávání v širším slova smyslu zahrnuje všechny vzdělávací aktivity, včetně školských (studium zaměstnanců ve školách) a studium zaměstnanců mimo podnik. Užší pojetí je chápáno jako vzdělávání přímo v podniku.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Srov.: BORSKÁ, I. *Firemní vzdělávání*. In *Andragogika*. Čtvrtletník pro vzdělávání dospělých 2005. 19 s.

<sup>7</sup> Srov.: PALÁN, Z. *Lidské zdroje: Výkladový slovník*. Praha 2002. 238 s.

Vzdělávání pracovníků je personální činností, která zahrnuje následující aktivity:<sup>8</sup>

1. Přizpůsobování pracovních schopností zaměstnanců měnícím se požadavkům pracovního místa tj. prohlubování pracovních schopností

2. Zvyšování použitelnosti pracovníků, aby alespoň zčásti zvládli znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání jiných pracovních míst či prací. Dochází tak k rozšiřování pracovních schopností.

3. Rozšiřování pracovních schopností zaměstnanců usnadňuje v případě potřeby rekvalifikační procesy na pozici, která je ve firmě potřebná.

4. Nové pracovníky musí organizace doškolovat, přeškolovat nebo je alespoň adaptovat na zvláštnosti, mechanismus a kulturu organizace v procesu, který se nazývá orientace pracovníka. Je nutné přizpůsobit pracovní schopnosti nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci.

5. Formování pracovních schopností překračuje hranice pouhé odborné kvalifikace a stále více zahrnuje formování osobnosti pracovníka.

### 2.3.1 Vzdělávání v podniku

„Zahrnuje vzdělávací aktivity realizované přímo v podnicích (organizacích). Toto vzdělávání může mít podobu aktivit vzdělávání na pracovišti nebo vzdělávání mimo pracoviště. Je pořádáno podnikem samotným (podnikovým vzdělávacím útvarem) nebo externí vzdělávací firmou přímo v podniku jako kurzy na míru, spojené často s poradenstvím.“<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Srov.: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů (Základy moderní personalistiky)*. Praha 2004. 239 s.

<sup>9</sup> Srov.: PALÁN, Z. *Lidské zdroje: Výkladový slovník*. Praha 2002. 239 s.

Ve firmě Kentico se setkáváme se vzděláváním v oblasti technické a technologické, které se odehrává na konkrétním pracovišti a jeho realizaci zajišťují pracovníci podniku.

Koubek rozlišuje dvě hlavní skupiny vzdělávání, a to vzdělávání na pracovišti a vzdělávání mimo pracoviště, do kterého řadí vzdělávání v podniku či mimo podnik.<sup>10</sup> Naproti tomu Armstrong uvádí, že existují tři místa realizace vzdělávání: v podniku při výkonu práce, v podniku mimo výkon práce a externě, mimo podnik.<sup>11</sup>

Při vzdělávání, ať už se realizuje kdekoliv, se můžeme setkat s velkým množstvím metod, které jsou vhodné pro vzdělávání pracovníků. Koubek uvádí dvě základní skupiny metod vzdělávání:<sup>12</sup>

**A. Metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce** - vzdělávání probíhá na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů. Tyto metody vyžadují individuální přístup a partnerský vztah mezi vzdělávaným a vzdělavatelem.

**B. Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště** – tyto metody jsou používané k hromadnému vzdělávání skupin účastníků. Zaměřují se jak na rozvoj znalostí, tak na rozvoj dovedností.

### 2.3.2 Vzdělávání mimo podnik

Podnikové vzdělávání zabezpečované a pořádané mimo vlastní organizaci, je nejběžnější u malých firem, a u větších podniků při vzdělávání různých specialistů a manažerů.<sup>13</sup> Vzdělávání mimo podnik využívá firma Kentico pro jazykovou oblast vzdělávání a pro oblast komunikačního a manažerského rozvoje.

---

<sup>10</sup> Srov.: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů (Základy moderní personalistiky)*. Praha 2004. 250 s.

<sup>11</sup> Srov.: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha 2007. 503 s.

<sup>12</sup> Srov.: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů (Základy moderní personalistiky)*. Praha 2004. 250 - 257 s.

<sup>13</sup> Srov.: PALÁN, Z. *Lidské zdroje: Výkladový slovník*. Praha 2002. 238 s.

## 2.4 Oblast firemního vzdělávání

V systému formování pracovních schopností člověka se obvykle rozlišují tři oblasti:<sup>14</sup>

1. **oblast vzdělávání** – obvykle zajišťuje školský systém
2. **oblast kvalifikace** – odborná profesní příprava
3. **oblast rozvoje** – další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace

V oblasti vzdělávání se formují základní a všeobecné znalosti a dovednosti. V návaznosti na ně mohou lidé získávat a rozvíjet specializované pracovní schopnosti. Oblast vzdělávání je převážně orientována na sociální rozvoj jedince.

V oblasti kvalifikace se uskutečňuje proces přípravy na povolání, formování specifických požadavků pro danou pracovní pozici. Oblast kvalifikace je orientována na zaměstnání a zahrnuje základní přípravu na povolání, doškolování a prohlubování kvalifikace.

Oblast rozvoje je orientována na získávání širších znalostí a dovedností. V souvislosti s těmi jež jsou potřebné k vykonávání současného zaměstnání. Rozvoj je zaměřen více na kariéru pracovníka než na jím momentálně vykonávanou práci.<sup>15</sup>

Systém formování pracovních schopností člověka znázorňuje následující schéma.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> Srov.: BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Olomouc 2006. 9 s.

<sup>15</sup> Srov.: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů (Základy moderní personalistiky)*. Praha 2004. 239 - 241 s.

<sup>16</sup> Srov.: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů (Základy moderní personalistiky)*. Praha 2004. 241 s.

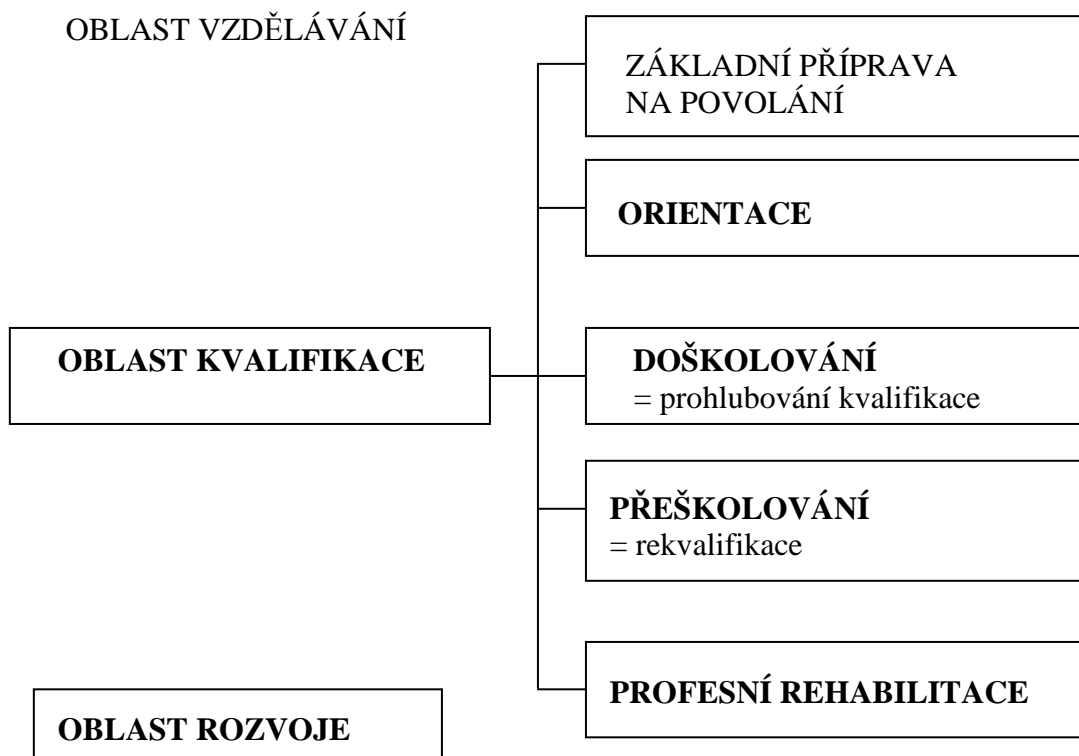


Schéma č. 1

### 2.5 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování nebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti je podnikové vzdělávání. Existují tři přístupy ke vzdělávání zaměstnanců. Prvním je organizování jednotlivých vzdělávacích akcí, které reagují na momentální potřeby jednotlivců nebo firmy, druhým je systematický přístup, který propojuje firemní a personální strategii se systémem podnikového vzdělávání, třetím je koncepce učící se organizace, která je komplexním modelem rozvoje lidí v rámci organizace.<sup>17</sup>

<sup>17</sup> Srov.: TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha 2004. 89 s.



### 2.5.1 Koncepce učící se organizace

Klíčovým faktorem úspěchu se stávají vzdělání a vyškolení lidé. Vzdělávání musí tento proces změn zachytit a zprostředkovat všem zaměstnancům firmy. Prostředkem k tomu je princip učící se organizace, tj. taková organizace, v níž lidé neustále rozšiřují své schopnosti učení, čímž trvale zvyšují schopnost realizovat to, co skutečně realizovat chtějí.<sup>18</sup> Proto je podstatou učící se organizace systematické učení (ve smyslu osobního i odborného růstu) všech zaměstnanců, včetně manažerů, a především pak začlenění tohoto procesu do praxe.<sup>19</sup> Vzhledem ke skutečnosti, že firma Kentico má velmi promyšlený systém vzdělávání pracovníků, v němž dochází k neustálému rozvoji, můžeme mi ji považovat za učící se organizaci.

### 2.5.2 Funkce vzdělávání

Podle Hroníka<sup>20</sup> má vzdělávání v organizaci dva cíle, respektive dvě základní funkce: je rozvoj způsobilostí všeho druhu (competence i competency) a zvýšení krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti. Pojmem „competence“ rozumí Hroník směřování k formulaci standardů práce, do nichž zahrnuje kvalifikační předpoklady, bez kterých je výkon práce v dané funkci nestandardní. Pojem „competency“ překládá jako způsobilosti, tedy způsoby, kterými dosahují pracovníci výkonu. Pokud mluví Hroník o kompetencích, chápe je ve významu „competency“. Mezi další funkce vzdělávání řadí orientační a adaptační, integrační, kvalifikační, specializační, inovační a motivační. Vzdělávací aktivita nenaplnuje všechny funkce stejnou měrou. V průběhu adaptačního procesu bude v popředí funkce orientační a adaptační, zatímco ve fázi plného zapojení může být v popředí více funkce integrační a motivační.

---

<sup>18</sup> Srov.: KOLEKTIV AUTORŮ. *Meritum Personalistika 2006*. Praha 2005. 370 s.

<sup>19</sup> Srov.: TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha 2004. 110 s.

<sup>20</sup> Srov.: HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha 2007. 63 – 127 s.

### 2.5.3 Oblasti vzdělávání

Vzdělávání můžeme systematizovat také podle jeho obsahu. Někdy se také uplatňuje rozdělení na tvrdé a měkké kompetence. Každá z vymezených oblastí vzdělávání může být realizována v různé formě například jako prezenční výuka nebo prostřednictvím e-learningu, dále záleží také na formě, zda bude zvolen standardizovaný kurz či zakázkového řešení.

#### **Hroník rozlišuje následující oblasti vzdělávání:<sup>21</sup>**

**Funkční vzdělávání** – má charakter odborné přípravy a učení do zásoby. Navazuje na popis práce a zabezpečuje, aby mohl pracovník zdárně a standardním způsobem vykonávat svou práci. Často bývá předmětem certifikace.

**Doplňkové funkční vzdělávání** – je rozšiřujícím vzděláváním, často má charakter zakázkového řešení. To, co je pro jednoho pracovníka funkčním vzděláváním, může být pro druhého doplňkovým.

**Manažerské vzdělávání** - nabývá různých podob, od dílčích aktivit jako je nácvik skupinového řešení problémů, přes rozvoj dalších manažerských aktivit až po MBA.

#### **Jazykové vzdělávání**

#### **IT školení**

**Účelové vzdělávání** – většinou má charakter rozvíjení měkkých dovedností např. stress management, efektivní telefonování. Často se uplatňuje v podobě just-in-time a je obsažen ve vzdělávacím akčním plánu.

**Školení ze zákona** – řada vzdělávacích aktivit nevýběrového charakteru, které vyplývají ze zákona.

S těmito oblastmi vzdělávání se setkáváme i ve vzdělávacím systému firmy Kentico (viz kapitola 5).

---

<sup>21</sup> Srov.: HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha 2007. 128-129 s.

## **2.6 Význam firemního vzdělávání**

Vzdělávání je personální činnost, která zahrnuje prohlubování a rozšiřování pracovních schopností, rekvalifikaci, vzdělávání nových pracovníků a formování osobnosti pracovníka.

Význam vzdělávání pro organizaci i jednotlivce je třeba spatřovat v souvislosti s proměnlivostí vnějšího prostředí a zvyšujícími se nároky na schopnost přizpůsobit se těmto změnám. Dostatek znalostí umožňuje pružněji reagovat na nové podmínky a řešit vzniklé problémy.<sup>22</sup>

## **2.7 Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci**

Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře zorganizované systematické vzdělávání.<sup>23</sup> Považuji to za velmi důležité, neboť bez něj nelze sestavit plán vzdělávání pro pracovníky Kentica software. Rozhodla jsem se použít Koubkův model, protože je velmi dobře aplikovatelný na české prostředí a na firmu Kentico software. Koubek vysvětluje systematické vzdělávání jako neustále se opakující cyklus, který vychází ze zásad politiky vzdělávání, a který sleduje cíle strategie vzdělávání a opírá se o vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.

Cyklus začíná identifikací potřeby vzdělávání pracovníků organizace. Poté následuje fáze plánování vzdělávání, během které se řeší otázky rozpočtu a časového plánu. Důležité je určit pracovníky, kterých se bude vzdělávání týkat, stanovit oblast, obsah a metody vzdělávání. Další fází je vlastní proces vzdělávání, tedy realizace vzdělávacího procesu.

---

<sup>22</sup> Srov.: SAKSLOVÁ, Věra. ŠIMKOVÁ, Eva. *Základy řízení lidských zdrojů (Systematický přehled základní personální problematiky)*. Hradec Králové 2006. 104 s.

<sup>23</sup> Srov.: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů (Základy moderní personalistiky)*. Praha 2004. 244 s.

Čtvrtou fází je vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod. V této fázi se objevují skutečnosti, ke kterým se přihlíží v dalším cyklu, především ve fázích identifikace potřeby vzdělávání a plánování vzdělávání. Cyklus zobrazuje schéma č. 2.<sup>24</sup>

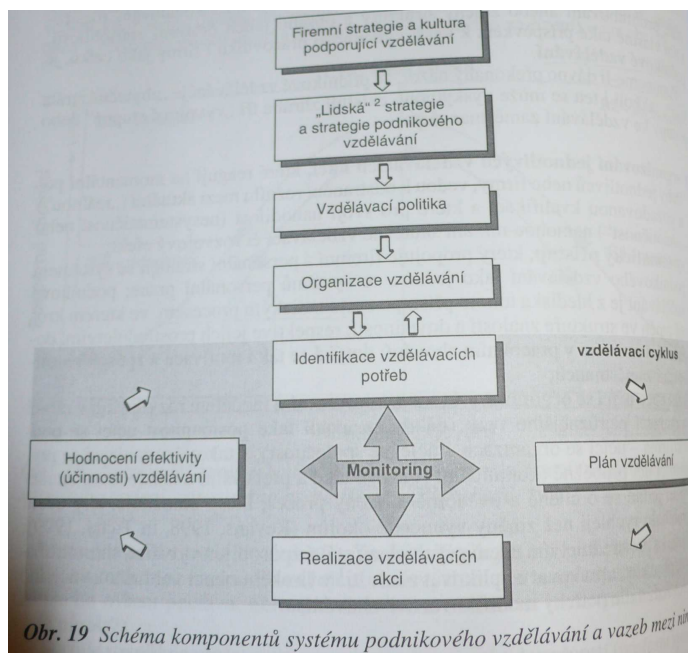


Schéma č. 2

Pramen: TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha 2004. 90 s.

Podle Mužíka<sup>25</sup> má systematické firemní vzdělávání mnoho výhod, k nimž patří formulace cíle podniku a hledání cest k jeho dosažení, dále se zde řeší otázka kultury podniku a podnikové politiky, což má vliv na pracovní výkon, produktivitu práce, a tím i na kvalitu výrobků a služeb. Zároveň umožňuje průběžně formovat pracovní schopnosti pracovníků podle specifických potřeb podniku, s čímž souvisí kvalifikované provádění procesu personálního plánování, personálního rozvoje a dalších personálních činností, a to vzhledem k situaci, ve které

<sup>24</sup>Srov.: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů (Základy moderní personalistiky)*. Praha 2004. 244 s.

<sup>25</sup>Srov.: MUŽÍK, Jaroslav. *Management ve vzdělávání dospělých*. Praha 2000. 84 s.

se podnik nachází ve vnějším prostředí i vzhledem k vnitřním problémům.

Podnikové vzdělávání však přináší i některé nevýhody, například vzdělávání pracovníků může někdy přerůst v manipulaci s pracovníky či může vést ke konfliktním situacím, kdy se vzdělávacího kurzu zúčastní jen část pracovníků a ostatní ne.<sup>26</sup>

### 2.7.1 Identifikace potřeby vzdělávání

Identifikace potřeby organizace v oblasti formování kvalifikace a vzdělávání pracovníků je obtížná, protože kvalifikace a vzdělání jsou obtížně kvantifikovatelné vlastnosti člověka. Obtížně se měří a stanovuje soulad mezi požadavky pracovního místa a pracovními schopnostmi pracovníka. Identifikace potřeb organizace v oblasti kvalifikace a vzdělávání pracovníků je založena na odhadech a aproximativních postupech, má tedy spíše podobu experimentu, jehož výsledky vstupují na závěr celého cyklu jako zkušenosti do následující fáze identifikace potřeby vzdělávání a ovlivňují další cyklus vzdělávání pracovníků.<sup>27</sup> Podle Tureckiové vychází identifikace vzdělávacích potřeb ze tří úrovní analýzy týkající se jednotlivce, týmu a firmy. Pro zjišťování potřeb se často používají metody, jako například analýzy dokumentů, dotazníková šetření, řízené rozhovory, kreativní workshopy či řízené rozhovory. Nesmí být opomenuto ani pozorování a výstupy z hodnocení adaptačního procesu a pracovního výkonu.<sup>28</sup>

Na rozdíl od Tureckiové uvádí Hroník pouze dva základní vstupy pro identifikaci vzdělávacích potřeb, a to individuální potřeby a potřeby organizace. Do individuálních potřeb je možné zařadit údaje týkající se jednotlivých pracovníků, do potřeb organizace pak údaje týkající se celé

---

<sup>26</sup> Srov.: MUŽÍK, Jaroslav. *Management ve vzdělávání dospělých*. Praha 2000. 84 - 85s.

<sup>27</sup> Srov.: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů (Základy moderní personalistiky)*. Praha 2004. 246 –247 s.

<sup>28</sup> Srov.: TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha 2004. 100 - 101 s.

organizace. Údaje související s jednotlivými pracovními místy a činnostmi je možné zařadit do obou vstupů.<sup>29</sup>

Nezbytné je také definování cílů vzdělávání. Analýza vzdělávacích potřeb, vede ke zjištění specifických nedostatků či příležitostí pro zlepšení výkonu. Pomocí těchto zjištěných nedostatků můžeme specifikovat chování, které se má změnit. Stanovujeme proto úkoly, které představují formulaci toho, co se očekává od účastníků po skončení vzdělávání umět. Stanovení těchto úkolů vede k efektivnějšímu plnění cílů.<sup>30</sup> Stanovení jasných a přesných cílů je důležité z hlediska stanovení podstaty, rozsahu a objemu vědomostí a dovedností, které by se měly změnit v průběhu vzdělávacího programu. Často bývají v cílech zahrnuty pracovní normy nebo parametry výkonnosti, kterých má být dosaženo. Při stanovování cílů musí být dodrženo pravidlo SMART. Cíle tedy musí být specifické, měřitelné, akceptované, relevantní a termínované, tj. časově vymezené.<sup>31</sup> Ostatní otázky týkající se vzdělávání, jako například obsah, komu, jak, kdy, jsou specifikovány v plánu vzdělávání.

### 2.7.2 Plánování vzdělávání pracovníků

Fáze identifikace potřeby vzdělávání plynule vrůstá do fáze plánování vzdělávání pracovníků. Na plánování se podílí podniková rada, personální útvar, vyšší vedení a zvláštní komise pro rozvoj kvalifikace a vzdělávání. Samotné podklady pro identifikaci potřeby kvalifikace a vzdělávání se pak získávají od vyššího vedení, bezprostředních nadřízených a pracovníků samotných.<sup>32</sup> Je zřejmé, že při plánování vzdělávání nesmíme opomíjet roli vyššího vedení, vedoucích pracovníků, ale i pracovníků samotných. V Kenticu software je nastaven systém

---

<sup>29</sup> Srov.: HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha 2007. 135 - 139 s.

<sup>30</sup> Srov.: BELCOURT, M. WRIGHT, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha 1998. 61 – 64 s.

<sup>31</sup> Srov.: PROKOPENKO, J., KUBR, M. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha 1996. 132 s.

<sup>32</sup> Srov.: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů (Základy moderní personalistiky)*. Praha 2004. 249 s.

hodnotících rozhovorů, ve kterých mají zaměstnanci možnost se vyjádřit ke vzdělávání a zhodnotit svou kariéru, mají také možnost sdělit, jaké vzdělání je pro ně důležité a jaké jim bude sloužit k většímu pracovnímu i osobnostnímu rozvoji. Můžou si sami navrhnout vzdělávací akce, o nichž jsou přesvědčeni, že je využijí ke svému prospěchu.

Již ve fázi identifikace potřeby vzdělávání se objevují návrhy plánů a předběžné plány, které se formují do prvních úkolů a priorit vzdělávání, následně z nich vyplývají návrhy programů a rozpočtů. Tyto návrhy se postupně upřeshňují a projednávají, dokud nevznikne definitivní podoba rozpočtu a programu. Program se dále specifikuje, v jeho konečné podobě vymezuje oblasti, na které se vzdělávání zaměří, stanovuje počty a kategorie pracovníků, kterých se bude vzdělávání týkat, metody a prostředky vzdělávání a v neposlední řadě také časový plán vzdělávání.<sup>33</sup> Tureckiová uvádí ještě priority procesu podnikového vzdělávání, které souvisejí s podnikovou strategií a se strategií vzdělávání, ve kterých si firma stanoví jaké vzdělávací potřeby budou saturovány přednostně.<sup>34</sup>

Pro přehlednost uvádím seznam otázek, na které by měl odpovědět dobře vypracovaný plán vzdělávání.

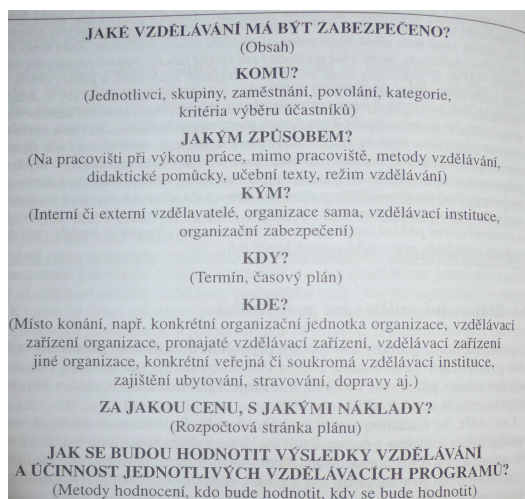


Schéma č. 3

Pramen: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*

<sup>33</sup> Srov.: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů (Základy moderní personalistiky)*. Praha 2004. 249 s.

<sup>34</sup> Srov.: TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha 2004. 101 – 102 s.

(*Základy moderní personalistiky*). Praha 2004. 250 s.

Ještě před začátkem přípravy vzdělávací akce je nutné rozhodnout, zda bude firma zajišťovat realizaci vzdělávacích akcí „vlastními silami“ (interně) či prostřednictvím služeb externích vzdělávacích společností. V případě, že firma využívá služby externích vzdělávacích společností, nakupuje buď standardní produkty, tzv. otevřené nebo veřejné kurzy, případně „akce šité na míru“, které jsou přizpůsobeny konkrétním potřebám firmy. Interní vzdělávání je zajištěno podnikovými vzdělavateli, ať už specialisty, kteří působí ve vzdělávacích střediscích firem, nebo manažery či dalšími pracovníky, kteří ve firmě pracují na jiných pozicích a zároveň jsou začleněni do podnikového vzdělávání v roli tvůrců a realizátorů vzdělávacích akcí.<sup>35</sup> Zajištění vzdělávání pomocí externích firem najdeme i ve firemním vzdělávání Kentica, ale objeví se zde i firemní vzdělávání zprostředkované manažery a pracovníky firmy.

#### 2.7.2.1 Metody vzdělávání

Jedním z nejdůležitějších kroků plánování vzdělávání je volba metod vzdělávání. Můžeme je rozdělit do dvou skupin, a to na metody používané na pracovišti při výkonu práce a metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště.<sup>36</sup>

##### **Metody používané na pracovišti při výkonu práce**

Jedná se o metody používané při běžných pracovních úkolech, můžeme je také označit jako metody průběžného zdokonalování zaměstnanců, respektive rozvoje jejich profesní kompetence.

Ve firemní praxi se používají zejména tyto metody:<sup>37</sup>

Koučování – podporuje rozvoj pracovníků a má dovést k samostatnému, kompetentnímu výkonu stále složitějších úkolů. Probíhá ve formě dlouhodobé interakce mezi účastníky

<sup>35</sup> Srov.: TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha 2004. 102 s.

<sup>36</sup> Srov.: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů (Základy moderní personalistiky)*. Praha 2004. 250 - 251 s.

<sup>37</sup> Srov.: TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha 2004. 102 - 104 s.



koučování, během níž dochází k rozhovorům, instruování a vysvětlování, a tím následně ke zdokonalování koučovaného.

Mentorování – je obdobou koučování, iniciativa a odpovědnost spočívá na pracovníkovi. Mentor vystupuje v roli rádce, většinou jde o zkušenějšího a obvykle staršího kolegu, který napomáhá lepší integraci pracovníka do firmy.

Tutoring – podobá se mentoringu, ale u této metody jde o skupinovou péči a více o „učení se“ odborné problematice, zejména o rozvoj technické a metodické složky kompetence.

Asistování – školený pracovník je přidělen jako asistent zkušenějšímu pracovníku, kterému pomáhá při plnění pracovních úkolů a učí se od něj pracovní postupy.

Stáže – jsou dlouhodobé pracovní pobyty na podobném pracovišti.

Rotace práce –zaměstnanec získává zkušenosti o chodu firmy tím, že pobývá na různých pracovních místech. Metodu můžeme použít pro rozvoj zkušeností manažerů, o tom firma funguje a jaké procesy řídí.

Konzultace – vychází z poradenské praxe, účastníci konzultace jsou oba odborně zdatní lidé, kteří řeší společně problém. Na rozdíl od předchozích metod se jedná o jednorázovou aktivitu.

### **Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště**

Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště se často realizují v režimu podobném režimu školnímu či ve zvláštních zařízeních, na vývojových pracovištích a v zařízeních předvádějících novou techniku.

Mezi tyto metody můžeme zařadit:<sup>38</sup>

Přednáška – je zaměřená na zprostředkování praktických informací či teoretických znalostí.

---

<sup>38</sup> Srov.: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů (Základy moderní personalistiky)*. Praha 2004. 254 – 257 s.

Přednáška spojená s diskusí (seminář) – je zaměřena na předání informací, ale během diskuse se objevují nápady na řešení problému, účastníci jsou stimulováni k aktivitě.

Demonstrování – zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem, při kterém se používá audiovizuální technika, počítače či trenažéry. Metoda klade důraz na praktické využití znalostí a orientuje se na dovednosti školeného.

Případová studie – používá se při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Jedná se o vylíčení nějakého organizačního problému a účastníci se snaží diagnostikovat situaci a navrhnout řešení problému.

Workshop – je variantou případových studií. Praktické problémy se řeší v týmech.

Brainstorming – je také variantou případových studií. Každý účastník vzdělávání je vyzván, aby navrhl způsob řešení zadaného problému, následně je vyvolána diskuse o navrhovaných řešeních a hledá se optimální návrh řešení daného problému.

Simulace - metoda, která je zaměřena na praxi a aktivní účast školených. Účastníci dostanou scénář a jsou požádáni o vyřešení běžných pracovních situací, které se vyskytují v práci vedoucích pracovníků.

Hraní rolí – metoda orientovaná na rozvoj praktických dovedností účastníků, od kterých se vyžaduje aktivita a samostatnost.

Assessment centre – účastníci plní různé úkoly a řeší problémy tvořící každodenní náplň práce manažera. Účastníci si osvojí nejen znalosti, ale také manažerské dovednosti, například se učí překonávat stres, jednat s lidmi nebo hospodařit s časem.

Outdoor training – metoda, která se používá ke školení manažerů. Jedná se o hry spojené se sportovním výkonem, při kterých se manažeři učí manažerské dovednosti a zdokonalují se.

Vzdělávání pomocí počítačů – počítače umožňují simulovat pracovní situaci, usnadňují učení pomocí schémat, grafů a obrázků, také poskytují vzdělávaným velké množství informací.

Z výčtu metod, které jsem uvedla, vyplývá, že metody používané na pracovišti jsou převážně individuální metody, které vyžadují individuální přístup a partnerský vztah mezi vzdělavatelem a vzdělávaným. Zatímco metody používané mimo pracoviště jsou používány ke vzdělávání většího počtu pracovníků.

### 2.7.3 Realizace vzdělávacího procesu

Realizace vzdělávacího procesu je vrcholem vzdělávacího cyklu. O úspěšnosti vzdělávacího procesu rozhodují předchozí fáze jako je identifikace vzdělávacích potřeb, ale také fáze plánování.

Armstrong říká, že k základním pravidlům pro realizaci vzdělávacích programů patří nutnost neustálého monitorování kurzů, zejména zda probíhají podle plánu a schváleného rozpočtu. Důležité je také si uvědomit odlišnost vzdělávané skupiny, zda se jedná o dělníky nebo o manažery.<sup>39</sup>

Hroník uvádí tři fáze realizace vzdělávání – fázi přípravy, vlastní realizaci a transfer.

Do fáze přípravy zahrnuje přípravu lektora, a to externího i interního, včetně přípravy obsahu školení, prezentace, harmonogramu, tvorby učebních materiálů a pomůcek. Organizační zajištění zahrnuje zajištění stravování, ubytování a speciálních pomůcek pro práci lektora. Neméně

---

<sup>39</sup> Srov.: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha 2007. 507–511 s.

důležitá je i příprava účastníků, zejména připravit účastníky na to, co je čeká, a to ještě před vzdělávací akcí.

Vlastní realizace pak probíhá jako zahájení, monitorování dění a průběhu školení, a neustálé vytváření a udržování vysoké úrovně pracovního společenství.

Poslední fází je fáze transferu, při níž je snaha o udržení a ukotvení poznatků i po kurzu a následné převedení do praxe. Pokud si účastníci neověří získané znalosti a dovednosti do týdne, pak 80 % absolventů se o to již nepokusí.<sup>40</sup>

#### 2.7.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání

„Vyhodnocování je integrální součástí vzdělávání. Ve své nejhrubší formě je to porovnávání cílů (žádoucí chování) s výsledky (výsledné chování), odpovídající na otázku, do jaké míry vzdělávání splnilo svůj účel.“<sup>41</sup>

Důležitost vyhodnocování výsledků vzdělávání pracovníků je nutná, protože potřebujeme nezbytně vědět, v jaké míře realizovaná vzdělávací aktivita naplnila svůj cíl a také, zda se osvědčily nástroje a metody použité ke vzdělávání. Otázkou je, kdy zkoumat efektivnost vzdělávání, zda bezprostředně po ukončení procesu vzdělávání nebo s určitým odstupem. Proces hodnocení bývá nejčastěji rozčleněn na řadu dílčích hodnocení, přičemž v některých případech se rozlišují jednak bezprostřední a zřetelné účinky vzdělávání, jednak potenciální nebo perspektivní účinky.<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup> Srov.: HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha 2007. 161 – 175 s.

<sup>41</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha 2007. 514s.

<sup>42</sup> Srov.: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů (Základy moderní personalistiky)*. Praha 2004. 258 – 260 s.

### 3. KOMPETENCE

Vzdělávání pracovníků jsem se rozhodla uchopit prostřednictvím kompetencí a jejich kompetenčních modelů, které jsou vytvořeny na základě analýzy popisu pracovních míst. To mi poslouží jako teoretická základna pro vytvoření plánu vzdělávání ve firmě Kentico. Identifikace potřeb vzdělávání pracovníků je založena na hodnotících rozhovorech, které probíhají ve firmě pravidelně.

#### 3.1 Vymezení kompetence

Pojem kompetence již poměrně zdomácněl, přesto můžeme sledovat rozdíly v jeho chápání u odborné a laické veřejnosti. Odborná veřejnost chápe pojem kompetence spíše jako synonymum pro možnost se vyjádřit k nějakému problému nebo jako pravomoc se o něčem rozhodnout. Toto pojetí kompetence je významově spojeno se sociologickými termíny jako jsou moc, vliv a autorita.<sup>43</sup> Kompetence tak můžeme chápat jako pravomoci či oprávnění, které často spojuje s výkonem profese či obecněji s pracovní činností a bývá používán pro označení pravomoci činit rozhodnutí a z této pravomoci vyplývající odpovědnosti za důsledky přijatých rozhodnutí.<sup>44</sup> Tento druhý význam pojmu kompetence můžeme spojit s manažerskými kompetencemi, které jsou těžištěm pro zpracování mé práce, proto je nezbytné vymezení termínu kompetence.

Můžeme tedy říci, že kompetentní je jedinec, který dokáže ve svém životě úspěšně rozvíjet a uplatňovat svůj lidský kapitál, tj. veškeré své znalosti, dovednosti a případně také zkušenosti a zdroje motivace.<sup>45</sup>

---

<sup>43</sup> Srov.: VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha 2008. 83 s.

<sup>44</sup> Srov.: TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha 2004. 29 s.

<sup>45</sup> Srov.: VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha 2008. 20 s.

### **3.2 Vztah profesní kompetence a kvalifikace**

Je nutné vymezit rozdíl mezi pojmy kompetence a kvalifikace, které jsou často zaměňovány. Tomuto tématu se věnuje Tureckiová,<sup>46</sup> která definuje jejich vzájemný vztah. Kvalifikaci vymezuje jako soubor znalostí a dovedností zprostředkovaný školským systémem a následně rozvíjený v systému dalšího profesního vzdělávání a doplňovaný osobní i profesní zkušeností každého jedince. Proto můžeme kvalifikaci členit na formální, chápanou jako odbornou přípravu a neformální, která je pojmána jako nadstavba dalších zkušeností, pracovních návyků a dovedností. Termín profesní kompetence chápe jako soubor schopností, znalostí, dovedností a profesních zkušeností, které se promítají do pracovního jednání a slouží k efektivnímu zvládnutí pracovních funkcí a rolí, které vyplývají z pracovní pozice a které jsou alespoň v určitých složkách přenosné mezioborově. Podle tohoto pojetí je termín profesní kompetence pojmem nadřazeným, jež v určitých svých složkách obsahuje formální kvalifikace. Vymezení termínů profesní kompetence a kvalifikace bylo nezbytné kvůli firemní kultuře, která ukazuje, že kvalifikaci je třeba neustále doplňovat, protože zastarává, zatímco profesní kompetence tvoří dynamický celek, jehož jednotlivé části je možné doplňovat, a některé z nich jsou také mezioborově přenosné.

### **3.3 Profesní kompetence manažerů**

Vzhledem k cíli práce je nezbytné vymezení profesních kompetencí, protože bez nich nelze přesně stanovit a vytvořit plán vzdělávání pracovníků ve firmě Kentico software. Profesní kompetence manažerů tvoří technické dovednosti, lidské způsobilosti a koncepční schopnosti.<sup>47</sup> Technické dovednosti jsou zaměřené na praktické využívání schopností, osvojených znalostí a dovedností, metod a postupů práce, získáváme je

---

<sup>46</sup> Srov.: TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha 2004. 31- 32 s.

<sup>47</sup> Srov.: TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha 2004. 34 – 36 s.

vzděláním, tréninkem a zkušeností. Lidské způsobilosti jsou potřebné pro práci s lidmi a pro dosahování žádoucích pracovních výsledků „prostřednictvím lidí“. Koncepční schopnost spočívá v porozumění organizaci jako celku. Předpokladem je porozumět prvkům a vazbám uvnitř organizační struktury a zároveň se soustředit spíše na dlouhodobější cíle organizace než na krátkodobé potřeby a cíle pracovní skupiny. Podle Katze mají těmito dovednostmi disponovat manažeři všech řídicích úrovní, liší se jen rozsahem a významem použití jednotlivých dovedností.<sup>48</sup>

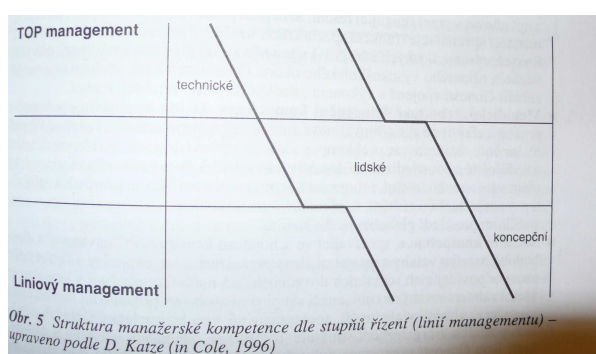


Schéma č. 4

Pramen: TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha 2004. 35 s.

V současné době jsou nejčastěji vyžadovány následující kompetence – komunikativnost a kooperativnost, schopnost řešit problémy a tvořivost, samostatnost a výkonnost, schopnost přijímat a nést odpovědnost, schopnost zdůvodňovat a hodnotit a schopnost uvažovat a učit se.<sup>49</sup> Právě klíčové kompetence jsou rozhodující pro efektivní řízení a vedení lidí. Nezáleží jenom na tvrdých kompetencích, tj. funkční způsobilosti, ale významné jsou i měkké kompetence jako jsou osobní a sociální vlastnosti a dovednosti.

<sup>48</sup> Srov.: TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha 2004. 35 s.

<sup>49</sup> Srov.: TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha 2004. 37 - 38 s.

### **3.4 Kompetenční model**

Identifikace kompetencí vede k vytvoření kompetenčního modelu, který je charakteristický pro každou zvolenou manažerskou pozici. Tento model můžeme využít v mnoha oblastech rozvoje lidských zdrojů, například při náboru nových zaměstnanců nebo při návrhu rozvojových programů či také při hodnocení pracovního výkonu a plánování kariéry.<sup>50</sup>

Podle Hroníka<sup>51</sup> kompetenční model obsahuje jednotlivé kompetence, které jsou vybrané a uspořádané dle nějakého klíče. Tento model potřebuje mít návaznost na business strategii a personální strategii, ale také na jednotlivé personální činnosti, a tak návaznost na business strategii nazýváme jako vertikální integraci a provázanost jednotlivých personálních činností kompetenčním modelem nazýváme jako horizontální integraci.

Kompetenční model je tudíž praktickým nástrojem vertikální integrace.

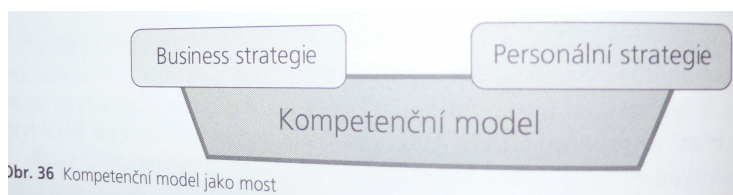


Schéma č. 5

Pramen: HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*.

Praha 2007. 68 s.

Hroník dále uvádí, že kompetenční model neslouží jen jako nástroj pro vertikální integraci, ale zároveň slouží jako nástroj horizontální integrace, ve které vytváří společný výkladový rámec pro nejvýznamnější personální činnosti. Ke každé personální činnosti jsou uvedeny některé metody, v nichž kompetenční model nabývá podobu kompetenčního profilu. Na základě identifikace kompetenčního profilu je navržen program,

<sup>50</sup> Srov.: KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, O., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsoby výjimečných manažerů*. Praha 2004. 60 s.

<sup>51</sup> Srov.: HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha 2007. 68 - 71 s.



který má podobu rozvojového plánu, a jenž se soustřeďuje na rozvoj za chodu.

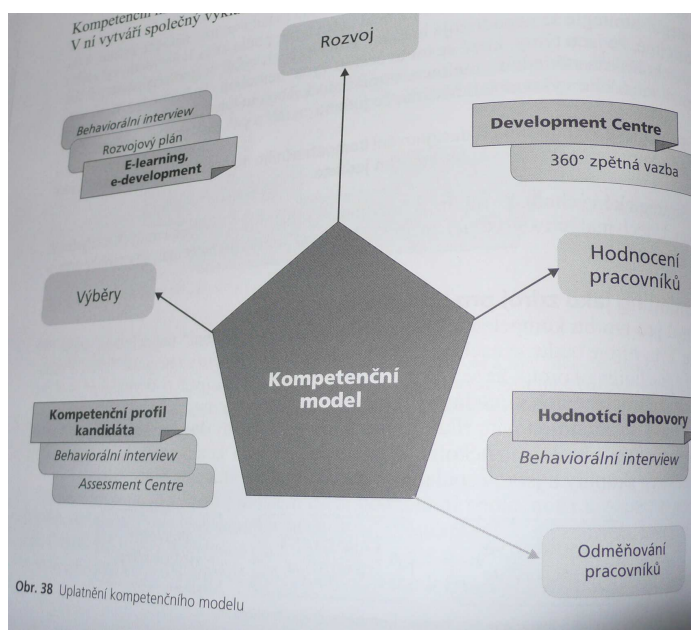


Schéma č. 6

Pramen: HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*.

Praha 2007. 70 s.

### **3.5 Kompetenční pravidlo**

Palán<sup>52</sup> poukazuje na to, že kompetenční pravidlo poprvé vyslovil Fišer. Toto pravidlo říká, že všechny úspěchy a neúspěchy firem souvisejí s kompetencemi lidí, kteří pro firmy pracují. Pokud chceme ve firmě něco změnit, podaří se nám to až po nalezení místa v systému firmy, ve kterém daný problém vzniká, dále pak po určení pracovníka, který odpovídá za kvalitu tohoto místa. Následně se zaměříme na jeho kompetenci, tedy na jeho výkon a jeho zdroje. Můžeme zjistit, že slabina leží na úrovni vykonávání úlohy, či na úrovni definování nějaké úlohy, ale také můžeme zjistit, že příslušné místo je obsazeno pracovníkem, který nemůže požadované kompetence dosáhnout. Pak se zaměříme na kompetenci člověka, který jej vykonáváním úlohy pověřil, a tímto zasáhneme do úrovně kompetencí lidí, kteří tyto úlohy vykonávají.

<sup>52</sup> Srov.: PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. Praha 2005. 150 s.

## **4. VZTAH VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ K JINÝM PERSONÁLNÍM ČINNOSTEM**

V této kapitole se zaměřím na vymezení dalších personálních činností, které bezprostředně souvisí se vzděláváním ve firmě Kentico software.

### **4.1 Hodnocení**

Ve firmě Kentico software jsou zaměstnanci pravidelně hodnoceni, hodnocení zaměstnanců je důležité pro celkový rozvoj firmy a také pro stanovení cílů vzdělávání pro každého zaměstnance. Výsledky hodnocení tak slouží pro vytvoření kariérového plánu a plánu vzdělávání zaměstnanců na následující období, tj. období následujícího roku. Pravidelný systém hodnocení můžeme nazvat jako systematický. Systematické hodnocení je takové, které probíhá v pravidelných periodách, podle předem definovaných postupů (je stanoveno, kdo koho hodnotí, kdy, v jakém rozsahu, podle jakých kritérií, za jakým účelem). Systematické hodnocení je realizováno písemně a bývá součástí osobní složky zaměstnance.<sup>53</sup>

Zaměstnanci absolvují každého čtvrt roku hodnotící rozhovor, kde se vyjadřují k tomu, co splnili a jaké mají další ambice ve vzdělávání a zdokonalování. Metoda hodnotícího rozhovoru mívá podobu standardizovaného nebo polostandardizovaného rozhovoru, tzn. že rozhovor probíhá podle předem stanoveného scénáře (předem jsou definovány otázky nebo okruhy témat, postup, způsob vedení diskuze, způsob formulace zpětné vazby). Hodnotitel i hodnocení se na rozhovor připravují pomocí předem připraveného scénáře. Podkladem pro hodnotící rozhovor může být předem vyplněný dotazník. Dotazník, který vyplňují zaměstnanci Kentico software naleznete v příloze č. 4.

---

<sup>53</sup> Srov.: PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Havlíčkův Brod 2008. 75 s.

Hodnotící rozhovor má tři fáze:<sup>54</sup>

- příprava na hodnotící rozhovor
- hodnotící rozhovor
- realizace a kontrola dohod a opatření, vyplývajících z hodnotícího rozhovoru

Samotný hodnotící rozhovor se skládá z úvodu, hlavní části a závěru. Hlavním cílem úvodní části je vytvořit přátelskou atmosféru, vysvětlit účel hodnocení, seznámit se strukturou hodnocení a časovým rámcem setkání. Hlavní část hodnotícího rozhovoru vede hodnotitel, v případě, že se rozhovor ubírá jiným směrem nebo k jinému tématu, je hodnotitel zodpovědný za řešení této situace. Hodnocení je dialogem dvou stran, ne monologem hodnotitele. Cílem není sdělit hodnocenému pouze názor firmy, ale získat informace o názorech zaměstnance, jeho cílech, potřebách, způsobu práce. Potom je třeba dohodnout se na tom, jaké cíle, opatření a rozvojové plány užitečné pro organizaci a akceptovatelné pro hodnoceného. Proto je důležité naslouchat a klást vhodné otázky. Správně kladené otázky jsou důležitou dovedností hodnotitele. Pomocí vhodně formulovaných otázek můžeme kromě získání potřebných informací:

- rozpovídat málomluvného hodnoceného (otevřené otázky)
- usměrňovat upovídaného hodnoceného (uzavřené otázky)
- dávat najevo svůj zájem (doplňující otázky, otázky zaměřené na ověření správného porozumění)
- přesvědčit druhého (otázky, které umožňují hodnocenému zamyslet se nad daným problémem z jiného úhlu pohledu).

Důležité je poskytnutí zpětné vazby. Vyvážená zpětná vazba obsahuje pochvalu i kritiku, jež mají hodnoceného

---

<sup>54</sup> Srov.: PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Havlíčkův Brod 2008. 75 s.

motivovat, mají být konstruktivní a týkat se objektivně pozorovatelného chování, nikoliv osobnosti hodnoceného.

Na závěr hodnotícího pohovoru stručně shrneme sdělení obou účastníků, dohodnuté cíle, návrhy dalšího rozvoje a vzdělávání, opatření a závazky.<sup>55</sup>

Cíle jsou v rámci hodnocení směřovány k tomu, aby zaměstnanci stanovili, jak chtějí dále rozvíjet své znalosti a zlepšili svou produktivitu.

#### **4.2 Vytváření a analýza pracovních míst**

Vytváření a analýza pracovních míst má se vzděláváním pracovníků oboustranně významný vztah. Na jedné straně slouží analýza pracovních míst jako podklad pro rozpoznání potřeb vzdělávání, na straně druhé má existence vzdělávání v organizaci závažný vliv na vytváření a redesign pracovních míst. Existence vzdělávání v organizaci usnadňuje tzv. šití pracovních úkolů zaměstnanci na míru.<sup>56</sup>

Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovního místa se zjišťují, zaznamenávají, uchovávají a analyzují informace o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, včetně podmínek, za nichž se práce vykonává, a dalších záležitostí souvisejících s pracovním místem.<sup>57</sup>

#### **4.3 Odměňování pracovníků**

Další personální činností, se kterou je úzce spjata vzdělávání pracovníků je odměňování. Odměňování pracovníků v moderním řízení lidských zdrojů neznamená pouze mzdu nebo plat, ale zahrnuje povýšení, formální uznání, ale také zaměstnanecké výhody, zpravidla nepeněžní. V některých

---

<sup>55</sup> Srov.: PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Havlíčkův Brod 2008. 84 s.

<sup>56</sup> Srov.: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů (Základy moderní personalistiky)*. Praha 2004. 262 s.

<sup>57</sup> Srov.: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů (Základy moderní personalistiky)*. Praha 2004. 40 s.

organizacích může vést rozvoj kvalifikace a vzdělání k vyšším výdělkům.<sup>58</sup>

V Kentico software se odměny u většiny zaměstnanců váží na pracovní výsledky (prodej, množství, naprogramování funkcí apod.), takže nejsou vázány na výsledky hodnocení. Dlouhodobé výsledky hodnocení jsou brány v úvahu v okamžiku, kdy se rozhoduje o zvýšení pevné složky mzdy. Jedinou výjimku tvoří office asistent a správce sítě, kteří dostávají bonusy ve výši základní mzda x 20% x výsledek hodnocení za předchozí čtvrtletí (tuto částku pak dostávají zaměstnanci jako měsíční bonus v následujících třech měsících).<sup>59</sup>

---

<sup>58</sup> Srov.: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů (Základy moderní personalistiky)*. Praha 2004. 262 – 265 s.

<sup>59</sup> Interní materiály firmy Kentico software - Recompensation

## 5. KENTICO SOFTWARE

Veškeré informace týkající se firmy jsou čerpané z poskytnutých interních materiálů a konzultací, konkrétně se jedná o tyto interní materiály: Kentico Intranet – Orgboard, Employee training, Kentico university, Recompensation aj.

Firma Kentico Software vytváří, spravuje a rozvíjí kvalitní řešení pro webové prezentace, social networking, intranet a týmovou spolupráci. Svou činností firma přispívá k růstu svých zákazníků a partnerů. Mezi její partnery patří například Microsoft gold certified partner a Microsoft visual studio partner.<sup>60</sup>

Firma je složená z profesionálních zaměstnanců, kteří pomáhají vytvářet zákazníkům vysoce kvalitní software, který odpovídá specifikaci a vychází z potřeb zákazníků. Cílem firmy je být jedničkou na trhu CMS (Content management system) systémů na platformě .NET v segmentu malých a středních firem.<sup>61</sup>

Ve firmě Kentico software pracuje 41 zaměstnanců, kteří jsou rozděleni do devíti divizí ve firemní struktuře. Jedná se o dovedné profesionály, mezi které patří programátoři, kontroloři, servisní technici a prodejci.<sup>62</sup>

Organizační struktura firmy udává plán vzdělávání, který je vytvořen pro každého zaměstnance na základě jeho umístění ve firemní struktuře a pozice, kterou ve firmě zaujímá. Firemní struktura umožňuje postup zaměstnanců díky vzdělávání a zvyšování jejich kvalifikace.

### **5.1 Zaměstnanci**<sup>63</sup>

Manažeři

❖ Divize M – Management (vedení společnosti)

□ Know – how manažer

---

<sup>60</sup> Interní materiály firmy Kentico software - Partners

<sup>61</sup> Interní materiály firmy Kentico software - Partners

<sup>62</sup> Interní materiály firmy Kentico software – Kentico Intranet. Orgboard.

<sup>63</sup> Interní materiály firmy Kentico software – Kentico Intranet. Orgboard.

- Manažer strategií
  - Krizový manažer
- ❖ Divize 1 – Komunikace a HR
  - Office manažer
  - Manažer informačního systému (IS)
  - HR manažer
- ❖ Divize 2 – Marketing
  - Marketingový manažer
  - Produktový manažer
- ❖ Divize 3 - Finance
  - Manažer plateb
  - Manažer vydaných faktur
  - Manažer nákupu a inventarizace
- ❖ Divize 4 – Vývoj
  - Projektový manažer
  - Manažer programátora webu
  - Manažer aplikace
  - Manažer kvality
- ❖ Divize 5 – PR
  - PR manažer
  - Manažer partnerského programu
  - Manažer výsledků
- ❖ Divize 6 – Prodej
  - Manažer prodeje
- ❖ Divize 8 – Zdokonalování
  - Manažer plnění
  - Manažer reklamací
  - Manažer průzkumu
  - Manažer vzdělávání

#### Právní zastoupení

- ❖ Právník

#### Ekonomičtí zaměstnanci

- ❖ Ekonom
- ❖ Hlavní správce financí

- ❖ Účetní
- ❖ Mzdová účetní

#### Techničtí zaměstnanci

- ❖ Softwarový tvůrce
- ❖ Analytik
- ❖ Technický vedoucí
- ❖ Programátoři (junior programátoři, senior programátoři, programátor webu)
- ❖ Technický dokumentarista
- ❖ Buildmaster
- ❖ Kontrolor

#### Zaměstnanci péče o zákazníka

- ❖ Servisní technik (junior servisní technik, senior servisní technik)

#### Administrativní zaměstnanci

- ❖ Office asistent
- ❖ Vedoucí pracovník kanceláře
- ❖ Mluvčí

## **5.2 Vzdělávací systém firmy Kentico software**

Pro vzdělávání zaměstnanců je vytvořen plán vzdělávání, který zahrnuje vzdělávací akce firmy pro stanovené období. Je členěn podle oblastí, obsahu vzdělávacích akcí a podle cílových skupin zaměstnanců. Jeho obsahem je také časový harmonogram vzdělávacích akcí, počet účastníků, stanovení rozpočtu a interního či externího dodavatele vzdělávání.<sup>64</sup>

Plán vzdělávání pro rok 2010 je rozpracován v kapitole 7. Vytvořila jsem ho na základě vymezení kompetencí jednotlivých pracovníků, výsledků hodnotících rozhovorů a v souvislosti s kariérovým plánem, který udává Kentico univerzita. Brala jsem v úvahu také rozdíl mezi požadovanou a

---

<sup>64</sup> Interní materiály firmy Kentico software – Employee training



reálnou kvalifikací zaměstnanců, dále pak rozhodnutí vedení společnosti o následujícím vzdělávání a rozvoji pracovníků.

### **5.3 Proces identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců**<sup>65</sup>

Proces identifikace vzdělávacích potřeb u zaměstnanců má následující formu. Všichni nově nastupující zaměstnanci absolvují technická školení, která jim udává Kentico univerzita podle jejich pracovní pozice. Zaměstnanci, kteří ve firmě pracovali minulý rok a absolvovali úspěšně školení pro nově nastupující, mohou absolvovat školení, které zvýší jejich kvalifikaci a oni postoupí na vyšší pozici ve společnosti, například junior programátor po úspěšném absolvování souboru školení nastoupí na pozici senior programátora. Pokud chce zaměstnanec zvýšit svou kvalifikaci, informuje o tom svého nadřízeného při pravidelných hodnotících rozhovorech, které probíhají každé tři měsíce. Identifikace vzdělávacích potřeb v oblasti komunikačních dovedností je dlouhodobějším procesem, naproti tomu oblast technického rozvoje může být zjištěna ihned. Jazykový rozvoj je vyžadován téměř u všech pozic, protože se jedná o společnost, která má své zákazníky především ve státech západní Evropy a severní Ameriky a je nutné, aby všichni zaměstnanci byli schopni komunikovat se zákazníky. Jazyková odbornost je uznána na základě certifikátu o absolvování kurzu.

### **5.4 Realizace přípravy zaměstnanců**<sup>66</sup>

Realizace přípravy zaměstnanců má následující scénář. Prvním krokem je výběr dodavatele. Je nutné si uvědomit, zda se jedná o interní školení (absolvování technických školení prostřednictvím Kentico univerzity, které zajišťují zaměstnanci firmy, nebo je zprostředkováno pomocí videokonference) nebo o externí, s čímž souvisí využití externích dodavatelů školení.

---

<sup>65</sup> Interní materiály firmy Kentico software – Employee

<sup>66</sup> Interní materiály firmy Kentico software – Employee

Druhým krokem je zajištění realizace vzdělávání. Tento krok vychází ze schváleného plánu vzdělávání zaměstnanců. Realizaci jednotlivých vzdělávacích aktivit zajišťuje manažer vzdělávání. Výstupem vzdělávání je osvědčení o absolvování daného školení. Veškerá dokumentace o vzdělávání je vedena Divizí 8 – Zdokonalování, záznam o absolvování školení je uveden v osobních složkách zaměstnanců.

Před realizací vzdělávacích aktivit prostřednictvím vzdělávacích agentur čili externích dodavatelů se vypíše závazná přihláška na dané školení, která slouží jako smlouva s dodavatelem o čerpání jejich služeb. Externí dodavatel zajišťuje všechny náležitosti daného kurzu.

### **5.5 Hodnocení a zjišťování účinnosti vzdělávání**<sup>67</sup>

Hodnocení účinnosti vzdělávání probíhá u technických školení ihned po skončení dané akce. Kontroluje se rozsah získaných znalostí prostřednictvím testu, u některých školení dostanou účastníci „domácí úkol“, který mají vypracovat. Kvalita vypracování úkolu ukazuje manažerovi vzdělávání, jak byla daná vzdělávací akce pro účastníka přínosná. U komunikačních dovedností je hodnocení dlouhodobou záležitostí, nelze bezprostředně po absolvování kurzu stanovit, nakolik byl účinný.

Výsledkem vzdělávání zaměstnanců je souhrn znalostí, dovedností, vědomostí a schopností, kterými disponuje v určitém čase a které nazýváme jeho kvalifikací.<sup>68</sup>

### **5.6 Oblasti vzdělávání pracovníků Kentico software**

S odkazem na kapitulu 3, ve které jsem vymezila rozdíl mezi kvalifikací a kompetencí, se nyní zaměřuji na jednotlivé oblasti vzdělávání. Ve firmě Kentico software se hovoří více o kvalifikaci než o kompetencích, to je jeden z důvodů, proč jsem

---

<sup>67</sup> Interní materiály firmy Kentico software – Employee training.

<sup>68</sup> Interní materiály firmy Kentico software – Employee training.

se rozhodla vymezit kompetence jednotlivých pracovních pozic a vytvořit kompetenční model. Ve firmě není v podstatě vytvořen žádný kompetenční model, který by se týkal všech zaměstnanců.

Kentico software staví svoji vizi vzdělávání na předpokladu, že povinností každého zaměstnance je rozvíjet své znalosti a dovednosti, tak aby byl prospěšný firmě.

Vzdělávání zaměstnanců v Kenticu software je orientováno na tři oblasti rozvoje zaměstnanců. Jedná se o rozvoj jazykový, odborný a komunikační včetně manažerských dovedností.<sup>69</sup>

#### Jazykový rozvoj

Zaměstnancům je umožněno navštěvovat jazykový kurz anglického jazyka v jazykové škole. Absolvování jazykových kurzů povede ke splnění mezinárodně uznávaných zkoušek FCE, CAE a BEC.<sup>70</sup>

#### Odborný (technický) rozvoj

Školení se týká seznámení všech zaměstnanců s technickými a technologickými novinkami, změnami a renovacemi produktu, který firma vytváří. Důležitá je znalost produktu, a to ve dvou rovinách:

1. programátor – musí znát produkt včetně všech technických detailů
2. servisní technik – důležitá je znalost základních informací k produktu, nutná je orientace v daném problému a poskytnutí rady zákazníkovi. Zaměstnanci musí vědět, čeho se program týká a jak se s ním pracuje.<sup>71</sup>

Školení týkající se technického rozvoje probíhá formou přednášky, popř. přednášky s diskusí, přímo ve firmě v zasedací místnosti, mimo pracoviště jednotlivých zaměstnanců.

---

<sup>69</sup> Interní materiály firmy Kentico software – Kentico Intranet. Orgboard.

<sup>70</sup> Interní materiály firmy Kentico software – Kentico Intranet. Orgboard.

<sup>71</sup> Interní materiály firmy Kentico software – Kentico Intranet. Orgboard.

Technické vzdělávání pracovníků je zaměřeno na zprostředkování faktických informací nebo teoretických znalostí. Výhodou je rychlost přenosu informací.<sup>72</sup> Nevýhodou u přednášek je jednostranný tok informací, které jsou pasivně přijímané vzdělávajícími. To je eliminováno pomocí videokonferencí a diskusí. Každá přednáška je natáčena a zpracována do výukového programu a zaměstnanci se k ní může kdykoliv vrátit. Výhodou videokonferencí je to, že zaměstnanci, kteří se nezúčastnili přednášky, mají možnost si vše plnohodnotně nahradit. Na závěr přednášky dostávají proškolení zaměstnanci test, který je zaměřen na oblast získaných znalostí a také na zpětnou vazbu. Tentýž test dostanou i účastníci videokonference. Po jeho absolvování i oni získají doklad o školení.

Videokonference mají také další výhody:<sup>73</sup>

- prospěch z interaktivního kontaktu a poskytování zpětné vazby všem zúčastněným
- dosahuje se až o třetinu vyšší poměr uchování znalostí a dovedností než u seminárního typu vzdělávání
- okamžité rozšiřování informací nezávisle na zeměpisném rozptýlení
- záznam postupů umožňující trvalou evidenci případu, který lze později opakovat pro ty, kteří se nemohli zúčastnit.

Přednášejícím v technických oblastech je vždycky některý z programátorů, který seznamuje své spolupracovníky s novým vývojem technicky a technologie.

### 5.6.3 Komunikační, manažerské dovednosti

Vzdělávání zaměstnanců odpovídá jejich umístění v pracovní struktuře. Vzdělávací akce jsou vybírány pro

---

<sup>72</sup> Srov.: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů (Základy moderní personalistiky)*. Praha 2004. 254 s.

<sup>73</sup> Srov.: BARTONKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Olomouc 2006. 114 s.

pracovníky individuálně podle jejich pracovního místa a pracovní funkce, kterou zaujímají ve firmě.<sup>74</sup>

## **5.7 Kentico univerzita**

Předpokladem vzdělávání v Kenticu software je absolvování Kentico univerzity. Jedná se o nastavený systém školení, které absolvuje každý zaměstnanec po nástupu do společnosti. Obsahuje soubor znalostí, které jsou nutné ke správnému zvládnutí pracovní pozice ve firmě.

Kentico univerzita umožňuje zaměstnancům neustálý rozvoj a sebezdokonalování a následný postup na vyšší pozici ve firemní struktuře.

Kentico univerzitu uvádím proto, že je důležitým předpokladem pro sestavení a vytvoření plánu vzdělávání pro rok 2010.

Strukturu nastavených školení můžeme rozdělit podle pracovních pozic:<sup>75</sup>

### **5.7.1 Programátor**

Programátoři absolvují Hlavní Kentico CMS školení, které je pro ně základní, protože se týká základního přehledu a ustanovení, které musí znát a bez kterého nemohou pracovat. Následuje školení o programech a programátorského procesu. Po absolvování těchto školení je nově přijatý zaměstnanec umístěn na pracovní pozici Junior programátor. Školení probíhá pomocí videokonferencí a také prostřednictvím zaškolování senior programátorů.

### **5.7.2 Manažer financí (včetně prodejců)**

Základním školením pro manažera financí je školení Kentico CMS Licence, následuje školení prodeje. Po proškolení zastává zaměstnanec pozici Junior manažer financí či prodejce.

---

<sup>74</sup> Interní materiály firmy Kentico software – Kentico Intranet. Orgboard.

<sup>75</sup> c

V případě absolvování Hlavního Kentico CMS školení a Kentico CMS demo školení zaměstnanec postoupí ve firemní kultuře na vyšší pozici a bude zastávat místo Senior manažer financí. Na zaškolování se podílí nadřízený senior manažer financí a proškolení probíhá prostřednictvím videokonferencí.

#### 5.7.3 Servisní technik

Servisní technik absolvuje školení servisních techniků, Hlavní Kentico CMS školení. Po splnění těchto školení zaměstnanec nastoupí na pozici Junior servisní technik. Dále může absolvovat školení Kentico CMS licence, které povede ke zvýšení kvalifikace a změně pracovního místa.

#### 5.7.4 Kontrolor

Kontrolor projde školením testovacích procesů a Hlavním CMS školením, bez těchto školení nemůže nastoupit na pozici Junior kontrolor. Splnění školení je podmíněno zhlédnutím videokonference a splněním testu, který poté následuje. V případě absolvování školení o load testování postoupí zaměstnanec na pozici Senior kontrolor.

#### 5.7.5 PR Manažer

PR manažer musí splnit následující vzdělání: školení prodeje, Kentico CMS licence, PR školení, Hlavní Kentico CMS školení a školení postupů a obsahů.

#### 5.7.6 Management (Vedení společnosti)

Pro vedoucí pracovníky firmy jsou stanoveny následující školení a dovednosti, které musí absolvovat a znát. Jedná se o: kurzy angličtiny, školení komunikačních dovedností, prezentačních dovedností, koučování, školení o hodnocení pracovníků, projektový management a time management. Uvedené vzdělání absolvují zaměstnanci ve vzdělávacích agenturách.

# Kentico University

The pathway to success

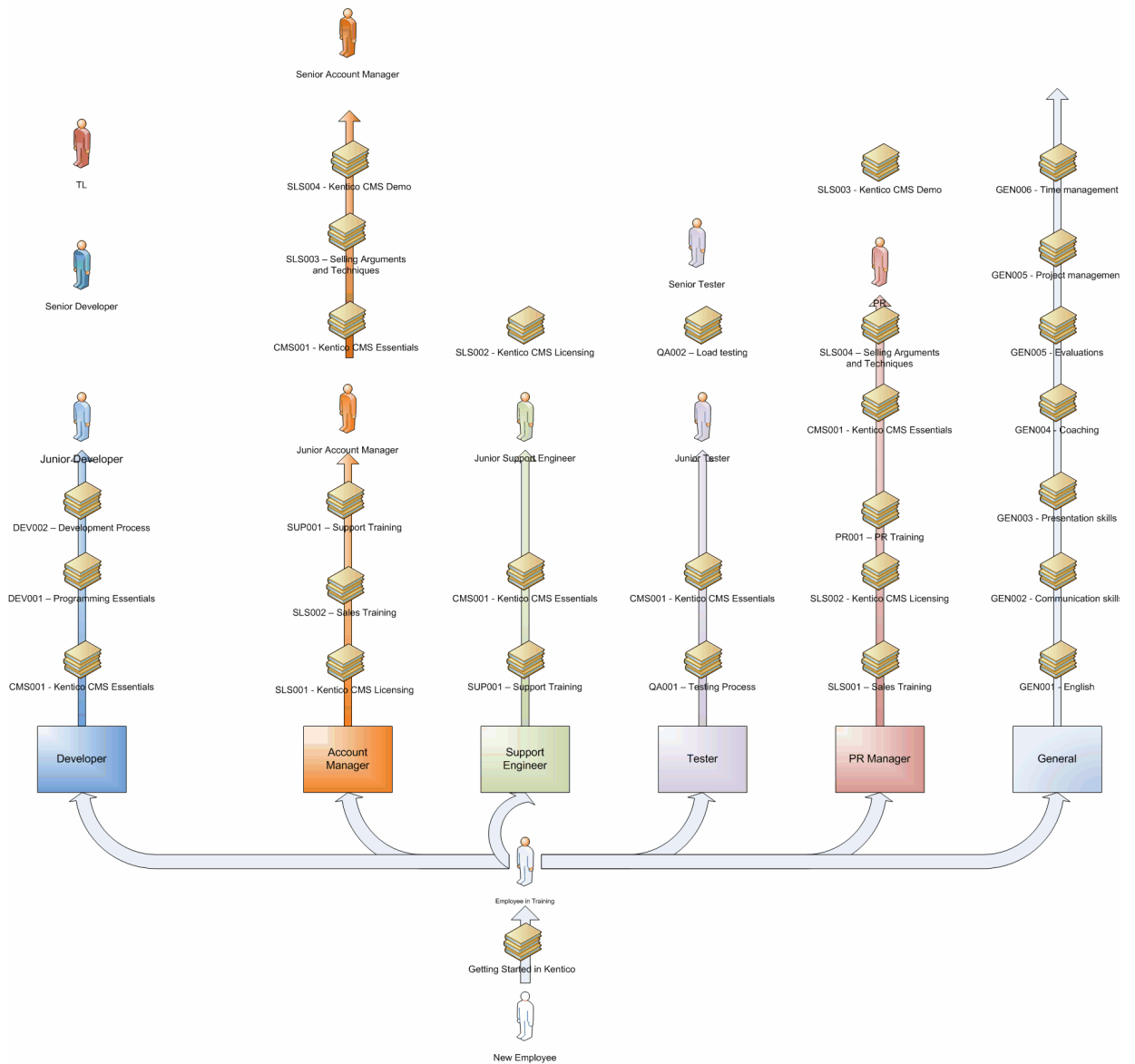


Schéma č. 7

Pramen: *Firemní materiály firmy Kentico software – Kentico university.*

## 6. VZDĚLÁVÁNÍ V KENTICU SOFTWARE V ROCE 2008<sup>76</sup>

V roce 2008 proběhlo celopodnikové vzdělávání zaměstnanců, které sjednotilo znalosti všech zaměstnanců v oblasti technické a technologické, také zaměstnanci absolvovali základy komunikačních dovedností.

Vzdělávání zaměstnanců jsou zajišťována interně i externě, interní vzdělávání je zajišťováno pracovníky Kentico software. Externí vzdělávání zaměstnanců je zajišťováno vzdělávacími agenturami.

Ucelený pohled na vzdělávací aktivity z roku 2008 ve firmě Kentico software je důležitý pro vytvoření vzdělávacího plánu pro rok 2010, protože v mnohém navazuje na předchozí fázi vzdělávání.

### **6.1 Technické vzdělávání**

Technické vzdělávání absolvovali všichni zaměstnanci firmy, školitelem byl vždycky jeden ze zaměstnanců, který školení připravil a vedl. Školení se týkalo rozšíření a doplnění znalostí, se kterými se zaměstnanci setkávají v každodenní praxi.

Absolvovaná školení a účast zaměstnanců:<sup>77</sup>

#### ***1. Kentico CMS výstavba***

Přednášku připravil a vedl Martin Hejtmánek.

Divize 4 – Programátoři, kontrolor

Divize 6 – Prodejci

Divize 7 – Servisní technik

#### ***2. Kentico CMS import/export***

Přednášku připravil a vedl Jaroslav Kordula.

Divize 4 – Programátoři, kontrolor

Divize 7 – Servisní technik

#### ***3. Kentico CMS obchod***

---

<sup>76</sup> Interní materiály firmy Kentico software – Employee training.

<sup>77</sup> Interní materiály firmy Kentico software – Employee training.



Přednášku připravil a vedl Petr Vozák.

Divize 4 – Programátoři, kontrolor

Divize 6 – Prodejci

Divize 7 – Servisní technik

#### ***4. Kentico CMS přehled trhu***

Přednášku připravil a vedl Martin Hejtmánek.

Divize 4 – Programátoři, kontrolor

Divize 7 – Servisní technik

#### ***5. Kentico CMS formální konstrukce***

Přednášku připravil a vedl Zdeněk Strach.

Divize 4 – Programátoři, kontrolor

Divize 6 – Prodejci

Divize 7 – Servisní technik

#### ***6. Kentico CMS části webu a kontrola***

Přednášku připravil a vedl Jakub Oczko.

Divize 4 – Programátoři, kontrolor

Divize 5 - PR

Divize 6 – Prodejci

Divize 7 – Servisní technik

#### ***7. Kentico CMS dokumenty a pracovní vývoj***

Přednášku připravil a vedl Martin Hejtmánek.

Divize 4 – Programátoři, kontrolor

Divize 5 - PR

Divize 6 – Prodejci

Divize 7 – Servisní technik

#### ***8. Kentico CMS bezpečnost***

Přednášku připravil a vedl Jaroslav Kordula.

Divize 4 – Programátoři, kontrolor

Divize 6 – Prodejci

Divize 7 – Servisní technik

#### ***9. Kentico CMS Newsletter***

Přednášku připravil a vedl Zdeněk Strach

Divize 4 – Programátoři, kontrolor

Divize 5 - PR

Divize 6 – Prodejci

Divize 7 – Servisní technik

**10. Kentico CMS kódovací normy a vývoj**

Přednášku připravil a vedl Martin Hejtmánek.

Divize 4 – Programátoři,

**11. Kentico CMS Designové vzorky a agentury**

Přednášku připravili a vedli Martin Hejtmánek a Petr Vozák

Divize 4 – Programátoři

**12. Kentico CMS obchod II (API, výstavba)**

Přednášku připravil a vedl Petr Vozák.

Divize 4 – Programátoři

**13. Kentico CMS obchod III (zákazníci)**

Přednášku připravil a vedl Petr Vozák.

Divize 4 – Programátoři, kontrolor

Divize 7 – Servisní technik

**14. Kentico CSM hlášení**

Přednášku připravil a vedl Jakub Oczko.

Divize 4 – Programátoři, kontrolor

Divize 6 – Prodejci

Divize 7 – Servisní technik

**15. Kentico CMS webová analýza**

Přednášku připravil a vedl Zdeněk Strach

Divize 4 – Programátoři, kontrolor

Divize 6 – Prodejci

Divize 7 – Servisní technik

**16. Kentico CMS blogs**

Přednášku připravil a vedl Petr Vozák.

Divize 4 – Programátoři

Divize 7 – Servisní technik

**17. Komunikace a psaní dopisů**

Přednášku připravili a vedli Jaroslav Kordula a Zdeněk Strach.

Divize 4 – Programátoři

Divize 6 – Prodejci

Divize 7 – Servisní technik

### ***18. Školení o portálu***

Přednášku připravil a vedl Martin Hejtmánek.

Divize 4 – Programátoři, kontrolor

Divize 6 – Prodejci

Divize 7 – Servisní technik

### ***19. Licence***

Přednášku připravil a vedl Jakub Oczko.

Divize 4 – Programátoři, kontrolor

Divize 6 – Prodejci

Divize 7 – Servisní technik

### ***20. URL přepisování a virtuální oddělení správy***

Přednášku připravil a vedl Jakub Oczko.

Divize 4 – Programátoři

### ***21. Hlasování a výsledky vedení***

Přednášku připravil a vedl Zdeněk Strach.

Divize 4 – Programátoři

Divize 6 – Prodejci

Divize 7 – Servisní technik

### ***22. Makro záměry***

Divize 4 – Programátoři, kontrolor

Divize 6 – Prodejci

Divize 7 – Servisní technik

### ***23. Statistiky a kondice***

Přednášku připravil a vedl Petr Palas.

Divize 4 – Programátoři

### ***24. Hodnotící pohovor***

Přednášku připravil a vedl Petr Palas.

Divize 4 – Programátoři

### ***25. Jak dosáhnout svých cílů***

Přednášku připravil a vedl Petr Palas.

Divize 4 - Programátoři

## **6.2 Komunikační a manažerské školení**

Komunikační a manažerská školení byla zajištěna vzdělávacími agenturami, zejména Českým vzdělávacím centrem, s.r.o. Po absolvování školení získali pracovníci certifikát o absolvování daného školení. Jednalo se tyto kurzy:

### ***Spolu více než sami***

Divize M – Management (vedení společnosti)

Divize 4 – Programátoři

### ***Telemarketing v praxi***

Divize 6 – Prodejci

### ***Manažerem bez příkazů***

Divize 4 – Programátoři, kontrolor

Divize 6 – Prodejci

### ***Cenová strategie v praxi***

Divize 6 – Prodejci

### ***Péče o zákazníka v praxi***

Divize 4 – Programátoři

### ***Jak odhadnout zákazníka***

Divize 6 – Prodejci

### ***Jak psát účinné obchodní dopisy***

Divize 6 – Prodejci

### ***Telefonicky více než osobně***

Divize 6 – Prodejci

## 7. PLÁN VZDĚLÁVÁNÍ

Plán vzdělávání zahrnuje přehled všech vzdělávacích aktivit podniku určených k realizaci v určitém období, sestavuje se na základě identifikovaných rozdílů mezi požadovanou a skutečnou výkonností pracovníků, které lze řešit vzděláváním.<sup>78</sup>

Plán přechodu z aktuálního stavu k potřebnému odpovídá souboru otázek 8W:<sup>79</sup>

- What content? Co má být cílem a obsahem vzdělávacího procesu?
- Who to? Kdo bude vzděláván?
- Which way? Jaké budou nejvhodnější metody?
- Who delivers? Kým bude vzdělávací program zabezpečen a řízen?
- When and how long? Jaký je časový plán vzdělávacího programu?
- Where? Kde se bude vzdělávání odehrávat?
- What price? Jaký bude rozpočet na vzdělávání?
- Was it effective? Jak budeme zjišťovat účinnost vzdělávacího programu?

### **7.1 Tvorba kompetencí a kompetenčních kotev**

Kompetence a kompetenční kotvy vytvořím na základě analýzy popisu pracovního místa. Popisy pracovních míst nalezneme v příloze číslo 2. Kompetenční model chápu jako složený z jednotlivých kompetenčních kotev, které jsou tvořeny jednotlivými kompetencemi. Kompetenční model vytvořím pro konkrétní pracovní pozice, od kterého se bude odvíjet následné vytvoření vzdělávacího plánu Kentica software.

Programátor<sup>80</sup> – viz příloha č. 2 popis pracovního místa

Kompetenční kotva	Kompetence	Popis kompetence
	Podrobná	Programátor je na základě svého

<sup>78</sup> Srov.: BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Olomouc 2006. 17 s.

<sup>79</sup> Srov.: DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava 2008. 114 – 115 s.

<sup>80</sup> Interní materiály firmy Kentico software – Kentico Intranet. Orgboard.

TECHNICKÉ DOVEDNOSTI	znalost programů	vzdělání, pravidelného přeškolení a získávání nových poznatků schopen využívat a pracovat se všemi programy
	Vývoj webových stránek	Programátor je schopný vyvinout webové stránky na základě specifikace.
	Vytváření kódů	Zaměstnanec je schopen vytvářet kódy na základě specifikace.
<p>Pracovní činnosti programátora dle popisu pracovního místa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Vytváří kódy na základě specifikace.</li> <li>□ Vývoj vzorových webových stránek na základech specifikace, vytváření grafických návrhů pro software.</li> <li>□ Definiuje a koordinuje softwarovou stavbu a design modelů, potvrzuje softwarové specifikace.</li> </ul>		
KOMUNIKAČNÍ A MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI <sup>81</sup>	Vedení a řízení zaměstnanců	Programátor dokáže efektivně rozdělit práci svým podřízeným tak, aby směřovala k efektivnímu naplnění cíle.
	Týmová spolupráce	Programátoři jsou schopni týmové práce, věří svým kolegům a dokáží společně pracovat na pracovním úkolu a dovedou ho do úspěšného konce
	Komunikace se zákazníkem	Programátor dokáže efektivně komunikovat se zákazníkem a vytvořit program podle jeho představ.
	Analytické schopnosti	Programátor je schopen studovat složité situace, nacházet klíčové prvky, souvislosti a vazby.
	Schopnost argumentace	Zaměstnanec je schopen vhodně využívat výstupy analýzy na podporu svých závěrů
	Prezentační dovednosti	Programátor dokáže předávat výsledky a jednat se spolupracovníky
<p>Pracovní činnosti programátora dle popisu pracovního místa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Realizovat nové návrhy svých kolegů.</li> <li>□ Řídí průběh softwarové realizace.</li> <li>□ Koordinuje rozvoj přidělených modulů.</li> <li>□ Odpovídá za správné a včasné zpracování softwarové realizace.</li> </ul>		

<sup>81</sup> Interní materiály firmy Kentico software – Employee trainig.

Manažer financí<sup>82</sup> -viz příloha č. 2

Kompetenční kotva	Kompetence	Popis kompetence
TECHNICKÉ KOMPETENCE	Kontrola cashflow a rozpočtu	Manažer financí dohlíží na kladné cashflow a na reálný a kladný rozpočet
	Schválení a platba faktur	Manažer financí kontroluje zda jsou schválené faktury zaplacený včas.
	Finanční operace	Manažer financí řídí veškeré finanční operace, dohlíží na majetek firmy a schvaluje nákupy.
	Vedení účetnictví	Manažer financí kontroluje, zda je správně a včas vedené účetnictví firmy.
<p>Pracovní činnosti manažera financí dle popisu pracovního místa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Kontroluje cashflow a rozpočtu.</li> <li><input type="checkbox"/> Schvalování a platba faktur</li> <li><input type="checkbox"/> Řídí finanční operace, schvaluje nákupy, a kontroluje majetek firmy.</li> <li><input type="checkbox"/> Zajišťuje, že budou zaplacený vystavené faktury.</li> <li><input type="checkbox"/> Dohlíží na správné vedení účetnictví.</li> </ul>		

KOMUNIKAČNÍ A MANAŽERSKÉ KOMPETENCE	Komunikační dovednosti	Schopnost zvolit vhodně komunikační prostředky dle situace, vyjadřovat se jazykově správně, srozumitelně.
	Prezentační dovednosti	Manažer financí dokáže předávat výsledky a jednat se svými podřízenými.
	Schopnost argumentace	Manažer financí je schopen vhodně využívat výstupy analýzy na podporu svých závěrů.
	Vedení lidí	Schopnost manažera působit na druhé s cílem je ovlivnit a motivovat.
<p>Pracovní činnosti manažera financí dle popisu pracovního místa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Komunikuje se zaměstnanci divize 3 ohledně všech finančních operací.</li> <li><input type="checkbox"/> Prezентuje výsledky cashflow a rozpočtu.</li> <li><input type="checkbox"/> Zajišťuje vedení účetnictví externí firmou.</li> <li><input type="checkbox"/> Zajišťuje placení faktur ze strany odběratelů.</li> </ul>		

Servisní technik<sup>83</sup> - viz příloha č. 2

<sup>82</sup> Interní materiály firmy Kentico software – Kentico Intranet. Orgboard.

Kompetenční kotva	Kompetence	Popis kompetence
TECHNICKÉ KOMPETENCE	Rada zákazníkovi	Servisní technik poskytuje zákazníkům odpovědi na jejich technické otázky.
	Dokončit projekty pro zákazníka	Servisní technik je schopen dokončit projekt do zdárného konce ke spokojenosti zákazníka.
	Řešení problémů	Servisní technik umí vyřešit technické problémy zákazníka k jeho spokojenosti.
Pracovní činnosti servisního technika dle popisu pracovního místa: <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Pomoci zákazníkům dokončit jejich projekty.</li> <li>□ Poskytnout zákazníkům správně a včas odpovědi objasňující jejich technické otázky.</li> </ul>		

Kompetenční kotva	Kompetence	Popis kompetence
KOMUNIKAČNÍ A MANAŽERSKÉ KOMPETENCE	Komunikace se zákazníkem	Servisní technik dokáže efektivně komunikovat se zákazníkem a odpovídat mu na otázky.
	Schopnost argumentace	Servisní technik má schopnost využívat technické výstupy na podporu svých argumentů.
	Prezentační dovednosti	Servisní technik je schopný předávat výsledky a vhodně jednat se zákazníky.
Pracovní činnosti servisního technika dle popisu pracovního místa: <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Efektivní komunikace se zákazníkem.</li> <li>□ Dokáže vyřešit problém zákazníka.</li> <li>□ Schopnost prezentovat výrobek firmy.</li> </ul>		

Kontrolor<sup>84</sup> - viz příloha č. 2

Kompetenční kotva	Kompetence	Popis kompetence
TECHNICKÉ KOMPETENCE	Testovací procesy	Kontrolor provádí testovací procesy softwarů, při kterých rozpoznává chyby a vady.
	Koordinace testovacích procesů	Kontrolor má schopnost řídit testovací procesy softwarů.
Pracovní činnosti kontrolora dle popisu pracovního místa: <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Provádí testovací procedury a rozpoznává chyby a vady.</li> <li>□ Zajistit, aby software obstál při testování.</li> <li>□ Koordinuje testovací procesy.</li> </ul>		

<sup>83</sup> Interní materiály firmy Kentico software – Kentico Intranet. Orgboard.

<sup>84</sup> Interní materiály firmy Kentico software – Kentico Intranet. Orgboard.



Kompetenční kotva	Kompetence	Popis kompetence
KOMUNIKAČNÍ A MANAŽERSKÉ KOMPETENCE	Týmová spolupráce	Kontroloři jsou schopni týmové práce, věří svým kolegům a dokáží společně pracovat na pracovním úkolu a dovedou ho do úspěšného konce.
Pracovní činnost kontrolora dle popisu pracovního místa:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Testování softwarů se svými kolegy</li> </ul>		

PR Manažer<sup>85</sup> - viz příloha č. 2

Kompetenční kotva	Kompetence	Popis kompetence
TECHNICKÉ KOMPETENCE	Řízení partnerského programu	PR manažer řídí partnerský program, a udržuje přátelské vztahy s obchodními partnery.
	Vytváření Kentico komunity	PR manažer vytváří aktivní vztah pro komunikaci s klienty.
	Informuje veřejnost	PR manažer informuje veřejnost o produktech firmy.
Pracovní činnosti PR manažera dle popisu pracovního místa:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Informuje veřejnost o produktech firmy.</li> <li>□ Vytváření Kentico komunity k udržení aktivního vztahu a otevření komunikace s klienty.</li> <li>□ Řízení Kentico partnerského programu k nabízení kooperace a vztahů k našim partnerům.</li> </ul>		

KOMUNIKAČNÍ A MANAŽERSKÉ KOMPETENCE	Komunikace se zákazníky	PR manažer správně volí komunikační prostředky dle situace jednání s veřejností a se zákazníky.
	Prezentační dovednosti	PR manažer má schopnost předávat informace o produktech a vhodně jednat s klienty.
	Empatie	PR manažer si uvědomuje pocity, potřeby a zájmy klientů.
Pracovní činnosti PR manažera dle popisu pracovního místa:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Komunikace s veřejností a potenciálními zákazníky, rozšíření značky a produktů.</li> <li>□ Připravuje materiály na výstavy a konference, na kterých prezentuje produkty Kentica.</li> </ul>		

<sup>85</sup> Interní materiály firmy Kentico software – Kentico Intranet. Orgboard.

Vedení společnosti (manament)<sup>86</sup> - viz příloha č. 2

Kompetenční kotva	Kompetence	Popis kompetence
TECHNICKÉ KOMPETENCE	Vytváří know – how společnosti	Schopnost vytvořit a řídit know-how společnosti, zajistit vhodnou podporu.
	Definuje vize, strategie společnosti	Schopnost správně a srozumitelně definovat růst a vize společnost vůči svým zaměstnancům, klientům a veřejnosti.
	Zajišťuje plynulý provoz firmy	Vedení společnosti umí zajistit bezproblémový chod firmy, včetně personálního zastoupení, zajištění zakázek a pozitivního PR.
<p>Pracovní činnosti vedení společnosti dle popisu pracovního místa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Definuje vize, cíle a strategie společnosti, vede plány k dosažení cílů.</li> <li>❑ Vytváří know – how společnosti a zajišťuje vhodnou podporu.</li> <li>❑ Zajišťuje a chrání existenci společnosti.</li> <li>❑ Zajišťuje plynulý provoz organizace a vytváření produktů.</li> <li>❑ Formuluje cíle ostatním divizím, koordinuje divize</li> <li>❑ Zajištění lidí, pracovní vybavenost a systém nezbytný pro chod společnosti.</li> </ul>		

Kompetenční kotvy	Kompetence	Popis kompetencí
KOMUNIKAČNÍ A MANAŽERSKÉ KOMPETENCE	Komunikační dovednosti	Vedení společnosti komunikuje jasným, vstřícným a konzistentním způsobem.
	Prezentační dovednosti	Vedení společnosti má schopnost předávat výsledky a vhodně jednat se zaměstnanci a s klienty
	Koučování	Schopnost vést a motivovat pracovníky prostřednictvím správně a srozumitelně zadaných úkolů
	Hodnocení pracovníků	Schopnost vést hodnotící rozhovory s pracovníky, správně využívá metody k přípravě a vedení rozhovoru.
	Time management	Schopnost si správně organizovat čas a naplánovat úkoly.

<sup>86</sup> Interní materiály firmy Kentico software – Kentico Intranet. Orgboard.

Pracovní činnosti vedení společnosti dle popisu pracovního místa:

- Řeší zvláštní problémy, nehody, negativní PR.
- Zajišťuje interní firemní a externí komunikaci.

Kompetence, které budu školit:

❖ Programátoři

- Vedení lidí
- Komunikace se zákazníkem
- Prezentační dovednosti
- Technické dovednosti (Podrobná znalost programů, vývoj webových stránek, vytváření kódů) – budeme školit podle systému Kentico univerzity popsaného v kapitole 5. Školení technických dovedností se bude týkat pouze zaměstnanců přijatých v roce 2009 a 2010. Všichni ostatní absolvovali školení technických dovedností v roce 2008.

❖ Manažer financí

- Komunikace
- Prezentační dovednosti
- Vedení lidí

❖ Servisní technik

- Komunikace
- Prezentační dovednosti
- Technické dovednosti (Rada zákazníkovi, dokončit projekty pro zákazníky, řešení problémů) – budeme školit podle systému Kentico univerzity popsaného v kapitole 5. Školení technických dovedností se bude týkat pouze zaměstnanců přijatých v roce 2009 a 2010. Všichni ostatní absolvovali školení technických dovedností v roce 2008.

- ❖ Kontrolor
  - Týmová spolupráce
  - Technické dovednosti (Testovací procesy, koordinace testovacích procesů) – budeme školit podle systému Kentico univerzity popsaného v kapitole 5. Školení technických dovedností se bude týkat pouze zaměstnanců přijatých v roce 2009 a 2010. Všichni ostatní absolvovali školení technických dovedností v roce 2008.
- ❖ PR manažer
  - Komunikace se zákazníky
  - Prezentační dovednosti
- ❖ Vedení společnosti
  - Komunikace
  - Koučování

Kompetence, které nebudu školit:

Nebudu školit technické dovednosti u zaměstnanců dle jejich pracovní pozice, kteří jej absolvovali v roce 2008, a dále pak níže uvedené kompetence, protože analytické schopnosti, schopnost argumentace, time management a hodnocení pracovníků byly zjišťovány při přijímání pracovníků a dotyční je umí. V případě, že byl zjištěn nedostatek v hodnocení pracovníků, byl zaměstnanec poslán na školení ihned po nástupu do zaměstnání.<sup>87</sup> Schopnost empatie školit nelze, protože se jedná o osobnostní rys, a tudíž jej nelze vzdělávat a rozvíjet.

- ❖ Programátoři
  - Analytické schopnosti
  - Týmová spolupráce – školení absolvovali programátoři v roce 2008
- ❖ Manažer financí

---

<sup>87</sup> Interní materiály firmy Kentico software – Employee training.

- Schopnost argumentace
- ❖ Servisní technik
  - Schopnost argumentace
- ❖ Kontrolor
  - Schopnost argumentace
- ❖ PR manažer
  - Empatie
- ❖ Vedení společnosti
  - Time management
  - Hodnocení zaměstnanců

## **7.2 Všeobecný cíl vzdělávání**

Absolventi kurzu *Efektivní delegování – jak zadávat úkoly a přenášet odpovědnost i pravomoci*, zaměřeného na vedení lidí, budou perfektně ovládat prostředky pro delegování pracovníků, monitoring plnění úkolů a cílů. Chybějící či málo rozvinuté kompetence absolventa, které jsou řešitelné vzděláváním, budou 23. března 2010 doplněny tak, aby došlo k optimalizaci těchto kompetencí a požadavků vyplývajících ze zastávané pracovní pozice.<sup>88</sup>

Po absolvování kurzu *Jednání s lidmi, vyjednávání*<sup>89</sup> a *Jak odhadnout zákazníka*<sup>90</sup> budou absolventi zvládat umění komunikace, budou znát, proč je důležité aktivní naslouchání. Dále budou umět rychle rozpoznat, které argumenty zaberou na zákazníka. Požadované kompetence získají zaměstnanci prostřednictvím semináře dne 15. dubna 2010 a 27. května 2010, aby došlo k doplnění požadavků, které vyplývají z pracovní pozice zaměstnance.

Absolventi kurzu *Spolu, více než sami* budou více spolupracovat, protože se dozví o výhodách týmu a naučí se týmově myslet. Chybějící kompetence jsou řešitelné

<sup>88</sup> Studio SOVA. 2010. Efektivní delegování. Dostupné z www: [www.sovastudio.cz](http://www.sovastudio.cz)

<sup>89</sup> TSM s.r.o. 2010. Jednání s lidmi, vyjednávání. Dostupné z www: [www.tsmvyskov.cz](http://www.tsmvyskov.cz)

<sup>90</sup> České vzdělávací centrum. 2010. Jak odhadnout zákazníka. Dostupné z www.: [www.cvc.cz](http://www.cvc.cz)

prostřednictvím semináře a budou doplněny 19. května 2010. Tímto dojde k doplnění požadavků, které vyplývají z pracovní pozice zaměstnance.<sup>91</sup>

Absolventi kurzu *Manažerem bez příkazů* umí vést své podřízené, umí zvolit koučování ve správném okamžiku a ví, jak postupovat při koučování. Málo rozvinutou kompetenci pracovníci získají vzděláváním dne 28. dubna 2010.<sup>92</sup>

Po absolvování kurzu *Prezentační triky zkušených* budou absolventi vědět, jak využít prezentační pomůcky a pracovat s gesty, zároveň se zdokonalí v prezentačních dovednostech. Školení proběhne 9. června 2010 a zaměstnanci si doplní chybějící kompetence.<sup>93</sup>

### **7.3 Profil účastníka**<sup>94</sup>

- ❖ S vedením lidí se setkal, neumí správně zvládat prostředky pro vedení pracovníků.
- ❖ Účastníci neznají správné umění komunikace, neumí aktivně naslouchat.
- ❖ Jedinci nepracují jako tým, ale pouze jako jednotlivci.
- ❖ Účastníci neumí koučovat, znají metodu, ale nikdy si to nevyzkoušeli.
- ❖ Jedinci neumí vystupovat přesvědčivě a nepracují s gesty.

### **7.4 Profil absolventa**<sup>95</sup>

- ❖ Absolvent bude znát způsoby vedení lidí, vyzkouší si je v praktických cvičeních
- ❖ Jedinec se zdokonalí v komunikaci, bude znát aktivní naslouchání.

---

<sup>91</sup> České vzdělávací centrum. 2010. Spolu více, než sami. Dostupné z [www.: www.cvc.cz](http://www.cvc.cz)

<sup>92</sup> České vzdělávací centrum. 2010. Manažerem bez příkazů. Dostupné z [www.: www.cvc.cz](http://www.cvc.cz)

<sup>93</sup> České vzdělávací centrum. 2010. Prezentační triky zkušených. Dostupné z [www.: www.cvc.cz](http://www.cvc.cz)

- ❖ Jedinci se dozví, jak se správně tvoří tým, jak udržovat týmové ducha a jak nabudit týmové myšlení.
- ❖ Absolventi budou znát pravidla koučování, vyzkouší si je a budou se učit je používat v praxi.
- ❖ Jedinci se naučí vystupovat přesvědčivě, budou pracovat s gesty a budou působit důvěrně.

### **7.5 Anotační list disciplíny**

Pro přehlednost a jasnost uvádím anotační listy konkrétních školení. Anotační listy jsem vytvořila na základě informací o vzdělávacích kurzech, které budou zajišťovány externími dodavateli, jimiž jsou České vzdělávací centrum, s.r.o., studio Sova a TMS s.r.o. Firma Kentico software dlouhodobě spolupracuje s uvedenými vzdělávacími agenturami.

Anotační listy pro disciplíny interních školení uvádím také, ale bez obsahu daného kurzu, protože je firma nemá k dispozici. Interní školení vedl některý ze zaměstnanců a je zaznamenáno jako videokonference. Nově příchozí zaměstnanci absolvují školení jako videokonferenci, aby jim školení mohlo být uznáno, musí splnit test či domácí úkol, který je součástí každé videokonference. Termíny videokonferencí si volí jednotlivý zaměstnanci po dohodě s manažerem vzdělávání.<sup>96</sup>

#### **Anotační list disciplíny (osnova)**

Vzdělávací akce bude prováděna formou přímé výuky.

**Název disciplíny:** Vedení lidí

**Název kurzu:** Efektivní delegování – jak zadávat úkoly a přenášet odpovědnost i pravomoci<sup>97</sup>

**Lektor:** PhDr. Zdeňka Brázdová

**Cíl disciplíny:**

<sup>96</sup> Interní materiály firmy Kentico software – Employee training

<sup>97</sup> TSM s.r.o. 2010. Jedná s lidmi, vyjednávání. Dostupné z [www: www.tsmvyskov.cz](http://www.tsmvyskov.cz)

Cílem kurzu je, aby byl absolvent schopen správně delegovat, a tak zamezit přetěžování svého pracovního času. Naučí se používat efektivní zásady, způsoby a postupy při delegování tak, aby pracovník jasně věděl, co, jak a kdy má vykonat. Také se dozví, jak delegování využít ke zkvalitnění výkonnosti týmu a k rozvinutí jeho schopností.

#### **Struktura disciplíny:**

- ❖ Proč delegovat
- ❖ Delegování versus nařizování
- ❖ Co nám může bránit v delegování
- ❖ Vlastní proces efektivního delegování – zásady stanovování a správná formulace cílů, výběr vhodného pracovníka – jak rozdělovat úkoly podle schopností, kompetencí, a termínu splnění, jasné a zřetelné motivační definování úkolu – správné pochopení pracovníkem, jak při rozdělování práce rozlišovat mezi plánovanými úkoly a řešením operativních problémů.
- ❖ Monitoring plnění úkolů a cílů, zpětná vazba, vyhodnocování
- ❖ Praktický nácvik

#### **Způsob a podmínky ukončení disciplíny:**

Po ukončení školení obdrží absolventi certifikát o absolvování školení.

#### **Další informace:**

Kurz bude jednodenní a bude probíhat 23. března 2010 od 9:00 do 16:30 v učebně studia Sova, na adrese Křenová 52, Brno.

#### **Metody:**

Přednáška

Delegování

#### **Anotační list disciplíny (osnova)**

**Název disciplíny:** Komunikace



**Název kurzu:** Jednání s lidmi, vyjednávání<sup>98</sup>

**Lektor:** PhDr. et Mgr. Jaroslav Štěpaník

**Cíl disciplíny:**

Cílem kurzu je, aby absolvent získal znalosti i některé dovednosti v oblasti jednání a vyjednávání s lidmi.

**Struktura disciplíny:**

- ❖ Umění sdělit, naslouchat a mlčet
- ❖ Řečový projev – příprava, stavba
- ❖ Forma a obsah sdělení
- ❖ Předáváme nejen informace
- ❖ Význam prvního dojmu
- ❖ Modelace žádoucího prvního dojmu
- ❖ Struktura rozhovoru
- ❖ Aktivní naslouchání a umění ptát se
- ❖ Na co dbát a co vidět při jednání – neverbální signalizace
- ❖ Telefon a jednání
- ❖ Asertivita v jednání
- ❖ Vyjednávání a argumentace
- ❖ Minimální a maximální cíle
- ❖ Styly vyjednávání, pozice při vyjednávání
- ❖ Typy vyjednavačů

**Způsob a podmínky ukončení disciplíny:**

Po ukončení školení obdrží absolventi certifikát o absolvování školení.

**Další informace:**

Kurz bude jednodenní a bude probíhat 16. března 2010 od 9:00 do 14:00 v učebně firmy TMS, na adrese Cejl 62, Brno.

**Metody:**

Aplikované instruktáže

Modelové situace

Případové studie

Psychologické hry

---

<sup>98</sup> TSM s.r.o. 2010. Jedná s lidmi, vyjednávání. Dostupné z [www: www.tsmvyskov.cz](http://www.tsmvyskov.cz)

## **Anotační list disciplíny (osnova)**

**Název disciplíny:** Komunikace

**Název kurzu:** Jak odhadnout zákazníka<sup>99</sup>

**Lektor:** Mgr. Jana Řehulková

### **Cíl disciplíny:**

Cílem kurzu je, aby absolvent dokázal odhadnout zákazníka a jeho potřeby a aby se naučil, jak zjistit co motivuje zákazníky a jak správně využít komunikační dovednosti.

### **Struktura disciplíny:**

- ❖ Jak pochopit, co zákazníka motivuje (a proč nemusí být pravda to, co říká)
- ❖ „pyramida lidských potřeb“
- ❖ Test: Které z těchto dovedností zvládáte už dnes... a které se musíte naučit
- ❖ typy zákazníků, se kterými se můžete setkat... a co na každého z nich působí
- ❖ jednání s různými typy zákazníků
- ❖ Jak rychle rozpoznat, s kým jednáte
- ❖ Jak vybírat mezi emotivními a věcnými argumenty
- ❖ Nebezpečí prvního dojmu
- ❖ Co je „haló efekt“, jak ovlivní váš úsudek a jak se ho vyvarovat
- ❖ Proč přesvědčování není jen výčet argumentů a jak „přesvědčit“ skutečně

### **Způsob a podmínky ukončení disciplíny:**

Po ukončení školení obdrží absolventi certifikát o absolvování školení.

### **Další informace:**

Kurz bude jednodenní a bude probíhat 27. května 2010 od 8:30 do 15:30 v salonku hotelu Velká Klajdovka, Brno.

### **Metody:**

---

<sup>99</sup> České vzdělávací centrum. 2010. Jak odhadnout zákazníka. Dostupné z [www.: www.cvc.cz](http://www.cvc.cz)

Seminář  
Modelové situace  
Případové studie

### **Anotační list disciplíny (osnova)**

**Název disciplíny:** Týmová spolupráce

**Název kurzu:** Spolu více, než sami<sup>100</sup>

**Lektor:** Mgr. Robert Stuchlík

### **Cíl disciplíny:**

Cílem kurzu je, aby absolventi jako jednotlivci dokázali vytvořit sehraný tým. Dozví se jaké výhody a nevýhody přináší spolupráce.

### **Struktura disciplíny:**

- ❖ Kdy má smysl vést pracovníky ke spolupráci
- ❖ Jak z individuálních zaměstnanců vytvořit tým
- ❖ Jak vypadá a podle čeho se pozná skutečný tým
- ❖ Co je "duch týmu" a jak jej vybudovat
- ❖ Čím nabudit týmové myšlení
- ❖ Jak bude váš tým vyrůstat a na co se připravit
- ❖ Jak a proč stanovit jednotlivým členům týmové úkoly
- ❖ Jak váš pracovní tým podporovat a rozvíjet

### **Způsob a podmínky ukončení disciplíny:**

Po ukončení školení obdrží absolventi certifikát o absolvování školení.

### **Další informace:**

Kurz bude jednodenní a bude probíhat 19. května 2010 od 8:30 do 15:30 v salonku hotelu Velká Klajdovka, Brno.

### **Metody:**

Seminář  
Modelové situace  
Psychologické hry

---

<sup>100</sup> České vzdělávací centrum. 2010. Spolu více, než sami. Dostupné z [www.:](http://www.cvc.cz) [www.cvc.cz](http://www.cvc.cz)

## **Anotační list disciplíny (osnova)**

**Název disciplíny:** Koučování

**Název kurzu:** Manažerem bez příkazů<sup>101</sup>

**Lektor:** Mgr. Veronika Nevolová, PhD.

### **Cíl disciplíny:**

Cílem kurzu je, aby se absolventi naučili koučovat své podřízené a při koučování dodržovali určitá pravidla. Také se dozví, jak být dobrým koučem.

### **Struktura disciplíny:**

- ❖ Jak vaše pracovníky řídit a vést
- ❖ V čem spočívají výhody a nevýhody jednotlivých stylů řízení
- ❖ Pro jaký typ zaměstnance jsou jednotlivé styly řízení vhodné
- ❖ Kdy zvolit a využít právě koučování
- ❖ Čím se koučování odlišuje od ostatních stylů řízení
- ❖ Situace, ve kterých je koučování vhodné
- ❖ 3 základní pravidla koučování
- ❖ Jaké výsledky můžete od koučování očekávat
- ❖ Co musíte umět k tomu, abyste byli dobrým koučem
- ❖ Jaké typy otázek můžete pracovníkům položit
- ❖ Bez jaké dovednosti se neobejdete při naslouchání odpovědím
- ❖ TRÉNINK: Jak při koučování postupovat
- ❖ Jak při koučování používat metodu GROW

### **Způsob a podmínky ukončení disciplíny:**

Po ukončení školení obdrží absolventi certifikát o absolvování školení.

### **Další informace:**

Kurz bude jednodenní a bude probíhat 28. dubna 2010 od 8:30 do 15:30 v salonku hotelu Velká Klajdovka, Brno.

### **Metody:**

---

<sup>101</sup> České vzdělávací centrum. 2010. Manažerem bez příkazů. Dostupné z www.: [www.cvc.cz](http://www.cvc.cz)

Modelové situace  
Přednáška  
Trénink koučování

### **Anotační list disciplíny (osnova)**

**Název disciplíny:** Prezentační dovednosti

**Název kurzu:** Prezentační triky zkušených<sup>102</sup>

**Lektor:** Jan Čenský

#### **Cíl disciplíny:**

Cílem kurzu je, aby se absolventi naučili správně prezentovat výrobky a vystupovat při jednání se zákazníky, i když nemají čas na přípravu.

#### **Struktura disciplíny:**

- ❖ Jak vás hodnotí ostatní
- ❖ Proč je "způsob řeči obrazem ducha"
- ❖ Co o sobě říkáte svým vystupováním
- ❖ Jak vám prezentační schopnosti pomohou v kariéře
- ❖ Jak se v prezentačních dovednostech zdokonalovat
- ❖ Jak k přípravě využít herecké metody
- ❖ Jak pracovat s různými "výrazovými prostředky"
- ❖ Jak využít prezentační pomůcky
- ❖ Jak si prezentaci připravit
- ❖ Rétorické zásady
- ❖ Jaké výrazové nástroje při prezentaci využít
- ❖ Co říkáte, i když právě nemluvíte
- ❖ Praktický trénink

#### **Způsob a podmínky ukončení disciplíny:**

Po ukončení školení obdrží absolventi certifikát o absolvování školení.

#### **Další informace:**

Kurz bude jednodenní a bude probíhat 9. června 2010 od 8:30 do 15:30 v salonku hotelu Velká Klajdovka, Brno.

---

<sup>102</sup> České vzdělávací centrum. 2010. Prezentační triky zkušených. Dostupné z [www.: www.cvc.cz](http://www.cvc.cz)

**Metody:**

Modelové situace

Přednáška

Praktický trénink

**Anotační list disciplíny (osnova)**

**Název disciplíny:** Technické dovednosti

**Název kurzu:** Kentico CMS výstavba <sup>103</sup>

**Lektor:** Martin Hejtmánek

**Anotační list disciplíny (osnova)**

**Název disciplíny:** Technické dovednosti

**Název kurzu:** Kentico CMS obchod <sup>104</sup>

**Lektor:** Petr Vozák

**Anotační list disciplíny (osnova)**

**Název disciplíny:** Technické dovednosti

**Název kurzu:** Kentico CMS přehled trhu <sup>105</sup>

**Lektor:** Martin Hejtmánek

**Anotační list disciplíny (osnova)**

**Název disciplíny:** Technické dovednosti

**Název kurzu:** Kentico CMS formální konstrukce <sup>106</sup>

**Lektor:** Zdeněk Strach

**Anotační list disciplíny (osnova)**

**Název disciplíny:** Technické dovednosti

**Název kurzu:** Kentico CMS části webu a kontrola <sup>107</sup>

**Lektor:** Jakub Oczko

---

<sup>103</sup> Interní materiály firmy Kentico software – Employee training

<sup>104</sup> Interní materiály firmy Kentico software – Employee training

<sup>105</sup> Interní materiály firmy Kentico software – Employee training

<sup>106</sup> Interní materiály firmy Kentico software – Employee training

<sup>107</sup> Interní materiály firmy Kentico software – Employee training

**Anotační list disciplíny (osnova)**

**Název disciplíny:** Technické dovednosti

**Název kurzu:** Kentico CMS dokumenty a pracovní vývoj<sup>108</sup>

**Lektor:** Martin Hejtmánek

**Anotační list disciplíny (osnova)**

**Název disciplíny:** Technické dovednosti

**Název kurzu:** Kentico CMS bezpečnost<sup>109</sup>

**Lektor:** Jaroslav Kordula

**Anotační list disciplíny (osnova)**

**Název disciplíny:** Technické dovednosti

**Název kurzu:** Kentico CMS Newsletter<sup>110</sup>

**Lektor:** Zdeněk Strach

**Anotační list disciplíny (osnova)**

**Název disciplíny:** Technické dovednosti

**Název kurzu:** Kentico CMS kódovací normy a vývoj<sup>111</sup>

**Lektor:** Martin Hejtmánek

**Anotační list disciplíny (osnova)**

**Název disciplíny:** Technické dovednosti

**Název kurzu:** Kentico CMS designové vzorky a agentury<sup>112</sup>

**Lektor:** Martin Hejtmánek, Petr Vozák

**Anotační list disciplíny (osnova)**

**Název disciplíny:** Technické dovednosti

**Název kurzu:** Kentico CMS Obchod II (API, výstavba)<sup>113</sup>

**Lektor:** Petr Vozák

---

<sup>108</sup> Interní materiály firmy Kentico software – Employee training

<sup>109</sup> Interní materiály firmy Kentico software – Employee training

<sup>110</sup> Interní materiály firmy Kentico software – Employee training

<sup>111</sup> Interní materiály firmy Kentico software – Employee training

<sup>112</sup> Interní materiály firmy Kentico software – Employee training

<sup>113</sup> Interní materiály firmy Kentico software – Employee training

**Anotační list disciplíny (osnova)**

**Název disciplíny:** Technické dovednosti

**Název kurzu:** Kentico CMS Obchod III (zákazníci) <sup>114</sup>

**Lektor:** Petr Vozák

**Anotační list disciplíny (osnova)**

**Název disciplíny:** Technické dovednosti

**Název kurzu:** Kentico CMS hlášení <sup>115</sup>

**Lektor:** Jakub Oczko

**Anotační list disciplíny (osnova)**

**Název disciplíny:** Technické dovednosti

**Název kurzu:** Kentico CMS webová analýza <sup>116</sup>

**Lektor:** Zdeněk Strach

**Anotační list disciplíny (osnova)**

**Název disciplíny:** Technické dovednosti

**Název kurzu:** Kentico CMS blogs <sup>117</sup>

**Lektor:** Petr Vozák

**Anotační list disciplíny (osnova)**

**Název disciplíny:** Technické dovednosti

**Název kurzu:** Školení o portálu <sup>118</sup>

**Lektor:** Martin Hejtmánek

**Anotační list disciplíny (osnova)**

**Název disciplíny:** Technické dovednosti

**Název kurzu:** Licence <sup>119</sup>

**Lektor:** Jakub Oczko

---

<sup>114</sup> Interní materiály firmy Kentico software – Employee training

<sup>115</sup> Interní materiály firmy Kentico software – Employee training

<sup>116</sup> Interní materiály firmy Kentico software – Employee training

<sup>117</sup> Interní materiály firmy Kentico software – Employee training

<sup>118</sup> Interní materiály firmy Kentico software – Employee training

<sup>119</sup> Interní materiály firmy Kentico software – Employee training



## **Anotační list disciplíny (osnova)**

**Název disciplíny:** Technické dovednosti

**Název kurzu:** URL přepisování a virtuální oddělení správy<sup>120</sup>

**Lektor:** Jakub Oczko

### **7.6 Harmonogram vzdělávací akce**

Vzdělávací akce zajišťované prostřednictvím externích dodavatelů služeb jsou vzdělávací akce, které se konají v termínu stanoveném vzdělávací agenturou, jedná se o tzv. otevřené vzdělávací kurzy. Účastníci na školení budou přihlášení v dostatečném časovém předstihu manažerem vzdělávání.

Název kurzu	Termín konání	Den konání	Čas konání	Místo konání
Jednání s lidmi, vyjednávání	16.3.2010	Úterý	9:00 – 14:00	Učebna firmy TMS, Celj 62, Brno
Efektivní delegování	23.3.2010	Úterý	9:00 – 16:30	Učebna studia SOVA, Křenová 52, Brno
Manažerem bez příkazů	28.4.2010	Středa	8:30 – 15:30	Salonek hotelu Velká Klajdovka, Brno
Spolu více, než sami	19.5.2010	Středa	8:30 – 15:30	Salonek hotelu Velká Klajdovka, Brno
Jak odhadnout zákazníka	27.5.2010	Čtvrtek	8:30 – 15:30	Salonek hotelu Velká Klajdovka, Brno
Prezentační triky zkušených	9.6.2010	Středa	8:30 – 15:30	Salonek hotelu Velká Klajdovka, Brno

### **7.7 Finanční rozpočet**

Finanční rozpočet jsem sestavila podle ceny jednotlivých školení, které uvádí jednotlivé vzdělávací agentury. Počet účastníků jednotlivých školení jsem převzala z interního materiálu employee training. Pro interní školení rozpočet

<sup>120</sup> Interní materiály firmy Kentico software – Employee training

nevytvářím, protože bude realizováno individuálně pro každého zaměstnance v zasedací místnosti firmy. Spočívá ve videokonferenci a následném vyplnění testu či splnění domácího úkolu.

Název kurzu	Cena pro jednoho účastníka		Počet účastníků	Sleva	Cena celkem s DPH
	bez DPH	s DPH			
Jednání s lidmi, vyjednávání	984,-	1.180 <sup>121</sup> ,-	31		36.580,-
Efektivní delegování	3.167,-	3.800 <sup>122</sup> ,-	15		57.000,-
Manažerem bez příkazů	2.950,-	3.540 <sup>123</sup> ,-	3		10.620,-
Spolu více, Než sami	2.950,-	3.540 <sup>124</sup> ,-	12	7.080,-	35.400,-
Jak odhadnout zákazníka	2.950,-	3.540 <sup>125</sup> ,-	31	21.240,-	88.500,-
Prezentační triky zkušených	2.950,-	3.540 <sup>126</sup> ,-	28	17.700,-	81.420,-
Cena celkem					309.520,-

České vzdělávací centrum poskytuje slevu při účasti více zaměstnanců z jedné firmy, každý pátý účastník vzdělávání má školení zdarma.<sup>127</sup>

### **7.8 Zjišťování efektivnosti vzdělávacího programu**

„Vyhodnocování je integrální součástí vzdělávání. Ve své nejhrubší formě je to porovnávání cílů (žádoucí chování)

<sup>121</sup> TMS s.r.o. 2010. Dostupné z [www: www.tmsvyskov.cz](http://www.tmsvyskov.cz)

<sup>122</sup> Studio SOVA. 2010. Efektivní delegování. Dostupné z [www: www.sovastudio.cz](http://www.sovastudio.cz)

<sup>123</sup> České vzdělávací centrum. 2010. Manažerem bez příkazů. Dostupné z [www.: www.cvc.cz](http://www.cvc.cz)

<sup>124</sup> České vzdělávací centrum. 2010. Spolu více, než sami. Dostupné z [www.: www.cvc.cz](http://www.cvc.cz)

<sup>125</sup> České vzdělávací centrum. 2010. Jak odhadnout zákazníka. Dostupné z [www.: www.cvc.cz](http://www.cvc.cz)

<sup>126</sup> České vzdělávací centrum. 2010. Prezentační triky zkušených. Dostupné z [www.: www.cvc.cz](http://www.cvc.cz)

<sup>127</sup> České vzdělávací centrum. 2010. Dostupné z [www.: www.cvc.cz](http://www.cvc.cz)

s výsledky (výsledné chování), odpovídající na otázku, do jaké míry vzdělávání splnilo svůj účel.“<sup>128</sup>

Důležitost vyhodnocení účinnosti vzdělávání je nutné spatřovat také v tom, že je vzdělávání dost nákladnou záležitostí a organizaci zajímá, do jaké míry byly stanovené cíle vzdělávání splněny a jak se při vzdělávání osvědčily nástroje a metody používané ke vzdělávání pracovníků.<sup>129</sup>

### 7.8.1 Systém metod měření

Metody můžeme dělit podle toho, zda následují bezprostředně po vzdělávací aktivitě nebo až s určitým odstupem, a dále podle toho, kdo je autorem hodnocení (zda samotný účastník nebo někdo „zvenčí“).<sup>130</sup> Znáмым členěním metod měření je Kirkpatrickův model, který zahrnuje čtyři oblasti hodnocení: úroveň reakce, úroveň učení, úroveň chování a úroveň výsledků.<sup>131</sup>

Reakce – líbilo se jim to?

Nejčastěji představuje hodnotící metodu, umožňuje snadné provedení, sběr a analýzu dat. Účastníkům je na konci vzdělávací akce dán dotazník, ve kterém se mají vyjádřit k obsahu, prostředí, k metodám a také k tomu, jak byli spokojeni. Dotazníky mohou být velmi zkreslující, na druhou stranu je přínosem okamžitá zpětná vazba pro lektora a management.

Učení – naučili se to?

Druhá oblast hodnocení se zaměřuje na množství látky naučené v kurzu. Nejlepším způsobem je měření učení je provést na začátku vzdělávací akce a po jejím skončení test. Jakékoliv zlepšení ve výsledcích testu je možné pokládat za důsledek školení.

---

<sup>128</sup> Srov.: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha 2007. 514 s.

<sup>129</sup> Srov.: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů (Základy moderní personalistiky)*. Praha 2004. 244 s.

<sup>130</sup> Srov.: HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha 2007. 178 s.

<sup>131</sup> Srov.: BELCOURT, M. WRIGHT, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha 1991. 183 – 190 s.

Chování – použili to na pracovišti?

Hodnocení je zaměřené na nově naučené dovednosti a znalosti, zda jsou aplikovány v konkrétní pracovní situaci. Zpravidla se provádí až za určitou dobu po skončení školení.

Výsledky – došlo ke změně efektivity organizace?

Nejobtížnějším krokem hodnocení je měření vlivu školení na podnikové ukazatele. V rámci organizace se výsledky vztahují na změny v oblastech produktivity, obratu, kvality, zisku, stížnosti zákazníků aj.

Ve firmě Kentico software vyplňují zaměstnanci po skončení vzdělávání dotazník, ve kterém odpovídají na otázky typu – zda se jim školení líbilo, co jim na školení chybělo, jestli využijí nové poznatky v praxi. Dotazník naleznete v příloze č. 5. Po absolvování technických školení zaměstnanci dostávají test, ve kterém se zjišťuje míra získaných znalostí, někdy místo testu dostávají „domácí úkol“, na základě jeho vyplnění, pak zjistí manažer vzdělávání, zda školení bylo dostatečně efektivní.<sup>132</sup>

---

<sup>132</sup> Interní materiály firmy Kentico software – Employee training

## ZÁVĚR

Ve své práci jsem se zabývala vytvořením plánu vzdělávání ve firmě Kentico software, jehož podstata spočívá ve firemní struktuře, analýze pracovních míst a vzdělávacím systému Kentico univerzity.

Práce je koncipována do jednotlivých kapitol tak, aby na sebe vzájemně navazovaly. První kapitola pojednává o cíli diplomové práce. Druhá kapitola je zaměřena na terminologii čili odborné názvosloví. Důležitost třetí kapitoly vidím v teoretickém pojetí kompetencí a kompetenčního modelu, na jehož základě jsem poté vytvořila kompetenční model. Kapitola čtvrtá poukazuje na vzájemnou souvislost vzdělávání a dalších personálních činností. Kapitola pátá je věnována firmě Kentico software a jejímu vzdělávacímu systému. Jedná se zejména o Kentico univerzitu. Ta se specializuje na rozvoj zaměstnanců a určuje, jakých školení se musí zaměstnanec zúčastnit, aby mohl zastávat svou pracovní pozici, popřípadě postoupit ve firemní struktuře výše.

V rámci jednotlivých seminářů a přednášek si zaměstnanci firmy Kentico rozšiřují své poznatky z oblasti technické, technologické, manažerských a komunikačních dovedností. Velká pozornost je věnována také jazykovým dovednostem.

V kapitole šesté uvádím přehled školení zaměstnanců, která proběhla v roce 2008 a na která úzce navazuje plán vzdělávání, který jsem vypracovala pro rok 2010.

Sedmá kapitola obsahuje plán vzdělávání pro první pololetí roku 2010 v oblasti technické, manažerské a komunikační. Plán vzdělávání je druhá fáze vzdělávání zaměstnanců ve firmě, jež vychází z identifikace vzdělávacích potřeb na základě kompetencí, hodnotících rozhovorů a osobnostního rozvoje zaměstnanců. Součástí plánu vzdělávání je

časový harmonogram, finanční rozpočet a hodnocení účinnosti  
vzdělávání.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. 1. Vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006. 160 s. ISBN 978-80244-1859-9
- BELCOURT, M. WRIGHT, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 248 s. ISBN 80-7169-459-2
- BOČKOVÁ, Věra. *Vzdělávání – průvodní jev života*. 1. Vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2002. 54 s. ISBN 80-244-0441-9
- DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. 1. Vyd. Ostrava: KEY Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-97071-89-2
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8
- KOLEKTIV AUTORŮ. *Meritum Personalistika 2006*. 1. Vyd. Praha: ASPI, 2005. 936 s. ISBN 80-7357-148-X 20070613
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů (Základy moderní personalistiky)*. 3. Vyd. Praha: Management Přes, 2004. 367 s. ISBN 80-7261-033-3
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, O., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsoby výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 183 s. ISBN 80-247-0698-9
- MUŽÍK, Jaroslav. *Management ve vzdělávání dospělých*. 1. Vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2000. 107 s. ISBN 80-86432-00-9
- PALÁN, Z. *Lidské zdroje: Výkladový slovník*. 1. Vyd. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7
- PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. 2. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2005.175 s. ISBN 80-247-1092-7

PROKOPENKO, J., KUBR, M. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 1996.632 s. ISBN 80-7169-250-6

SAKSLOVÁ, Věra. ŠIMKOVÁ, Eva. *Základy řízení lidských zdrojů (Systematický přehled základní personální problematiky)*. 1. Vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006. 154 s. ISBN 80-7041-212-7

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6

VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-1770-8

Interní materiály firmy Kentico software

Partners

Kentico Intranet. Orgboard.

Employee training

Kentico university

*Sova studio* [online]. 2010. 2010 [cit. 2010-03-30]. Sova studio - vzdělávací společnost. Dostupné z WWW: <<http://www.sovastudio.cz/>>.

*Vzdělávací agentura tsm, s.r.o.* [online]. 2010. 2010 [cit. 2010-01-15]. Vzdělávací agentura tsm, s.r.o. Dostupné z WWW: <<http://www.tsmvyskov.cz/>>.

*Praktické semináře pro manažery, obchodníky a pracovníky v kontaktu se zákazníky* [online]. 2010. 2010 [cit. 2010-02-12]. České vzdělávací centrum, s.r.o. Dostupné z WWW: <[www.cvc.cz](http://www.cvc.cz)>.



BORSKÁ,I. *Firemní vzdělávání*. In *Andragogika. Čtvrtletník pro vzdělávání dospělých*, 2005. Č. 2. ISBN 1211-6378

## **SEZNAM PŘÍLOH**

1. Organizační struktura
2. Kentico Intranet – orgboard
3. Kentico – employee training
4. Kentico – evaluation
5. Kentico - feedback

### FIREMNÍ STRUKTURA

