

Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská
Studijní obor: Podniková ekonomika a management

Název diplomové práce:

Analýza vzdělávacích potřeb ve společnosti CertiCon, a.s.

Autor diplomové práce: Bc. Kateřina Dufková
Vedoucí diplomové práce: Ing. Kateřina Legnerová, Ph.D., MBA

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
„Analýza vzdělávacích potřeb ve společnosti CertiCon, a.s.“
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 18. dubna 2017



Podpis

Název diplomové práce:

Analýza vzdělávacích potřeb ve společnosti CertiCon, a.s.

Abstrakt:

Diplomová práce se zaměřuje na problematiku firemního vzdělání a rozvoje zaměstnanců v konkrétním podniku. Cílem této práce je zanalyzovat současnou situaci v oblasti vzdělávacího systému ve společnosti CertiCon a identifikovat případné možnosti rozvoje a inovace v této oblasti. Teoretická část diplomové práce se zaměřuje na představení moderních metodik vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Pomáhá zjistit specifika IT oboru i specifika motivace při zaměstnávání těchto zaměstnanců. Praktická část diplomové práce obsahuje analýzu současného vzdělávacího systému a návrh změn případně inovací ve vzdělávacím systému na základě potřeb jednotlivých stakeholderů.

Klíčová slova:

Vzdělávání, rozvoj, kompetence, IT

Title of the Master's Thesis:

Analysis of Educational Needs in the Company CertiCon, a.s.

Abstract:

This Diploma Thesis focuses on the analysis of the company educational and development system in one specific firm. The goal of this thesis is to analyse the current situation related to the educational and development system in CertiCon and to identify space for an improvement. The theoretical part focuses on introduction of the modern educational and development methodologies, explains the specifics of the IT sector and specifics related to the employment in this industry. The practical part analyses CertiCon's educational system and suggests innovations and changes based on the stakeholders' requirements.

Key words:

Education, Development, Competences, IT

Poděkování

Ráda bych poděkovala paní Ing. Kateřině Legnerové, Ph.D., MBA a celé společnosti CertiCon, a.s. za cenné rady a podporu při psaní diplomové práce.

Obsah

1. Úvod	8
2. Teoretická část	9
2.1 Učení.....	9
2.2 Vzdělávání.....	12
2.3 Podnikové (firemní) vzdělávání	13
2.3.1 Co je podnikové vzdělávání	13
2.3.2 Strategický přístup k firemnímu vzdělávání	14
2.4 Systematické a plánované firemní vzdělávání	21
2.4.1. Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb	22
2.4.2. Designování vzdělávací aktivity	24
2.4.3. Realizace vzdělávacích aktivit.....	33
2.4.4. Vyhodnocování firemního vzdělávání	34
2.5 Vlivy a trendy ve vzdělávání	38
2.6 Specifika vzdělávání a rozvoje manažerů	39
2.7 Specifika osobnosti vývojářů softwaru	41
3. Praktická část	43
3.1. Metodika výzkumu	43
3.2. Představení společnosti	43
3.3. Organizační a personální struktura společnosti	45
3.4. Pracovní pozice a jejich hierarchie	48
3.4.1 Technické pozice: (SW vývoj/ SW testování/ HW vývoj)	49
3.4.2 Pozice ve vědě a výzkumu:.....	52
3.4.3 Ostatní pozice:.....	55
3.4.4 Management pozice	60
3.5. Analýza vzdělávacího programu ve společnosti CertiCon.....	62
3.6. Návrh změn v oblasti vzdělávání ve společnosti CertiCon	65
3.6.1 Určení strategického rámce	65
3.6.2 Základní vzdělávací potřeby resp. univerzální kompetence	66
3.6.3 Organizační cíle společnosti pro rok 2017	67
Komunikace změn ve společnosti spojená s dynamickým růstem a interní vzdělávání.....	68
Certifikace klíčových zaměstnanců v oblasti metodik vývoje, návrhu IT architektury apod.	68
Rozvoj nejvyššího managementu	70
Rozvoj středního managementu – linioví manažeři, projektoví a programoví manažeři.....	70
3.6.4 Individuální cíle a potřeby	71
4. Závěr.....	74
5. Seznam literatury	76
6. Seznam obrázků	79
7. Seznam příloh	79

1. Úvod

V době a prostředí, kde kvalifikovaný personál je jednou ze zásadních konkurenčních výhod oproti státům s levnou pracovní silou jako je Čína, Korea, Indie apod., nabývá oblast vzdělávání a rozvoje pracovníků na významu. O to větší intenzita rozvoje je pak vyžadována v dynamicky rostoucím a expandujícím odvětví jako jsou informační technologie. Dnešní svět by se bez počítačů a automatizace v podstatě neobešel.

Téma diplomové práce je směřováno právě do oblasti IT a konkrétně se týká analýzy vzdělávacích potřeb ve společnosti CertiCon, a.s., která se už přes dvacet let svého působení na trhu snaží uspokojit své zákazníky dodáváním kvalitních služeb v oblasti outsourcingu vývoje a testování SW a HW, vývoje produktů a inovací, poskytováním konzultací v oblasti návrhu IT apod.

Cílem práce je provést analýzu aktuálního systému vzdělávání ve společnosti CertiCon a poskytnout návod, který by pomohl společnosti modifikovat a vylepšit systém vzdělávání a rozvoje pracovníků tak, aby implementovaný systém využíval prvky nejnovějších metodik a postupů firemního vzdělávání, díky kterým by společnost mohla dosáhnout co nejvyšší efektivity vzdělávání za alokované náklady. Druhotným cílem práce je ukázat a doporučit postup při zavádění koncepčního firemního vzdělávání ve společnostech. V mnoha společnostech, zejména menších, probíhá vzdělávání nestandardizovaně a ad-hoc, a bohužel společnosti nejsou schopné dosáhnout takové efektivity vzdělávání. Důvodem mohou být nevhodně definované potřeby, nevhodně stanovená forma či metoda vzdělávání apod. Proto bych ráda zanalyzovala situaci právě v CertiConu, společnosti, která velmi dynamicky roste a z malé firmy se velmi rychle stala společností střední a nadále směřuje k růstu. Následně bych navrhla a standardizovala systém vzdělávání tak, aby jim pomohl k dosažení firemní vize a cílů na další období.

Teoretická část diplomové práce shrnuje teoretické poznatky, jež se týkají teorie učení a vzdělávání obecně. Dále se věnuje přímo firemnímu vzdělávání, trendům ve vzdělávání a strategickému přístupu ke vzdělávání. V rámci strategického přístupu práce vyzývá ke stanovení strategického rámce a určení systematického a plánovaného vzdělávání, které je tvořeno analýzou a identifikací vzdělávacích potřeb, plánováním vzdělávání, realizací a následným vyhodnocováním vzdělávání. Dále práce seznamuje čtenáře se specifiky IT zaměstnanců a specifiky vzdělávání a rozvoje manažerů.

Praktická část se zaměřuje na představení společnosti CertiCon a pochopení prostředí, ve kterém se společnost nachází, a jakým výzvám čelí. Následně popisuje aktuální systém vzdělávání ve společnosti, definuje přednosti a úskalí aktuálního systému a navrhuje změny v systému tak, aby došlo k efektivnímu využití finančních prostředků vložených do vzdělávání. Návrh se primárně týká strategické změny v uvažování a přemýšlení o vzdělávacím systému. Konkrétní plán vzdělávání už bude v kompetencích zaměstnaneckého úseku společnosti.

Stanovený rozsah diplomové práce a požadavek na diskrétnost při zveřejňování určitých informací neumožňuje práci konkretizovat a přesněji stanovit kroky, metody, postupy a náklady na vzdělávání ve společnosti. Z těchto důvodů doporučuji společnosti inspirovat se při designování, realizaci a vyhodnocování vzdělávacího programu teoretickou částí práce, která by mohla být vhodným průvodcem při stanovování dalšího postupu, který již není v praktické části práce doporučen a zmíněn.

2. Teoretická část

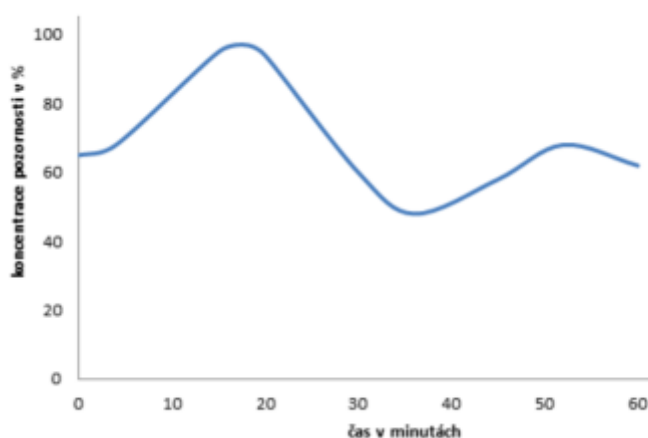
2.1 Učení

Učení chápeme jako proces, ve kterém dochází ke změnám, jež zahrnují nové vědění a konání (Hroník, 2007, s.31). Plháková (2003, s. 159) uvádí, že učení představuje „*veškeré behaviorální a mentální změny, které jsou důsledkem životních zkušeností. Předpokladem pro schopnost učit se je funkční paměť, tedy schopnost zaznamenávat a uchovávat nové poznatky tak, aby je bylo možné později využít*“. Cílem učení je tedy dosáhnout změny, která vede k nastolení nové rovnováhy a nikdy není konečná. Učení se je nutností k potvrzení bytí (Hroník, 2007, 30). V rámci učení rozlišujeme jeho základní dva druhy: spontánní a záměrné. Záměrné učení je takové učení, které je reprezentováno vzděláváním. Naopak spontánní učení probíhá relativně neřízeně, ale i přesto hraje zásadní roli, protože rozšiřuje naše obzory (Hroník, 2007, s. 31-32).

Učení probíhá ve třech úrovních, a to na úrovni individuální, skupinové a na úrovni organizace.

Mezi zásady efektivního učení jednotlivce patří jeho zapojení do problematiky, stanovení cílů a kontextu, stanovení posloupnosti učebních úloh od celkového náhledu k podrobnějšímu, od úloh jednoduchých po ty složitější či od známého k novému. Také je třeba klást důraz na opakování, vztáhnutí k práci či na zpětnou vazbu (Hroník, 2007, s.55). Každá změna konání jednotlivce vyžaduje nové znalosti, dovednosti a praktické vyzkoušení. Při tvorbě vzdělávacího programu je ale třeba dbát i na kontext, který je tvořen především motivací, postoji a emocemi (Hroník, 2007, s.34-37), protože „*se starou motivací a starými postoji nelze očekávat změnu, která bude mít trvalejší charakter*“ (Hroník, 2007, s.36).

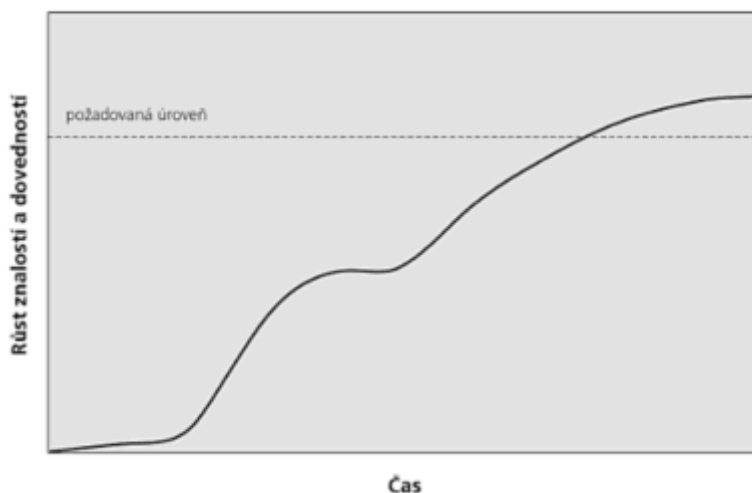
Nesporný vliv na učení jedince mají nejen výše zmíněné faktory, ale také experimentálně zjištěné zákonitosti učení (kolísání pozornosti, křivka zapomínání, osobnost daného člověka či náročnost úlohy). Pozornost v průběhu duševního zatížení kolísá, proto je vhodné standardní křivku pozornosti znát a podle ní i designovat vzdělávací aktivity. K udržení pozornosti pomáhá například smysluplnost probírané látky, častější obměny jednotlivých aktivit, či propojení učební látky s tématy, které účastník zná a dokáže si je lépe představit (Hroník, 2007, s.39-40).



Obr. 1 Křivka koncentrace pozornosti (Hroník, 2007, upraveno)

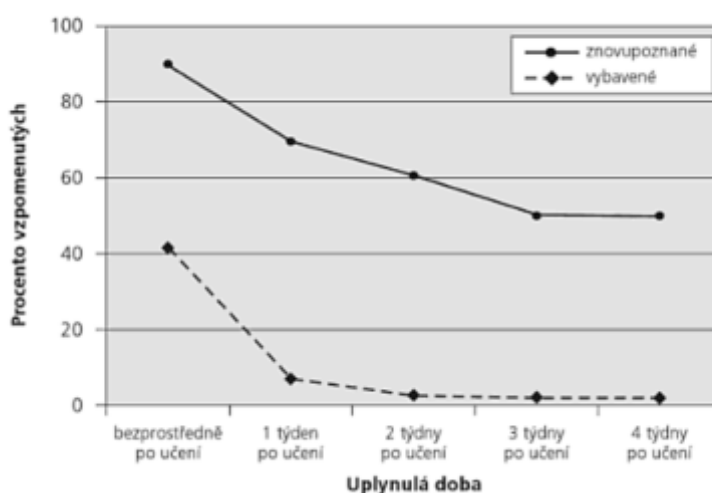
Jak již bylo zmíněno, rychlost učení je ovlivněna i náročností jednotlivých úloh a problémů. Při náročnějších úlohách je třeba delšího času k orientaci v problému a efekt učení

není delší dobu viditelným. Poté ale dojde, při využití vhodných metod a technik učení, k výraznému nárůstu znalostí a dovedností až na požadovanou úroveň, viz. Obr. 2.



Obr. 2 Křivka učení při osvojování si náročnějších úloh (Hroník, 2007, s. 42)

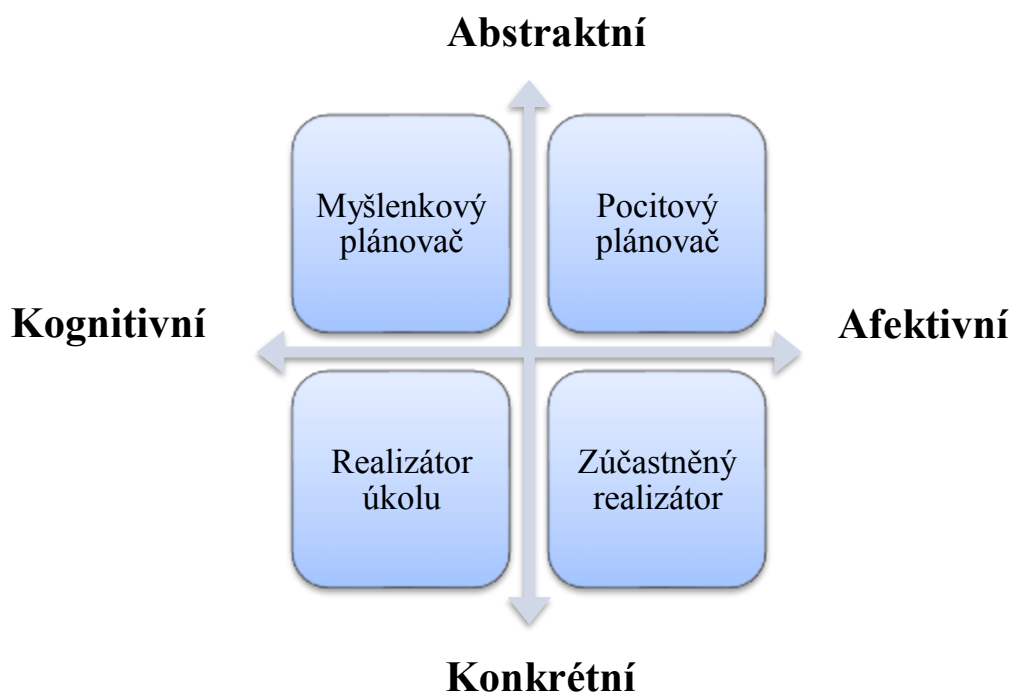
„Zkouškou učení je zapamatování si. Opačným procesem je zapomínání ...“ (Hroník, 2007, s. 42). Křivka zapomínání má standardně charakter progresivního zplošťování, které je se vyznačuje výrazným poklesem zapamatované látky během prvních dvou týdnů po absolvování dané vzdělávací aktivity. Po překonání tohoto „kritického období“ už dochází k mírnějšímu poklesu a obvykle si danou látku pamatujeme až týdny. Poznání tohoto fenoménu nám může být užitečné při designování vzdělávací aktivity, v níž myslíme na zakomponování, nejdéle po čtrnácti dnech po výcviku, fáze znovupoznání a integrace například formou e-learningu. (Hroník, 2007, s. 42-26).



Obr. 3 Křivka zapomínání (Hroník, 2007, s. 43)

Osobnost člověka a jeho styl učení je také rozhodující při volbě metod vzdělávání. Kognitivní učení představuje takový styl učení, který si zakládá na zapamatování vědomostí, intelektuálních schopnostech apod. Zatímco afektivní učení představuje učení zážitkem s využitím vlastních pocitů a emocí. Také rozlišujeme různé způsoby, jakými lidé prožívají

životní situace. Lidé prožívající situace abstraktně rádi odstoupí od konkrétního problému a uvažují teoreticky a obecně nad danou problematikou. Protipólem jsou pak ti, kteří řeší problém konkrétně a nedokáží zvažovat budoucí důsledky dané události. Na základě těchto protipólů definujeme čtyři světy. Přestože rozdělení není černobílé, vždy je některý ze světů pro daného jedince dominantnější (Hroník, 2007, s. 50-53).



Obr. 4 Kognitivní styly učení (Hroník, 2007, upraveno)

V doméně myšlenkového plánovače se operuje v abstraktní rovině a dochází k preferenci formalizovaného systému vzdělávání. Jedinec mívá talent pro plánování a bude úspěšný právě tam, kde se operuje s více věcmi bez přímého kontaktu s nimi. Těmito specifiky disponují často povolání jako jsou generální ředitel či filozof. Pocitový plánovač se dokáže učit i radovat z práce s lidmi, ale má k nim omezený přístup. Manažeri by měli umět chápat sociální a emocionální vztahy na pracovišti. Profesně touto doménou disponují personalisté či publicisté. Realizátoři úkolů přistupují k úkolům promyšleně, zamýšlí se nad problémem konkrétně a uvažují specifika dané situace. Pokud na ně nejsou kladeny interpersonální dovednosti a nejsou součástí vysoce emocionálního kolektivu, pak se těmito jedinci povede pravděpodobně dobře. Pod touto doménou si můžeme představit inženýry či pracovníky v oblasti logistiky. Zúčastněný realizátor představuje takový typ člověka, který má v rámci svého povolání přístup k lidem a pracuje s emocionálními potřebami a požadavky lidí ve své organizaci. Povolání spadající pod tuto doménu jsou psycholog či personální poradce (Hroník, 2007, s. 53).

Učení na úrovni skupiny představuje primárně vytváření souhry mezi jednotlivci ve skupině. V rámci skupiny musíme respektovat různé skupinové procesy a role. Ty pak ovlivňují učení jak jednotlivců, tak i organizace.

Organizační učení si klade za cíl vybavit organizaci takovými předpoklady, které ji umožní zvládnout úkoly plynoucí jak z vlastních cílů a očekávání, tak i z očekávání vnějšího prostředí. Aby se organizace mohla učit, je nutné vytvořit otevřený a dynamický systém otevřený

změnám. Mezi podmínky pro efektivní organizační učení patří důvěra, otevřená komunikace, vysoká míra commitmentu, prostředí výzvy a soutěží, a tvůrčí atmosféra a zvědavost (Hroník, 2007, s. 59-60).

2.2 Vzdělávání

Vzdělávání je jeden ze způsobů učení se a probíhá záměrně. Vzdělávací aktivity jsou ohraničené a mají svůj začátek a konec (Hroník, 2007, s.31). Tureckiová (2004, s. 96) definuje vzdělávání jako cílevědomý proces přípravy jednotlivce na určité sociální role. Mezi jeho charakteristiky patří dlouhodobost, procesuální charakter a zaměření na potřeby jednotlivce.

Celoživotní učení můžeme rozdělit do dvou základních etap - počáteční a další vzdělávání. Počáteční vzdělávání zahrnuje základní vzdělávání, střední vzdělávání a vzdělávání terciální. Základní vzdělávání má zpravidla všeobecný charakter a většinou se kryje s povinnou školní docházkou. Střední vzdělávání může mít všeobecný i odborný charakter a bývá ukončeno maturitní zkouškou, výučním listem či závěrečnou zkouškou. Mezi terciální vzdělávání řadíme vzdělávání na vysokých školách, na vyšších odborných školách a částečně i vyšší odborné studium na konzervatořích. Počáteční vzdělávání je zpravidla vykonáváno v nižším věku a bývá ukončeno přechodem na trh práce nebo vstupem mezi ekonomicky neaktivní obyvatelstvo. Další vzdělávání probíhá zpravidla po ukončení vzdělávání počátečního a může být zaměřeno jak na schopnosti, znalosti, dovednosti, tak i kompetence jedinců uplatnitelné v osobním i pracovním životě (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Praha 2007).

Celoživotní učení zahrnuje vzdělávání formální, neformální a informální. Formální vzdělávání probíhá ve vzdělávacích institucích a zpravidla se zaměřuje na získání navazujících stupňů vzdělání. Neformální se zaměřuje na získání znalostí, dovedností a kompetencí využitelných v rámci pracovního a společenského uplatnění. Bývá poskytováno ve firemních prostorách, prostorách vzdělávacích zařízení, neziskových organizací apod. Zpravidla dochází k obdržení certifikátu či osvědčení, nikoliv ale k obdržení vyššího stupně vzdělání. Informální vzdělávání vede k neorganizovanému rozšiřování znalostí, dovedností i kompetencí v rámci provádění pracovních úkolů, sebevzdělávání apod. (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Praha 2007).

2.3 Podnikové (firemní) vzdělávání

2.3.1 Co je podnikové vzdělávání

Podnikové vzdělávání často řadíme do systému neformálního vzdělávání. Představuje vzdělávání zaměstnanců ve firmě. Zahrnuje povinné i kvalifikační vzdělávání a součástí může být zvyšování, prohlubování či udržování kvalifikace zaměstnance. Firemní vzdělávání zahrnuje i proces rozvoje kompetencí zaměstnanců (Bartoňková, 2010, s. 11). Obecně řečeno podnikové vzdělávání „je hledání a následné odstraňování rozdílu mezi tím, „co je“, a tím, „co je žádoucí““ (Bartoňková, 2010, s.11).

Mezi hlavní úkoly firemního vzdělávání podle Koubka (1995, s. 206) patří zajišťování podélné a příčné flexibility. Podélná flexibilita představuje přizpůsobování pracovních schopností zaměstnanců požadavkům pracovního místa. Příčná flexibilita pak zvyšuje kompetence daného zaměstnance tak, aby byl schopen vykonávat i jiné pracovní pozice.

Mezi hlavní oblasti podnikového vzdělávání patří (Hroník, 2007, s. 128-129):

- Funkční vzdělávání - souvisí s popisem práce a zabezpečuje, aby pracovník mohl kvalitně vykonávat zadané pracovní úkoly, často bývá předmětem certifikace.
- Doplnkové funkční vzdělávání – představuje rozšiřující nadoborovou přípravu
- Manažerské vzdělávání – vzdělávání v oblasti skupinového, týmového řešení a rozvoje dalších manažerských dovedností
- Jazykové vzdělávání
- IT školení
- Účelové vzdělávání – školení za účelem rozvoje určité kompetence
- Školení ze zákona – školení daná zákonem pro všechny zaměstnance

Hlavními cíli resp. funkcemi firemního vzdělávání je rozvoj způsobilostí a zvýšení krátkodobé i dlouhodobé výkonnosti zaměstnanců (Hroník, 2007, s. 127). A z jakého důvodu investují firmy do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců? Důvod je prostý. „*Intelektuální kapitál představuje klíčový prvek schopnosti zajištění budoucích příjmů podniku*“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 27). Autoři dodávají, že jedinečnou kombinací intelektuálního kapitálu a hmotných vstupů dochází ke vzniku a udržování konkurenční výhody podniku. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 27). Čím jsou procesy ve firmě sofistikovanější a náročnější, tím je třeba i více kvalifikovaných a schopných zaměstnanců. Vysoká výkonnost tedy není možná bez nárůstu sebeřízení a kompetencí (Hroník, 2007, s. 13).

Vynakládání prostředků firmy do lidského kapitálu by mělo být vnímáno jako investice, nikoliv jako spotřeba či zaměstnanecký benefit. Investice do lidského kapitálu se od sebe liší formami vzdělávání, výší investic i účinky na výši příjmů a spotřeby. Efekty související s investicemi do vzdělávání mají charakter externí i interní. Interní efekty vznikají v případě, že díky vzdělávací aktivitě dochází ke zvýšení profesních schopností a znalostí, které vedou ke zvýšení produktivity pracovníků. K externím efektům dochází v případě, že zvýšení efektivity a produktivity pracovníků získané díky vzdělávací aktivitě, má vliv i na růst celé ekonomiky (Vodák, Kucharčíková, 2011, s.37-39).

„*Krátkodobé a dlouhodobé pozitivní vlivy vzdělávání podnik pocítí, je-li vzdělávání úzce propojeno s jeho posláním, vizí a strategií a je-li zajišťováno profesionálním způsobem*“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s.80).

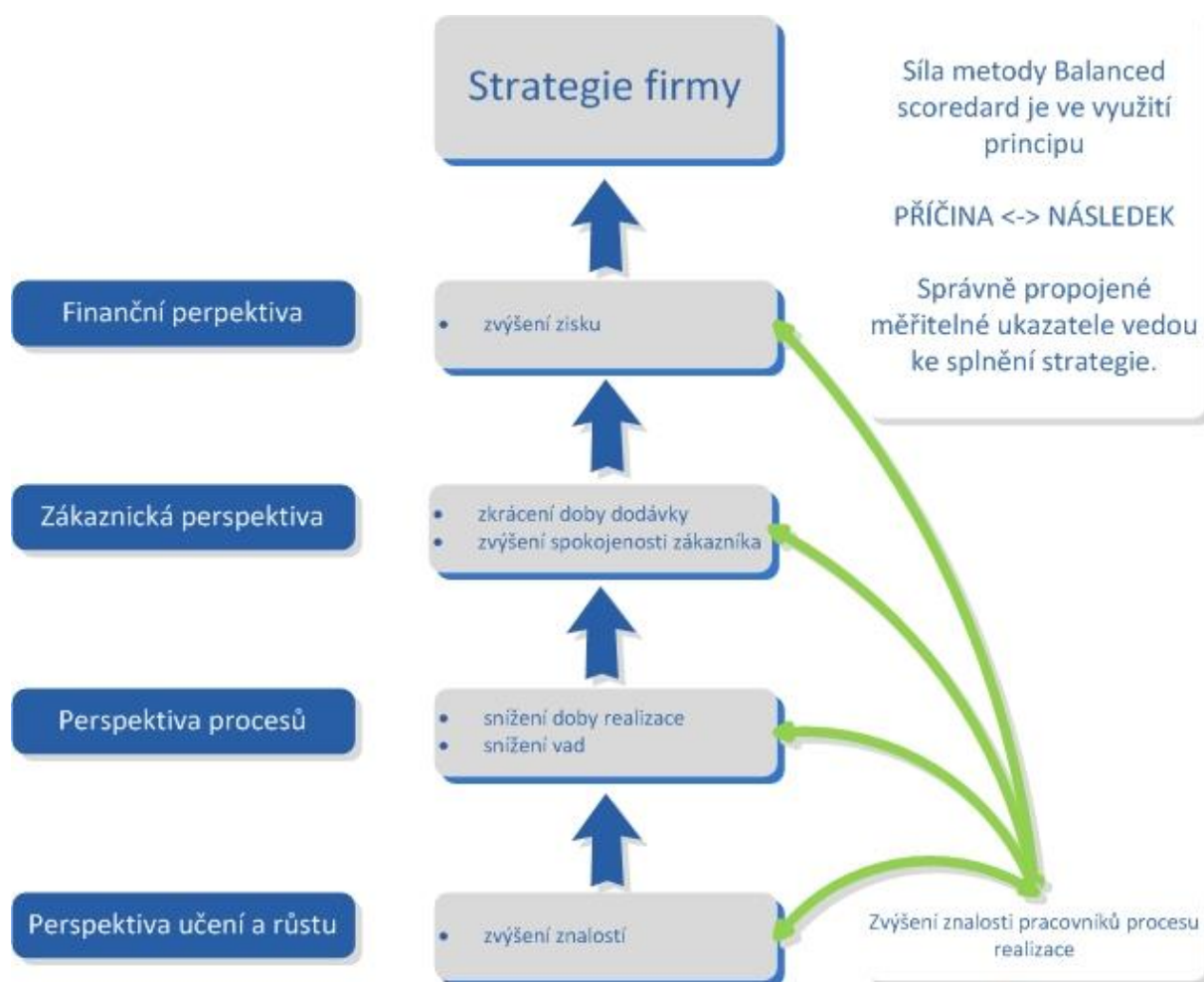
2.3.2 Strategický přístup k firemnímu vzdělávání

„Má-li firemní vzdělávání přispívat ke zvýšení výkonnosti podniku a podporovat dosahování nejvyšších cílů, musejí být cíle vzdělávání a celý proces jednoznačně propojeny se strategií podniku“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 52). Při formování strategie podniku vycházíme ze strategického rámce, který plní úlohu racionální a motivační. V rámci úlohy racionální dochází k vymezení prostoru pro strategické plánování firmy. Úloha motivační si klade za cíl motivovat zaměstnance, zákazníky, ale i dodavatele a investory. Mezi klíčové koncepty pro realizaci firemního vzdělávání patří strategické rámce Řízení pracovního výkonu, BSC – Balanced Scorecard a Řízení podle kompetencí. Základní principy těchto tří koncepcí představují klíčový nástroj k úspěšné implementaci firemního vzdělávání, proto se doporučuje využít určitou kombinaci těchto koncepcí s přihlédnutím na konkrétní situaci a podnik (Bartoňková, 2010, s. 36-37).

Koncepce Řízení pracovního výkonu je strategicky orientovaný proces, který zkoumá a hodnotí pracovní výkon, a poskytuje výstupy sloužící k přípravě plánů rozvoje jednotlivců i týmů. Jeho cílem je vertikální spojení cílů jednotlivců a celé společnosti tak, aby došlo k naplnění strategie podniku (Bartoňková, 2010, 37-39). Nástroje řízení pracovního výkonu podporují trvalé zvyšování pracovního výkonu, nepřetržitý rozvoj dovedností a schopností, zdůrazňují význam učení probíhající v organizaci a vedou k integraci učení a práce (Armstrong, 2002, s. 439). Koncept řízení pracovního výkonu porovnává cíle se skutečností, zohledňuje však i znalosti, dovednosti a chování potřebné k dosažení daného cíle. Mezi stěžejní cíle patří zejména soustavné zlepšování výkonu organizace a nepřetržitý rozvoj pracovníků (Bartoňková, 2010, s. 40). Základními metodami pro řízení pracovního výkonu jsou koučování, mentoring, zpětná vazba a counselling (Koubek, 2004, s. 114). Klíčovými činnostmi v rámci koncepce řízení pracovního výkonu jsou dohoda nebo smlouva o pracovním výkonu definující čeho má zaměstnanec během daného období dosáhnout, plán výkonu a rozvoje, řízení pracovního výkonu v rámci roku představující nastavení pravidelných kontrol a zpětných vazeb, a hodnocení pracovního výkonu (Bartoňková, 2010, s. 40).

Metodika Balanced Scorecard představuje nástroj tvorby i implementace strategie (Bartoňková, 2010, s. 41). Metodu je možno využít k ujasnění a dosažení konsensu při formulaci strategie, efektivní komunikaci v rámci podniku, k propojení cílů strategických s cíli taktickými a operativními, k identifikaci a sladění strategických iniciativ, k realizaci strategických revizí, získání strategické zpětné vazby k formulované strategii, ke sladění cílů v rámci jednotlivých týmů i jednotlivců v podniku s cíli firemními (Vodák, Kucharčíková, 2011, s.53). Vodák a Kucharčíková (2011, s. 53) uvádí, že díky implementaci metody Balanced Scorecard dochází k vymezení jasných cílů pro manažerské řízení a umožňuje zaměstnancům poznat, jaký přínos pro podnik mají. Dále dochází k pochopení časového nesouladu mezi investicí do vzdělávání a přínosem vzdělání, či k vytvoření příležitosti jednotlivců a podniků k měření faktorů důležitých pro jejich výkonnost a úspěch. Metodika Balanced Scorecard propojuje veškeré aktivity firmy s její strategií (Bartoňková, 2010, s. 41). BSC nahlíží na podnik ze čtyř perspektiv (finanční, zákaznické, interních procesů, učení a růstu). Finanční perspektiva tvoří základní ohnisko, od kterého se zbylé perspektivy odvíjejí. Každý z ukazatelů by měl mít příčinnou souvislost ke zvýšení finanční výkonnosti podniku. Finanční perspektiva definuje jak finanční výkonnost očekávanou od podnikové strategie, tak i hodnotí splnění cílů dalších perspektiv. Mezi některé

z ukazatelů pro měření finanční výkonnosti patří obchodní marže, cash flow, zisk na zaměstnance, zisk z nových produktů, celková aktiva, likvidita, návratnost investic apod. Základní otázkou finanční perspektivy je: „*Jakých finančních výsledků musíme dosáhnout, abychom uspokojili naše akcionáře?*“ (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 56) Zákaznická perspektiva dává jasnou představu o zákaznických organizace a segmentaci trhu. Podnik musí určit, co je pro něj konkurenční výhodou, a podle toho i volit takové ukazatele, které korespondují s cíli podniku v oblasti procesů rozvoje, služeb, marketingu apod. Zákaznická perspektiva umožňuje určení klíčových zákaznických ukazatelů pro jednotlivé segmenty trhu a pro důležité zákazníky. Mezi základní ukazatele hodnocení zákaznické perspektivy patří roční prodej zákazníka, průměrná délka vztahu se zákazníkem, velikost a rating zákazníka, průměrný čas věnovaný vztahům se zákazníky, index spokojenosti či loajality zákazníka apod. Odpovídáme si na otázku: „*Které potřeby zákazníka musíme uspokojit, abychom dosáhli našich nejvyšších cílů?*“ (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 56) Interní procesy představují takové procesy, které podporují dosažení cílů vlastníků a zákazníků a respektují finanční i zákaznickou perspektivu. Z toho důvodu je možné přicházet na zlepšování procesů ne jen s ohledem na konkurenci, ale je možné i konkurenci předběhnout díky zjištění požadavků vlastníků a zákazníků. Mezi často využívané ukazatele perspektivy interních procesů patří čas zpracování objednávky, průměrný čas vývoje produktu, průměrný čas nutný k rozhodování, produktivita, flexibilita produkce, náklady na informační technologie, počet nových zákazníků apod. Perspektiva interních procesů se ptá na typy procesů, ve kterých musíme být vynikající, abychom uspokojili své stakeholdery, zejména tedy vlastníky a zákazníky. Čtvrtou perspektivou je perspektiva učení se a růstu, která má podporovat již výše zmíněné cíle. Podnik, který chce být úspěšný, musí investovat do své infrastruktury, která je představována lidmi, systémy a procedurami. Metodika BSC právě pomáhá leaderům podniku pochopit systém vazeb, který podporuje cíl primární. Základní oblasti této perspektivy jsou: schopnosti zaměstnanců, schopnosti systémů, vedení, motivace, delegování, angažovanost, podniková kultura a firemní klima. K tomu, aby mohlo docházet ke změnám v interních procesech a vztahu k zákazníkům, je třeba podpory zaměstnanců. Změna role pracovníka je spojena se změnou kvalifikace, mobilizací zaměstnaneckého potenciálu a tvůrčích schopností. K dosažení cílů (zvýšení produktivity, zodpovědnosti, zlepšení kvality zákaznického servisu apod.) pomáhá i pozitivní motivace, spokojenost pracovníků a vhodné firemní klima. V rámci větších podniků dochází jednou do roka k distribuci a vyhodnocování dotazníků spokojenosti, které dávají organizaci impuls k případnému snižování mezer spokojenosti, jež následně zprostředkovaně vedou k dosahování cílů organizace. V rámci perspektivy učení se a růstu musí podnik počítat s nestabilitou, která je reprezentována zastaráváním znalostí. Při těchto strategických úvahách by měl podnik přemýšlet i nad tím, jak bude získávat a rozvíjet know-how v oblastech, které jsou pro něj klíčové a tvoří konkurenční výhodu. V rámci perspektivy učení se a růstu si odpovídáme na otázku inovativního chování a učení jednotlivých pracovníků tak, aby podnik dosáhl své vize (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 56-64).

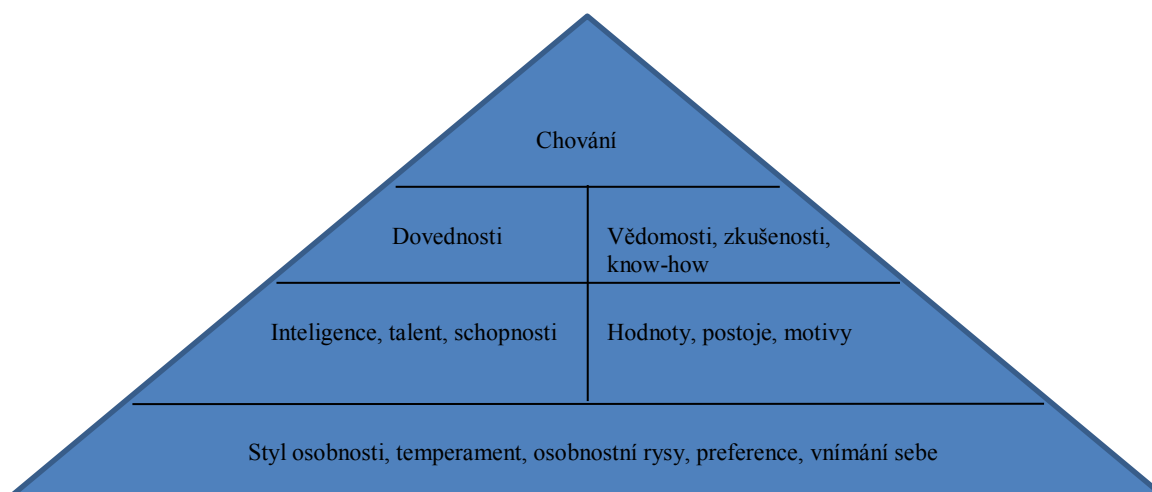


Obr. 5 Základní vztahy mezi jednotlivými perspektivami metodiky BSC (Vlastní cesta [online]. [cit. 2016-11-27]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/balanced-scorecard/>)

„Kompetenční přístup k firemnímu vzdělávání a uplatnění metodiky řízení podle kompetencí představuje součást strategického rámce při plánování a realizaci firemního vzdělávání“ (Bartoňková, 2010, s. 82). Metodika, jejíž autory jsou J.Plamínek a R.Fišer (2005, s. 11-17), je zaměřena na hledání kompetencí pro konkrétní lidi pracující v podniku, které jsou na dané pozici nezbytné. Cílem této metodiky je dosáhnout harmonie mezi světem lidských zdrojů, který je představován zaměstnanci a jejich schopnostmi, a světem lidské práce, která vychází z požadavků na výkony. Výhodou metodiky řízení podle kompetencí není jen schopnost odstranění určitého problému rozvojem dané kompetence, ale dochází tím k odstranění příčiny problémů, jež pochází z podobné třídy.

Pojem kompetence chápeme jako seskupení znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, které nás podporují při dosažení určitých cílů (Hroník, 2007, s.61). Kompetence také můžeme obecně chápat tak, že se jedná o schopnost pracovníka vykonávat zadané pracovní úkoly v požadovaném rozsahu, čase a kvalitě (Lojda, 2011, s.20). Také se můžeme setkat s výkladem, že kompetenci chápeme jako pravomoc, která je udělena určitou autoritou nebo patřící nějaké autoritě. V tomto slova smyslu jsou kompetence nestálé a mohou být přesunuty (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s.14). My budeme chápat pojem kompetence v tomto textu jako znalosti, dovednosti, zkušenosti a vlastnosti, které nás podporují v dosahování cílů, jsou nepřenositelné a zdůrazňují vnitřní kvalitu člověka. Ta vychází z jejího rozvoje v daném

okamžiku a je nezávislá na vnějším světě. Pokud je tedy zaměstnanec kompetentní, znamená to, že je vnitřně vybaven znalostmi, dovednostmi, vědomostmi a zkušenostmi, které v daném okamžiku k výkonu své práce potřebuje. Je dostatečně motivovaným, aby byl ochoten dané kompetence a energii k danému výkonu využít, a má možnost v daném prostředí takové chování uplatnit (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 28). Podrobněji nám ukazuje anatomii kompetence Obr. 6. Obrázek ukazuje jednotlivé složky osobnosti, které mají vliv na kompetence jedince.



Obr. 6 Hierarchický model struktury kompetence (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, upraveno)

Existuje mnoho možností dělení kompetencí. V této práci se zaměřím jen na ty, které by mohly být využity v praktické části práce. Kompetence můžeme dělit na manažerské, interpersonální a technické. Manažerské kompetence představují takový souhrn schopností, které pozitivně přispívají k plnění manažerských rolí. Jde například o kompetenci řešení konfliktů, delegování, koučování apod. Interpersonální kompetence představují takové kompetence, které jsou spojeny se zajištěním synergických efektů při vzájemné kooperaci a koordinaci činností. Například se jedná o schopnosti aktivního naslouchání, empatii, budování vztahů atd. Technické kompetence pak představují takový soubor dovedností, jež se vztahují ke konkrétní pracovní funkci a zajišťují nám kvalitní plnění úkolů. Vztahují se také k naší hlavní pracovní náplni jako je například účtování, programování, analyzování údajů apod. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s.72). Další možností členění kompetencí je členění na kompetence prahové a odlišující. Do prahových kompetencí zařazujeme všechny dovednosti a schopnosti, díky kterým je zaměstnanec schopen plnit zadané pracovní úkoly. Odlišující kompetence můžeme také nazvat jako kompetence vysokého výkonu a představují schopnosti, které jsou už nad rámec standardu, a díky nim je možné odlišit nadprůměrný pracovní výkon od toho standardního (Bartoňková, 2010, s. 88). Pokud chce být podnik úspěšný v dynamickém prostředí, pak je doporučeno, aby byl úspěšný ve více rovinách. V takovémto případě se dělí kompetence na klíčové, týmové, funkční a vůdcovské (manažerské). Klíčové kompetence jsou charakteristické pro všechny zaměstnance. Týmové jsou ty, které by měly být společné pro členy jednotlivých týmů. Funkční kompetence jsou takové společné kompetence, které se sdružují s ohledem na oddělení v němž daný zaměstnanec působí – obchod, marketing apod. A konečně vůdcovské a manažerské kompetence jsou kompetence vztahující se ke kvalitnímu vedení a řízení kolektivů (Vodák, Kucharčíková, 2011, s.72). Nejčastějším členěním základních kompetencí organizace je členění na kompetence individuální, organizační a klíčové. Individuální kompetence představují znalosti,

dovednosti a schopnosti pomáhající odlišit zaměstnance se standardním pracovním výkonem od zaměstnanců nadprůměrných a klíčových. K rozvoji těchto kompetencí dochází především v případech, kdy je zaměstnanec dostatečně motivován a má možnost seberealizace. Z těchto důvodů hraje důležitou roli při rozvoji již zmíněného typu kompetencí firemní kultura a vazba na jednotlivé personální činnosti ve firmě. Organizační kompetence představují takový souhrn znalostí, schopností a dovedností, které jsou typické pro úspěšné podniky bez ohledu na odvětví, v němž působí. Mezi takové kompetence řadíme například schopnost plánování práce, měření postupů prací, řízení rizika apod. A v neposlední řadě klíčové kompetence představují takový souhrn znalostí, dovedností a schopností, který je unikátní, těžko napodobitelný konkurencí a dopomáhá k odlišení se od ní. Díky nim je podnik schopen se odlišit od konkurence, která působí ve stejném odvětví (Bartoňková, 2010, s. 89-93).

Belz a Siegrist (2001, s.27) tvrdí, že klíčové kompetence jsou obsahově neutrální a nejsou vázány na specifický obsah. Obecně získávání klíčových kompetencí můžeme chápat jako celoživotní a individuální proces sloužící k rozvoji osobnosti (Belz, Siegrist, 2001, s.168). „*Potenciálem k disponování kompetencemi je individuální kompetence k jednání*“ (Belz, Siegrist, 2001, s.166). Na jejím vývoji se spolupodílí sociální kompetence, kompetence k vlastní osobě a kompetence v oblasti metod. Sociálními kompetencemi se rozumí schopnost týmové práce, kooperativnost, komunikativnost a schopnost čelit konfliktům. Kompetence ve vztahu k vlastní osobě jsou spojeny se sebevnímáním, sebereflexí, sebekritičností, sebe rozvíjením apod. A kompetence v oblasti metod zdůrazňují schopnost zvažovat šance a rizika, strukturovat a klasifikovat informace, dávat věci do kontextu a posuzovat souvislosti apod. Z výzkumu inzerátů, který proběhl v roce 1995, byly zjišťovány klíčové kompetence, které byly očekávány na různé pracovní pozice v daném období. Mezi ně patří: komunikativnost a kooperativnost, schopnost řešit problémy a tvořivost, samostatnost a výkonnost, odpovědnost, schopnost uvažovat a učit se, a schopnost zdůvodňovat a hodnotit (Belz, Siegrist, 2001, s.165-168).

Komunikativnost chápeme jako schopnost jedince vědomě a co nejjasněji a nejsrozumitelněji komunikovat, tedy vypovídat, naslouchat a vnímat i řeč těla. Kooperativnost nám pak představuje schopnost člověka podílet se na skupinových pracovních procesech, respektovat názory jiných a dodržovat „pravidla hry“. Se schopností komunikovat a kooperovat jsou spojeny jednotlivé klíčové dovednosti, které je možné a nutné trénovat v případě, že chceme, aby daný zaměstnanec touto klíčovou kompetencí disponoval. Mezi klíčové dovednosti v rámci kompetence schopnost komunikovat patří: znát potřeby druhých, dávat zpětný signál, vyjadřovat se jasně, všímat si neverbálních signálů, opakovat a shrnovat, a umět naslouchat. Obecně komunikace je tvořena verbálně i neverbálně. Celkový dojem z verbální komunikace je tvořen nejen volbou vhodných slov, složitostí větných struktur, využíváním cizích slov apod., ale také hlasitostí, zřetelností, rychlostí, kadencí a melodií, rytmem a pauzami. Přestože ve většině případech je obsah sdělení, který je předáván řečí, tedy verbálně, to nejdůležitější, neverbální komunikace má na výstup a pocit z daného sdělení až pět krát větší vliv. Mezi prvky neverbální komunikace patří řeč těla (držení těla, gestika, mimika, výměna pohledů), řeč objektů (objekty blízké tělu – vlasy, oblečení..., objekty vzdálené od těla – zařízení bytu) a řeč prostoru (zóny podle vzdálenosti – intimní zóna, osobní zóna..., teritoria – obytný prostor, oblast stravování ..., vědomosti, odpočinek, rituály, intimita apod.) (Belz, Siegrist, 2001, s.185-229)

Druhou klíčovou kompetencí je řešení problémů a kreativita. Jedná se o klíčové dovednosti spojené s vytvářením asociací, vytyčováním cílů, poznáváním struktur, uměním analyzovat, odpoutat se a být spontánní. Je dobré být otevřený neobvyklým řešením, být schopen

převzít odpovědnost, plánovat, dokumentovat a analyzovat, systematicky postupovat při hledání řešení, hledat optimální postupy vedoucí k cíli apod. Problémy, kterým často čelí zaměstnanci, je možné rozdělit na dobře strukturované a špatně strukturované (Belz, Siegrist, 2001, s. 231-234). Dobře strukturované problémy jsou charakteristické tím, že jsou jednoduché, předvídatelné a existuje pro ně rutinní postup řešení. Tyto typy problémů jsou charakteristické pro procesy na úrovni operativního řízení. Zatímco špatně strukturované problémy jsou takové, které jsou nové, jedinečné, neopakovatelné a neexistuje pro ně standardizovaný postup řešení. Při řešení těchto problémů je důležitá zkušenost, tvůrčí přístup a intuice. Tyto problémy jsou typické pro procesy na úrovni taktického a strategického řízení (Fotr, Švecová a kol, 2010, s. 30-32).

Kompetence samostatnost a výkonnost znamená schopnost člověka vyvíjet vlastní iniciativu, pracovat produktivně, soustředěně, cílevědomě a plánovitě. Jedná se i o snahu samostatně získávat informace a hledat cesty k danému řešení. Klíčové dovednosti vázající se ke kompetenci výkonnosti jsou motivace k výkonu, schopnost převzít odpovědnost, využití možností, prioritizace podle důležitosti, adekvátní řešení konfliktů a poznání hranice výkonu. Učení se samostatnosti je proces spočívající v naučení nadřízených toleranci k chybám svých podřízených, zapojování podřízených do strategických úvah, umožnění zaměstnancům využívat i svých vlastních zkušeností a nápadů, důvěřovat jim a dávat to najevo. Zároveň je také třeba vyvážit důvěru určitou měrou odpovědnosti, kterou svým jednáním nesou, a to je i další klíčová kompetence zjištěná výzkumem (Belz, Siegrist, 2001, s. 265-300).

Schopnost nést odpovědnost představuje takovou kompetenci, kdy je jednotlivec připraven a ochoten převzít odpovědnost nebo spoluodpovědnost v rámci svého jednání. Je to vlastně schopnost identifikace se svou úlohou, umění odhadnout důsledky vlastního jednání, projednávat problémy a důsledky související s daným rozhodnutím a případně čelit sankcím způsobeným vlastním jednáním. Jedinec by měl disponovat schopností odhadnout důsledky, uměním si vybírat, dodržovat úmluvy, mít vůli, jednat vědomě a být tvůrčí. Odpovědnost jedinec může získat přidělením určitého úkolu, vykonáváním určité pracovní pozice, nebo vstupem do podniku, a to jen tím, že tam pracuje. Odpovědnost je také často svázána s určitými důsledky a vedlejšími účinky jednání, ty mohou být pozitivní i negativní. Se stupněm odpovědnosti jsou důsledky značnější (Belz, Siegrist, 2001, s. 302-330).

Schopnost přemýšlet a učit se znamená, že jedinec je připraven a má chuť a sílu myslet v souvislostech a systémově, rozvíjí své mezery ve znalostech, snaží se rozšiřovat si obzory, dostává se k novým zdrojům informací apod. Klíčovými dovednostmi jsou získávání emocionálních podnětů, dbaní na prožitek a úspěch, aktivní aplikování, používání všech smyslů, vytváření obrazů a umění propojovat. K řízení našeho jednání a správě našeho těla slouží lidský orgán mozek. Ten se skládá ze dvou hemisfér, kde každá plní jinou funkci. Převaha jedné z nich nad tou druhou nás předurčuje k přemýšlení o věcech jiným způsobem a jinak probíhá i učení. Lidé, u kterých dominuje levá mozková hemisféra zodpovědná za rozum a úsudek, přemýšlí nad věcmi logicky a objektivně. Zaměřují se především na verbální a obsahovou část testu a myslí postupně tj. digitálně. Je pro ně důležitá logika, teorie, obsah učení a věcné informace. Naopak jedinci, u kterých dominuje pravá mozková hemisféra zodpovědná za pocity, intuici a kreativitu, myslí emocionálně, intuitivně, a tedy i subjektivně. Dbají na neverbální komunikaci a myslí celostně. Dominují u nich emoce a jsou pro ně charakteristické úvahy o jistotě, akceptaci, hodnotách, normách, bezpečí, důvěře, sympatii a náklonosti (Belz, Siegrist, 2001, s. 331-353).

A poslední nejvíce v inzerátech zmiňovanou klíčovou kompetencí je schopnost zdůvodňovat a hodnotit. Jedná se o připravenost jedince zdůvodňovat své kroky jednání a

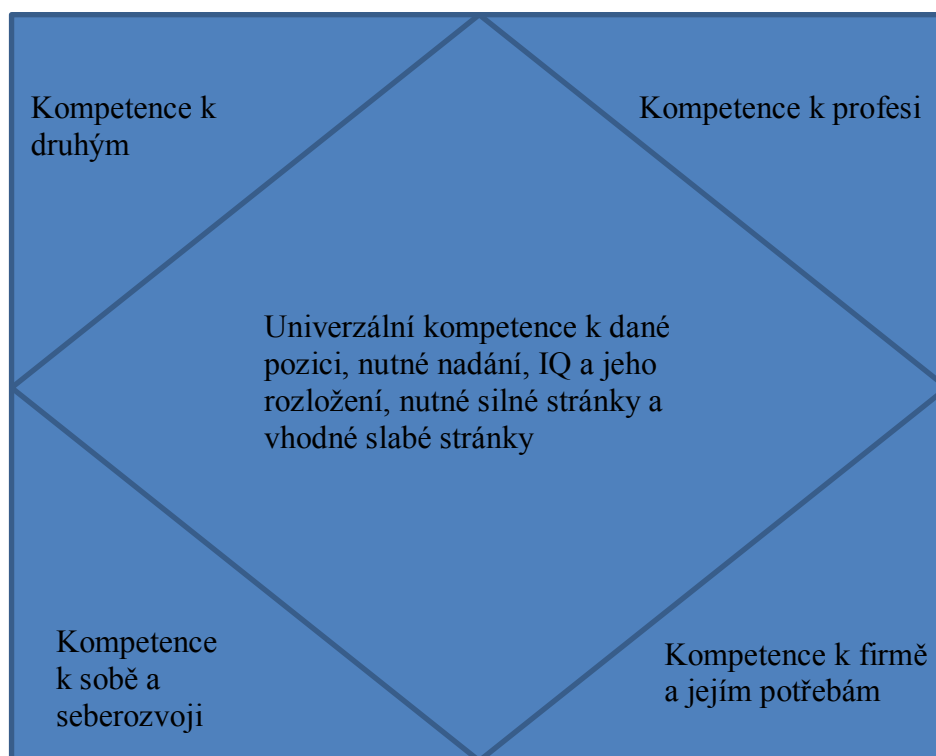
chování, hodnotit výsledky vlastní práce, používat přiměřeně měřítka hodnot a přisuzovat jim adekvátní váhu. Důraz je kladen na dovednosti související s rozpoznáváním souvislostí, uměním se distancovat, uměním argumentovat, pozorovat, rozlišovat a objasňovat hodnoty.

K dosažení vytyčených cílů nám slouží dobře sestavený kompetenční model. Kompetenční model nám definuje jakými procesy, přístupem k práci, a s jakými vstupy a předpoklady lze dosáhnout určitého cíle a výsledku. Kompetenční model musí být propojen nejen s podnikovou strategií, ale také se strategií personální. Model nám také představuje most mezi hodnotami společnosti a popisem práce, který nám nikdy neřekne chování a způsob, jakým má být úkol proveden. Přestože existují dva způsoby designování tohoto modelu (od kompetencí jedince ke kompetenci firmy nebo od kompetencí firmy ke kompetencím jedince), Hroník (2007, s. 69) uvádí, že tvorba modelu od kompetencí firmy ke kompetencím jedince je strategičtější, protože strategie se neřídí zaměstnanci, ale zákazníky. Tato tzv. teorie positioningu nám říká, že existují v podstatě tři skupiny kompetencí. Ty jsou zaměřené na získávání a prohlubování produktového vůdcovství, zákaznickou orientaci a provozní dokonalost.

Funkční kompetenční model je takový, který navazuje na business strategii, vytváří rámec personální strategii a propojuje je. Musí být uživatelsky přátelský, tedy srozumitelný, sdílný a sdělitelný. Mělo by se jednat o klíčový nástroj pro řízení pracovního výkonu. Kompetenční model by měl být jednotný pro všechny pozice a měl by být komunikován stejným jazykem. Hodnotná je i jeho široká využitelnost pro jednotlivé personální činnosti od výběru až po hodnocení. Důležitou součástí je i možnost spoluautorství se zaměstnanci firmy. (Hroník, 2007, s.71)

Při tvorbě kompetenčního modelu lze využít přístup preskriptivní, kombinovaný a nebo model šitý na míru. V rámci preskriptivního modelu firma přebírá standardizovaný model a využívá ho ve společnosti. Přístup kombinovaný modifikuje „vypůjčený“ model a hledá klíčové rozdíly mezi „vypůjčeným“ modelem a specifíkem organizace. Třetí možností je vytvořit vlastní kompetenční model, který je „šit na míru“ dané organizaci se zohledněním jejích specifíků jako je firemní kultura apod. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 63). Proces identifikace kompetencí při tvorbě vlastního kompetenčního modelu je možné rozdělit na fázi přípravnou, fázi získávání dat, fázi analýzy a klasifikaci informací, popis a tvorbu kompetencí a kompetenčního modelu, a ověření a validaci vlastního modelu. V rámci přípravné fáze dochází k identifikaci pozic, u kterých budeme kompetenční model tvořit, porozumění organizační struktury, získání informací o strategických cílech organizace apod. V rámci druhé fáze, sběr dat, dochází k analýze pracovních míst pomocí přímého pozorování, průzkumů, rozhovorů, analýzy pracovních funkcí a úkolů apod. Třetí fáze je charakteristická sestavením kompetencí a jejich seskupením do dílčích celků, které něco spojuje. Čtvrtá fáze je typická pojmenováním kompetence a popsáním projevů kompetence podle úrovně jejího rozvoje. Fáze je zakončena sestavením kompetenčního modelu. V poslední fázi dochází k ověření kompetenčního modelu na širším vzorku respondentů. Výstup kompetenčního modelu v rámci strategie vzdělávání je využit primárně pro účely identifikace vzdělávacích potřeb a pro tvorbu struktury a obsahu vzdělávání (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004). Kompetence lektora i studenta resp. pracovníka definuje Evangelu, van Bommel, Juříčka (2013, 37-48) pomocí čtyřsektorového kompetenčního modelu. Jedná se o graf, který se skládá z pěti částí. Prostřední část obsahuje takové kompetence, které jsou univerzální k dané pozici, obsahují nutné nadání, IQ a jeho rozložení, nutné silné a vhodné slabé stránky. Čtyři další typy kompetencí, které jsou po stranách modelu, se vztahují k vlastní

osobě (k osobnostním schopnostem a předpokladům – vytrvalost, sebekontrola), k orientaci na druhé lidi (k sociálním schopnostem a předpokladům – diplomatická komunikace, nápomocnost druhým), vztahující se k profesi (znalost potřebných zákonů, znalost programovacího jazyka) a k firmě a její kultuře (jazykové dovednosti, adaptace na mezinárodní prostředí). Čtyřsektorový kompetenční model nám zobrazuje obrázek č. 7.



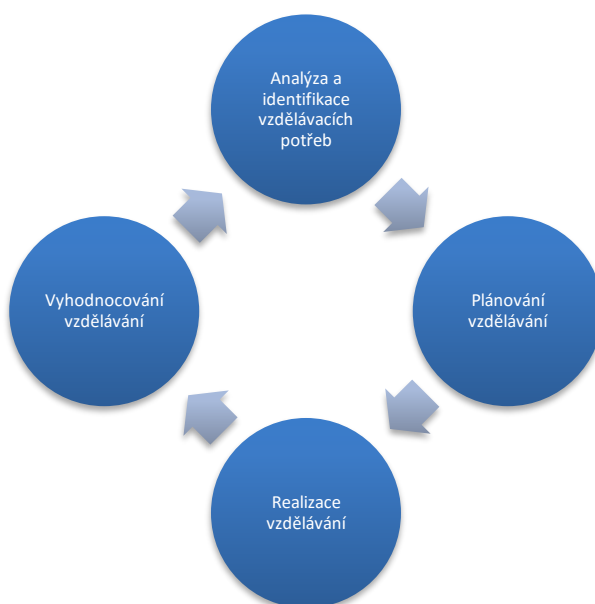
Obr. 7 Ideální čtyřsektorový kompetenční model pro kategorie pozic (Evangelu, van Bommel, Juříčka 2013, s. 45)

2.4 Systematické a plánované firemní vzdělávání

Systémový nebo systematický přístup chápeme jako přístup k vnímání světa v celé své složitosti. Vzdělávací systém ve firmě vidíme jako subsystém spolupracující s ostatními subsystémy, na kterém závisí i úspěch celé organizace (Bartoňková, 2010, s. 108-109). Systém podnikového vzdělávání je opakující se systém. Vychází ze zásad podnikové politiky, respektuje podnikové cíle a strategii, a reflektuje organizační a institucionální předpoklady vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2011, s.82-83). Hlavní charakteristikou je nepřetržitost v rámci opakujícího se cyklu identifikace potřeby, plánování, realizace a vyhodnocování vzdělávací aktivity. (Bartoňková, 2010, s. 109-110). Systematické vzdělávání přináší mnoho výhod: podnik má neustále připravené pracovníky, umožňuje formovat pracovní schopnosti zaměstnanců podle potřeb podniku, přispívá ke zlepšování pracovního výkonu a produktivity práce, průměrné náklady na jednoho vzdělávaného člověka jsou nižší než při uplatňování jiného přístupu, zlepšuje vztah zaměstnanců k podniku a zvyšuje jeho motivaci, přispívá ke zlepšování mezilidských vztahů apod. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s.82-83).

Tvorba koncepce vzdělávání vyžaduje detailní zpracování popisů všech pracovních činností. Tyto popisy musí být vytvořeny pro každé pracovní místo, musí zohledňovat požadované kompetence, popisovat vztahy nadřízenosti a podřízenosti i konkrétní odpovědnosti. Je třeba zpracovat i kvalifikační požadavky pro každou pracovní činnost. Organizace musí ověřovat způsobilost pracovníků, mít nastavena vnitřní pravidla pro organizaci, koordinaci a financování vzdělávání. V neposlední řadě je důležité kooperovat a koordinovat spolupráci s dalšími institucemi (Bartoňková, 2010, s. 109).

Plán vzdělávání představuje a zobrazuje přehled všech vzdělávacích aktivit organizace, které jsou určeny v daném období k realizaci. Identifikace těchto nabízených aktivit vychází z mezer mezi požadovanou a aktuální mírou znalostí, dovedností a chování jednotlivých pracovníků. Plán vzdělávání by měl reagovat na trh a definovat takové vzdělávací aktivity, které by mohly být na trhu pozitivně hodnoceny. Při plánování vzdělávací akce (po definování mezer) je nutné formulovat její cíle, stanovit profil účastníka a absolventa, určit obsah kurzu, studijní materiály apod. Součástí plánu není jen definování forem, metod a technik vzdělávání, ale i organizační, materiální, technické a finanční zabezpečení akce. V neposlední řadě je třeba také navrhnout systém hodnocení vzdělávací akce (Bartoňková, 2010, 112-117). Fáze systému vzdělávání nám popisuje obrázek 8.



Obr. 8 Fáze systému vzdělávání (Armstrong, 2002, s. 496, upraveno)

2.4.1. Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb

Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb představuje první a zároveň nejkritičtější bod při implementaci vzdělávacích aktivit. Nejkritičtější právě i z důvodu, že chyba v této fázi se projeví i v dalších krocích vzdělávání a má následně vliv i na samotnou realizaci. Tato fáze zahrnuje shromažďování informací o současném stavu dovedností, znalostí, schopností a výkonnosti pracovníků a následně je porovnává s úrovní požadovanou. Výsledkem této analýzy je stanovení zejména těch mezer, které lze eliminovat vzděláváním (Bartoňková, 2010, s. 118).

V rámci identifikace vzdělávacích potřeb se analyzuje určitá škála údajů, které lze v zásadě dělit do tří skupin. Celopodnikové údaje nám dávají informace o cílech a plánech

organizace, struktura podniku, zdrojích, užívání pracovní doby, produktivité, kvalitě, výkonu apod. Údaje o pracovním místě nám popisují dané pracovní místo, informují nás o vztazích mezi pracovníky či kultuře pracovních vztahů. A konečně údaje o pracovnících nám dávají přehled o kvalifikaci pracovníků, jejich absolvovaných vzdělávacích programech, jejich potřebách a přáních. Tyto údaje lze následně analyzovat dvěma způsoby, a je možné volit i různé metody. Kvantitativní sociologický výzkum dané údaje získává přímo z rozhovorů s pracovníky či z různých dotazníků, vlastního pozorování apod. Druhý přístup pracuje primárně s dokumenty a literaturou, kde se snaží definovat očekávané kompetence jednotlivých pracovních pozic a porovnává je s informacemi o kompetencích aktuálních. Ideálně by měly organizace tyto dva způsoby kombinovat pro maximální využití jejich potenciálu (Bartoňková, 2010, s. 121 - 125).

Potřeby, které firma eviduje s ohledem na vzdělávání, mohou být povahy individuální, či organizační (Hroník, 2007, s. 135).

Organizační potřeby vyplývají zejména ze změn, které evidujeme ve vnitřním či vnějším prostředí podniku. Vnější prostředí je reprezentováno především změnami sociálními (demografickými), kdy může docházet ke změnám například v úrovni vzdělání obyvatelstva či stáří populace, která má za následek například preferenci odlišného přístupu k učení a vzdělávání. I technologické změny ovlivňují obecně personální management, a tedy i vzdělávání. K prioritizaci určitých vzdělávacích potřeb může docházet i s ohledem na vývoj ekonomické či politické situace, která může vyvolat i určité legislativní změny v oblasti vzdělávání zaměstnanců. Podnik samozřejmě volí strategii i s ohledem na konkurenční prostředí. Je třeba vnímat a analyzovat svou konkurenci, dodavatele a v neposlední řadě i zákazníky a jejich specifické potřeby (Bartoňková, 2010, s. 23-25). Vzdělávací potřeba může ale vzniknout i s přihlédnutím k vnitřnímu prostředí. Může docházet ke změnám ve strategii podniku, organizační struktura či v technologii (Bartoňková, 2010, s. 119-120). K identifikaci tedy využíváme primárně stanovisek expertů, analýzu problémů, technický rozvoj tvořivosti kolektivu, analýzy budoucích trendů a možností podniku, průzkum postojů či program změn a restrukturalizace (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 93).

Individuální potřeby vzdělávání pak vyplývají z požadavků na funkci, kterou daný pracovník vykonává, ze subjektu vzdělávání, a z plánů do budoucnosti s ohledem na zaměstnancův profesní a kariérní růst. Tato identifikace může probíhat subjektivně, kdy sám pracovník zhodnotí své pracovní chování, znalosti, schopnosti, a nebo objektivně. Objektivní hodnocení probíhá ze strany přímého nadřízeného, který se zamýšlí nad otázkami případného rozvoje. Mezi objektivní metody identifikace rozvojových potřeb patří kromě behaviorálního pohovoru například 360° zpětná vazba, development centrum či rozvojový plán (Hroník, 2007, s. 136 - 142).

Přístupy k identifikaci vzdělávacích potřeb jsou v podstatě dvojího typu. Buď firma volí přístup proaktivní, kdy aktivně připravuje své zaměstnance na změny ve vnitřním či vnějším prostředí, nebo volí přístup reaktivní, který reaguje na aktuálně zjištěný nedostatek na pracovišti a na základě něj připravuje nápravu (Buckley, Caple, 2004, s. 33).

Díky identifikaci a analýze vzdělávacích potřeb již víme, co bude předmětem rozvojových aktivit a kdo by měl být aktivní při implementaci.

2.4.2. Designování vzdělávací aktivity

Pokud zjistíme, že identifikovaná mezera je odstranitelná vzděláváním, pak je třeba rozhodnout, jakým způsobem by mělo být vzdělávání prováděno, kdo bude studentem, jaký bude obsah výuky, kým bude vzdělávání realizováno, v jakém prostředí a jaké finanční prostředky je nutné alokovat pro odstranění mezery. Je tedy třeba připravit a konkretizovat strategii vzdělávání a realizovat ji (Bartoňková, 2010, s. 134).

Na počátku tedy máme definovanou mezeru na úrovni organizace i na úrovni jednotlivce. Na základě těchto informací si definujeme **cíle strategie vzdělávání** (Hroník, 2007, s. 144). Ty by měly vyjadřovat požadované chování, konkretizovat podmínky pro dosažení toho daného chování a výkonu, a stanovovat kritéria pro posouzení, zda bylo dosaženo požadovaného cíle. Cíle lze dělit do dvou kategorií. Definujeme cíle programové, které představují cíle celého vzdělávacího programu jako výstupu stanoveného procesu vzdělávání, a také si určujeme cíle kurzu. Ty představují cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit, a také se pod nimi mohou skrývat i cíle dílčí (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 99). Z pohledu dimenzí učení lze dělit cíle na kognitivní zaměřující se na získání vědomostí a teoretických schopností, afektivní, pomocí nichž se učíme mravní a emotivní postoje, a nebo psychometrické, které nás učí praktickým dovednostem a samotnému konání. Kognitivní doména využívající zejména Bloomovu taxonomii cílů rozlišuje šest základních stupňů osvojení si vědomostí (Bartoňková, 2010, s. 137). Prvním stupněm je zapamatování, kde získáme obecné poznatky, generalizujeme teorii a struktury, klasifikujeme a kategorizujeme. Druhou úrovní je pochopení. V rámci něhož už dokážeme danou problematiku vysvětlit, interpretovat, překládat z jednoho jazyka do druhého. Třetí fází je aplikace, která nám dopomáhá k použití zobecnění a abstrakce. Další fází je analýza, díky které jsme schopni provést rozbor komplexní informace na prvky, stanovovat hierarchii prvků apod. Syntéza představuje fázi, v níž už jsme schopni odvozovat soubor abstraktních vztahů k účelu a složit prvky do nového celku. A poslední nejvyšší fází je hodnotící posouzení. Tam už je student schopen posuzovat materiály a podklady z hlediska účelu a zároveň je schopen odargumentovat, podpořit, zdůvodnit, prověřit apod. (Skalková, 1999, s. 108). Afektivní doména rozděluje emotivní a morální cíle do pěti oblastí – vnímání podnětů, reagování na podněty, zhodnocení, systematizace, a zvnitřňování hodnot. (Skalková, 1999, s. 109). Psychometrická doména se zaměřuje na praktické dovednosti jedince, a to jak na dovednosti fyzické, tak i na dovednosti manažerské a vůdcovské (Bartoňková, 2010, s. 141). Zvýšit pravděpodobnost dosažení požadovaných cílů můžeme díky zaměřením se na vyšší informovanost účastníků o cílech a záměrech vzdělávacích aktivit. Tím dochází k vyšší zainteresovanosti a motivaci účastníků. Druhý faktor ovlivňující dosažení stanovených cílů souvisí se strategií podniku, která pokud je v souladu s cíli, zvyšuje i pravděpodobnost jejich dosažení. Třetí faktor ovlivňující dosažení očekávaného záměru souvisí se samotnou definicí cílů. Ty by měly být SMART, tedy specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově vymezené tak, aby ve fázi hodnocení vzdělávání mohly posloužit jako měřítko úspěšnosti (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 99 - 100). Přesná formulace učebních cílů představuje nástroj usnadňující firmě výběr učiva, volbu vzdělávací formy i didaktických metod (Bartoňková, 2010, s. 144). Jak již bylo zmíněno, v rámci designování vzdělávací aktivity by firma měla identifikovat nejen téma, obsah a strukturu výuky, ale také dojít i k identifikaci profilu vhodného lektora, profilu účastníka vzdělávací aktivity,

absolventa. Dále bychom měli popsat prostředí a kontext firmy. Neměli bychom zapomenout ani na poznání vnějšího prostředí, které ji obklopuje. Díky němu jsme pak například schopni predikovat vývoj firmy s ohledem na konkurenční prostředí, legislativní či demografické změny. (Hroník, 2007, s. 146).

Obsah vzdělávací aktivity by měl být svázán s firemní strategií a ukotven do firemního strategického rámce, jak již bylo zmíněno v kapitole Strategický přístup ke vzdělávání. Nestačí zde jen porovnávat mezeru mezi aktuálními kompetencemi zaměstnance a ideálním stavem kompetencí na danou pracovní pozici. Je nutné přihlídnout i ke skutečným potřebám zaměstnavatele. Skutečná potřeba zaměstnavatele vychází z analýzy požadavků na hladký průběh firemních procesů s přihlédnutím na situaci v budoucnu, na očekávané požadavky na kvalifikaci zaměstnance v rámci jednotlivých pracovních pozic. Také bychom měli zakomponovat požadavek na zachování konkurenceschopnosti firmy či její posílení na trhu. Krátkodobá analýza a plán rozvojových potřeb představuje nedostatky v kompetencích jednotlivých zaměstnanců, kvůli kterým nemohou dosahovat požadovaného pracovního výkonu, a to s ohledem na všechny čtyři oblasti čtyřsektorového kompetenčního modelu - osobnostní, sociální, oborový, a firemní sektor. Informace o chybějících kompetencích jednotlivých zaměstnanců lze získávat z pravidelných hodnotících a motivačních pohovorů, z průběžného hodnocení nadřízených či kolegů, nebo například z různě zaměřených personálních auditů či development center. I když pomocí krátkodobé analýzy rozvojových aktivit zjišťujeme aktuální nedostatky, je třeba mít na paměti i firemní strategii a kulturu. Naopak dlouhodobá analýza a plán rozvojových potřeb se zaměřuje na definování vnějších faktorů ovlivňujících vývoj firmy, seznamování zaměstnanců s firemními hodnotami, budování kompetenční architektury, zajišťující zavádění strategických změn a zajistit další působení na trhu. V rámci definování dlouhodobého plánu bychom měli čerpat informace z firemní strategie, firemní kultury, firemních plánů, investičních předpokladů, z plánovaných strategických změn, jež mohou mít vliv na životnost firmy. Samozřejmě bychom neměli zapomenout na vnější faktory ovlivňující firemní prostředí jako jsou demografické či legislativní změny apod. (Evangelu, van Bommel, Juříčka, 2013, s. 52 - 56). Obsah vzdělávacího programu může být zaměřen na získání konkrétních dovedností, znalostí nebo třeba i na změnu postojů. Celý proces vzdělávání musí být nastaven tak, aby účastníci považovali program za odpovídající jejich potřebám. Jinak nejsou motivováni ke změně a k tomu, aby se naučili něco nového (Bartoňková, 2010, s. 146).

Motivace účastníka k učení představuje jeho ochotu zdokonalit se ve svých dosavadních znalostech, dovednostech a případně i změnit své postoje a názory. Na motivaci pozitivně působí, když sám účastník vidí hodnotu dané vzdělávací aktivity. Hodnotu zde mohou studenti vidět aktuální, která jim pomáhá a usnadňuje práci na své aktuální pracovní pozici, ale mohou vidět i hodnotu do budoucna, jež jim může pomoci při kariérním postupu a posunu. Motivaci dále zvyšuje, když sám účastník definuje své mezery a potřeby pro zlepšení či rozvoj. Má-li být motivace úspěšná, je nutné dosáhnout shody mezi subjektem motivace (manažer) a jejím objektem (zaměstnanec). Firmy jsou často motivovány k financování vzdělávacích aktivit svých zaměstnanců z důvodu očekávání vyšší produktivity práce, vyšší spokojenosti zákazníků, zvýšení konkurenceschopnosti, zvyšování samostatnosti pracovníků na nižších stupních řízení apod. Pokud firma vidí ve vzdělávání přidanou hodnotu, pak se tato motivace projeví pozitivně v ochotě pracovníků vzdělávat se, schopnosti zaměstnanců strukturovat získané znalosti

a dovednosti, ve vysokém stupni jejich flexibility a ochotě přijmout změny či v pozitivní změně postojů zaměstnanců k podniku, zákazníkům apod. Obecně tedy platí, že pokud má být motivační program vzdělávání úspěšný, je důležitá participace manažera, který jde příkladem, volí participativní styl řízení, poskytuje pravidelnou zpětnou vazbu, dbá na individuální potřeby jednotlivých zaměstnanců. K motivaci také pomáhá když zaměstnanec vidí smysl v práci, kterou vykonává. Ve fázi realizace vzdělávací aktivity zvyšuje motivaci vhodné využití metod vzdělávání, seznámení účastníka s cíli, vytvoření vědomí o přínosu vzdělávací aktivity, zajištění souladu s dosavadními zkušenostmi, nastolení příjemné atmosféry lektorem, organizování aktivity mimo pracoviště, aby nebyl účastník rušen běžnými pracovními povinnostmi apod. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 101 – 106).

Profil účastníka vzdělávacího procesu představuje soubor znalostí, dovedností, kompetencí, jimiž disponuje daný účastník (Bartoňková, 2010, s. 145). Představuje klíčový prvek podnikového vzdělávání. Motivace, citový vztah a dispozice mají vliv na to, jaký bude jeho přístup k učení. V rámci identifikace profilu účastníka si je třeba uvědomit jeho specifika s ohledem na styl učení, je třeba zohledňovat křivku učení, zapomínání apod. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 106). Proces charakterizace osob zapojených do rozvojového programu se skládá z několika fází. V první fázi si vytvoříme čtyřsektorový kompetenční model pro kategorie důležitých pozic. Jedná se o vytvoření ideálního profilu popsaného pomocí kompetencí potřebných pro danou pracovní pozici či pro skupinu pracovních pozic, které mají kompetence stejné či velice podobné. Jak již bylo zmíněno v kapitole výše, kompetence v rámci čtyřsektorového kompetenčního modelu se vztahují k pozici, k firmě a jejím potřebám, k sobě a seberozvoji, k druhým, a také obsahuje univerzální kompetence k dané pozici, nutné nadání atd. V druhé fázi si vytvoříme druhý kompetenční model, který už vychází ze skutečných kompetencí jednotlivých lidí zařazených do vzdělávacího programu. Je nutné si v rámci definovaných kompetencí stanovit hodnotící stupnici, díky níž jsme schopni zjistit mezeru ideálu od skutečnosti. Následuje fáze seskupení potřeb jednotlivých účastníků a výběr jednotlivých témat a rozdělení účastníků do skupin podle těchto definovaných potřeb a témat na vzdělávání. A poslední fází je prioritizace, kde personalista či jiná zodpovědná osoba posuzuje, zda je třeba školit všechna identifikovaná témata, zda všichni účastníci dostanou daná školení a do jakých školení by bylo možné zahrnout talenty. Všechna tato klíčová rozhodnutí mají poté vliv na to, kdo je cílovou skupinou, kolik účastníků je třeba proškolit apod. Tato poslední fáze má pak rozhodující vliv pro návratnost investic do vzdělávání (Evangelu, van Bommel, Juříčka, 2013, s. 44 - 51).

Osoba školitele by měla disponovat vysokou osobnostní, sociální i profesní zralostí. Lektor by měl být pohodový, společenský, zábavný, měl by umět zaujmout a zatáhnout účastníky do děje. Nicméně to by nestačilo v případě, že by neměl podstatně vyšší odborné znalosti než účastníci, které sám školí. Lektor by měl také disponovat pedagogickými znalostmi a dovednostmi. Profil lektora se ale může lišit podle tématu, účastníků vzdělávací akce atd., proto výběr vhodného lektora představuje velice náročný proces. (Evangelu, van Bommel, Juříčka, 2013, s. 44 – 51). Lektoři mohou v průběhu vzdělávacího procesu volit různé vzdělávací styly (behaviorální, funkcionalistický, strukturalistický, humanistický). Behaviorální styl vyžaduje kvalitní přípravu lektora, který navrhuje a realizuje jednotlivé kroky, jež mají vést účastníky k cílovému chování. Proces je prováděn zábavnou formou a je orientován na výsledek.

Funkcionalistický styl se zaměřuje na řešení reálných problémů, kde lektori kladou na účastníky vysoké cíle a zdůrazňují jejich účelnost. Strukturalistický styl je hodně strukturovaný a zaměřuje se na neustálé testování splnění jednotlivých částí vzdělávacího programu. Výuka je důsledně kontrolována a mnohokrát dochází k podcenění emocionálního stavu účastníků. A konečně humanistický styl je zaměřen na pochopení druhých a budování vztahů. Ať už lektor preferuje jakýkoliv styl výuky, je třeba, aby respektoval zásady, které jsou při učení a budování vztahu s účastníkem důležité. Mezi ně patří schopnost naslouchat, podporovat, povzbuzovat, poskytovat reálnou zpětnou vazbu, být trpělivý, poskytovat dostatek času na přemýšlení, vytvářet příjemnou atmosféru atd. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s.118). Aby se personalista mohl vyhnout subjektivnímu úsudku při volbě lektora, pomáhá mu k tomu opět čtyřsektorový kompetenční model, tentokrát modifikovaný pro potřeby výběru vhodného lektora podnikového vzdělávání. Čtyřsektorový kompetenční model pro tyto účely zahrnuje v prostřední části univerzální kompetence pro výkon práce lektora bez ohledu na společnost a prostředí, kde školí. Mezi takové kompetence patří: alternativní myšlení, samostatnost, schopnost se profesně rozvíjet apod. Další čtyři sektory se budou lišit podle toho, jaké téma bude lektor vyučovat, jakou cílovou skupinu dostane na starost atd. Kompetence vztahující se k profesi požadují po lektorovi znát prostředí dané profese k tomu, aby mohl uvádět modelové příklady z praxe či vytvářet paralely. Kompetence vztahující se k firmě pomáhají lektorovi ztotožnit se s firemní kulturou a vnímat i specifika prostředí a styl komunikace jednotlivých zaměstnanců. Kompetence osobnostní jsou takové, díky nimž dochází k vzájemné úctě a pochopení se. A konečně kompetence ve vztahu k druhým se týkají sociálních schopností a předpokladů lektora. Před stanovením kompetencí pro vytvoření profilu ideálního lektora je třeba si ujasnit, jakou roli má vzdělávací osoba při vzdělávacím procesu vykonávat (lektor, trenér, mentor, kouč). Vzdělávací osoba může být lektorem. To je někdo, kdo má za úkol předat nové informace, ať už teoretické či praktické. Důraz je zde kladen na kompetence k profesi a k druhým. Trenér navazuje na teoretické znalosti a jeho základním úkolem je nacvičit potřebné postupy a řešení jednotlivých situací, proto by měl trenér mít kompatibilní kompetence s danou profesí, kterou školí, a měl by znát a chápat prostředí firmy. Naopak mentor nemusí být odborník na danou problematiku, ale musí danou problematiku znát. Je to někdo, kdo má vysoký morální status, často se věnuje adaptaci do firemní kultury, strategie či zvyklostí firmy. Musí mít tedy kompetence směrem k firmě a kompetence k sobě a seberozvoji. Kouč představuje školitele, u kterého se klade nejvyšší důraz na osobnostní a sociální kvality a nejméně pak na odborné znalosti. Jeho cílem je povzbuzování školeného k dosažení stanovených cílů. Měl by tedy disponovat kompetencemi k sobě a seberozvoji a kompetencemi k druhým. Při výběru školitele, abychom zjistili kompatibilitu se sestaveným kompetenčním modelem, je třeba vést se školitelem rozhovor, který se týká: metod využívaných při vzdělávání (zjistíme pomocí zadávání modelových situací), jaký tým a témata preferuje, jaké má osobní a profesní hodnoty, podle jakých kritérií vybírá školitel, kde by měl a kde neměl školit, jestli je členem nějaké asociace a dále se vzdělává, jestli s někým spolupracuje. Je-li to možné, můžeme lektora požádat o náslehy v rámci nějakého reálného vzdělávacího programu, můžeme se doptat na reference a zjistit kompatibilitu s našimi cíli. Pokud spolupracuje lektor s nějakou vzdělávací agenturou, můžeme se zeptat, proč si ho vybrali, podle jakých měřítek a kritérií apod. (Evangelu, van Bommel, Juříčka, 2013, s. 34 - 44).

Mezi **vstupní informace** důležité před plánováním strategie vzdělávání patří i finanční a časové zdroje, které je možno alokovat na tyto aktivity. Zejména časové zdroje jsou ty, které

bývají často velmi podceňovány. Nejde jen o čas věnovaný samotnému školení, ale je třeba brát v úvahu i čas pro přípravu, realizaci a vyhodnocování vzdělávacího programu, který spadá standardně do výkonu práce personalistů či manažerů. V rámci výpočtu časových zdrojů zahrnujeme časový fond, kdy pracovníci nebudou na svém pracovišti plnit pracovní úkoly. Zaměstnanci za tento čas nejsou na pracovišti a dostávají plný plat či mzdu. Je proto důležité naplánovat danou aktivitu i na čas, kdy si firma může dovolit výpadky v obratu. Také nesmíme zapomenout na čas, ve kterém spolupracovníci musejí zastávat dvě pracovní pozice i za nepřítomného kolegu, tudíž produktivita práce je nižší. V neposlední řadě musíme zahrnout čas potřebný pro procvičení získaných informací, čas na zopakování získaných znalostí a dovedností a období, za které je možné díky novým informacím změnit myšlení nebo hodnoty. Na finanční zdroje spojené se vzděláváním se často nezapomíná, protože o ty se hlavně jedná při evaluaci vzdělávacího procesu. Obecně náklady finanční můžeme rozdělit do dvou kategorií – náklady na vzdělávací program a náklady na účastníky. Mezi náklady na vzdělávací program řadíme odměnu pro lektora nebo vzdělávací agenturu, pronájem školící místnosti, studijní materiály a pomůcky, pojištění v případě outdoorů a podobných akcí. Tyto náklady je možné regulovat výběrem lektora např. juniora s menšími zkušenostmi, výběrem balíčku více vzdělávacích kurzů, které poskytují v součtu slevu, nebo je možné školit ve vlastních prostorách, které jsou standardně levnější než prostory pronajaté apod. I v těchto případech je třeba zvažovat efektivitu vzdělávacího procesu s ohledem na zvažování kompromisních řešení. Náklady spojené s účastníky souvisí se mzdou, kterou musíme školenému zaměstnanci za dobu strávenou na školení zaplatit, náklady zastupujících pracovníků, náklady na cestovné, ubytování, stravné, ušlý zisk za období, kdy byli pracovníci nepřítomni, náklady na zpracování výstupů ze školení apod. (Evangelu, van Bommel, Juříčka, 2013, s. 57 - 65).

Mezi další vstup ovlivňující strategii vzdělávání patří i „**ovlivňující okolnosti**“. Mezi ně můžeme řadit roční období, kdy například letní měsíce nejsou vhodné pro plánování vzdělávací akce z důvodu vyšší pravděpodobnosti dovolených u vytipovaných účastníků. Roční období to může být i z důvodu specifčnosti odvětví a jeho citlivost na výpadky v určitém ročním období. Další ovlivňující okolností může být požadavek na čerpání dotací v určitém období, možnost využívat programy vlády, které jsou nějak časově omezeny, určitá období v rámci ekonomické křivky, aktuální ekonomická situace v prostředí, kde se firma nachází či jiné neplánované okolnosti (Evangelu, van Bommel, Juříčka, 2013, s. 65 - 66).

Forma vzdělávání představuje určitý organizační rámec výuky a liší se podle míry a charakteru kontaktu lektora s jednotlivými účastníky. Rozlišujeme výuku přímou, kdy dochází k přímému kontaktu lektora s účastníky, výuku kombinovanou, kdy dochází ke kombinaci přímé a nepřímé účasti lektora. A nakonec je možno využívat formu distanční, která probíhá v rámci e-learningu prostřednictvím počítače apod. Při rozhodování se o formě výuky hraje roli kritérium ekonomické a kritérium didaktické, které se zaměřuje na efektivitu dané vzdělávací formy pro konkrétní problém či nedostatek (Mužík, 1998, s. 114).

Metoda vzdělávání zahrnuje specifický postup, kterým dosahujeme stanoveného cíle. Realizuje se nějakou formou, snaží se postihnout cíle vzdělávacího programu, zahrnuje stanovený obsah vzdělávání apod. (Mužík, 1998, s. 194). Neexistuje jednoznačný návod k volbě vhodné metody pro dosažení určitého cíle, vždy bude záviset na konkrétních okolnostech, stylu

učení účastníků, učebních cílech, firemní kultuře apod. V rámci vzdělávacího procesu je vhodné měnit vzdělávací metody, vždy je třeba ale zvážit dopad metod na obsah. Využívané metody by v současnosti měly podporovat rozvoj tvořivosti, kreativity, flexibility, schopnost přijímat změny a měly by využívat moderní podpůrné prostředky (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 111 - 112).

Semináře představují metodu, ve které dochází ke vzdělávání účastníků výměnou informací a názorů na předem zvolené téma. Úroveň a kvalita učení závisí na vědomostní úrovni jednotlivých účastníků (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 113). Obvykle účastníci přichází s nestejnou základnou znalostí, protože pochází například z jiného pracovního prostředí. Díky tomu pak může docházet ke vzájemnému obohacení a rozšíření úhlu pohledu na věc. Tato metoda nám umožňuje získat nové znalosti a poznatky, poskytuje však málo času na změnu postojů (Evangelu, van Bommel, Juříčka, 2013, s. 85). Seminář by měl být důkladně připraven a vhodným způsobem moderován i z důvodu možnosti účastníků zapojovat se do diskuse (Koubek, 2011, s. 153).

Přednáška představuje metodu předávání znalostí většímu počtu osob za omezený časový úsek. Teoretické informace jsou jasné, přesné, s předem promyšlenou strukturou a nastaveným cílem a závěrem (Evangelu, van Bommel, Juříčka, 2013, s. 85). Především se jedná o předání teoretických znalostí a faktických informací. Výhodou této metody je již zmíněná rychlost přenosu informací. Nevýhodou je ale její jednostrannost, nemožnost interakce a pasivní účast studentů. Efektivnost můžeme zvýšit nápaditostí, využitím interaktivních prvků a multimediálních prostředků (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 113).

Workshop představuje metodu aktivního získávání dovedností a způsobilostí. Jedná se o formu zážitkového učení, kde je důraz kladen na aktivní zapojení účastníků. Účastníci jsou aktivizováni formou manažerských her, skupinových prací, řešením případových studií, brainstormingem, hraním rolí apod. Součástí je i zpětná vazba na uskutečňované aktivity (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 113 - 114). Zpravidla bývá tématem jeden problém, a ten je řešen různými metodami. Lektor by měl nenápadně usměrňovat, ale zároveň být charismatický a osobnostně vyzrálý, aby byl účastníky respektován. Nevýhodou je náročnost na udržení pozornosti a aktivity u všech účastníků. Standardně extroverti se zapojují více a nedávají introvertům takový prostor (Evangelu, van Bommel, Juříčka, 2013, s. 85).

Modelové příklady trénují praktické momenty, se kterými se účastník setkává. Díky tomu, že už je toto blíže jeho praktické zkušenosti, tak si sám účastník lépe dokáže situaci představit. Je zde ale nebezpečí pro lektora, aby zvolil vhodná témata na procvičování. Velký důraz je kladen na lektora a jeho znalostní základnu tématu jako takového, tak i pracovního prostředí studentů. Lektor musí mít opět přirozenou autoritu a schopnost zaangažovat všechny účastníky. Metoda je náročná na čas a omezená na počet účastníků (Evangelu, van Bommel, Juříčka, 2013, s. 85).

Trainee program představuje dlouhodobější stáž určenou absolventům, matkám po mateřské či rodičovské dovolené apod. Pracovník nepracuje na jednom konkrétním místě, ale během časově omezeného úseku projde několika typy pracovních úkolů, a tím se i rychleji zapracuje a nasákne firemní kulturu společnosti. Během daného časového okamžiku lze velmi jednoduše zjistit posun pracovníka a jeho případný potenciál do budoucna. Výhodou pro firmu je to, že bývá obohacena novou krví a inovativními a nesvázanými nápady (Zlepšete své uplatnění s trainee programy, 2016).

Mentoring si klade za cíl efektivně, přesně a cíleně vzdělávat, propojovat zkušenosti a znalosti jednotlivých pracovníků, ať už těch profesně seniornějších, tak i nováčků. Metoda se

zaměřuje nejen na stránku informační, kdy mentor má za úkol předat určité znalosti a dovednosti mentorovanému, ale jeho úkolem je i mentorovaného učit hodnotovému žebříčku, loajalitou k firmě apod. Při mentoringu dochází k propojení speciálních kompetencí napříč generacemi. Mentor může být zvolen externě i interně. Metoda je velmi náročná na čas a je třeba počítat s tím, že mentorovaná osoba může během procesu snížit motivaci k výkonu (Evangelu, van Bommel, Juříčka, 2013, s. 86).

Koučink představuje metodu vzdělávání a rozvoje pracovníků, která pomáhá řešit konkrétní pracovní úkoly, problémy a vztahy. Učí hledat účastníky vlastní řešení, která jsou jedinečná, učí je zvládat nestandardní nestrukturované problémy (Folwarczná, 2010, s. 88). Metoda je náročná na čas i finance, protože neprobíhá skupinově, ale stejně jako mentoring individuálně. Jsou kladeny vysoké nároky na motivaci jedince, hodnoty, jeho sociální a osobnostní vyzrálост. Je nutno počítat s tím, že v průběhu rozvoje dochází ke změnám cílů, cesty k dosažení, rychlosti dosažení apod. (Evangelu, van Bommel, Juříčka, 2013, s. 86). V koučování nejde o to dávat instrukce a přesný návod, nýbrž jde o naučení koučovaného si na problém přijít sám. Role kouče spočívá v aktivním naslouchání, psychické podpoře, kladení zvědavých otázek, a ukázání koučovanému i jiný způsob přemýšlení nad daným tématem. Role kouče je tedy především v koordinaci procesu učení, případně v usměrňování (Folwarczná, 2010, s. 88 - 94).

Mezi další metody vzdělávání můžeme řadit hojně využívanou rotaci práce, jež je oblíbená primárně u řídicích či univerzálnějších pracovníků. Metoda představuje důležitý nástroj zvyšování flexibility pracovníků, pozitivně může působit na motivaci, případně na prevenci před vyhořením (Koubek, 2011, s. 150 - 151). Pracovní porady můžeme také řadit pod metody vzdělávání, ale ne moc často jsou využity k tomuto účelu (Evangelu, van Bommel, Juříčka, 2013, s. 85). Dále bych mohla jmenovat do módy se dostávající counselling. Tato metoda spočívá ve vzájemném konzultování a ovlivňování vzdělávaného pracovníka a jeho školitele. V roli školitele v mnoha případech bývá nadřizený. Metodu řadíme mezi časově náročnější a často může docházet k rozporu s plněním běžných pracovních úkolů (Koubek, 2011, s. 150 - 151). A mohla bych jmenovat i další, které můžeme v rámci vzdělávacího procesu využívat.

Existuje řada kritérií, podle kterých lze členit metody vzdělávání. Mezi nejčastěji uváděné klasifikace metod vzdělávání patří: klasifikace dle přístupu (metody založené na lektorovi, metody založené na účastníkovi), klasifikace dle míry participace účastníka (pasivní, aktivní), klasifikace dle místa vzdělávání (metody na pracovišti, metody mimo pracoviště), dle činnosti (trénink, koučování, školení, poradenství) či dle fáze a typu vzdělávacího procesu (metody vstupní, motivační, fixace...) atd. (Bartoňková, 2010, s. 152 - 159). Tato práce se podrobněji zaměří na rozdělení metod vzdělávání podle míry transformace, která má být u účastníků zajištěna. Rozeznáváme šest stupňů transformace. První stupeň vyžaduje od vzdělávání získání určitých znalostí, druhý stupeň se týká osvojení si nových dovedností, třetí se týká změny chování, čtvrtý změny v myšlení, která vede ke změně chování. Dalším stádiem je změna postojů a nejvyšší míru transformace představuje posílení tzv. vyššího sociálního vývoje (Evangelu, van Bommel, Juříčka, 2013, s. 82 - 89).

Získání nových znalostí představuje první fázi transformace. Osvojování si znalostí chápeme jako předání informací, tedy nějakých teoretických poznatků, které nám slouží k pochopení. Velmi často se jedná o teoretická data. Zaměstnanci jsou seznamováni s bezpečností na pracovišti či s tím, jak využívat počítač k pracovním účelům. Mezi nejvhodnější

metody pro dosažení transformace řadíme přednášku, mentoring, workshop, trainee a modelové příklady (Evangelu, van Bommel, Juříčka, 2013, s. 88 - 89).

Druhou fází transformace je získání určitých dovedností. Jedná se o takové dispozice, díky nimž lze teoretická data přeměnit v efektivní a praktické využití. Dovednosti ve vzdělávání dělíme na „tvrdé“, které jsou dobře měřitelné a správné využívání je vidět, a na „měkké“, jež jsou sice dobře viditelné, ale hůře měřitelné. Jedná se například o komunikační dovednosti. Pro postihnutí určité dovednosti je třeba mít nejprve teoretickou základnu ve formě znalostí. Nejvhodnější metody vzdělávání pro osvojení si určitých dovedností patří trainee, modelové situace, workshopy či mentoring (Evangelu, van Bommel, Juříčka, 2013, s. 88 - 89).

Chování představuje pozorovatelné projevy, kterými člověk prezentuje své postoje, názory, náladu, motivaci k potřebné činnosti apod. Chování jedince je ovlivňováno prostředím, ve kterém působí, a proto je i třeba v rámci nácviku myslet a znát skupinu, ve které pracuje a projevuje se. Změně chování opět předchází získané dovednosti a znalosti v určité oblasti. V rámci změn v oblasti chování jsou preferovány metody modelových příkladů, mentoring či workshop (Evangelu, van Bommel, Juříčka, 2013, s. 88 - 89).

Při potřebě dosahování změn v oblasti myšlení je třeba působit na celou škálu psychických činností jedince. Myšlení zahrnuje na počátku vnímání určité informace, poté dojde k zapojení paměti pro rozhodování, zakomponování minulých prožitků a zážitků, které mají usnadnit proces posouzení, porovnání starých a nových informací, přiřazení vlastní míry motivace a nakonec dochází k projevu výsledku myšlení v činech. Do procesu myšlení zasahují minulé zkušenosti, zážitky, vnější podněty, vzpomínky, svědomí, hodnoty, motivace apod. Na změnu myšlení je třeba se zaměřit při potřebě motivace, přijetí firemní filozofie, při zavádění změn a dalších. Mezi nejvhodnější metody pro změnu v myšlení řadíme modelové příklady, mentoring či koučink (Evangelu, van Bommel, Juříčka, 2013, s. 88 - 89).

Postoje jsou součástí myšlení a motivace. Jsou nerozlučitelnou součástí hodnotového žebříčku, který působí na chování, myšlení, na získávání nových dovedností a znalostí. Na tvorbu postojů má vliv temperament jedince, jeho osobní kompetence, ale také prostředí, ve kterém žije a vyrůstá. Postoje se projevují při hodnocení, rozhodování, motivaci či prezentaci názorů. Postoje lze měnit změnou sociálního prostředí či efektivním zaměřením vzdělávání. Při změně postojů jsou využívány metody koučinku a mentoringu (Evangelu, van Bommel, Juříčka, 2013, s. 88 - 89).

Jedince nacházejícího se ve stavu tzv. vyššího sociálního vývoje můžeme charakterizovat jako jedince, který si nemusí nic dokazovat, dokáže přijmout vlastní vnitřní zodpovědnost a bez výčitek případně měnit společenské normy. Na Maslowově pyramidě si tohoto člověka představíme na nejvyšší příčce. Metody vhodné pro rozvoj tohoto jedince jsou koučink, sebevzdělávání a sebereflexe (Evangelu, van Bommel, Juříčka, 2013, s. 88 - 89).

Přesné stanovení vhodnosti metod nezávisí jen na míře transformace, která je cílem, ale je třeba vzít v úvahu i míru vyzrálosti jedince. Podle Lawrence Kohlberga (Theory of Moral Development, 2016) existují tři stádia morálního vývoje (prekonvenční, konvenční, postkonvenční). Mezi motivátory v rámci prekonvenčního stádia řadíme strach z trestu a touha získat odměnu. Jedinec se učí, protože cítí zodpovědnost k druhým lidem. Konvenční stádium je charakteristické tím, že se jedinec snaží být tím nejdokonalejším s ohledem na psané i nepsané normy. Správnost či nesprávnost chování se odvíjí od stanovených norem. V tomto období je opět vnitřní zodpovědnost nízká a odpovědnost cítí jen s ohledem na předem stanovené a očekávané normy. A konečně postkonvenční stádium je charakteristické vnitřní odpovědností

jedince, kde sám jedinec si vytváří a dodržuje vlastní normy, jež jsou tvořeny vlastním hodnotovým žebříčkem (Evangelu, van Bommel, Juříčka, 2013, s. 90 - 100). Nástroje, které slouží lektorovi či personalistovi k identifikaci vývojového stádia, ve kterém se účastník nachází, jsou trojího druhu: psychologické metody, modelové příklady a rozpoznávání způsobu myšlení. Psychologické metody jsou v kompetenci profesionálů a standardně k nim nemá personalista přístup. Modelové příklady spočívají v testování účastníků pomocí jednotlivých morálních dilemat. Personalista musí velice pečlivě volit slova, kterými se ptá, naslouchat, být empatický, nesmí brát svůj vlastní názor jako normu, musí být objektivní ve vyhodnocování a měl by si zajistit supervizi nad svými závěry. A konečně třetí možností je rozpoznávání způsobu myšlení, které vyžaduje, aby personalista znal daného pracovníka, jeho práci i osobnost, a sledoval ji po delší dobu. Personalista ví, jakým způsobem se chovají a myslí jednotlivá stádia vývoje a díky pozorování vyhodnocuje, v jakém stádiu se nachází pozorovaný pracovník. Znalost pracovníka, s ohledem na jeho aktuální stav morálního vývoje, by pak měl pomoci při stanovování metod vzdělávání a rozvoje, aby byla metoda stanovena co nejefektivněji. Prekonvenční stádium ještě rozdělujeme podle toho, zda motivátorem je strach nebo radost. V případě obav a strachu volíme metody rozvoje přednáškou, mentoringem, trainee programem či modelovými příklady. Ve druhé fázi prekonvenčního stádia, tedy vytváření radosti a podpory pro druhé, volíme metody workshopu, trainee programu či modelových příkladů. V rámci druhého-konvenčního stádia, jež je charakteristické dodržováním vnějších forem, bychom měli volit metodu workshopu, trainee programu, mentoringu či modelových příkladů. A konečně v rámci postkonvenčního stádia hodnotíme jako nejúčinnější metodu vzdělávání a rozvoje koučink případně modelové příklady.

Znalost účastníků, jejich projevů chování, motivace apod. kladou vysoké nároky na personalistu, ale i na lektora vzdělávacích aktivit. Nicméně propojením znalostí o míře zvnitřněných norem, o silných a slabých stránkách jednotlivých metod vzdělávání s potřebnou úrovní transformace kompetencí vzdělávané osoby se vzdělávací proces stává nejefektivnějším a plní stanovené a očekávané cíle (Evangelu, van Bommel, Juříčka, 2013, s. 94 - 100).

		Vývojový druh motivace			
		Strach	Radost	Vnější normy	Vnitřní normy
Úroveň transformace	Vyšší sociální vývoj				<i>Koučink</i>
	Změna postojů			<i>Mentoring</i>	<i>Koučink</i>
	Změna myšlení	<i>Modelové příklady</i>	<i>Modelové příklady</i>	<i>Mentoring</i>	<i>Koučink, Modelové příklady</i>
	Změna chování	<i>Modelové příklady</i>	<i>Workshop, Modelové příklady</i>	<i>Mentoring, Modelové příklady</i>	<i>Modelové příklady</i>
	Dovednost	<i>Trainee, Modelové příklady</i>	<i>Workshop, Trainee, Modelové příklady</i>	<i>Trainee, Mentoring, Modelové příklady</i>	<i>Modelové příklady</i>
	Znalost	<i>Přednáška, Mentoring</i>	<i>Workshop</i>	<i>Workshop, Trainee</i>	<i>Modelové příklady</i>

Obr. 9 Vztah mezi úrovní transformace, druhem motivace školené osoby a volbou nejvhodnějších metod (Evangelu, van Bommel, Juříčka, 2013, s.100, upraveno)

2.4.3. Realizace vzdělávacích aktivit

Realizace vzdělávací akce je už vyústěním celé přípravy vzdělávací strategie. V případě, že máme již definován design vzdělávacích aktivit, je třeba se zaměřit na jednotlivé vzdělávací akce, které chceme během daného období vykonat. Tam si stanovíme jednotlivé cíle, program, motivaci, metody, účastníky, lektory, zdroje a ovlivňující okolnosti podle kritérií a pomůcek stanovených výše (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 83).

Samotná realizace vzdělávací akce zahrnuje mnoho úkonů, které je třeba provést. Musíme zajistit (Bartoňková, 2010, s. 168 - 180):

- propagační aktivity,
- uzavřít smlouvy s lektory a autory studijních materiálů,
- evidovat účastníky vzdělávací akce,
- informovat účastníky vzdělávací akce,
- připravit harmonogram vzdělávací akce,
- zajistit tisk a kopírování studijních materiálů,
- zajistit prostory pro konání akce,
- zajistit technické zázemí pro vzdělávací akci,
- zajistit případné další pomůcky potřebné pro účastníky,
- zajistit případnou dopravu a ubytování účastníků,
- evidence a platby jednotlivým lektorům a dalším členům realizačního týmu,
- evidence výstupů ze vzdělávací akce,
- případná příprava certifikace,
- zpracování podkladů pro případnou závěrečnou zprávu,
- zpracování účetní bilance,
- zajištění společenských oddechových prostor apod.

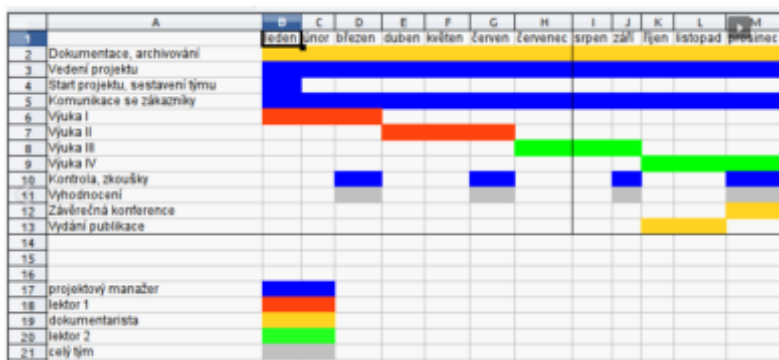
Abychom se případně vyhnuli improvizacím či konfliktům, měli bychom si vytvořit nástroj pro jednoduchou kontrolu plnění jednotlivých kroků nezbytných pro hladký průběh realizace vzdělávací akce. Nástroje můžeme shrnout do tří skupin - časový a místní plán dané vzdělávací akce, algoritmus organizačního zabezpečení, Gantův diagram a CPM (Bartoňková, 2010, s. 168 - 180).

Stanovení časového a místního plánu nám představuje stěžejní nástroj pro úspěšnou realizaci vzdělávací akce. Je možno zvolit mnoho různých podob tohoto plánu, ale daná tabulka by měla obsahovat: činnost, zodpovědnou osobu, datum splnění a prostor pro potvrzení splnění dané aktivity (Bartoňková, 2010, s. 168 - 180).

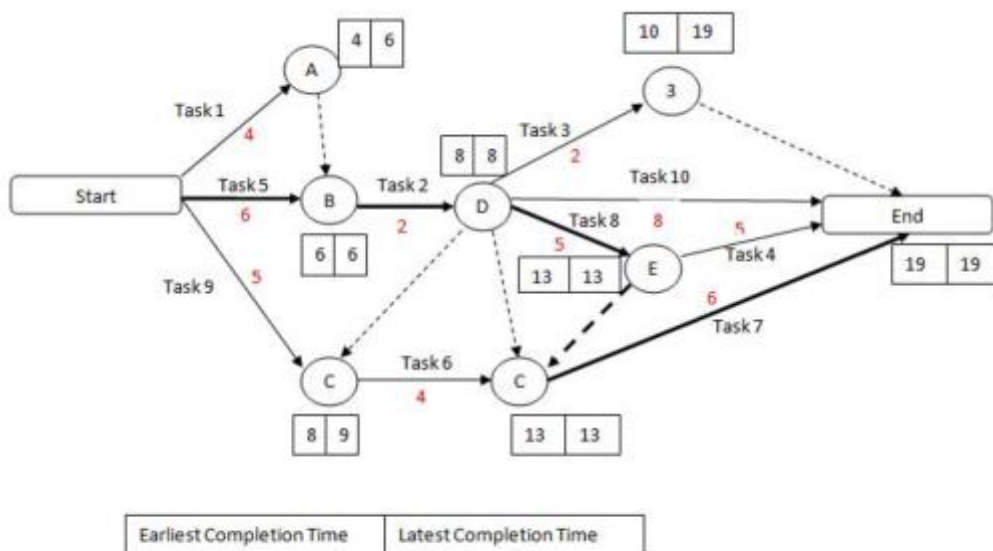
Algoritmus organizačního zabezpečení nám představuje schéma činností, které na sebe navazují, ukazují nám a propojují vzájemné vazby mezi jednotlivými možnostmi, jež mohou nastat. Algoritmus nám přehledně zobrazuje kroky, které je nutno splnit pro úspěšné splnění cíle. Výhodou je, že nedochází k zacyklení, protože jednotlivé fáze přehledně a graficky zobrazují pokračující aktivity (Bartoňková, 2010, s. 168 - 180).

Gantův diagram se používá především v oblasti řízení projektů a bývá zobrazen formou tabulky. Na vertikální ose si vyznačíme jednotlivé aktivity, které by měly nastat během projektu a na ose horizontální zobrazujeme časové období trvání daného projektu. Do jednotlivých políček potom zobrazujeme časovou náročnost jednotlivých aktivit a skládáme i posloupnost jednotlivých úkonů, které by měly být provedeny, viz Obr. 10. Poněkud odlišnou metodou je

metoda kritické cesty – CPM, která zobrazuje jednotlivé kroky při plánování realizace vzdělávací aktivity s tím, že zobrazuje i alternativy využití jednotlivých úkonů viz Obr. 11 (Bartoňková, 2010, s. 168 - 180).



Obr. 10 Ganttův diagram pro plánování realizace vzdělávací aktivity (Deník neziskovky: Blog o neziskovém sektoru [online]. [cit. 2016-11-27]. Dostupné z: <http://denikneziskovky.cz/co-je-to-ganttuv-diagram-a-k-cemu-vam-muze-byt-dobry/>)



Obr. 11 CPM diagram (CPM [online]. [cit. 2016-11-27]. Dostupné z: <http://www.pcoder.net/imgs/cpm.jpeg>)

Před samotnou realizací vzdělávací aktivity je třeba provést propočet ekonomické výhodnosti vybrané jednotky činností. Je třeba odhadnout výši aktiv, pasiv, výnosů a nákladů za dané období. Jak už bylo zmíněno výše, měli bychom zahrnout náklady nejen na danou akci ve formě peněžní, ale také například ve formě časové náročnosti. V rámci konečné kalkulace vzdělávací akce bychom měli uvést jak plán, tak i skutečnost. A to se už dostáváme k vyhodnocení vzdělávací akce (Bartoňková, 2010, s. 168 - 180).

2.4.4. Vyhodnocování firemního vzdělávání

Vyhodnocování efektivity vzdělávacích aktivit lze chápat ve třech rovinách. Je třeba obecně hodnotit efektivitu celé strategie vzdělávání, poté je třeba vyhodnocovat firemní

vzdělávání jako jednu z fází firemního vzdělávání, a nakonec je třeba vyhodnotit samotnou konkrétní vzdělávací akci. O způsobu evaluace bychom prakticky už měli mít rozhodnuto před započítáním vzdělávací akce, tvorbou firemní strategie a strategie vzdělávání. V rámci evaluačního procesu bychom měli hodnotit nejen stránku výnosovou, ale i nákladovou. Efektivitu nehodnotíme jen z pohledu ekonomického, ale i z pohledu pedagogického a didaktického, tedy jestli byly uspokojeny identifikované vzdělávací potřeby (Bartoňková, 2010, s. 180). Výsledkem úspěšné vzdělávací aktivity by měla být její návratnost. Ta může být kvantitativní, ale i kvalitativní, jako je například růst ziskovosti, růst výkonnosti, pokles absencí, zvýšení spokojenosti zákazníků apod. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 124 - 125).

Mezi výhody vyhodnocování vzdělávacích aktivit řadíme zvýšení efektivity podnikání, podpoření těsnější vazby mezi cíli vzdělávání a podnikatelskými cíli, zvyšuje zaměření na požadované cíle vzdělávání a na dosažení cílů týmu a jednotlivce. Pomáhá i rozhodovat o prioritách vzdělávacích aktivit s ohledem na její efektivitu, zajišťuje orientaci na ty správné lidi, zvyšuje důraz na výběr kvalitního lektora apod. Naopak nevýhodou je náročnost na získávání relevantních a potřebných informací, vysoký časová náročnost a úsilí nutné k vynaložení kvalitního procesu evaluace, náročnost na izolování dopadů vzdělávání na pracovní výkon zaměstnance a působení dalších okolních vlivů (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 126 - 127).

Klíčovými subjekty vzdělávání by měly být nejen účastníci a manažeři, ale také vrcholový management, ostatní manažeři, externí odborníci a samozřejmě i zákazníci. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 130 - 131).

Rozhodování o realizaci vyhodnocování vzdělávací akce by mělo vycházet ze stanovených cílů, ať už stanovené metodou Balanced Scorecard se zabudovaným principem kauzality nebo metodou Řízení podle kompetencí, kde se kontroluje soulad cíle organizace na dosažení kompetencí na různých úrovních – kompetence podniku, vztahující se k dané pracovní pozici, individuální kompetence apod. Pomůckou pro rozhodování o tom, zda vyhodnocování realizovat, nám může být bodovací systém spočívající ve stanovení bodů s ohledem na kritéria jako je rozsah investic na vzdělávání, počet zaměstnanců zapojených do vzdělávání, opakovanost vzdělávacích aktivit, důležitost podnikové činnosti a inovativnost vzdělávacích metod. Při dosahování nižšího počtu bodů vzdělávání nevyhodnocujeme či vynakládáme menší úsilí na vyhodnocování (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 132 - 134).

Pro posouzení efektu vzdělávací aktivity je třeba vhodně stanovit kritéria vyhodnocování. Pro zvýšení objektivit by bychom měli volit větší množství kritérií. Ty dělíme na vnitřní, které souvisí s obsahem vzdělávání, a vnější, jež se vztahují ke konečnému cíli celého vzdělávacího procesu (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 135).

Přínos vzdělávací akce lze zkoumat v několika klíčových oblastech v závislosti na cílech a záměrech organizace. Mezi tyto klíčové oblasti řadíme například vyhodnocování reakcí, nárůst vědomostí, pracovní výkonnost jedinců, dopad na výkonnost podniku, změny v kultuře podniku apod. S ohledem na zjišťování změn v těchto oblastech volíme i specifické metody a nástroje pro zjišťování těchto informací (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 139 - 142).

Vyhodnocování reakcí měří reakce účastníka vzdělávací akce. Nejčastěji se hodnotí jeho spokojenost. Tato metoda je využívána velmi často, protože se snadno provádí a umožňuje sběr a analýzu dat (Bartoňková, 2010, s. 186). K vyhodnocování lze využít metody přehodnocení aktivity, dotazníku, akčního plánu, videoreflexe či vyhodnocení učení. V rámci přehodnocení vlastní aktivity lektor zjišťuje, co daná aktivita účastníkovi opravdu dala pro jeho osobní rozvoj

a jak to využije ve své práci. Dotazník představuje nástroj pro zhodnocení přínosu účastníkem, jeho nevýhodou je anonymita. Akční plán zahrnuje účastníkův závazek využít určité věci v praxi. Videoreflexe představuje nástroj pro zpětnou vazbu od sebe sama i od ostatních účastníků. Metodu vyhodnocování učení využíváme v případě, že vzdělávací aktivita je realizována dlouhodoběji. Toto vyhodnocování může mít formu diskuse či workshopu (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 142 - 146).

Vyhodnocování nárůstu vědomostí lze nástroji jako jsou dotazníky, strukturované rozhovory či sebehodnotící testy. Výhodou této úrovně hodnocení je, že umožňuje určit užitečné ukazatele pro jeho měření. Nevýhodou představuje nejistota, že dané vědomosti odpovídají potřebám zaměstnance. V rámci této fáze by mělo ještě docházet ke kontrole validity testů a jednotlivých otázek (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 146 - 147).

Mezi nástroje pro vyhodnocování pracovní výkonnosti jednotlivce slouží strukturované rozhovory s účastníky a jejich manažery, dotazníky pro účastníky a manažery, odhady přínosů vzdělávací akce, sto osmdesáti, tři sta šedesáti či pět seti čtyřiceti stupňová zpětná vazba, nebo třeba získání kvalifikace. Strukturovaný rozhovor představuje nástroj umožňující kladení otázek účastníkovi výcvikového kurzu, získáváme zpětnou vazbu a informace o změnách v oblastech, které byly trénovány. Otázky by měly být předem připraveny a dobře strukturovány tak, aby nenaváděly účastníka k určité odpovědi. Při rozhovoru je třeba klást otázky s propojením k vlastní pracovní náplni a využitelnosti naučeného v praxi. Vyhodnocování na této úrovni by mělo probíhat 4-6 měsíců po ukončení kurzu, aby účastník mohl nové znalosti převést do praxe a výsledky snahy už byly viditelné a měřitelné. Tento nástroj představuje seriózní a subjektivní důkaz při odhadování pracovní výkonnosti jednotlivce. Rozhovory také pomáhají podniku zjistit efektivnost jednotlivých metod vzdělávání aplikovaných při výcviku. Hojně využívaným nástrojem jsou i dotazníky, jež jsou distribuovány jednotlivým účastníkům. Tato forma je vhodná v případě, že jsou jednotliví účastníci geograficky vzdáleni. Dotazníky poskytují manažerům přímou otázku hodnoty obsažené v učební aktivitě a soustředí se na dosažení podnikových cílů cenově efektivní cestou. Nevýhodou je jeho nedostatečná možnost odezvy, omezený prostor pro otevřené otázky, nemožnost doptávání se a pružné interakce. Nástroj odhad přínosů se soustředí na subjektivní ohodnocení zlepšení pracovní výkonnosti a odhad toho, jakou měrou se na tom podílel absolvovaný výcvik. Nevýhodou tohoto nástroje je jeho subjektivita. Existuje doporučení na doplnění tohoto nástroje vyhodnocování například strukturovaným rozhovorem. Obecně zpětnou vazbu v rámci vyhodnocování vzdělávacích aktivit chápeme jako metodu sestávající se z dotazování zainteresovaných stran na změny, které nastaly za dobu absolvování akce. Je třeba nejprve nastavit kritéria, podle kterých budeme změny v chování účastníků hodnotit tak, aby se každý hodnotitel soustředil na podobné charakteristiky. Získání kvalifikace představuje důkaz o dosažení znalostí a dovedností. Nejlepší je kvalifikace, která je stanovena na bázi kompetencí pro dané pracovní místo. Tam musí zaměstnanec transformovat vědomosti získané do praxe a vlastní práce (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 147 - 150).

Vyhodnocování může být také prováděno i s ohledem na změny ve výkonnosti samotného podniku. Na této úrovni využíváme metody jako jsou strukturované rozhovory s vrcholovým managementem, vyhodnocení přínosů vrcholovým managementem, analýzy trendů, analýzy dopadů, kontrolní skupiny, manažerské informace či procesy managementu kvality. Strukturované rozhovory a vyhodnocení přínosů managementem se soustředí na získání širšího obrazu dopadů na podnik jako takový kladením vhodných otázek, které nám tuto odpověď dávají. Analýzy trendů se zaměřují na porovnání trendu v podniku se současností, jež

byla natrénována a naučena během vzdělávací aktivity. Tyto informace zanášíme do grafů a určujeme trend do budoucnosti a vliv učební aktivity na trend současný a budoucí. Analýza dopadů se soustředí na změny, které byly vyvolány učební aktivitou. Tuto informaci získáváme realizací workshopů před a po učební aktivitě. Kontrolní skupiny představují minimálně dvě skupiny respondentů, kde jedna skupina prošla vzdělávacím programem a druhá nikoliv. Po porovnání výkonnosti jednotlivých skupin zjišťujeme vliv vzdělávacího programu na výkonnost dané skupiny. Metoda manažerských informací porovnává standardní výkonnost s výkonností, jež byla dosažena po absolvování učební aktivity. A proces komplexního managementu kvality porovnává výkonnost podniku se standardním modelem EFQM či jiným modelem managementu kvality (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 151 - 155).

V rámci vyhodnocování vzdělávacích aktivit se organizace může soustředit i na změny v kultuře podniku. „*Silná podniková kultura poskytuje systém neformálních pravidel usměrňujících chování zaměstnanců požadovaným směrem*“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 155). V současnosti bývá podniková kultura silným faktorem konkurenceschopnosti podniku. Chování lidí je totiž ovlivňováno postoji, které uznávají, a podle kterých se i řídí. Sdílením firemní kultury můžeme dosáhnout stejného chování zaměstnanců směrem k zákazníkům, dodavatelům apod. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 154 - 156).

Následující tabulka nám shrnuje možné konkrétní měřící nástroje, které lze využít pro jednotlivé metody hodnocení.

Hodnotící metody	Úroveň transformace	Vývojový druh motivace			
		Strach	Radost	Vnější normy	Vnitřní normy
Diagnostika, řešení reálných i modelových situací, pozorování, koučovací rozhovor	Vyšší sociální vývoj				<i>Koučink</i>
Měření škály, pozorování, testové připravené situace	Změna postojů			<i>Mentoring</i>	<i>Koučink</i>
Diagnostické rozhovory, koučovací pohovor, pozorování	Změna myšlení	<i>Modelové příklady</i>	<i>Modelové příklady</i>	<i>Mentoring</i>	<i>Koučink, Modelové příklady</i>
Hodnotící škála, mystery, pozorování, hodnotící pohovory, hodnocení 180° a 360°	Změna chování	<i>Modelové příklady</i>	<i>Workshop, Modelové příklady</i>	<i>Mentoring, Modelové příklady</i>	<i>Modelové příklady</i>
Hodnocení 180° a 360°, pozorování, mystery, modelové situace	Dovednost	<i>Trainee, Modelové příklady</i>	<i>Workshop, Trainee, Modelové příklady</i>	<i>Trainee, Mentoring, Modelové příklady</i>	<i>Modelové příklady</i>

Pozorování měření	test,	Znalost	Přednáška, Mentoring	Workshop	Workshop, Trainee	Modelové příklady
----------------------	-------	---------	-------------------------	----------	----------------------	----------------------

Obr. 12 Měřicí nástroje pro jednotlivé metody hodnocení (Evangelu, van Bommel, Juříčka, 2013, s. 113, upraveno)

Předpokladem pro zjišťování efektivnosti investic do vzdělávání je vyčíslení nákladů a přínosů plynoucích podniku v případě realizace vzdělávacích aktivit. Obtížné při hodnocení efektivnosti investic je právě vyčíslení přínosů, které vzdělávací aktivita podniku přináší. Obecně zvýšení přínosů lze hodnotit podle lepšího využití potenciálu zaměstnance, kde zaměstnanec se stává flexibilnějším, přizpůsobivějším a schopnějším při plnění požadavků na pracovní úkoly. V oblasti obsluhy strojů lze také u vyškolených zaměstnanců pozorovat větší produktivitu využití strojů apod. Obecně můžeme přínosy pozorovat i ve zlepšení pracovní výkonnosti, kdy dochází k vyšší kvalitě výstupů, bezpečnosti, spokojenosti zákazníků, menší spotřebě zdrojů apod. Také přínosy můžeme hodnotit snížením fluktuace zaměstnanců. Ti chtějí ve firmě zůstat, když se ještě mají co učit a jsou s prací a svými výsledky spokojeni. Přínosy také můžeme vnímat ve zlepšení týmové práce, schopnosti stanovit si priority, zvýšení morálky zaměstnanců, zvýšení loajality apod. Pro konečné stanovení efektivnosti vzdělávací aktivity lze využít systematického postupu spočívajícího v následujících krocích:

1. Identifikace nedostatku, který chceme odstranit – stížnosti zákazníka, reklamace, vysoká fluktuace
2. Přiřazení finanční hodnoty každé uvedené jednotce identifikovaného nedostatku
3. Výpočet celkové mezery výkonnosti před realizací vzdělávání
4. Plánování cílů vzdělávání, realizace a způsob vyhodnocení
5. Realizace vzdělávání
6. Sběr údajů – vyhodnocování změn ve výkonnosti, reakce, změny v chování apod.
7. Výpočet změny dosažené ve výkonnosti po realizaci vzdělávání
8. Určení celkové změny výkonnosti za daný časový úsek např. rok
9. Konverze údajů z časových hodnot na finanční
10. Stanovení celkových nákladů na program
11. Výpočet efektivnosti investice
 - $ROI = (\text{získaná částka} - \text{investovaná částka}) / \text{investovaná částka}$
 - $\text{Doba návratnosti} = \text{náklady na investici} / \text{roční cash flow}$
12. Identifikace nehmotných přínosů/ benefitů (pověst firmy atd.)
13. Dokumentace úspěšnosti programu a aktualizace databáze znalostí

Úspěšnost programu je dána tím, zda došlo k odstranění identifikovaného nedostatku. Obecně je ale nutné se podívat na stanovený strategický rámec podniku definovaný ať už metodou Balanced Scorecard, metodou Řízení podle kompetencí či metodou Řízení pracovního výkonu. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 164 - 189).

2.5 Vlivy a trendy ve vzdělávání

Jednoznačně mezi trendy ve vzdělávání patří řízení podle kompetencí, talent management, knowledge management apod. V případě, že se zaměříme na trendy týkající se dílčích činností, můžeme definovat následující specifika. Začíná upadat přístup „kusovek“, kdy

vzdělávací aktivity jsou realizovány ad-hoc, nepočítají s rozpočtem na vzdělávání atd. Tento přístup je možno vidět už jen v malých firmách, případně v organizacích působících v turbulentním prostředí, kde část vzdělávacích potřeb je realizována bez ohledu na rozpočet (Hroník, 2007, s. 116-117).

Naopak se začíná prosazovat celostní přístup, který uplatňuje principy učící se organizace. Paradoxem celostního přístupu je, že dochází k zapojení co největšího počtu účastníků, ale přístup ke každému je individualizovaný a diferencovaný. Pracovník má volný přístup ke vzdělávání a má možnost se participovat na jakémkoliv rozvojovém programu. Přístup k danému rozvojovému programu by měl být transparentní a každý by měl znát a vědět, co musí udělat pro to, aby se mohl účastnit. Další charakteristikou je možnost pracovníka vytvářet si rozvojový plán a řídit si svou kariéru. Důležitou vlastností celostního přístupu je i vytváření atmosféry permanentního vzdělávání, přiblížení vzdělávání co nejblíže samotné práci a kladení důrazu na multimediálnost a diferenciaci (Hroník, 2007, s. 119-123).

Dalším trendem je uplatňování just-in-time vzdělávání. Jedná se o naplánování vzdělávací aktivity tak, aby její využitelnost byla při samotném projektu či výkonu práce maximální. Například před začátkem projektu je zaměstnanec intenzivně školen v rámci „soustředění se“ na několik kompetencí, znalostí a dovedností najednou. Po návratu ihned začíná projekt a zaměstnanec má možnost využít nově nabyté zkušenosti, a to dříve, než je stihne zapomenout s ohledem na křivku zapomínání (Hroník, 2007, s. 123).

Standardizované kurzy neztrácejí na významu, pořád je můžeme brát jako trend. Slouží nám k definování standardu znalostí, dovedností a chování, které musí zaměstnanec vykazovat, aby mohl vykonávat danou pracovní pozici. Standardizované kurzy nám odstraňují nedostatky. Standardizované kurzy se zaměřují například na IT dovednosti, jazykové dovednosti, školení povinná ze zákona, měkké dovednosti apod. (Hroník, 2007, s. 124-125).

On-line nákupy vzdělávacích aktivit nám představují trend snižování nákladů na vzdělávací aktivity s cílem udržení srovnatelné či vyšší kvality. Předpokladem úspěchu je znalost portfolia a kvality služeb jednotlivých firem a seznam standardizovaných kurzů, které poptáváme (Hroník, 2007, s. 125-126).

V budoucnosti očekáváme trendy ve vzdělávání týkající se rozvoje a tréninku commitmentu, akční styly, change management, emotion management, rozvoj a trénink kreativních přístupů apod., a na to by měly být firmy připraveny s předstihem (Hroník, 2007, s. 126).

2.6 Specifika vzdělávání a rozvoje manažerů

Termín manažer používáme pro označení osob, jež zodpovídají za chod organizace nebo služby. Konkrétně v podnikatelské sféře je to někdo, kdo podnik řídí, provozuje jménem a v zájmu vlastníků (Folwarczná, 2010, s. 14-15). Manažera také můžeme chápat jako člověka, který dosahuje splnění cílů s lidmi či jejich prostřednictvím (Lojda, 2011, s.10).

Úspěšný manažer by měl být vnímán jako někdo, ke komu podřízení vzhlíží a je jejich vzorem. Měl by dobře znát sám sebe, být schopen sebereflexe, a tím i rozpoznat své silné stránky a stránky osobního rozvoje. Neznalost sebe sama omezuje manažera ve využívání vlastního potenciálu. Důležitou charakteristikou je i schopnost přiznat si svou chybu a uznat, že ani on není neomylný a neví vše. Obecně by měl být otevřen změnám, a to nejen pasivní formou přijímání změn, ale měl by i aktivně probouzet svou vlastní iniciativu. Dalším důležitým úkolem

manažera je mít definovanou svou vlastní vizi, kterou může stanovit sám, poradit se s kolegy v týmu, a nebo ji může tvořit sám a jen připomínky kolegů a podřízených zvažovat. Také by si měl být vědom současného stavu věcí, chovat se čestně a eticky, dokázat myslet systémově, efektivně komunikovat, myslet pozitivně, být opravdový a umět sebe i ostatní nadchnout (Folwarczná, 2010, s. 15 – 23).

V České republice patří mezi nejdůležitější charakteristiky manažera především vůdcovské schopnosti (schopnost vést lidi, strategické myšlení, nadhled, dobrý úsudek...), osobní předpoklady (osobnostní zralost, rozvaha, skromnost, loajalita, slušnost ...) a orientace na cíl a výsledky (vysoká výkonnost, rozhodnost, cílevědomost, výdrž...) (Folwarczná, 2010, s. 23-25).

Lojda (2011, s. 20) řadí mezi základní manažerské kompetence schopnost samostatného rozhodování, schopnost dotahovat věci do konce, reagovat na měnící se podmínky, flexibilitu a inovativnost při řešení úkolů. Při výběru pracovníka na manažerskou pozici bychom měli brát v úvahu nejen osobnostní rysy, ale právě i kompetence. Zkoumání kompetencí je možné pomocí psychologických testů, assessment center či kariérních testů. V rámci assessment center zjišťujeme potřebné kompetence dílčími úkoly prováděnými ve skupině či jednotlivě pomocí metod jako je simulace, sebe prezentace, manažerské hry apod. Kariérní testy v praxi můžeme chápat jako testy profesionálního zájmu či kariérových kotev, které se zaměřují na testování manažerů v oblastech, které nejsou úplně běžné. Na tomto základě pak dochází k vyhodnocení způsobu jejich chování, přání, postojů atd.

Mezi jednotlivé složky manažerských schopností řadíme znalosti, povahové rysy, postoje, dovednosti a zkušenosti. Podle jiného členění lze rozlišovat schopnosti odborné a schopnost jednat s lidmi. Odborné schopnosti představují znalosti, dovednosti, postoje a nadání, které se týkají ekonomických, technologických, procesních a dalších aspektů práce. Naopak schopnost jednání s lidmi představuje manažerovu schopnost komunikovat, vyjednávat, jednat a porozumět lidem tak, aby i přes určitá omezení mohl dosáhnout co nejefektivnějšího pracovního výkonu. Literatura udává, že oblast soft skills, jak ji můžeme nazývat, je pro úspěšného manažera klíčovou schopností (Folwarczná, 2010, s. 30-31).

V rámci vzdělávání a rozvoje manažerů lze volit různé přístupy (formální, neformální, poloformální). Přístup formální zahrnuje rozvoj při i mimo výkon práce. Zejména se využívá metod přednášek, her, případových studií, seminářů, workshopů, koučování, konzultací, mentoringu či kontinuálního podávání zpětné vazby ze strany nadřízených. Také lze pro rozvoj manažerů využívat rotace práce, rozšiřování práce, aktivní účast na projektech, učení se akcí či pracovní stáže. Formální vzdělávání je prováděno jak interními, tak i externími kurzy. Neformální přístupy jsou charakteristické tím, že manažeři často ani nerozpoznají, že se v dané chvíli učí. Je proto třeba, aby si po daném rozhodnutí či po splnění úkolu sedli a zapřemýšleli nad správností svého úsudku. Tím si potom situaci uvědomí a v budoucnu budou uvažovat podobně či jinak podle vyhodnocení úspěchu dané akce. Z důvodu kritiky neformálních přístupů pramenící z nemožnosti manažerů rozpoznat význam těchto aktivit, došlo k tvorbě poloformálních přístupů, které na jedné straně podporují manažery v otevřené diskuzi o příležitostech a výzvách zejména s kouči, mentory apod., na druhé straně ale požadují manažerovo sebehodnocení a identifikaci stránek rozvoje (Folwarczná, 2010, s. 64-68).

V rámci vzdělávání a rozvoje manažerů se jeví jako vhodný tzv. kafeteria model vzdělávání a rozvoje manažerů. Kafeteria model umožní organizaci na jedné straně dosáhnout žádoucí úrovně klíčových manažerských schopností a na druhé straně je schopen reagovat na

individuální potřeby jednotlivých manažerů. Model se skládá z pevného jádra a volitelného obalu. Pevné jádro představuje soubor základních programů vzdělávání a rozvoje, které jsou nutné absolvovat všemi manažery. Skládá se z tvrdých prvků řízení (odborné znalosti a dovednosti), měkkých prvků řízení (vztahová stránka, měkké schopnosti a dovednosti), vytváření sítí (schopnost vytváření kontaktů a sdílení) a geografické či funkční rotace. Program pevného jádra se inspiruje firemní strategií a klíčovými manažerskými schopnostmi obecně. Volitelný obal pak představuje program individuálně sestavený manažerem či s pomocí kouče. Týká se vzdělávání a rozvoje manažera podle jeho individuálních preferencí, stylu učení a potřeb rozvoje. Opět zahrnuje tvrdé i měkké prvky řízení i geografickou nebo funkční rotaci. Je třeba ale zdůraznit, že pro každou úroveň řízení je třeba volit trochu odlišný program rozvoje a vzdělávání i s ohledem na jejich odpovědnosti, počet řízených lidí apod. Rozvojové programy manažerů bývají plánovány na delší dobu, standardně na dobu 2 let. Výhodou tohoto modelu je, že sám manažer je zodpovědný za svůj osobní rozvoj, což způsobuje zvýšení jeho loajality. Nevýhodou modelu je jeho finanční a administrativní náročnost, proto ve větších společnostech je nutné přistoupit k využívání informačního systému, jež tento proces zjednoduší (Folwarczná, 2010, s. 208-216).

2.7 Specifika osobnosti vývojářů softwaru

Mezi typické osobnostní vlastnosti vývojářů softwaru patří smysl pro detail. Jsou samozřejmě vývojáři, kteří svůj kód nedokumentují, svoji část softwaru neotestují jednotkovými testy, nenaimplementují důležité vlastnosti dané funkcionality apod., nicméně ti nejlepší vývojáři na toto nezapomínají a berou to automaticky jako součást své práce. Další vlastností výborného vývojáře softwaru je preciznost. Jeho software je otestován, neobsahuje žádné chyby, a to i z toho důvodu, že přemýšlí nad potenciálními možnými úzkými místy už s předstihem. Pokud přece jen dojde k nějakému problému, danou chybu nejen opraví, ale zároveň zjistí příčinu problému, aby se jí příště vyvaroval. Ti nejlepší programátoři bývají v dlouhodobém horizontu optimisti a věří v to, že daný software bude fungovat v pořádku, a že ho zvládnou naprogramovat. V krátkém horizontu jsou ale pesimističtí, protože jen díky tomu jsou schopni nalézt potenciální problémy. Nejlepší vývojáři jsou stabilní a mají rádi určitou jistotu. Mívají dlouholeté vztahy, rodiny, vlastní nějakou nemovitost a šetří na penzi. To často vypovídá o jejich disciplinovanosti a schopnosti držet se dlouhodobých plánů a rozhodnutí (Personality Traits of the Best Software Developers: Software by Rob).

Pro hlubší proniknutí do IT odvětví bychom si měli pojmenovat a popsat různé osobnosti lidí, se kterými se v tomto odvětví můžeme setkat. Definujeme jich čtrnáct (The 14 character you meet as a coder: JavaWorld).

1. Vývojář Diva (operní zpěvačka) – Tento typ vývojáře si myslí, že on je tím nejdůležitějším, přestože uvedení nového softwaru na trh nebylo jen díky jeho zásluze, ale podílel se na tom celý tým – testéři, business analytici, obchodníci apod. Diva vyžadují, aby si jich společnost vážila a hýčkala je. V mnoha případech nejsou spokojeni se standardním vybavením a požadují něco speciálního. Často si stěžují a vyžadují, aby jim byl dán prostor si u někoho stěžovat.
2. Vývojář Rock Star (rocková hvězda) – Tento typ vývojáře má znalosti z programování standardně „jen“ v rámci webových technologií, jako je JavaScript či HTML, ale tváří se jako hvězda a jako někdo, kdo disponuje unikátním know-how.

3. Neochotný vývojář – Neochotný vývojář pracuje pomalu, tráví v práci jen tolik času, kolik se po něm žádá. Není proaktivní, nehledá lepší řešení, jen plní zadané úkoly.
4. Vývojář svatý kněz – Tito vývojáři jsou velmi dobří, využívají nových technologií, jsou velmi chytří. Uznávají však jen názory těch, kteří umí argumentovat a disponují stejnými znalostmi a případně intelektem. Tyto vývojáře bychom neměli využívat pro komunikaci a ujišťování se se zákazníkem.
5. Procesní guru – Tento typ vývojáře se více než o výsledek samotný zajímá o správnost užití metodiky vývoje, jež byla na projektu zvolena. Zdůrazňuje principy jednotlivých metodik a poukazuje na správnost či nesprávnost jejího využití. Tito vývojáři často mívají status certifikovaného Scrum mastera.
6. „Jeopardy“ champion (mistr ohrožení) – Tento vývojář může i nemusí být produktivní, ale je platným členem v týmu s ohledem na unikátní znalost, kterou disponuje, a která je nutná během vývoje softwaru.
7. Módní nadšenec – Tento vývojář se neustále zaměřuje a je ochoten programovat jen v nových technologiích. Jeho kód musí být krásný a hlavně moderně napsaný. Chyby ve stávajícím softwaru či nějakou údržbu bere jako úkol pro jiné vývojáře a ne pro něj. Tito vývojáři nehledí na finance či požadavky zákazníků.
8. Architektonický astronaut – Tento vývojář je specifický svou láskou ke složitosti. Miluje kreslení UML diagramů, které mu dopomáhají k pochopení architektury systému. Snaží se využívat nové technologie a trendy.
9. Nejistý evangelista – Tento typ vývojáře vymyslel určitou funkcionalitu a není otevřen návrhům na zlepšení či změny. Byl by ochoten změny jen v případě, že by dané vylepšení bylo bráno jako jeho vlastní iniciativa a nápad.
10. Kódovací básník – Jeho kód vždy musí být elegantní a krásný. Musí využívat všechny druhy návrhových vzorů. Nicméně tento vývojář nehledí na termíny dokončení a nevšímá si lidí, kteří jsou na něj naštvaní, že nestihli dodat software včas.
11. Cloudový fanatik – Tento typ vývojáře chce mít celý software uložen na cloudu a nedbá na zabezpečení, bezpečnost sítě, dlouhodobou životnost apod.
12. Tradicionalista – Tento vývojář dodržuje tradice, připravuje schémata a drží se zajetých postupů.
13. Uber tradicionalista – Vývojář tohoto typu je příliš opatrný na využívání nových technologií a obecně novinek v IT světě. Spíše se drží toho, co se naučil v minulosti a poukazuje na nevyzkoušenost a nestabilitu nových technologií.
14. Proprietární kněz – Tento vývojář tvrdí, že při vývoji by se měly využívat ověřené nástroje vymyšlené známými firmami jako je IBM, Microsoft apod. Pokud ani jedna z těchto firem nástroj nevymyslela, pak je nesmysl tento nástroj tvořit a využívat.

S ohledem na osobnost vývojáře bychom měli volit nejen metody a formy vzdělávání, ale je třeba i přemýšlet o vhodnosti alokace těchto zaměstnanců na jednotlivé projekty. Pokud společnost pracuje na nějakém start-upovém řešení, pak by určitě neměla do týmu zařadit proprietárního kněze. Ten by novinky mohl velmi snaživě brzdit. Naopak bychom měli přemýšlet o zapojení motivovaného módního nadšence, který díky využití nových technologií může velmi hodnotně přispět ke konečnému výstupu.

3. Praktická část

3.1. Metodika výzkumu

Analýza vzdělávacího programu byla provedena formou kvalitativních polostrukturovaných rozhovorů s liniovými manažery společnosti, oddělením lidských zdrojů a ředitelem projektové kanceláře, který monitoruje požadavky trhu a aktuálních projektů na technické lidské zdroje ve společnosti. Dohromady bylo provedeno 12 polostrukturovaných rozhovorů s řediteli jednotlivých divizí a úseků. Otázky byly směřovány nejen na popis a spokojenost s aktuálním systémem vzdělávání ve společnosti, ale také na návrhy na zlepšení vzdělávacího programu ve společnosti, kde lidské zdroje jsou tou největší přidanou hodnotou. Návrh nového systému vzdělávání byl konzultován a revidován nejen řediteli divizí a úseků, ale také manažery jednotlivých oddělení, kteří mají rozvíjet kompetence svých podřízených. Mezi další zdroje pro analýzu vzdělávacího programu ve společnosti patřily interní dokumenty a směrnice společnosti. Ty byly opět obohaceny o cenné zkušenosti a doporučení manažerů a ředitelů, kteří přispěli zejména definováním kompetencí očekávaných od jednotlivých pracovních pozic ve společnosti. Kompetence pracovních pozic byly stanoveny pomocí čtyřsektorového kompetenčního modelu postupem doporučeným v teoretické části práce. Nejprve došlo k identifikaci pozic, jejich popsání, definování kompetencí, seskupení jednotlivých kompetencí do oblastí a následná interpretace kompetencí s přihlédnutím na úroveň dané kompetence. Doposud společnost měla definované „pouze“ požadavky a pracovní náplň. Informace o kompetencích požadovaných ve společnosti sloužily pro dokreslení obrázku o aktuálních požadavcích ve společnosti a následně mohou sloužit k identifikaci mezer v oblasti vzdělávání pomocí porovnávání definovaných kompetencí a kompetencí aktuálně dosahovaných ve společnosti. Otázky z polostrukturovaných rozhovorů jsou uvedeny v příloze (Příloha č.1).

3.2. Představení společnosti

Společnost CertiCon je česká akciová společnost, která byla založena v roce 1996 jako spin-off Českého vysokého učení technického v Praze. Firma se zaměřuje na návrh, vývoj, testování a diagnostiku software na zakázku. Poskytuje byznys poradenství v průmyslu, designuje a testuje hardware, vyvíjí embedded systémy, prototypuje software a hardware a přináší vlastní inovace podpořené vědeckým výzkumem v různých průmyslových odvětvích. Také se společnost podílí na rozvíjení čtvrté průmyslové revoluce. Přínosem této revoluce jsou inteligentní robotické výrobní jednotky, které jsou napojeny na informační síť a významně pomáhají podnikům ve vyšší produktivitě a efektivitě výroby. Tato fáze průmyslové revoluce bývá označována také jako Průmysl 4.0. CertiCon je zásadním propagátorem této myšlenky i s ohledem na unikátní know-how, kterým v této oblasti disponuje (O nás/ CertiCon - Added Value Solutions).

V rámci vývoje software je CertiCon schopen dodávat služby týkající se všech fází vývojového cyklu produktu od analýzy proveditelnosti až po verifikaci software a integrační testování. Portfolio software nabídky zahrnuje vývoj mobilních aplikací, informačních systémů, webových aplikací, databází a data miningu, průmyslových řešení s enterprise architekturou a integrací, vývoj pro více platforem apod. V rámci testování softwaru má společnost dlouholeté zkušenosti s testováním nejnáročnějšího software, jako jsou například životně kritické aplikace.

Testování může být až ze 100% pokryté automatickými testy, což přináší výrazné snížení nákladů na exekuci. Společnost má zkušenosti s využíváním specializovaných nástrojů jako je GTP, GTS, TestComplete, QF test a jiné. Pro testování webových aplikací je možno využít nástrojů jako je Selenium, PAMIE. WEBtest atd. (Vývoj softwaru/ CertiCon - Added Value Solutions).

V rámci návrhu elektroniky a hardware společnost nabízí vývoj kompletního elektronického hardware a software zahrnující nejen návrh a konstrukci prototypu, ale i kroky vedoucí k zavedení do sériové výroby. Portfolio hardware nabídky zahrnuje tedy návrh a konzultace integrovaných obvodů, přezkoušení elektronického obvodu a polovodičové produkční testy (Hardware Design a prototypování/ CertiCon - Added Value Solutions).

Společnost nabízí široké portfolio služeb i v oblasti návrhu a vývoje embedded systémů. Embedovaný design zahrnuje tři hlavní části, a to je electronic hardware design, embedded firmware design a embedded software design. V rámci první oblasti začínají pracovníci s analýzou požadavků a možnou strukturou výsledku, poté volí adekvátní komponenty. V rámci embedded firmware designu se volí firmware. Ten umí inženýři sestavit v programovacím jazyce C, C++ a ASM. Pro aplikace vyžadující větší výpočetní sílu využívají uCLinux či OpenRtos. V rámci embedded software designu lze řešit webový server nebo jinou variantu grafického uživatelského rozhraní (GUI). To inženýři programují v Javě (Swing, JavaDB ...), C++ a na úrovni databází lze využít například databáze MySQL, či LINQ (Vývoj embedded systémů/ CertiCon - Added Value Solutions).

Mezi nejvýznamnější zákazníky společnosti patří evropské a americké společnosti s nadnárodní působností. V České republice se společnost pyšní zákazníky primárně ze státní správy a samosprávy. Nicméně v poslední době dochází i k rozšíření spolupráce s českými společnostmi, například se společností Jablotron, Passengera, ASEKOL CZ, ComAP apod. (Výroční zpráva společnosti za rok 2015: CertiCon, a.s. Praha, 2016). Přestože společnost rozšiřuje spolupráci s tuzemskými firmami, stále se v součtu tržeb české firmy pohybují až za trhem americkým a evropským. Největší podíl na celkových tržbách má trh americký, a to zejména díky největšímu zákazníkovi společnosti Medtronic. Medtronic, Inc. je světovým leaderem v oblasti vývoje medicínské elektroniky. Spolupráce se primárně týká vývoje life critical aplikací. Pomyslné druhé místo zaujímá trh evropský, kde společnost CertiCon spolupracuje s firmami jako je Robert Bosch, Airbus Group či Frequentis. Se společností Robert Bosch CertiCon spolupracuje na vývoji softwaru pro poprodejní servis automobilů předních světových značek. Spolupráce se společností Airbus se primárně týká oblasti plánování a rozvrhování výroby při řešení složitých montážních procesů. A spolupráce se společností Frequentis se týká vývoje a integrace software pro operačně kritické aplikace GSM-R a Air Traffic Control (Výroční zpráva společnosti za rok 2015: CertiCon, a.s. Praha, 2016).

Společnost se kromě vývoje na zakázku soustředí na tři oblasti rozvoje. Mezi ně patří oblast optimalizace výroby a rozvrhování činností. Jedná se o navržení takového systému, který zefektivní operativní plánování, eliminuje rizika a poruchy, generuje nejefektivnější příkazy apod. Druhou oblastí je mobilní zdravotnictví a e-health, která představuje systémy na permanentní dálkové monitorování pacientů, sběr a vyhodnocování dat o zdravotní stavu pacienta apod. A třetí oblastí je strojové vidění. Tato oblast se primárně týká strojové analýzy obrázků, rozpoznávání předmětů a vzorů, 3D konstrukce, sledování pohybu předmětů apod. (Klíčové oblasti rozvoje/ CertiCon - Added Value Solutions). Technickým rozvojem a vývojem nových vlastních produktů a inovací se zabývá divize Technického rozvoje. Tato divize vznikla

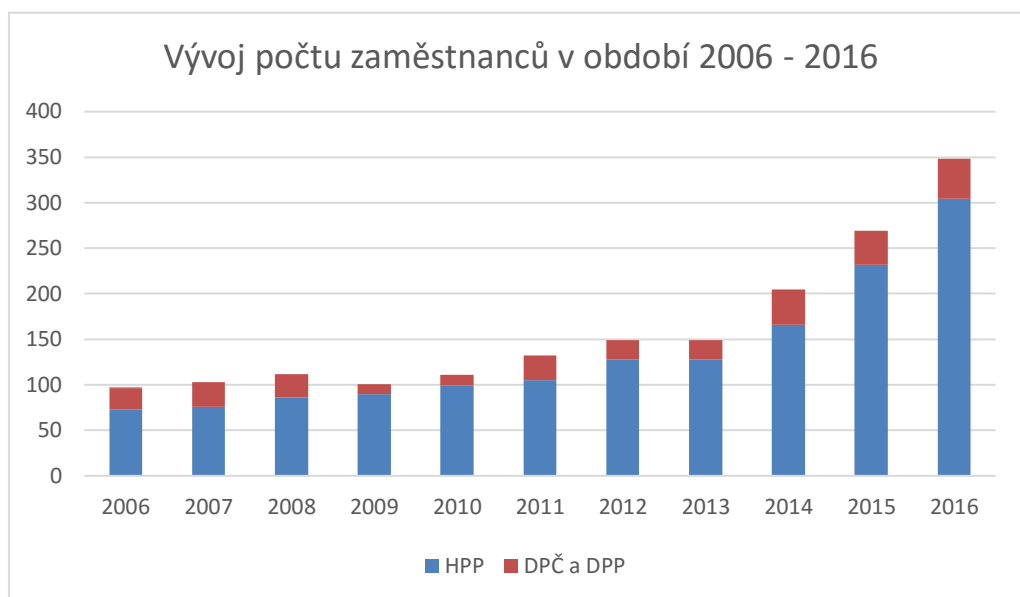
s vizí změnit vnímání společnosti, která byla v minulosti outsourcingovou společností, na společnost technologickou, která se stává partnerem a vymýšlí chytrá řešení implementovaná na míru svým zákazníkům. Globálním cílem společnosti je vymýšlet a rozšiřovat portfolio vlastních produktů CertiConu. Mezi tato inovativní řešení patří produkt CertiConVIS, jehož cílem je vytvořit analýzu obrazu z kamer v reálném čase, a na základě toho vyhodnotit veškerá aktivní pravidla pro spouštění poplachů ve scéně, za účelem informování uživatele v reálném čase. Dalším produktem CertiConu je SmartScheduler, který je vyvíjen jako chytrý rozvrhovací nástroj použitelný v široké škále odvětví a procesů a je i plně přizpůsobitelný požadavkům zákazníků. V oblasti medicíny se společnost CertiCon zabývá vývojem produktu v oblasti analýzy a vyhodnocování biomedicínských signálů, konkrétně se jedná o analýzu spánkových dat. A v oblasti telekomunikací můžeme jmenovat produkt 4mulcom. Tento produkt má na starosti zvyšování GSM připojení a připojení k internetu v méně dostupných oblastech (Výroční zpráva společnosti za rok 2015: CertiCon, a.s. Praha, 2016).

Aby mohla společnost neustále růst a disponovat novými znalostmi a inovacemi, založila vlastní laboratoř pro aplikovaný výzkum. Toto oddělení se pyšní spoluprací s renomovanými technickými univerzitami a výzkumnými centry v České republice i v zahraničí (Technická univerzita ve Vídni apod.). Výzkumné aktivity CertiConu čerpají inspiraci z nejnovějších vědeckých poznatků, pouze to dopomáhá jednotlivým řešením k efektivní dlouhodobé životnosti a k obstání před konkurencí (Inovace a aplikovaný výzkum/ CertiCon - Added Value Solutions). Během roku 2015 a 2016 vyhrála společnost velké množství dotačních projektů, a to primárně v oblasti strojového vidění, optimalizace výroby apod. Za zmínku stojí určitě projekt REBOT, který se zabývá vývojem robotického pracoviště pro odstraňování nebezpečných látek z elektrospotřebičů s plochou obrazovkou, či projekt ER4STEM, jehož cílem je přivést více studentů k technickým oborům. V rámci tohoto projektu dochází mimo jiné k různým typům experimentů s roboty, a to za účelem zvýšit povědomí a zajímavost technických oborů (Výroční zpráva společnosti za rok 2015: CertiCon, a.s. Praha, 2016).

Důkazem toho, že společnost klade velký důraz na kvalitu provedené práce je i dodržování ISO norem. Společnost je nositelem certifikace ISO 9001 – systém managementu kvality, ISO 13 845 – systém managementu kvality pro vývoj medicínských zařízení, ISO 14 001 – systém environmentálního managementu a OHSAS 18 001 – systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (Certifikace/ CertiCon - Added Value Solutions).

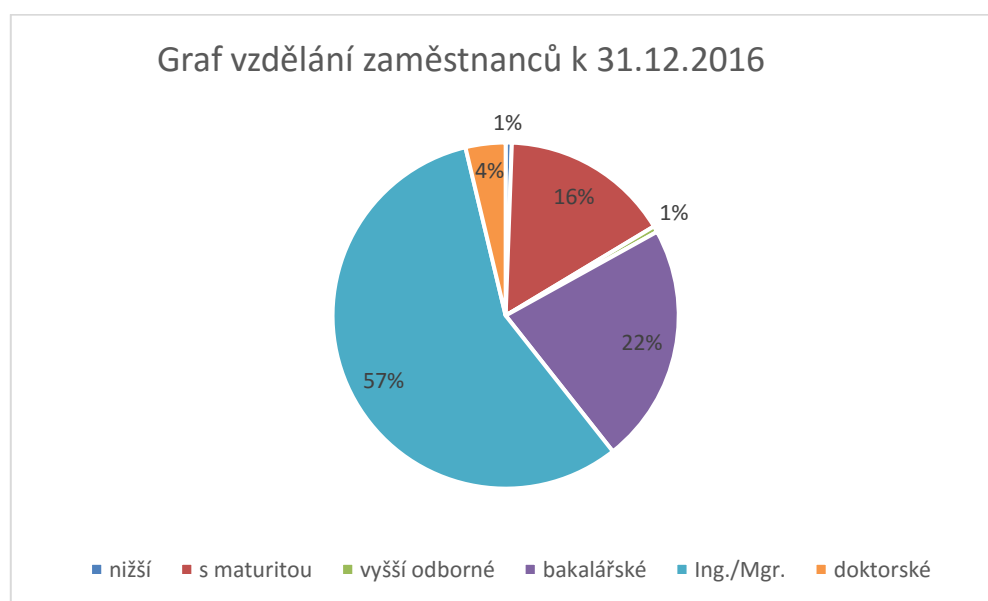
3.3. Organizační a personální struktura společnosti

CertiCon je velmi dynamickou a rychle rostoucí společností. K 31.12.2016 se společnost pyšnila 348 zaměstnanci, což představuje nárůst o téměř 30% pracovní síly oproti konci roku 2015, kdy počet zaměstnanců činil 269. Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2006 – 2016 zachycuje Obr. 13. Během roku 2015 a 2016 si můžeme povšimnout radikálního nárůstu zaměstnanců, který má vliv i na změny v organizační struktuře společnosti, jež je prezentována níže na Obr. 16 (podklad pro výroční zprávu 2016: CertiCon, a.s. Praha, 2017).



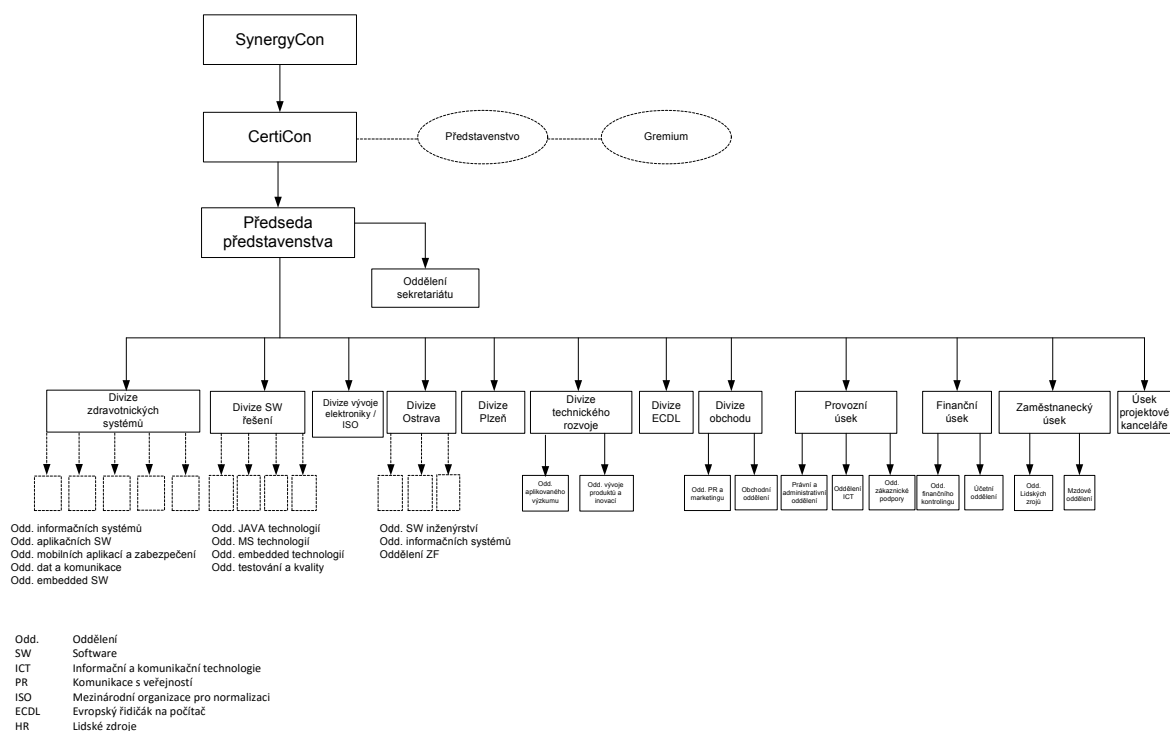
Obr. 13 Vývoj počtu zaměstnanců v období 2006 – 2016 (Zdroj: podklad pro výroční zprávu 2016: CertiCon, a.s. Interní dokument. 2017.)

Dlouhodobým cílem společnosti je získávat a zaměstnávat kvalifikované pracovníky se specifickým know-how, které je využíváno jako konkurenční výhoda při dodávání služeb zákazníkům. Orientaci na kvalifikovanou pracovní sílu potvrzuje i struktura nejvyššího dosaženého vzdělání zaměstnanců a managementu společnosti zobrazená na Obr. 14. Téměř 80% zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání (Bc. a vyšší) a 4% zaměstnanců disponuje akademicko-vědeckými tituly jako je Ph.D. primárně, a nebo i vědecko-pedagogickými tituly jako je prof. či doc. (podklad pro výroční zprávu 2016: CertiCon, a.s. Praha, 2017).



Obr. 14 Graf vzdělání zaměstnanců k 31.12.2016 (Zdroj: podklad pro výroční zprávu 2016: CertiCon, a.s. Interní dokument. 2017.)

Z důvodu dynamického růstu společnosti došlo mezi roky 2015 a 2016 dvakrát ke změně organizační struktury. V roce 2015 to bylo primárně z důvodu vzniku pobočky v Ostravě a strategického spojení Oddělení technického rozvoje a Oddělení aplikovaného výzkumu, jež spolu velmi úzce spolupracovali. S účinností od 1.9.2016 došlo k výrazným změnám v organizační struktuře z důvodu přechodu společnosti na maticové řízení (podklad pro výroční zprávu 2016: CertiCon, a.s. Praha, 2017). Podle Ředitelky zaměstnaneckého úseku, jež změny v organizační struktuře připravovala, je tato změna motivována snahou o podporu zdravého a efektivního růstu společnosti a zároveň snahou o vytvoření firemního prostředí podporujícího rozvoj všech zaměstnanců. Maticové řízení zahrnuje propojení liniové organizační struktury s organizační strukturou účelovou – projektovou. Každý ze zaměstnanců patří jak do liniové organizační struktury, tak i do účelové. V rámci liniové organizační struktury patří každý zaměstnanec pod jedno oddělení, které náleží jedné divizi či úseku. V rámci linie má každý z pracovníků právě jednoho svého nadřízeného, který zodpovídá za jeho adaptaci, alokaci na projekty, kariérní rozvoj apod. V rámci účelové organizační struktury může být zaměstnanec alokovan na více projektů, a tedy být i projektově veden více projektovými vedoucími. Ti se starají o zajištění konkrétní pracovní náplně každému podřízenému ve svém týmu. Projektoví vedoucí zpracovávají liniovým vedoucím podklady pro odměňování a hodnocení pracovníků, požadavky na jejich rozvoj s ohledem na projekt, kde jsou alokováni apod. Důležitou roli při alokaci technických lidských zdrojů na projekty má projektová kancelář. Ta je zodpovědná za rovnováhu poptávky po zdrojích a její nabídky. Rozhoduje o pokrytí nových i stávajících projektů zdroji, a to buď interními či externími. Projektová kancelář tedy propojuje Obchodní oddělení s výrobními divizemi a Oddělením lidských zdrojů. Organizační diagram společnosti znázorňuje Obr. 15.



Obr. 15 Liniová organizační struktura společnosti CertiCon účinná od 1.9.2016 (Zdroj: podklad pro výroční zprávu 2016: CertiCon, a.s. Interní dokument. 2017).

3.4. Pracovní pozice a jejich hierarchie

Jak bylo zmíněno výše, každý zaměstnanec je začleněn do organizační struktury a je mu přiřazena pozice odpovídající jeho schopnostem, zkušenostem, dovednostem a odborným znalostem. Zaměstnanec také může ve společnosti zastávat několik funkcí, které odpovídají rolím, jež na projektech zastává. Pověření k vykonávání dané funkce dává vedoucí zaměstnanec nebo Předseda představenstva společnosti, popřípadě Valná hromada. Do funkce je zaměstnanec jmenován a jmenování je platné po dobu vykonávání funkce či do odvolání. Vykonávání určité pracovní pozice a funkce ve společnosti je navázáno i na mzdovou politiku společnosti.

Dynamický růst společnosti umožňuje zaměstnancům i kariérní rozvoj, který lze formálně vyjádřit změnou pozice či jmenováním do funkce. Pro změnu pozice či funkce je nezbytné, aby zaměstnanec dominoval požadovanými schopnostmi, odbornými znalostmi a dovednostmi. V případě, že zaměstnanec není dostatečně připraven či nemá dostatečné know-how pro permanentní zastávání určité pozice, lze využít alternativu - jmenování zaměstnance do funkce. Poté, zda se zaměstnanec osvědčí v dané roli, je možné ho odvolat z funkce a změnit funkci na pozici. Podrobněji se zaměřím na popis technických pozic v SW vývoji, SW testování a HW vývoji, protože tyto pozice zaujímají ve společnosti majoritní podíl. Dále představím pozice ve vědě a výzkumu, vedoucí pozice a ostatní pozice, které zastávají podpůrná oddělení (CertiCon, a.s. CCHM (Human Resources)).

3.4.1 Technické pozice: (SW vývoj/ SW testování/ HW vývoj)

Požadované znalosti dle zaměření:

SW vývoj	Znalost alespoň jednoho z programovacích jazyků C/C++, C#, Java, skriptovacích jazyků nebo webových technologií.
SW testování	Znalost manuálního nebo automatického testování.
HW vývoj	Znalost návrhu a testování elektronických obvodů.

SW inženýr jr. SW test inženýr jr. ASIC inženýr jr.	Pracovní náplň	- Pracuje na návrhu, vývoji nebo testování oblasti SW/HW a řeší technické úkoly v rámci projektového týmu - Podílí se na vytváření dobrého vztahu se zákazníkem - Aktivně si osvojuje nové technologie na základě potřeb zákazníků a projektů, průběžně zdokonaluje vlastní znalosti a schopnosti - Zodpovídá za odbornou úroveň a kvalitu výstupů své práce - Řídí se pokyny a plní příkazy svého vedoucího
	Požadavky	- Min. středoškolské vzdělání - Znalost anglického jazyka na komunikativní úrovni - Pečlivost a spolehlivost - Předchozí praxe nevyžadována
	Kompetence	- Schopnost týmové práce (vysoká) - Komunikativnost (střední) - Samostatnost (základní) - Odpovědnost (základní) - Schopnost uvažovat a učit se (střední) - Schopnost klasifikovat a strukturovat informace (střední) - Výkonnost (vysoká)
SW inženýr SW test inženýr ASIC inženýr	Pracovní náplň	- Práce na návrhu, vývoji nebo testování SW/HW - Řešení technických úkolů v rámci projektového týmu - Podílí se na návrhu architektury systémů, přípravě technických řešení vypracovávání rozborů, studií a návrhů koncepcí - V omezeném rozsahu se podílí na koordinaci a řízení projektové práce - Podílí se na vytváření dobrého vztahu se zákazníkem - Aktivně si osvojuje nové technologie na základě potřeb zákazníků a projektů, průběžně zdokonaluje vlastní znalosti a schopnosti - Zodpovídá za odbornou úroveň a kvalitu výstupů své práce - Řídí se pokyny a plní příkazy svého vedoucího
	Požadavky	- Min. středoškolské vzdělání - Znalost anglického jazyka na komunikativní úrovni - Pečlivost a spolehlivost - Předchozí praxe minimálně 1 rok

	Kompetence	- Schopnost týmové práce (vysoká) - Kooperativnost a komunikativnost (střední) - Samostatnost (střední) - Odpovědnost (střední) - Schopnost uvažovat a učit se (vysoká) - Schopnost klasifikovat a strukturovat informace (vysoká) - Výkonnost (vysoká) - Schopnost řešit problémy a čelit konfliktům (základní) - Schopnost zdůvodňovat a hodnotit (základní) - Schopnost zvažovat šance a rizika (základní) - Tvořivost (základní)
SW inženýr sr. SW test inženýr sr. ASIC inženýr sr.	Pracovní náplň	- Samostatně pracuje na návrhu, vývoji nebo testování oblasti SW/HW a řeší technické úkoly v rámci projektového týmu - Navrhuje architektury systémů, podílí se na přípravě technických řešení vypracovávání rozborů, studií a návrhů koncepcí - Spolupracuje na návrhu a vypracování projektových plánů - Podílí se na koordinaci a řízení projektové práce - Podílí se na vytváření dobrého vztahu se zákazníkem a spolupracuje při získávání nových zákazníků - Aktivně si osvojuje nové technologie na základě potřeb zákazníků a projektů, průběžně zdokonaluje vlastní znalosti a schopnosti - Zodpovídá za odbornou úroveň a kvalitu výstupů své práce - Řídí se pokyny a plní příkazy svého vedoucího
	Požadavky	- Vysokoškolské vzdělání technického či ekonomického směru - Znalost anglického jazyka na komunikativní úrovni - Pečlivost a spolehlivost - Předchozí praxe minimálně 5 let
	Kompetence	- Schopnost týmové práce (vysoká) - Kooperativnost (vysoká) - Komunikativnost (střední) - Samostatnost a výkonnost (vysoká) - Odpovědnost (vysoká) - Schopnost uvažovat a učit se (vysoká) - Schopnost klasifikovat a strukturovat informace (vysoká) - Schopnost čelit konfliktům a řešit problémy (střední) - Tvořivost a flexibilita (střední) - Schopnost zdůvodňovat a hodnotit (vysoká) - Schopnost zvažovat kontext a souvislosti (základní) - Sebevnímání, sebe rozvoj (základní) - Sebereflexe (základní) - Schopnost rozhodnout se (střední)

SW architekt SW test architekt ASIC architekt	Pracovní náplň	- Samostatně pracuje na návrhu, vývoji nebo testování oblasti SW/HW a řeší technické úkoly v rámci projektového týmu. - Samostatně navrhuje architektury systémů, připravuje technická řešení, vypracovává rozbor, studie a návrhy koncepcí - Navrhuje nové postupy a dobré praktiky zajišťující vysokou úroveň technických řešení a přidané hodnoty výstupních služeb a produktů - Spolupracuje na návrhu a vypracování projektových plánů - Podílí se na koordinaci a řízení projektové práce - Podílí se na vytváření dobrého vztahu se zákazníkem a spolupracuje při získávání nových zákazníků - Aktivně si osvojuje nové technologie na základě potřeb zákazníků a projektů, průběžně zdokonaluje vlastní znalosti a schopnosti - Zodpovídá za odbornou úroveň a kvalitu výstupů své práce - Řídí se pokyny a plní příkazy svého vedoucího
	Požadavky	- Vysokoškolské vzdělání technického či ekonomického směru - Znalost anglického jazyka na komunikativní úrovni - Pečlivost a spolehlivost - Předchozí praxe minimálně 7 let
	Kompetence	- Schopnost týmové práce (střední) - Kooperativnost (vysoká) - Komunikativnost (vysoká) - Schopnost klasifikovat a strukturovat informace (vysoká) - Schopnost čelit konfliktům a řešit problémy (vysoká) - Tvořivost a flexibilita (střední) - Schopnost zdůvodňovat a hodnotit (vysoká) - Samostatnost a výkonnost (vysoká) - Odpovědnost (vysoká) - Schopnost zvažovat kontext a souvislosti (vysoká) - Sebevnímání, sebe rozvoj, sebereflexe (střední) - Schopnost uvažovat a učit se (vysoká) - Schopnost zvažovat šance a rizika (střední) - Schopnost rozhodnout se (vysoká)

SW architekt sr. SW test architekt sr. ASIC architekt sr.	Pracovní náplň	- Samostatně pracuje na návrhu, vývoji nebo testování oblasti SW/HW a řeší technické úkoly v rámci projektového týmu - Samostatně navrhuje architektury systémů, připravuje technická řešení, vypracovává rozbor, studie a návrhy koncepcí - Navrhuje nové postupy a dobré praktiky zajišťující vysokou úroveň technických řešení a přidané hodnoty výstupních služeb a produktů - Spolupracuje na návrhu a vypracování projektových plánů - Aktivně se podílí se na koordinaci a řízení projektové práce - Podílí se na vytváření dobrého vztahu se zákazníkem a získávání nových zákazníků - Aktivně si osvojuje nové technologie na základě potřeb zákazníků a projektů, průběžně zdokonaluje vlastní znalosti a schopnosti - Zodpovídá za odbornou úroveň a kvalitu výstupů své práce - Řídí se pokyny a plní příkazy svého vedoucího
	Požadavky	- Vysokoškolské vzdělání technického či ekonomického směru - Znalost anglického jazyka na komunikativní úrovni - Pečlivost a spolehlivost - Předchozí praxe minimálně 10 let
	Kompetence	- Schopnost týmové práce (střední) - Kooperativnost (vysoká) - Komunikativnost (vysoká) - Schopnost čelit konfliktům a řešit problémy (vysoká) - Tvořivost a flexibilita (vysoká) - Schopnost zdůvodňovat a hodnotit (vysoká) - Samostatnost a výkonnost (vysoká) - Odpovědnost (vysoká) - Schopnost zvažovat kontext a souvislosti (vysoká) - Sebevnímání, sebe rozvoj, sebereflexe (vysoká) - Schopnost uvažovat a učit se (vysoká) - Schopnost zvažovat šance a rizika (vysoká) - Schopnost rozhodnout se (vysoká)

CertiCon, a.s. CCHM (Human Resources).

3.4.2 Pozice ve vědě a výzkumu:

Junior Researcher	Pracovní náplň	- Pracuje pod vedením zkušených kolegů především na vývoji a testování software v rámci dotačních a výzkumných projektů - Podílí se na prezentační a publikační činnosti oddělení jako spoluautor - Aktivně si osvojuje nové technologie na základě potřeb zpracovávaných výzkumných
-------------------	----------------	--

		- projektů - Zodpovídá za odbornou úroveň a kvalitu výstupů své práce - Řídí se pokyny a plní příkazy svého vedoucího
	Požadavky	- Min. student VŠ - Praxe není vyžadována - Znalost anglického jazyka na komunikativní úrovni - Pečlivost a spolehlivost
	Kompetence	- Schopnost týmové práce a komunikativnost (střední) - Schopnost klasifikovat a strukturovat informace (základní) - Výkonnost (vysoká) - Schopnost uvažovat a učit se (střední) - Odpovědnost (základní) - Tvořivost (střední) - Samostatnost (základní)
Researcher	Pracovní náplň	- Pracuje pod vedením zkušených kolegů především na vývoji a testování software v rámci dotačních a výzkumných projektů - Podílí se na prezentační a publikační činnosti oddělení převážně jako spoluautor - Aktivně si osvojuje nové technologie na základě potřeb zpracovávaných výzkumných projektů - Zodpovídá za odbornou úroveň a kvalitu výstupů své práce - Řídí se pokyny a plní příkazy svého vedoucího
	Požadavky	- Vysokoškolské vzdělání - Praxe min. 1 rok - Znalost anglického jazyka na komunikativní úrovni - Pečlivost a spolehlivost
	Kompetence	- Schopnost týmové práce (střední) - Schopnost klasifikovat a strukturovat informace (základní) - Kooperativnost a komunikativnost (střední) - Samostatnost (střední) - Odpovědnost (střední) - Schopnost uvažovat a učit se (vysoká) - Schopnost řešit problémy a čelit konfliktům (základní) - Schopnost zdůvodňovat a hodnotit (základní) - Schopnost zvažovat šance, rizika a kontext (základní) - Výkonnost (vysoká) - Tvořivost (střední)
Senior Researcher	Pracovní náplň	- Samostatně řeší přidělené části výzkumných projektů, dohlíží na práci jemu přidělených

		výzkumných pracovníků - Komunikuje s projektovými partnery, účastní se jednání v rámci řešených projektů - Reprezentuje společnost na národních a mezinárodních vědeckých konferencích - Publikuje vědecké články - Aktivně si osvojuje nové technologie na základě potřeb zpracovávaných výzkumných projektů - Zodpovídá za odbornou úroveň a kvalitu výstupů své práce - Řídí se pokyny a plní příkazy svého vedoucího
	Požadavky	- Vysokoškolské vzdělání - Praxe min. 5 let - Znalost anglického jazyka na komunikativní úrovni - Pečlivost a spolehlivost
	Kompetence	- Schopnost týmové práce (střední) - Kooperativnost (vysoká) - Komunikativnost (vysoká) - Schopnost čelit konfliktům a řešit problémy (střední) - Tvořivost (vysoká) - Schopnost zdůvodňovat a hodnotit (střední) - Samostatnost a výkonnost (vysoká) - Odpovědnost (vysoká) - Schopnost zvažovat kontext a souvislosti (střední) - Sebevnímání, sebe rozvoj, sebereflexe (základní) - Schopnost uvažovat a učit se (vysoká) - Schopnost zvažovat šance a rizika (střední)
Research Specialist	Pracovní náplň	- Určuje směr výzkumu v oddělení - Vyhledává nové příležitosti uplatnění existujících výzkumných výsledků - Reprezentuje společnost na národní i mezinárodní úrovni. - Odborně vede výzkumné pracovníky - Spolupracuje s dalšími odděleními v rámci společnosti na řešení projektů - Dbá o dobré vztahy s akademickou obcí, publikuje vědecké články - Vyhledává nové talenty a pracovníky, kteří mají potenciál vědecké činnosti - Aktivně si osvojuje nové technologie na základě potřeb zpracovávaných výzkumných projektů - Zodpovídá za odbornou úroveň a kvalitu výstupů své práce - Řídí se pokyny a plní příkazy svého vedoucího

	Požadavky	- Ukončení doktorské vzdělání technického směru - Praxe min. 10 let - Znalost anglického jazyka na komunikativní úrovni - Pečlivost a spolehlivost
	Kompetence	- Komunikativnost (vysoká) - Schopnost čelit konfliktům a řešit problémy (vysoká) - Tvořivost a flexibilita (vysoká) - Schopnost zdůvodňovat a hodnotit (vysoká) - Samostatnost a výkonnost (vysoká) - Odpovědnost (vysoká) - Schopnost zvažovat kontext a souvislosti (vysoká) - Sebevnímání, sebe rozvoj, sebereflexe (vysoká) - Schopnost uvažovat a učit se (vysoká) - Schopnost zvažovat šance a rizika (vysoká) - Schopnost rozhodnout se (vysoká)

Zdroj: CertiCon, a.s. CCHM (Human Resources).

3.4.3 Ostatní pozice:

ICT inženýr	Pracovní náplň	- Služby v oblasti instalace a provozu informačních a komunikačních technologií - Provádí konzultace v oblasti ICT. - Aktivně si osvojuje nové technologie a průběžně zdokonaluje vlastní znalosti a schopnosti - Zodpovídá za odbornou úroveň a kvalitu výstupů své práce - Řídí se pokyny a plní příkazy svého vedoucího
	Požadavky	- Minimálně středoškolské vzdělání technického směru a 2 roky praxe v daném oboru - Znalost správy sítí - Pokročilá HW a SW znalos. - Komunikativní znalost anglického jazyka - Pečlivost a spolehlivost
	Kompetence	- Kooperativnost (střední) - Schopnost řešit problémy (střední) - Schopnost strukturovat a klasifikovat informace (střední) - Schopnost zvažovat kontext a souvislosti (střední) - Samostatnost a výkonnost (střední) - Odpovědnost (vysoká) - Tvořivost (základní) - Schopnost zdůvodňovat a hodnotit (střední)
ICT inženýr sr.	Pracovní náplň	- Služby v oblasti instalace a provozu

		informačních a komunikačních technologií - Provádí konzultace v oblasti ICT - Navrhuje architekturu systémů, připravuje technická řešení, zpracovává zákaznické požadavky a navrhuje technologické koncepty vyvíjeného řešení. - Aktivně si osvojuje nové technologie a průběžně zdokonaluje vlastní znalosti a schopnosti - Zodpovídá za odbornou úroveň a kvalitu výstupů své práce - Řídí se pokyny a plní příkazy svého vedoucího
	Požadavky	- Minimálně středoškolské vzdělání technického směru a 2 roky praxe v daném oboru - Znalost správy sítí - Pokročilá HW a SW znalost - Komunikativní znalost anglického jazyka - Pečlivost a spolehlivost
	Kompetence	- Kooperativnost (vysoká) - Schopnost řešit problémy (vysoká) - Schopnost strukturovat a klasifikovat informace (vysoká) - Schopnost zvažovat kontext a souvislosti (vysoká) - Samostatnost a výkonnost (vysoká) - Odpovědnost (vysoká) - Tvořivost (střední) - Schopnost zdůvodňovat a hodnotit (vysoká)
Konzultant/Konzultant Sr.	Pracovní náplň	- Provádí konzultace při řešení problémů týkajících se jeho/její oblasti činnosti - V dané oblasti činnosti vypracovává rozbor, studie a návrhy koncepcí řešení - Spolupracuje při získávání nových zákazníků - Spolupracuje při tvorbě nabídek - Průběžně zdokonaluje vlastní znalosti a schopnosti - Zodpovídá za odbornou úroveň a kvalitu výstupů své práce - Řídí se pokyny a plní příkazy svého vedoucího

	Požadavky	- Vysokoškolské vzdělání a alespoň 5 let praxe v daném oboru (u pozice senior minimálně 10 let praxe). - Znalost anglického jazyka na komunikativní úrovni - Výborné komunikační a prezentační dovednosti - Samostatnost, pečlivost a spolehlivost
	Kompetence	- Komunikativnost (vysoká) - Schopnost zdůvodňovat, hodnotit a vyjednávat (střední/vysoká) - Tvořivost (střední/vysoká) - Sebereflexe a sebe rozvoj (střední/vysoká) - Schopnost čelit konfliktům (základní/střední) - Schopnost strukturovat a klasifikovat informace (střední/vysoká) - Odpovědnost (vysoká) - Schopnost zvažovat kontext a souvislosti (střední/vysoká)
Asistent	Pracovní náplň	- Plní úkoly související s provozní, administrativní či obchodní činností společnosti - Odpovídá za oblast činnosti, která mu/jí byla přidělena - Provádí konzultace při řešení problémů týkajících se jeho/její oblasti činnosti - Zodpovídá za odbornou úroveň své práce a za správnost vedení dokumentačních materiálů - Průběžně zdokonaluje vlastní znalosti a schopnosti - Řídí se pokyny nadřízeného
	Požadavky	- Minimálně středoškolské vzdělání - Znalost anglického jazyka na komunikativní úrovni - Znalost práce na PC na uživatelské úrovni - Dobré komunikační dovednosti, pečlivost a spolehlivost
	Kompetence	- Schopnost uvažovat a učit se (základní) - Komunikativnost (vysoká) - Schopnost zvažovat rizika (základní) - Odpovědnost (základní) - Schopnost řešit problémy (základní)
Specialista	Pracovní náplň	- Odpovídá za oblast činnosti, která mu/jí byla přidělena. - Provádí konzultace při řešení problémů týkajících se jeho/její oblasti činnosti - V dané oblasti činnosti vypracovává rozbor, studie a návrhy koncepcí řešení - Podílí se na tvorbě interních postupů, předpisů, procedur a předpisů - Zodpovídá za odbornou úroveň své práce a za správnost vedení dokumentačních materiálů - Průběžně zdokonaluje vlastní znalosti a

		schopnosti - Řídí se pokyny nadřízeného
	Požadavky	- Minimálně středoškolské vzdělání - Znalost anglického jazyka na komunikativní úrovni. - Znalost práce na PC na uživatelské úrovni - Dobré komunikační dovednosti, pečlivost a spolehlivost
	Kompetence	- Schopnost týmové práce a kooperativnost (střední) - Samostatnost (střední) - Komunikativnost (vysoká) - Sebevnímání a sebe rozvoj (základní) - Schopnost uvažovat a učit se (střední) - Schopnost zdůvodňovat a hodnotit (střední) - Schopnost strukturovat a klasifikovat informace (střední) - Schopnost zvažovat kontext a souvislosti (střední) - Schopnost nést odpovědnost (střední)
Účetní	Pracovní náplň	- Odpovídá za pořízení a zaúčtování původních účetních dokladů - Odpovídá za formální správnost účetních dokladů - Odpovídá za hotovostní operace prováděné prostřednictvím pokladen společnosti - Vede pokladní knihy v tuzemské i zahraniční měně - Zpracovává kompletní agendu pracovních cest - Provádí konzultace při řešení problémů týkajících se jeho/její oblasti činnosti - Průběžně zdokonaluje vlastní znalosti a schopnosti - Je odborně veden(a) a kontrolován(a) Hlavní účetní - Řídí se pokyny nadřízeného

	Požadavky	- Minimálně středoškolské vzdělání - Znalost anglického jazyka na komunikativní úrovni - Znalost práce na PC na uživatelské úrovni. - Znalost právních aspektů účetnictví/mzdového účetnictví - Schopnost práce s účetním software - Samostatnost, pečlivost a spolehlivost
	Kompetence	- Samostatnost (vysoká) - Schopnost nést odpovědnost (vysoká) - Schopnost čelit konfliktům (střední) - Schopnost zvažovat rizika (vysoká) - Schopnost strukturovat a klasifikovat informace (střední) - Schopnost uvažovat a učit se (střední) - Komunikativnost (střední)
Mzdová účetní	Pracovní náplň	- Odpovídá za oblast činnosti, která mu/jí byla přidělena. - Provádí zpracování mezd, spolupracuje a předává hlášení Správě sociálního zabezpečení, Zdravotním pojišťovnám, Finančnímu úřadu a dalším institucím dle platné legislativy - V dané oblasti činnosti vypracovává statistiky, rozborů, studie a návrhy koncepcí řešení - Podílí se na tvorbě interních postupů, předpisů, procedur a předpisů - Zodpovídá za odbornou úroveň své práce a za správnost vedení dokumentačních materiálů - Průběžně zdokonaluje vlastní znalosti a schopnosti - Řídí se pokyny nadřízeného
	Požadavky	- Minimálně středoškolské vzdělání - Znalost anglického jazyka na komunikativní úrovni - Znalost práce na PC na uživatelské úrovni. - Znalost právních aspektů účetnictví/mzdového účetnictví - Schopnost práce s účetním software - Samostatnost, pečlivost a spolehlivost
	Kompetence	- Samostatnost (vysoká) - Schopnost nést odpovědnost (vysoká) - Schopnost čelit konfliktům (střední) - Schopnost zvažovat rizika (vysoká) - Schopnost strukturovat a klasifikovat informace (střední) - Schopnost uvažovat a učit se (střední) - Kooperativnost (střední) - Komunikativnost (vysoká)
Stážista	Pracovní náplň	- Společnost poskytuje zájemcům neplacené odborné stáže za účelem získání praktických zkušeností

		- Předmět stáže a úkoly jsou určeny individuálně
	Požadavky	- n/a
	Kompetence	- Schopnost uvažovat a učit se (střední) - Schopnost nést odpovědnost (základní) - Schopnost strukturovat a klasifikovat informace (základní) - Kooperativnost (střední) - Samostatnost (základní)

Zdroj: CertiCon, a.s. CCHM (Human Resources).

3.4.4 Management pozice

Manažer	Pracovní náplň	- Realizuje koncepce vývoje společnosti a jejích produktů a služeb - Podílí se na obchodních aktivitách a propagaci společnosti - Zodpovídá za přípravu podkladů pro nabídkové řízení, veřejné soutěže a obchodní smlouvy - Řídí organizační a technický chod oblasti, která je mu/jí svěřena - Realizuje odbornou, personální a ekonomickou politiku společnosti - Stará se o pracovní právní záležitosti podřízených zaměstnanců - Podílí se na tvorbě interních postupů, předpisů, procedur a procesů - Zodpovídá za odbornou úroveň své práce - Průběžně zdokonaluje vlastní znalosti a schopnosti - Řídí se pokyny a plní příkazy svého nadřízeného
	Požadavky	- Vysokoškolské vzdělání a minimálně 4 roky manažerské praxe - Znalost anglického jazyka na komunikativní úrovni - Schopnost vést tým - Výborné organizační, komunikační a prezentační dovednosti - Samostatnost, pečlivost a spolehlivost
	Kompetence	- Komunikativnost (vysoká) - Kooperativnost (vysoká) - Schopnost zdůvodňovat a hodnotit (střední) - Tvořivost (střední) - Sebereflexe a sebe rozvoj (střední) - Schopnost čelit konfliktům (střední) - Schopnost strukturovat a klasifikovat informace (střední) - Odpovědnost (vysoká) - Schopnost zvažovat kontext a souvislosti

		(střední) - Schopnost podávat zpětnou vazbu (vysoká) - Schopnost zvažovat šance a rizika (střední) - Sebevnímání, sebereflexe, sebe rozvoj (střední) - Schopnost rozhodnout se (vysoká)
Manažer Senior	Pracovní náplň	- Navrhuje a vytváří koncepce vývoje společnosti a jejích produktů a služeb - Podílí se na řízení obchodních aktivit a propagaci společnosti - Zodpovídá za přípravu podkladů pro nabídková řízení, veřejné soutěže a obchodní smlouvy - Zodpovídá za organizační a technický chod oblasti společnosti, která je mu/jí svěřena - Realizuje odbornou, personální a ekonomickou politiku společnosti - Stará se o pracovní právní záležitosti podřízených zaměstnanců - Podílí se na tvorbě interních postupů, předpisů, procedur a procesů - Zodpovídá za odbornou úroveň své práce - Průběžně zdokonaluje vlastní znalosti a schopnosti - Řídí se pokyny a plní příkazy svého nadřízeného
	Požadavky	- Vysokoškolské vzdělání a minimálně 8 roky manažerské praxe - Znalost anglického jazyka na komunikativní úrovni - Schopnost vést tým - Výborné organizační, komunikační a prezentační dovednosti - Samostatnost, pečlivost a spolehlivost
	Kompetence	- Komunikativnost (vysoká) - Kooperativnost (vysoká) - Schopnost zdůvodňovat a hodnotit (vysoká) - Tvořivost (vysoká) - Sebereflexe a sebe rozvoj (vysoká) - Schopnost čelit konfliktům (vysoká) - Schopnost strukturovat a klasifikovat informace (vysoká) - Odpovědnost (vysoká) - Schopnost zvažovat kontext a souvislosti (vysoká) - Schopnost zvažovat šance a rizika (vysoká) - Schopnost podávat zpětnou vazbu (vysoká) - Sebevnímání, sebereflexe, seberozvoj (vysoká) - Schopnost rozhodnout se (vysoká)

Zdroj: CertiCon, a.s. CCHM (Human Resources).

3.5. Analýza vzdělávacího programu ve společnosti CertiCon

Aktuální systém vzdělávání ve společnosti CertiCon je velmi flexibilní a reaguje na dynamické prostředí, ve kterém se společnost nachází. Vzhledem k tomu, že ještě do nedávna bychom mohli označit CertiCon jako malou rodinnou firmu s neformální firemní atmosférou, i systém vzdělávání je prozatím stanovován velmi individuálně a flexibilně na základě aktuálních potřeb zaměstnanců i trhu. Vzdělávání bylo standardně prováděno formou tzv. „kusovek“. S ohledem na prudký nárůst zaměstnanců za poslední dva roky se společnost rozhodla, že vzdělávací systém je nutné formalizovat a určit primární cíle, na kterých je třeba pracovat. Cíle v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků obecně vychází z požadavků zákazníků, ale i z požadavků daných pracovníky jako součást jejich motivace, stabilizace a nástroj pro zvyšování loajality k zaměstnavateli.

Nyní se společnost nachází na pomezí mezi standardizovaným vzděláváním a vzděláváním ad-hoc. Vzhledem k velkému množství nově nastupujících zaměstnanců už společnost zformalizovala adaptační proces zaměstnance a zestandardizovala systém jazykových kurzů, které ve společnosti probíhají. To primárně z důvodu profesionální reprezentace společnosti u zahraničních zákazníků. Ostatní vzdělávací aktivity probíhají spíše ad-hoc na základě aktuálních potřeb.

CertiCon definuje minimální požadované vzdělání, znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků už zveřejněním inzerátu na danou pracovní pozici či výběrem pracovníků. V případě, že zaměstnanec dané minimum nesplňuje, pak zaměstnavatel pracovníka nepřijme. Ve výjimečných případech pracovníka přijme (situace na trhu apod.), ale už před vznikem pracovního poměru jsou definovány mezery, které je třeba vzděláváním odstranit na počátku spolupráce.

Dnem nástupu do zaměstnání začíná vzdělávací proces zaměstnance, který je součástí adaptačního plánu. Během prvního dne v zaměstnání je pracovník seznámen se zaměřením společnosti, organizační strukturou, pracovním řádem, benefity, bezpečnostními pravidly, s dress codem na pracovišti apod. Také je zaměstnanec požádán o provedení online testu požární ochrany, bezpečnosti práce, v některých případech i o provedení školení řidičů. Dále je seznámen s Atlassian produkty využívanými společností - Jira a Confluence, které slouží nejen jako projektový nástroj pro dokumentaci a správu úkolů, ale také jako interní nástroj pro sdílení informací a zadávání požadavků (ticketů). Po absolvování školení dochází k převzetí zodpovědnosti za svěřený majetek a seznámení se s povinnostmi vyplývajících z dané odpovědnosti. Od druhého dne je standardně zaměstnanec alokován na svůj první projekt a začínají školení projektová. Ta se primárně týkají informací o zákazníkovi, vyvíjeném softwaru a dalších informací umožňujících pochopení důležitosti vývoje SW pro danou problematiku. Během třetího dne v zaměstnání začíná se zaměstnancem pracovat přidělený mentor, který mu pomáhá v postupném a plynulém zaškolení. Ten den už začíná nový zaměstnanec pracovat na reálném projektu a dostává menší, přesto stejně důležité úkoly. V případě, že neví, jak dále postupovat, věnuje se mu mentor. Délka zaškolení nových zaměstnanců do plné produktivity přichází individuálně podle jejich pracovního úvazku, složitosti projektu, technického zázemí a předchozích zkušeností. Během zkušební doby, která trvá u pracovníků na pracovní smlouvu standardně 3 měsíce, jsou už projektoví vedoucí schopni zjistit, zda výběr zaměstnance byl správný či nikoliv. Před ukončením zkušební doby dochází k formálnímu uzavření tohoto období díky formální zpětné vazbě projektového i liniového vedoucího. Během této zpětné vazby je

i prostor pro shrnutí období samotným pracovníkem. Na základě informací z pohovoru dochází ke stanovení cílů na další období a postupně se začíná investovat do pracovníkové stabilizace, vzdělávání a rozvoje. Během prvních měsíců ve firmě jsou zaměstnanci pozváni i na školení ISO norem, kde se podrobněji seznámí s normami, které společnost dodržuje. Školení trvá 1 hodinu a lektoři se zaměřují primárně na aplikaci norem v praxi (archivace dokumentů, třídění odpadu apod.). Po zkušební době a definování cílů na další období začíná už individuální práce s pracovníkovými vzdělávacími potřebami a rozvojem.

Mnoho pracovníků má zájem o výuku angličtiny, kterou denně využívají pro komunikaci se zákazníkem, pro dokumentaci vyvíjeného SW či pro práci s výukovými materiály. Vzhledem k vyššímu zájmu o kurzy, jak ze strany samotných pracovníků, tak i manažerů, došlo ke standardizaci jazykové výuky. S ohledem na fakt, že komunikační jazyk pro spolupráci se zahraničními zákazníky je angličtina, pak standardizace jazykové výuky proběhla pouze pro angličtinu. Angličtina je plně hrazena společností, a to v rozsahu jedné šedesáti minutové lekce týdně pro každého pracovníka, který byl nominován svým nadřízeným. Nominace proběhla buď z důvodu mezery mezi požadovanou úrovní angličtiny a úrovní dosaženou nebo jako benefit pro zaměstnance. Výuka probíhá standardně ve skupinách po šesti lidech. U technických pracovníků, kde úroveň angličtiny by měla být na úrovni středně pokročilé minimálně, je výuka vedena rodilým mluvčím. U administrativních pracovníků, kde je standardně úroveň jazyka mírně pokročilá, je výuka realizována českým lektorem. Individuální výuka probíhá pouze pro vyšší management a je opět realizována jednou týdně v rozsahu jedné šedesáti minutové lekce. Výuka angličtiny probíhá celoročně a nominace je dvakrát ročně, a to v lednu a v srpnu. Forma a obsah výuky je prozatím v kompetenci studentů a lektora. V budoucnosti by společnost ráda standardizovala nejen organizaci výuky, ale i její formu a obsah, proto aktuálně připravuje příručku pro tříměsíční intenzivní kurz anglického jazyka, který je určen pro nově přichozí zaměstnance CertiConu. Cílem příručky je poznání vhodných frází a slov, jež se používají pro komunikaci směrem k zákazníkům tak, aby nedocházelo k nedorozuměním, která by mohla spolupráci se zákazníkem ohrozit. Nyní je příručka pilotována a její plné nasazení by mělo být počátkem zimního semestru 2017/2018.

Další vzdělávání je realizováno nestandardizovaně. Podněty pro vzdělávání administrativních pracovníků vychází primárně ze změn v legislativě. Požadavky pro vzdělávání technických pracovníků vychází od obchodního oddělení, které jsou reprodukovány a transformovány projektovou kanceláří. Ta poté určuje společně s liniovými vedoucími, které zdroje vzdělávat, na jaké technologie a jakou certifikaci by měl projít jaký zaměstnanec. Vzdělávání v oblasti měkkých dovedností vychází pak od liniových manažerů a oddělení lidských zdrojů. Samozřejmě svou roli při plánování kariéry má samotný zaměstnanec. Formálně se diskutují vzdělávací cíle pro další období v rámci ročních hodnotících pohovorů. Dochází zde ke zpětné vazbě od účelových vedoucích, liniových vedoucích i od spolupracovníků a samotného pracovníka. Výstupem je pak stanovení vzdělávacích a rozvojových cílů pro další období. Do roku 2016 byl systém hodnotících pohovorů realizován jednou ročně, a to vždy přesně po roce, kdy zaměstnanec nastoupil resp. kdy měl poslední hodnotící pohovor. Od roku 2017 se společnost rozhodla realizovat hodnotící pohovory v prvním čtvrtletí kalendářního roku, kde linioví manažeři i oddělení lidských zdrojů definují globální mezery vzdělávání a určí podle priorit a cílů osoby, obsah i formu výuky tak, aby odpovídala alokovaným zdrojům, podmínkám apod.

Dotazovaní ředitelé jednotlivých divizí a úseků vnímají tento flexibilní systém vzdělávání pozitivně, ale vidí, že s růstem společnosti je třeba vytvořit standardizovaný systém a pravidla tak, aby se systém vzdělávání stal nejen nástrojem rozvoje, ale také benefitem pro zaměstnance. Ředitelé zmiňují, že zejména oblast IT je velmi dynamická a změny se dějí denně. Aby se společnost mohla držet na samém vrcholu v oblasti poskytování služeb zákazníkům, pak je nutné neustále „držet krok“ s novými trendy. Také vnímají, že technici ve společnosti s věkovým průměrem okolo třiceti let jsou v podstatě na počátku své kariéry, a že kariérní a odborný růst je nezbytný pro jejich motivaci, efektivitu a produktivitu. Někteří z ředitelů se i přiklání k variantě samostudia, kde by každému pracovníkovi alokovali měsíčně několik hodin na samostudium. Jiní podporují koupi knih a podporu certifikací. Všichni se ale shodují na tom, že je potřeba vzděláváním podpořit ty pracovníky, kteří se dostávají do nových pozicí a funkcí, primárně tedy pozice manažerské či vedoucí projektů. Standardně totiž společnost zaměstnává absolventy či studenty technických škol a kurzy asertivity, komunikačních dovedností a obecně měkkých dovedností nejsou běžnou součástí jejich studia. Také vidí, že je třeba, aby se vedoucí projektu seznámili s metodikami pro řízení projektů využívanými pro vývoj SW.

Během roku 2016 došlo k hromadnému vzdělávání v oblasti soft skills, projektového řízení a IT architektury. V oblasti soft skills byli školeni projektoví a techničtí vedoucí projektu na témata týkající se behaviorálních dovedností spojených s řízením a ukončováním projektů. Zaměstnanci se dozvěděli více o principech a technikách vedení projektových porad, o komunikačních typech atd. V oblasti projektové řízení byli školeni vybraní projektoví manažeři společnosti. Dvoudenní školení bylo zaměřeno na otázku správnosti provádění odhadů časové náročnosti projektů, na SCOPE management, na pokročilé techniky časového plánování projektů jako je metoda kritické cesty apod. V neposlední řadě se účastníci zaměřili na pokročilé techniky řízení projektu zahrnující formování projektového týmu, efektivní předávání informací apod. Během roku se také vybraní zaměstnanci účastnili konference DevFest 2016, která se týkala vývoje mobilních aplikací – Android a JavaScript jazyka, a počátkem roku proběhlo i školení na správnost vývoje mobilních a multiplatformních aplikací. Další vzdělávací akce už byly individuální. Bylo vyškoleno několik pracovníků na metodiku PRINCE 2 a Scrum Master. Také bylo hrazeno společnostmi několik certifikací či přípravných online testů na certifikace od Oracle University. V roce 2016 bylo realizováno i mnoho vzdělávacích aktivit pro administrativní pracovníky. Požadavky v mnoha případech vycházely ze změn v legislativě a realizace probíhala metodou seminářů a školení. Druhý typ školení pro administrativní pracovníky vycházel z požadavků společnosti na změnu či rozšíření jejich aktuální pracovní náplně. Během roku 2016 došlo i ke značné podpoře samostudia zaměstnanců společnosti. Společnost zřídila knihovní fond, kde si zaměstnanci mají možnost vypůjčit knihy, které by je případně zajímaly. Také mají nárok na rozšíření knihovního fondu o knihu, kterou v seznamu nenašli. Rok 2016 také přinesl vznik interních vzdělávacích skupinek. Tyto skupiny se po pracovní době setkávají a rozšiřují si vzájemně mezi sebou poznatky z jednotlivých projektů či akcí, kterých se účastnili. Zájemci se setkávají v pravidelných intervalech a každé setkání se nese v duchu jednoho tématu. Za každé téma je zodpovědný jeden dobrovolník, který si připraví předem zvolené téma, na které je specialistou, a snaží se obohatit ostatní členy skupiny. Poté následují úkoly a diskuze. Setkávání je naprosto dobrovolné a může se účastnit i ten pracovník, který se pracovně zaměřuje na jinou oblast či jinou technologii.

S ohledem na růst společnosti a požadavky liniových manažerů na vzdělávání si společnost CertiCon pro rok 2017 stanovila cíl vzdělávání nižšího, středního i vyššího

managementu, a to primárně v oblasti měkkých dovedností. Společnost by chtěla investovat do programů pro zlepšení komunikace, a to na všech řídicích úrovních. Ráda by se zaměřila na školení efektivní komunikace, podávání (negativní) zpětné vazby, delegování, hodnocení kolegů i podřízených atd.

S ohledem na požadavky zákazníků bude v roce 2017 kladen důraz na certifikace v oblasti metodik vývoje jako jsou například agilní metodiky vývoje, např. Scrum nebo metodiky projektového řízení jako je PRINCE 2 apod.

3.6. Návrh změn v oblasti vzdělávání ve společnosti CertiCon

Návrh změn v oblasti vzdělávání zaměstnanců ve společnosti CertiCon by se primárně týkal přechodu k systémovému a systematickému přístupu ke vzdělávání. Společnost by měla definovat strategický rámec vzdělávání pomocí metod Balanced Scorecard, Řízení podle kompetencí či podle Řízení pracovního výkonu, nejlépe by však mělo dojít k její kombinaci. Prvotně by si společnost, na základě prozkoumání strategického rámce, měla definovat základní vzdělávací aktivity, které je nutné zaměstnancům nabídnout bez ohledu na aktuální cíle a priority. Zejména se jedná o stanovení si školení, které se týkají bezpečnosti na pracovišti a další zákonná či dobrovolná školení. Následně by měla proběhnout prioritizace dalších vzdělávacích potřeb na základě stanovených cílů a alokovaných zdrojů na vzdělávání. Cíle rozdělíme na cíle organizační a cíle individuální. Organizační cíle budou vycházet jak ze změn ve vnějším prostředí, tak i ze změn ve vnitřním prostředí, jako jsou například změny v organizační struktuře, vnitřní nálada v organizaci apod. Individuální cíle budou stanoveny během prvního čtvrtletí kalendářního roku 2017, kde proběhnou roční hodnotící pohovory se stávajícími zaměstnanci. S novými zaměstnanci proběhne hodnotící pohovor po zkušební době a daní zaměstnanci budou flexibilně zařazeni do vzdělávacího programu dle stanovených potřeb. Opět navrhuji společnosti řídit se svými prioritami, a podle toho i upřednostňovat určité individuální potřeby. Společnost by si měla stanovit klíčové zaměstnance a klíčové pozice a podle toho i upřednostňovat jednotlivé individuální potřeby. Stanoveným cílům by se poté měla přizpůsobit forma, metody, obsah výuky i profil lektora. V neposlední řadě je nutné, aby si společnost zvolila nástroje pro kontrolu efektivity vzdělávání a metody pro získávání a analýzu dat.

3.6.1 Určení strategického rámce

Společnost si u jednotlivých pracovních pozic stanovila kompetence, kterými je nezbytné disponovat při výkonu dané pracovní pozice. Velmi často se vyskytovaly kompetence spojené s komunikací v týmu, kooperací, komunikativností, schopností řešit problémy, schopností učit se, schopností flexibility a kreativity při řešení úkolů apod. Značně se lišily kompetence juniorních zaměstnanců od seniorních, primárně v oblasti schopnosti nést odpovědnost a být schopen vnímat kontext a rizika při řešení úkolů a problémů. U administrativních pracovníků se očekává schopnost nést odpovědnost za vlastní jednání a být schopen jednat samostatně. Je to hlavně z důvodu jedinečné a unikátní znalosti každého administrativního pracovníka, která není jednoduše ve firmě zastupitelná. Obecně se ve firmě očekává alespoň komunikativní znalost anglického jazyka z důvodu úzké spolupráce se zahraničními zákazníky, prozákaznický a proaktivní přístup k řešení úkolů a problémů. Z tvrdých znalostí a dovedností se

u administrativních pracovníků jednotlivé kompetence velmi liší, u technických pracovníků se znalosti a dovednosti velmi liší s ohledem na projekt, na kterém zaměstnanci pracují. Proto je náročné definovat celofiremní znalosti v technické oblasti. Přesto u technických pracovníků lze shrnout, že se očekává znalost agilních metodik vývoje a základní znalosti v oblasti algoritmizace, principů vývoje a testování SW, znalost alespoň jednoho programovacího jazyka apod.

Při definování strategického rámce pomocí metody Balanced Scorecard bych se ráda zaměřila primárně na perspektivu zákaznickou, procesní a perspektivu učení se a růstu. Budeme předpokládat, že z hlediska finanční perspektivy společnost očekává nadále stejný či vyšší růst tržeb, a proto je i třeba dílčí perspektivy zefektivňovat. Pokud bychom se zeptali zákazníků společnosti, co od CertiConu očekávají a jakou přidanou hodnotu jim společnost přináší, s největší pravděpodobností bychom dostali odpověď, že CertiCon dodává software, který je vyvíjen podle nejnovějších trendů a metodik, spolupráce s ním je velmi harmonická, disponuje velkým množstvím odborníků na danou problematiku a to hlavní je, že dodávaný software je vyvinut velmi kvalitně, bez chyb a bez nutnosti obav z nefunkčnosti. CertiCon není pouze „dělníkem“, který vyrobí, co se mu řekne, ale je to kreativní společnost, která přináší inovace a novinky na trh. Kvalita vývoje software, na které CertiCon staví spokojenost svých zákazníků, je spojena s velmi propracovaným procesem vývoje. V oblasti procesů CertiCon staví na využívání a znalostech nejnovějších metodik vývoje softwaru jako jsou například metodiky agilní. Mezi zástupce agilních metodik využívaného ve společnosti patří například metodika Scrum. Také je CertiCon schopen využívat metodiky projektového řízení jako je PRINCE 2 nebo stavět architekturu IT systémů podle certifikace TOGAF. Procesy, které společnost při vývoji využívá, jsou velmi žádané u aktuálních i potenciálních zákazníků. Jak již bylo zmíněno výše, zákazníci na CertiConu oceňují právě tu přidanou hodnotu, kterou společnost přináší. Z toho důvodu je nutné, aby zaměstnanci měli potřebné znalosti, dovednosti, schopnosti, inovativní a proaktivní chování, ale také i motivaci k tomu, aby zákaznickovy požadavky byly kvalitně a včas splněny.

3.6.2 Základní vzdělávací potřeby resp. univerzální kompetence

Základní vzdělávací potřeby nebo také univerzální kompetence chápeme jako znalosti, dovednosti, schopnosti a vědomosti, kterými musí disponovat každý ze zaměstnanců pracujících ve společnosti. I v rámci těchto základních vzdělávacích potřeb lze škálovat a rozlišovat úroveň znalostí, kterých je třeba dosahovat s ohledem na pozici, kterou ve společnosti daný zaměstnanec zastává. Univerzální kompetence v CertiConu můžeme rozdělovat na kompetence interpersonální a kompetence technické. Všichni zaměstnanci ve společnosti by měli disponovat interpersonálními kompetencemi jako je komunikativnost a kooperativnost, prozákaznický a proaktivní přístup a samozřejmě také schopnost utvářet a učit se. Mezi technické kompetence, kterými by měli disponovat všichni zaměstnanci CertiConu, patří znalost ISO norem využívaných ve společnosti, pravidla bezpečnosti a požární ochrany a také znalost anglického jazyka alespoň na komunikativní úrovni. Už nyní má společnost standardizované vzdělávání v technických univerzálních kompetencích, proto bych jen zařadila tento proces do vzdělávacího plánu, který by měl být vytvořen, a ponechala ho v aktuální podobě. Velmi pozitivně hodnotím iniciativu v oblasti jazykového vzdělávání a vytvoření příručky pro nově příchozí zaměstnance, která by měla pomoci pochopit způsob komunikace se zahraničními zákazníky. Obecně bych

upravila jen pravidla, formu i metody pro výuku angličtiny ve společnosti, a to i na základě podnětů od dotazovaných zaměstnanců, kteří vidí ve výuce nízkou efektivitu z důvodu velkého počtu účastníků ve skupině a nízké intenzitě konání kurzů. Pro zaměstnance je cennější, aby ve skupině byl nižší počet osob i za cenu určitého příplatku k výuce. Na základě těchto informací navrhuji následující změny:

Výuka angličtiny by byla dostupná pro všechny zaměstnance společnosti na základě předchozího projevení zájmu o výuku. V případě vysokého počtu zájemců, který by překračoval stanovený rozpočet, by proběhla nominace do kurzů liniovými manažery jednotlivých zájemců. Liniový manažer by rozhodoval podle dvou kritérií: 1) zaměstnanec není schopen plnit kvalitně pracovní úkoly; 2) jazyková výuka představuje benefit pro zaměstnance. Výuka angličtiny by probíhala ve skupinách po 3 lidech. Zaměstnanci na dohodu o pracovní činnosti (standardně studenti) by tvořili skupiny po 4 lidech. Standardně by se každý z participantů finančně podílel na úhradě kurzů 50 Kč/lekcí, resp. 200 Kč/měsíčně, což by umožnilo za stejné náklady snížit počet účastníků ve skupině. Finančně by se na úhradě kurzů nepodílelo 20% zaměstnanců, kteří by byli nominováni svými nadřízenými. Opět by platila stejná pravidla jako pro nominaci participantů do kurzů. Mimo tyto standardní kurzy by probíhaly i kurzy pro „nováčky“, jak již i společnost sama aktuálně připravuje. Ti by se účastnili tříměsíčního intenzivního kurzu angličtiny, kde by získali základní přehled o vhodných frázích využitelných při komunikaci na telekonferencích se zákazníkem apod. Výstupem tohoto kurzu by bylo absolvování testu, který by ověřil zaměstnancovo pochopení.

Stejně tak, jako se zaměřuje společnost na komunikaci směrem k zákazníkům v cizím jazyce, je nutné, aby podobné školení proběhlo i pro komunikaci v jazyce českém. Školení nebo workshop by se měl primárně týkat informací o firemní komunikaci, používaném jazyce, základních informací o podávání zpětné vazby, komunikace s kolegy apod. Přesné zaměření a konkrétní náplň by se lišila podle pozice, na kterou zaměstnanec nastupuje. Pro tyto účely navrhuji, aby workshop či školení bylo vedeno interně. Také by každému zaměstnanci byl určen mentor, který ho touto cestou komunikace provede a pomůže mu v případě potřeby. Setkání za účelem poznání firemní kultury, komunikace, chování apod., by mělo proběhnout během prvního měsíce ve společnosti, nikoliv však první den, kdy je zaměstnanec přetížen jinými školeními. Nejdéle po 14 dnech od konání školení by mělo dojít ke zopakování a přezkoušení. Následně by se zaměstnancův proaktivní přístup, kooperativnost atd. kontrolovala během běžného plnění pracovních úkolů a průběžně by mu byla podávána zpětná vazba. Po vyhodnocení úspěchu implementace získaných dovedností by docházelo k opakování dle stejných či odlišných metod vzdělávání.

3.6.3 Organizační cíle společnosti pro rok 2017

Jak už bylo zmíněno výše, organizační cíle v personální oblasti a vzdělávání zaměstnanců se primárně týkají posílení firemní komunikace a soft skills na všech řídicích úrovních.

Dále by se také společnost ráda zaměřila na certifikování klíčových zaměstnanců v rámci metodik vývoje, projektového řízení i návrhu IT architektury, aby byla schopna uspokojit požadavky trhu i stávajících zákazníků.

S dynamickým růstem společnosti je nutné se také zaměřit na přípravu manažerů a ředitelů na větší zodpovědnosti a změnu v myšlení a postojích, kterým musí čelit.

„Novým“ manažerům je třeba pomoci si osvojit manažerské kompetence, kterými je třeba nově disponovat.

A v neposlední řadě je třeba provést zaměstnancům osvětu spojenou s novou organizační strukturou tak, aby pořád měli pocit, že ve společnosti mají své místo, a že stále pracují v tom CertiConu, do kterého nastupovali. Určitě je třeba se zaměřit na ujištění zaměstnanců, že přestože společnost roste, nepracují v neosobním prostředí, ale v takové rodinné firmě, do které mnoho z nich nastupovalo. Doporučuji komunikovat růst společnosti pozitivně, a to třeba možnostmi rotace práce, rozšíření pracovní náplně či povýšení do nové role a pozice.

Aktuálně vidím první prioritu ve změně postojů a myšlení celé společnosti. Na úrovni individuálních cílů je samozřejmě nutné zvyšovat znalosti a dovednosti pracovníků.

Komunikace změn ve společnosti spojená s dynamickým růstem a interní vzdělávání

Změna organizační struktury byla spojena se školením ředitelů, manažerů i samotných zaměstnanců. Přesto se jedná o velmi radikální změny v myšlení zaměstnanců, proto je nezbytné dané školení opakovat a dát prostor zaměstnancům se zeptat. Osvětu v této oblasti by měli přinášet i samotní linioví manažeři jednotlivých oddělení. Je třeba, aby ukázali výhody nové organizační struktury a začali se zaměstnanci intenzivně pracovat. Každé oddělení, které seskupuje zaměstnance disponující podobným technickým zaměřením, by se mělo pravidelně setkávat, předávat si zkušenosti, vzájemně se rozvíjet a přinášet trendy v rámci určitých technických kompetencí. Aktuálně ve společnosti funguje interní vzdělávání v rámci jednotlivých technologií. Nyní by zodpovědnost za toto vzdělávání mohla převzít jednotlivá oddělení a mohla by být tvůrcem a iniciátorem osvěty v dané technologii. K tomu, aby se těmto zájmovým skupinám věnovalo více zaměstnanců, i těch, kteří mají doma rodiny a po práci spěchají domů, pak je důležité, aby zaměstnanci měli i čas v rámci své pracovní doby na tyto aktivity. Měli by prostor pro samostudium, případně pro přípravu na tyto akce, které by se konaly v rámci pracovní doby v intervalech například jednou za 14 dní na dvě hodiny. Tato iniciativa by mohla pomoci společnosti rozšířit individuální znalosti a dovednosti jednotlivých zaměstnanců napříč projekty, a tak i například zákazníkům přinést inovace, které jsou zákazníci po CertiConu požadováni. V neposlední řadě by mohlo dojít k vylepšení vztahů na pracovišti v rámci neformálních setkání a také k vyšší motivaci zaměstnanců, která vede i k vyšší produktivitě práce. V případě navržené intenzity a počtu hodin by CertiCon tato iniciativa stála zaměstnat o 5 pracovníků více.

Certifikace klíčových zaměstnanců v oblasti metodik vývoje, návrhu IT architektury apod.

Pro účely plnění požadavků klíčových zákazníků i zákazníků potenciálních jsme s ředitelem projektové kanceláře společnosti CertiCon definovali následující certifikace, kterými by měli disponovat vybraní klíčoví zaměstnanci společnosti:

Pro obchodní účely, tedy pro možnost účastnit se výběrových řízeních na nové zakázky společnosti, je nutné disponovat znalostmi certifikace PRINCE2. Jedná se o metodiku v oblasti projektového řízení. PRINCE2 je globálně nejpobulárnější certifikací, kterou lze využít u projektů menšího i většího rozsahu bez ohledu na jeho typ. Certifikace PRINCE2 má dvě úrovně. PRINCE2 Foundation je určena nejen projektovým vedoucím, ale i všem členům týmu, kteří se chtějí přímo i nepřímopodílet na úspěšné realizaci projektu. Cílem kurzu je naučit

participanty odhadnout a eliminovat rizika projektu, navrhnout projektový plán, řídit projekt v celém životním cyklu, reportovat dle metodiky a schopnost upravit si metodiku tak, aby odpovídala vlastním potřebám. Druhou úroveň certifikace PRINCE2 Practitioner lze absolvovat až po splnění úrovně první a týká se rozšíření předchozí certifikace o rady, jak a kde nastavit projektové řízení, jak může PRINCE2 pomoci a v čem je unikátní, co má být v projektovém plánu a jak jej připravit, co musí splňovat harmonogram projektu a jak jej připravit, a roli zainteresovaných v projektu (PRINCE2 kurzy i certifikace od Platinum Partnera: TAYLLORCOX). Zaměstnanci CertiConu by měli disponovat úrovní Practitioner.

Kromě PRINCE2 certifikace projektového řízení, jež je nejvíce využívána v Evropě, existuje certifikace PMI na úrovni PMP, která je velmi využívána a vyžadována v USA. Certifikační program PMI umožňuje certifikaci projektových manažerů na osmi úrovních certifikace. PMP představuje mistrovskou úroveň dovedností potřebných pro řízení projektu podle certifikačního programu projektového řízení PMI a je tedy žádoucí mít zaměstnance na tuto úroveň proškolené (Rady a pojmy: Certifikace projektových manažerů).

Mezi další certifikaci projektového řízení řadíme certifikaci IPMA, která je často vyžadována ve výběrových řízeních na nové zakázky. Certifikace naučí účastníky řídit programy a projekty v portfoliu tak, aby bylo dosaženo požadovaných cílů projektů, programů a portfolií. Certifikační program rozeznává 4 certifikační úrovně od úrovně, kdy je účastník schopen plnit úkoly a využívat všechny elementy kompetencí (úroveň D), přes řízení projektů s omezenou komplexitou, po schopnost efektivně řídit celé portfolio projektů s přihlédnutím k firemní strategii a vizi (úroveň A) (Certifikační orgán SPŘ: O certifikaci). Pro účely společnosti je nutno absolvovat alespoň úroveň C.

Pro uspokojení všech požadavků od zákazníků je nutné se i zaměřit na certifikace zajišťující mezinárodně používaný rámec pro návrh a řízení IT nebo Enterprise architektury. Mezi takovou certifikaci patří například certifikace TOGAF. Ta je velmi doporučovaná pro projekty v oblasti veřejné správy, proto je znalost těchto standardů očekávána nejen po klíčových zaměstnancích ve veřejné správě, ale také po jejich dodavatelích. Opět existují dvě úrovně certifikace – Foundation a Practitioner (TOGAF: Stablní a bezpečná architektura Enterprise Architektura: TAYLLORCOX). Ředitel projektové kanceláře opět doporučuje certifikovat zaměstnance na úrovni Practitioner.

Nejvíce prakticky využívanou metodikou ve společnosti CertiCon je agilní metodika vývoje Scrum. Scrum metodika představuje nastavení vývoje softwaru tak, aby byl software vyvíjen rychle a zároveň byl tým schopen pružně reagovat na změnové požadavky zákazníků. Nejvyšší prioritou je tak uspokojit zákazníka a průběžně dodávat kvalitní software. Důležitá je také týmová práce, která přináší ty nejkvalitnější výstupy (Home - Scrum Alliance). Na trhu jsou obecně dostupné tyto certifikované kurzy: Scrum Foundation, Certified Scrum Master a Certified Scrum Product Owner (SCRUM: TAYLLORCOX). S přihlédnutím ke kompetencím v rámci co-sourcingových projektů CertiConu je doporučeno certifikovat primárně Scrum Mastery, obecnou Scrum metodiku lze školit interně, protože certifikace není standardně zákazníkem vyžadována. Product Owner standardně stojí na straně zákazníka, proto by finanční prostředky do této certifikace měli být uvolňovány pro zaměstnance pracující na vlastních produktech společnosti či na projektech, kde Product Owner může být na straně CertiConu.

Rozvoj nejvyššího managementu

Nejvyšší management společnosti tvoří ředitelé jednotlivých divizí a úseků. Ředitelé vývojových oddělení jsou velmi často bývalí programátoři s technickým vzděláním, kteří se díky loajalitě k firmě a schopnosti prosadit se, dostali až do nejvyššího managementu společnosti. Ředitelé technických divizí zastávají svou roli jak směrem k zákazníkům, tak i směrem k zaměstnancům společnosti. Rozhodují o hospodaření své divize, budují vztahy se zákazníky a určují směřování své divize. Podřízenými jsou brány jako autority, přesto s nimi udržují úzký kontakt tak, aby budovali přátelskou a příjemnou firemní atmosféru. Pracovní náplň ředitelů je tedy velmi různorodá a často může být i náročné se zorientovat v prioritách a ve směřování. S dynamickým růstem společnosti se priority mohou měnit a odpovědnosti se stále stupňují. Často musí měnit způsob myšlení nad určitými úkoly. Nemohou například myslet „jen“ technicky, ale je třeba přemýšlet i s ohledem na ekonomický užitek. Aktuální systém vzdělávání ředitelů funguje na principu neformálního vzdělání, kdy se ředitel učí pracovními úkoly, se kterými se setkává, a kterým musí čelit. Vzdělávání ředitelů také funguje na principu seberozvoje a volitelného vzdělávání dle sebe-identifikované mezery.

S ohledem na velmi rozmanitou práci, se kterou se ředitelé setkávají, navrhuji inspirovat se „kafeteria modelem“ vzdělávání. Pevné jádro by tvořil rozvoj pomocí metody koučování zaměřený na změnu myšlení a postojů spojených s vykonáváním funkce ředitele a pozice manažera. V rámci pevného jádra by bylo ještě vhodné zařadit rozvoj ekonomického vzdělání a myšlení, protože mnoho manažerů má minulost programátorskou a s ekonomickými nástroji a myšlením se setkali poprvé až při výkonu aktuální pracovní pozice. Volitelný obal by byl tvořen koučem a daným ředitelem na pravidelných setkáních. Primárně by se měl týkat měkkých dovedností jako je například vedení obchodního jednání, schopnost asertivity, schopnost vyjednávání, prezentačních a komunikačních dovedností apod. Realizace by pak probíhala primárně externě ve spolupráci s vybranou vzdělávací agenturou.

Rozvoj středního managementu – linioví manažeři, projektoví a programoví manažeři

Jak již bylo zmíněno výše, počet zaměstnanců za poslední dva roky rapidně vzrostl a vzhledem k tomu, že se společnost rozhodla primárně zvyšovat do manažerských pozic z interních zdrojů, pak je nezbytné tyto zaměstnance podpořit v rozvoji technických i manažerských kompetencí. V případě liniových manažerů by se měl rozvoj zaměřovat zejména na oblast měkkých dovedností a rozvoj manažerských kompetencí. V případě projektových a programových manažerů by měla společnost podpořit rozvoj technických kompetencí, a to zejména v oblastech metodik řízení projektů, správy portfolia a řízení zdrojů na projektech apod. Nicméně ani na oblast měkkých dovedností bychom neměli zapomínat z důvodu nutnosti manažerů kooperovat s pracovníky během vývojového cyklu produktu, komunikovat se zákazníkem, vyjednávat obchodní příležitosti apod. Rozvoj jednotlivých kompetencí by probíhal jak interně, tak i externě. Interní školení by mělo na starost primárně oddělení lidských zdrojů a školení a semináře by se týkaly praktických doporučení, jak provádět jednotlivé úkony související s manažerskou náplní práce. Manažeři by byli školeni na to, jak vést hodnotící pohovory, jak sdělovat negativní či pozitivní zpětnou vazbu, jak děkovat pracovníkům za odvedenou práci tak, aby opravdu vnímali ocenění a vděk. Dále by se interní školení zaměřovala na oblast vedení výběrových pohovorů, jak komunikovat se zákazníkem, jak řešit případné

problémy apod. Stěžejní roli by ale hráli externí lektori, kteří by rozvíjeli základní manažerské kompetence. Mezi ně by se měl zařadit rozvoj prezentačních a komunikačních dovedností, jak dosáhnout a jaké kroky podniknout pro svou osobní efektivitu, a také by bylo vhodným tématem se zaměřit na poznání a práci s jednotlivými typy osobností. Pro tyto účely bych navrhla provést formou assessment center, kariérových testů či psychologických testů, identifikaci mezer kompetencí jednotlivých manažerů. Na základě toho by došlo k tvorbě jednotlivých programů pro vytvořené skupiny pracovníků, jež disponují podobnými mezerami a prostorem pro zlepšení. Metody pro rozvoj manažerů by se měly odvíjet od úrovně transformace, kterou očekáváme. V případě povýšení techniků do rolí manažerů se jedná zejména o změnu myšlení a postojů, samozřejmě je nutné se zaměřit i na zvýšení znalostí a dovedností. Mezi preferované metody umožňující a usnadňující změnu myšlení a postojů patří modelové příklady, workshop a trainee. V případě snahy o získání určitých znalostí můžeme využít metody přednášek a seminářů.

3.6.4 Individuální cíle a potřeby

Po identifikaci individuálních potřeb z informací z hodnotících pohovorů, jež zaměstnanci absolvovali během prvního čtvrtletí kalendářního roku, je nutné, aby došlo k jejich prioritizaci. Jednotlivé individuální potřeby by měly být posuzovány na základě vyhodnocení důležitosti pozice, na které zaměstnanec pracuje, a zároveň vyhodnocení důležitosti daného zaměstnance pro společnost. Hroník (2007) definuje následující čtyři kvadranty, podle kterých by mohly být stanovovány priority vzdělávání a rozvoje.



Obr. 16 Matice klíčových pozic a klíčových zaměstnanců (Hroník, 2007, upraveno)

Prioritizace individuálních potřeb by měla být stanovována na základě preferencí a cílů organizace, nicméně obecně nejnížší prioritu, tedy i nejnížší finanční prostředky alokované na vzdělávání, by měli mít neklíčoví zaměstnanci na neklíčových pozicích. Obecně se jedná o administrativní pozice, kde nahraditelnost jednotlivých pracovníků je snazší a požadavky na danou pracovní pozici nejsou tak specifické a unikátní. Z těchto důvodů navrhuji, aby tato

skupina pracovníků byla školená na univerzální kompetence, které jsou nezbytné pro práci ve společnosti. U administrativních pozic se jedná primárně o zákonná školení, výuku anglického jazyka a kompetence spojené s firemními hodnotami jako je prozákaznický přístup, kvalita odvedené práce, schopnost utvářet a učit se apod. S ohledem na cíle společnosti na rok 2017 je nutné zaměstnance zainteresovat do firemní vize a hodnot, pomoci jim se sžít se změnami, které ve společnosti během posledních dvou let nastaly atd. Pozice v CertiConu, které řadíme mezi neklíčové, jsou pozice asistentské, pozici specialisty, (mzdové) účetní, konzultanta, ICT inženýra (Jr./Sr.) a stážisty. Neklíčové zaměstnance by měli stanovovat jednotliví linioví manažeři na základě vyhodnocení práce a potenciálu svého podřízeného. Školení neklíčových pracovníků na neklíčových pozicích v oblasti tvrdých dovedností mohou probíhat externě či interně s ohledem na náročnost a specifčnost vysvětlovaného tématu. Interně by mohla probíhat školení měkkých dovedností.

Přestože zaměstnanec pracuje na neklíčové pozici ve společnosti, kde není například výnosovým zdrojem, ale je zdrojem výdajovým, i tak může být přímo osobnost pracovníka pro společnost klíčová. Důvody pro zařazení zaměstnance do kategorie klíčový mohou vycházet z potenciálu daného pracovníka vypracovat se na pozici klíčovou, nebo pracovník je natolik efektivní, že firmě šetří náklady a bez jeho osoby by danou práci zastávalo více zaměstnanců. Dalším důvodem je unikátní znalost určitého tématu, jímž se mnoho osob na trhu nevěnuje, a nebo se obecně jedná o člověka, se kterým se manažerovi dobře pracuje a najít podobného člověka by bylo velmi náročné až nemožné. S těmito zaměstnanci by měla společnost pracovat, rozvíjet jejich kompetence a vytvořit jim takové zázemí, které jim umožní danou pracovní pozici, jinou pracovní pozici či pozici vyšší v hierarchii vykonávat efektivně a kvalitně. Těmto zaměstnancům by mělo být poskytnuto vzdělávání s ohledem na jejich osobní kariérní plán a motivaci nad rámec základního vzdělávání určeného neklíčovým zaměstnancům. Obsah, lektor, forma i metoda výuky bude velmi rozmanitá a odlišná u každého klíčového zaměstnance. Identifikace potřeb společnosti od zaměstnance a zaměstnance samotného, aby byl spokojený a motivovaný, bude na zodpovědnosti liniového manažera, který i sám určí priority jednotlivých potřeb a stanoví cíle, ke kterým vzdělávání směřuje.

Mezi klíčové pozice v CertiConu řadíme pozice vývojářské, testerské a pozice manažerské, které směřují a modelují společnost podle stanovených cílů. I u těchto pozic lze dělit zaměstnance na klíčové a neklíčové. Opět není nutné, aby klíčovým zaměstnancem byl jen seniorní člověk, který pracuje na projektu dlouho a disponuje doménovou znalostí. Mezi klíčové zaměstnance na klíčových pozicích řadíme i studenty, absolventy a další zaměstnance, kteří mají potenciál do budoucna, disponují specifickou znalostí, tvoří dobrou atmosféru v týmu, jsou zvědaví, hledají rizika apod. V případě, že zaměstnance označíme jako neklíčového v rámci klíčové pozice, i tak je nutné ho vzdělávat a to minimálně tak, aby byl zákazník spokojený. V případě tvrdých dovedností se jedná o znalosti metodik vývoje, znalost takové úrovně technologie, kterou vyžaduje projekt apod. Dále by měl zaměstnanec disponovat měkkými dovednostmi, které jsou spojeny se smyslem pro zodpovědnost, týmovou práci, schopností učit se a řešit problémy.

Klíčové zaměstnance na klíčových pozicích by si měla společnost hýčkat. Přece jen se jedná o lidi, kteří stojí za úspěchem společnosti a jejich spokojenost se i promítá do následné spokojenosti zákazníka. Mezi tyto zaměstnance bychom standardně řadili manažery a ředitele divizí zabývající se core businessem, projektové a programové manažery, seniorní vývojáře a testery. Často jsou to lidé, kteří budují a rozvíjejí vztahy se zákazníky a jsou hmatatelnou tváří

společnosti. Také to mohou být mladší generace vývojářů a testerů, které v budoucnu přvezmou „žezlo“ a stanou se tvářemi společnosti. Vzdělávací potřeby těchto zaměstnanců opět vychází z dohody o kariérním postupu mezi liniovým manažerem a zaměstnancem. Všechny vzdělávací aktivity hrazené společností by měly směřovat k nějakému cíli a rozvoji takových kompetencí, které jsou žádané. Tito zaměstnanci by měli být školeni nad rámec zákona i firemních cílů a rozpočet na vzdělávání těchto pracovníků by měl být nejvyšší. Procento klíčových zaměstnanců na klíčových pozicích z celkového počtu zaměstnanců je těžké odhadnout vzhledem k tomu, že se společnost věnuje zejména outsourcingu, kde počet specialistů je značně vyšší než je zveřejňovaný a uznávaný standard.

4. Závěr

Diplomová práce „Analýza vzdělávacích potřeb ve společnosti CertiCon, a.s.“ se zabývá a cílí nejen na problematiku analýzy vzdělávacího systému v jedné konkrétní společnosti, ale jejím cílem je i navrhnout konkrétní společnosti modifikaci systému tak, aby respektoval nejnovější trendy a postupy v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků v moderním západním světě. Druhotným cílem je pak poskytnout inspiraci dalším společnostem, jak postupovat při nastavování systému vzdělávání a rozvoje pracovníků.

Starý kontinent se nachází v době, kdy není schopen konkurovat východnímu světu v oblasti ekonomické výhodnosti, proto musí společnosti na západě najít konkurenční výhodu jinde. Mnoho společností proto vsadilo na kvalifikovaný personál a dodávání unikátních inovačních řešení, která řeší problémy aktuálním i potenciálním zákazníkům. Předpokladem pro dodávání inovací je mít unikátní know-how a znalosti, které jsou zaměstnanci schopni efektivně a hospodárně využít a obchodníci následně i prodat.

Pro efektivní získávání a využívání znalostí, dovedností a schopností je důležité rozumět a pochopit proces učení jedince a to, jaké informace a jakými metodami je člověk schopen vnímat i s ohledem na jeho stádium morálního vývoje apod. Následně je třeba pochopit i směřování organizace, které jí pomůže definovat strategický rámec vzdělávání a rozvoje tak, aby došlo k co nejefektivnějšímu a nejhospodárnějšímu dosažení vytyčených cílů. Až po pochopení potřeb všech stakeholderů může dojít k nastavení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

To se, věřím, povedlo této práci, která po poznání potřeb navrhla nastavení vzdělávacího systému ve společnosti CertiCon, jež se zabývá primárně vývojem SW a HW na zakázku tak, aby byly uspokojeny všechny zainteresované strany.

Aktuální systém vzdělávání ve společnosti CertiCon je prováděn spíše na základě individuálních přání zaměstnanců, a to ad-hoc a neplánovaně. Diplomová práce nabádá společnost ke standardizaci systému vzdělávání a to tak, že si nejprve společnost definuje strategický rámec pomocí metod Řízení podle kompetencí, metody Balanced Scorecard, metody Řízení pracovního výkonu či v nejlepší případě kombinací těchto metod, a určí ideální pracovní výkon a kompetence, kterými by měli jednotliví zaměstnanci disponovat. Poté je třeba zjistit aktuální stav kompetencí a pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců. Tam je možné využít například psychologických testů, assessment center, hodnotících pohovorů, vlastního hodnocení apod. Tím tedy společnost zjistí mezeru ve vzdělávání a určí a stanoví vzdělávací plán. Práce rozděluje vzdělávací potřeby podle vlastníka potřeb na potřeby organizační a individuální. Organizační potřeby vychází z cílů organizace na rok 2017. Mezi ně patří primárně zaměřit se na zlepšení komunikace na všech řídicích úrovních, certifikace dosažených znalostí a stabilizace společnosti. Individuální cíle pak vychází z individuálních potřeb jednotlivých zaměstnanců, které budou zjištěny vždy v prvním čtvrtletí kalendářního roku v rámci hodnotících pohovorů. Prioritizace jednotlivých individuálních potřeb vychází z matice, která rozděluje zaměstnance společnosti na zaměstnance klíčové a neklíčové, pracující na pozicích klíčových popřípadě neklíčových. Logicky by měly být upřednostněny potřeby klíčových zaměstnanců na klíčových pozicích, naopak nejnižší alokace nákladů by měla patřit skupině neklíčových zaměstnanců na neklíčových pozicích. Nad rámec organizačních a individuálních potřeb stojí univerzální kompetence, které představují takové znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků, kterými musí zaměstnanci disponovat, aby mohli ve

společnosti vůbec pracovat a řádně plnit pracovní úkoly. Mezi ně řadíme primárně zákonná školení, v případě CertiConu je to i znalost anglického jazyka na komunikativní úrovni.

Těmito doporučeními je práce zakončena a předpokládá, že společnost po zjištění aktuálních potřeb využije poznatky z teoretické části, které se týkají plánování, realizace a vyhodnocování vzdělávacích aktivit, stabilizuje systém vzdělávání a rozvoje pracovníků, a zasadí ho do realizovatelného konceptu.

Přínosem této práce není jen zefektivnění systému vzdělávání ve společnosti CertiCon, ale i shrnutí aktuálních a moderních trendů v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků do jednoho celku tak, aby bylo možné využít poznatků této práce a vytvořit systém vzdělávání a rozvoje pracovníků v jakékoliv společnosti.

Mezi nedostatky práce patří nemožnost zjištění efektivity a účinnosti doporučeného systému vzdělávání z důvodu nedostatku času na její implementaci. Přesto věřím, že doporučené řešení může přispět společnosti k efektivnějšímu systému vzdělávání a rozvoje pracovníků.

5. Seznam literatury

Literatura

1. ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, c2002. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.
2. BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
3. BELZ, Horst. Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-479-6.
4. BUCKLEY, Roger a Jim CAPLE. Trénink a školení. Brno: Computer Press, 2004. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0358-7.
5. EVANGELU, Jaroslava Ester, Frank van BOMMEL a Ondřej JUŘIČKA. Efektivita vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců. Ostrava: Key Publishing, 2013. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-197-9.
6. FOLWARCZNÁ, Ivana. Rozvoj a vzdělávání manažerů. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.
7. FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-59-0.
8. HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.
9. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-033-3.
10. KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
11. KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85943-01-8.
12. KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada, 2004. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.
13. LOJDA, Jan. Manažerské dovednosti. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.
14. MUŽÍK, J. Andragogická didaktika. 1. vyd. Praha: Codex Bohemia, 1998. 271 s. ISBN 80-85963-52-3.
15. PLAMÍNEK, Jiří a Roman FIŠER. Řízení podle kompetencí. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1074-9.
16. Skalková, J. *Obecná didaktika*. 1. vyd. Praha: ISV nakladatelství, 1999. ISBN 80-85866-33-1.
17. Strategie celoživotního učení ČR. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, c2007. ISBN 978-80-254-2218-2.
18. TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
19. VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

Internetové zdroje

1. CertiCon, a.s. CCHM (Human Resources). Interní dokument. 2016
2. Certifikace/ CertiCon - Added Value Solutions. Software Development and Testing/CertiCon - Added Value Solutions [online]. [cit. 2016-12-04]. Dostupné z: <http://certicon.cz/content/certifikace>
3. Certifikační orgán SPŘ: O certifikaci [online]. [cit. 2017-01-08]. Dostupné z: <http://www.ipma.cz/nabizime/certifikace-projektovych-manazeru/o-certifikaci/>
4. CPM [online]. [cit. 2016-11-27]. Dostupné z: <http://www.pcoder.net/imgs/cpm.jpeg>
5. Deník neziskovky: Blog o neziskovém sektoru [online]. [cit. 2016-11-27]. Dostupné z: <http://denikneziskovky.cz/co-je-to-ganttuv-diagram-a-k-cemu-vam-muze-byt-dobry/>
6. Hardware Design a prototypování/ CertiCon - Added Value Solutions. Software Development and Testing/CertiCon - Added Value Solutions [online]. [cit. 2016-12-04]. Dostupné z: <http://certicon.cz/content/hardware-design-prototypován%C3%AD>
7. Home - Scrum Allience [online]. [cit. 2017-01-08]. Dostupné z: <https://www.scrumalliance.org>
8. Inovace a aplikovaný výzkum/ CertiCon - Added Value Solutions. Software Development and Testing/CertiCon - Added Value Solutions [online]. [cit. 2016-12-04]. Dostupné z: <http://certicon.cz/content/inovace-aplikovaný-výzkum>
9. Klíčové oblasti rozvoje/ CertiCon - Added Value Solutions. Software Development and Testing/CertiCon - Added Value Solutions [online]. [cit. 2016-12-04]. Dostupné z: <http://certicon.cz/content/kl%C3%ADčové-oblasti-rozvoje>
10. Lawrence Kohlberg [online]. [cit. 2016-11-27]. Dostupné z: https://en.wikipedia.org/wiki/Lawrence_Kohlberg's_stages_of_moral_development
11. O nás/ CertiCon - Added Value Solutions. Software Development and Testing/CertiCon - Added Value Solutions [online]. [cit. 2016-12-04]. Dostupné z: <http://certicon.cz/content/o-nás-1>
12. Personality Traits of the Best Software Developers: Software by Rob. Lessons Learned by a solo Entrepreneur [online]. [cit. 2016-12-04]. Dostupné z: <http://www.softwarebyrob.com/2006/08/20/personality-traits-of-the-best-software-developers/>
13. PRINCE2 kurzy i certifikace od Platinum Partnera: TAYLLORCOX [online]. [cit. 2017-01-08]. Dostupné z: <http://www.prince2.cz>
14. Rady a pojmy: Certifikace projektových manažerů [online]. [cit. 2017-01-08]. Dostupné z: <http://www.projectman.cz/rady-a-pojmy/certifikace-projektovych-manazeru/pmi-pmp>
15. SCRUM: TAYLLORCOX [online]. [cit. 2017-01-08]. Dostupné z: <http://www.prince2.cz/agile>
16. The 14 character you meet as a coder: JavaWorld. Welcome to JavaWorld. com [online]. [cit. 2016-12-04]. Dostupné z: <http://www.javaworld.com/article/2078776/scripting-jvm-languages/the-14-characters-you-meet-as-a-coder.html>

17. TOGAF: Stabilní a bezpečná architektura Enterprise Architektura: TAYLLORCOX [online]. [cit. 2017-01-08]. Dostupné z: <http://www.tcox.cz/togaf/>
18. Vlastní cesta [online]. [cit. 2016-11-27]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/balanced-scorecard/>
19. Podklad pro výroční zprávu 2016: CertiCon, a.s. Interní dokument. 2017.
20. Výroční zpráva společnosti za rok 2015: CertiCon, a.s. Praha, 2016. Dostupné také z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44853789&subjektId=477835&spis=76764>
21. Vývoj embedded systémů/ CertiCon - Added Value Solutions. Software Development and Testing/CertiCon - Added Value Solutions [online]. [cit. 2016-12-04]. Dostupné z: <http://certicon.cz/content/vyvoj-embedded-systemu>
22. Vývoj softwaru/ CertiCon - Added Value Solutions. Software Development and Testing/CertiCon - Added Value Solutions [online]. [cit. 2016-12-04]. Dostupné z: <http://certicon.cz/content/vyvoj-software>
23. Zlepšete své uplatnění s trainee programy. Vysoké školy [online]. [cit. 2016-12-04]. Dostupné z: <http://www.vysokeskoly.cz/clanek/trainee-programy>

6. Seznam obrázků

[Obr. 1 Křivka koncentrace pozornosti](#)

[Obr. 2 Křivka učení při osvojování si náročnějších úloh](#)

[Obr. 3 Křivka zapomínání](#)

[Obr. 4 Kognitivní styly učení](#)

[Obr. 5 Základní vztahy mezi jednotlivými perspektivami metodiky BSC](#)

[Obr. 6 Hierarchický model struktury competence](#)

[Obr. 7 Ideální čtyřsektorový kompetenční model pro kategorie pozic](#)

[Obr. 8 Fáze systému vzdělávání](#)

[Obr. 9 Vztah mezi úrovní transformace, druhem motivace školené osoby a volbou nejvhodnějších metod](#)

[Obr. 10 Gantův diagram pro plánování realizace vzdělávací aktivity](#)

[Obr. 11 CPM diagram](#)

[Obr. 12 Měřicí nástroje pro jednotlivé metody hodnocení](#)

[Obr. 13 Vývoj počtu zaměstnanců v období 2006 - 2016](#)

[Obr. 14 Graf vzdělání zaměstnanců k 31.12.2016](#)

[Obr. 15 Liniová organizační struktura společnosti CertiCon účinná od 1.9.2016](#)

[Obr. 16 Matice klíčových pozic a klíčových zaměstnanců](#)

7. Seznam příloh

[Příloha č. 1 Otázky k polostrukturovanému rozhovoru](#)

Příloha č. 1 Otázky k polostrukturovanému rozhovoru

Cíl: zjištění aktuálního systému vzdělávání ve společnosti CertiCon; definování silných a slabých stránek aktuálního systému; zjištění skutečných potřeb v oblasti vzdělávání zaměstnanců; identifikace klíčových kompetencí jednotlivých pozic ve společnosti

Délka rozhovoru: 40-45 minut

Forma: ústní s nahráváním či zapisováním do záznamového archu

Reprezentativní vzorek: 12 rozhovorů s řediteli jednotlivých divizí a úseků

- 1) Jak byste charakterizovali systém vzdělávání ve společnosti CertiCon?
- 2) Kdo určuje vzdělávací potřeby pro daný rok?
- 3) Probíhá vzdělávání ve společnosti standardizovaně a plánovaně?
- 4) Jakým způsobem probíhá adaptace zaměstnance? Kdo je za ni zodpovědný a kdy období adaptace je ukončeno?
- 5) Mají zaměstnanci možnost se participovat na výběru vzdělávacích aktivit a na svém kariérním rozvoji?
- 6) Změnil se systém vzdělávání zaměstnanců za poslední rok?
- 7) Jaké vzdělávací aktivity byly realizovány během roku 2016?
- 8) Máte stanoveny priority v oblasti vzdělávání na rok 2017?
- 9) Liší se intenzita vzdělávání, příp. metody a formy vzdělávání u technických pracovníků a u administrativních pracovníků?
- 10) Probíhá i interní vzdělávání zaměstnanců?
- 11) Máte stanoveny kompetence jimiž by měli disponovat jednotliví pracovníci?
- 12) Jaké jsou výhody a nevýhody aktuálního systému vzdělávání?
- 13) Máte nějaké konkrétní návrhy pro změny v systému vzdělávání?
- 14) Zaměřujete se i na rozvoj manažerů?
- 15) Jaké jsou klíčové kompetence Vašich podřízených? Rozdělte zaměstnance podle pozic a funkcí ve společnosti.
 - a. Univerzální kompetence k dané pozici, nutné silné a slabé stránky apod.
 - b. Kompetence k sobě a sebe rozvoji
 - c. Kompetence k profesi
 - d. Kompetence k druhým
 - e. Kompetence k firmě a jejím potřebám

