

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Analýza potřeb dalšího vzdělávání ve vybraném podniku

**The analysis of needs for further education in a selected
company**

Hana Palková

Plzeň 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Analýza potřeb dalšího vzdělávání ve vybraném podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne

.....

Podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala především Ing. Zdeňkovi Hruškovi Ph.D. za jeho odborné vedení, ochotu, trpělivost a cenné rady při psaní bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat generálnímu manažerovi a všem pracovníkům vybrané společnosti za jejich ochotu při poskytování informací.

Obsah

Úvod.....	7
1 Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů v podniku	9
1.1 Charakteristika pojmu vzdělávání a rozvoje lidí.....	9
1.2 Oblasti vzdělávání	10
1.3 Přístupy ke vzdělávání	12
2 Systematické podnikové vzdělávání.....	14
2.1 Fáze podnikového vzdělávání	15
2.1.1 Identifikace potřeby vzdělávání.....	15
2.1.2 Plánování vzdělávání	16
2.1.3 Realizace vzdělávání.....	17
2.1.4 Vyhodnocení efektivnosti vzdělávání.....	18
3 Vzdělávací potřeby	19
3.1 Charakteristika pojmu potřeba	19
3.2 Charakteristika pojmu vzdělávací potřeba	20
3.2.1 Členění vzdělávacích potřeb	21
4 Analýza vzdělávacích potřeb.....	22
4.1 Proces vzdělávacích potřeb	23
4.2 Úrovně vzdělávacích potřeb.....	24
4.2.1 Na úrovni organizace	24
4.2.2 Na úrovni pracovních míst.....	25
4.2.3 Na úrovni jednotlivců	26
4.3 Metody sběru dat.....	26
4.4 Analýza údajů získaných dat.....	28
5 Metodologie výzkumu.....	30
5.1 Výzkumné cíle	30
5.2 Výzkumná strategie.....	31
5.3 Výběr výzkumného vzorku	31
5.4 Metoda sběru dat	32
6 Představení společnosti	33
7 Interpretace získaných dat	35
7.1 Analýza organizace	35
7.1.1 Analýza strategie společnosti.....	35

7.1.2	Analýza prostředí společnosti.....	36
7.1.3	Analýza zdrojů společnosti.....	37
7.1.4	Analýza kultury společnosti.....	38
7.2	Analýza pracovních míst.....	38
7.2.1	Popis pracovních míst.....	38
7.2.2	Školení pracovníků.....	40
7.3	Personální analýza.....	41
7.3.1	Základní údaje o zaměstnancích.....	42
7.3.2	Pociťované nedostatky ve výkonu pracovní činnosti.....	44
7.3.3	Zájem o další vzdělávání.....	46
8	Shrnutí a doporučení.....	47
8.1	Odhalené vzdělávací mezery a návrhy na jejich opatření.....	47
8.1.1	Vzdělávací potřeby na pozici jednatel/generální manažer podniku.....	47
8.1.2	Vzdělávací potřeby na pozici administrativní pracovnice/účetní.....	49
8.1.3	Vzdělávací potřeby na pozici OZ pro prodej sklářských produktů.....	50
8.1.4	Vzdělávací potřeby na pozici OZ pro prodej obkladů a dlažeb.....	51
8.1.5	Vzdělávací potřeby na pozici odborného prodejce.....	52
8.1.6	Vzdělávací potřeby na pozici skladník/manipulant.....	53
8.2	Návrh vzdělávacího plánu.....	53
8.2.1	Plán vzdělávacích aktivit.....	53
9	Závěr.....	59
10	Seznam obrázků.....	60
11	Seznam použitých zkratk.....	61
12	Použitá literatura.....	62
13	Seznam příloh.....	64

Úvod

Problematika vzdělávání a rozvoje lidí v podniku je v dnešní době jedním z nejdůležitějších témat personálního řízení. Důvodem toho je, že se současná společnost neustále modernizuje a prochází různými změnami, ať už se jedná o změny ekonomické, kulturní, technické nebo společenské. Pokud chce být podnik výkonný a konkurenceschopný, musí věnovat neustálou pozornost rozvoji a vzdělávání lidí v podniku, protože lidé jsou jedním z nejcennějších zdrojů v organizaci, kterými podnik disponuje. Naopak i lidé by se měli sami snažit o svůj osobní i profesní rozvoj. Tomu by mělo být napomáháno pomocí dostatečné motivace od zaměstnavatele. Vzdělávání by měli vnímat jako jakýsi nástroj, který jim přispívá k přizpůsobování se požadavkům na trhu práce.

Tématem této bakalářské práce je analýza potřeb dalšího vzdělávání ve vybraném podniku. Toto téma bylo zvoleno, aby upozornilo na důležitost této problematiky v dnešní společnosti. Poznávacím cílem empirického šetření je zjistit jaké jsou další vzdělávací potřeby zaměstnanců ve vybraném podniku. Symbolickým cílem je upozornit vedení podniku na možné vzdělávací potřeby jejich zaměstnanců a případně vytvořit návrh na zlepšení ve vzdělávacích mezerách. Aplikačním cílem je změnit přístup zaměstnavatelů ke vzdělávání zaměstnanců, protože pracovníci, kteří neustále zkvalitňují své schopnosti a dovednosti, jsou pro podnik velkým přínosem.

První část této práce obsahuje teoretické vymezení pojmů, které se týká tématu vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů v podniku se zaměřením na analýzu vzdělávacích potřeb. Tato práce se bude nejprve zabývat obecnou charakteristikou vzdělávání a rozvoje a objasní dvě základní vzdělávací oblasti. Následně budou identifikovány druhy přístupů ke vzdělávání se zaměřením na systematický přístup, protože tento přístup lze nyní považovat za primární přístup k dané problematice. Dále bude charakterizován cyklus systematického vzdělávání, kde budou uvedeny jeho jednotlivé kroky. Potom bude následovat kapitola, která se zabývá vzdělávacími potřebami a jejich stručnou charakteristikou. Tato kapitola je klíčová pro porozumění celé problematice této práce. Poslední kapitola teoretické části se bude zaměřovat konkrétně na analýzu vzdělávacích potřeb, která je hlavním tématem této bakalářské práce. Součástí této kapitoly je objasnění pojmu vzdělávací mezera a popis procesu vzdělávacích potřeb. Na konci

teoretické části bude uvedeno, na jakých úrovních se má analýza vzdělávacích potřeb uskutečňovat a jaké metody sběru dat k ní využít.

Druhá část této práce se bude zabývat konkrétním empirickým šetřením, které bylo provedeno ve vybraném podniku. V metodologické části budou vymezeny výzkumné cíle, výzkumná strategie, stručný popis výběru výzkumného vzorku a použité metody sběru dat. Následně bude uvedena stručná charakteristika zkoumané společnosti. Poté bude následovat interpretace získaných informací. Tyto informace jsou rozděleny dle jednotlivých zkoumaných úrovní. První úroveň se zaměřuje na informace, které se týkají komplexně celé zkoumané organizace. Druhá úroveň se zabývá popisem pracovních míst ve vybraném podniku. Třetí úroveň se zabývá konkrétními pracovníky vybrané společnosti a jejich individuálními nedostatky. Na závěr této práce budou shrnuty odhalené vzdělávací mezery a bude vytvořen návrh vzdělávacího plánu.

1 Vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů v podniku

Doby, kdy si lidé vystačili pouze s tím, co se naučili v průběhu přípravy na povolání, již dávno pominuly. V dnešní moderní společnosti se neustále mění požadavky na znalosti a dovednosti zaměstnanců, a proto musí tito lidé své znalosti a dovednosti neustále rozšiřovat a zdokonalovat. Základem úspěšné organizace je připravenost na změny a flexibilita podniku. Aby podnik mohl být flexibilní, musí zaměstnávat takové zaměstnance, kteří v případě potřeby jsou připraveni na změnu, akceptují ji a podporují. Z uvedeného vyplývá, že formování pracovních schopností a dovedností lidí v podniku je v současné době jedním z nejdůležitějších úkolů personální práce. (Koubek, 2003)

Jak uvádějí někteří autoři, díky neustálému růstu konkurence, otevírání nových trhů a větší technické náročnosti výroby je nezbytné investovat, jak do fyzického kapitálu jako jsou nové techniky, zařízení, nové informační technologie a inovace, tak do lidského kapitálu a vzdělávat a rozvíjet zaměstnance v podniku, protože v současné době podniky hledají zaměstnance, kteří umějí pružně reagovat na různé změny, jsou inovativní a tvořiví a jsou schopni pracovat s vyspělými technologiemi. (Vodák a Kucharčíková, 2011)

1.1 Charakteristika pojmu vzdělávání a rozvoje lidí

Pojem vzdělávání a rozvoj lidí lze charakterizovat jako formování pracovních schopností a dovedností člověka, které slouží k vylepšení jak pracovního výkonu jednotlivců, tak vylepšení výkonnosti podniku jako celku. Vzdělávání slouží k nepřetržitému zabezpečení schopností, které jsou v podniku požadovány pro vykonávání současných případně i budoucích prací. Jedná se o souhrn vědomých, cílených a plánovaných činností i opatření, které jsou zaměřeny na pracovní způsobilost a získání požadovaného jednání pracovníků organizace. Úkolem těchto činností je zlepšení a prohloubení vzdělání zaměstnanců. (Dvořáková a kol., 2007)

Podle některých autorů má vzdělávání několik významů. Společný pohled poukazuje na celoživotní aktivity, které zahrnují tři procesy. Rozvoj je proces, který má za úkol zlepšovat předchozí verze. Napomáhá člověku se dále rozvíjet. Vzdělávání zahrnuje výchovu od dětství tak, aby se vytvořily zvyky, duševní a fyzické schopnosti. Trénink poučuje a vytváří disciplínu v určité profesi, povolání nebo praxi. (Harrison, 2005)

Tento pojem lze tedy definovat jako: „*Proces umělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností a lidských zkušeností, utváření morálních rysů a osobitých zájmů.*“ (Palán, 2002, s.237) Vzdělávání a rozvoj může být také definován jako proces, který zabezpečuje, že podnik vlastní kvalifikované a angažované zaměstnance, které potřebuje. Tento proces usnadňuje lidem v organizaci zvládnout požadované znalosti, dovednosti a schopnosti pomocí vlastních zkušeností a vzdělávacích programů a aktivit, které zajišťuje organizace. (Armstrong, 2015) S výše uvedenými charakteristikami vzdělávání souhlasí i jiní autoři, kteří obecně definují vzdělávání jako: „*Činnosti, které mají za cíl rozvoj znalostí a dovedností, morálních hodnot a porozumění, vyžadované všemi aspekty života, v porovnání se znalostmi a dovednostmi vztahující se pouze k omezenému poli činnosti.*“ (Foot a Hook, 2002, s.206)

Základním cílem podnikového vzdělávání není jen zvyšování odborné způsobilosti a kvalifikace, ale jedná se také především o získání změn v myšlení a chování zaměstnanců, které jsou důležité pro další rozvoj podniku. (Tureckiová, 2004)

Podstatou podnikového vzdělávání je také zdokonalování schopností a dovedností disponibilních lidských zdrojů za účelem získání konkurenční výhody. Záměrem je tedy rozvíjet lidský kapitál podniku a zabezpečovat, aby organizace měla kvalitní zaměstnance, kteří budou uspokojovat současné i budoucí potřeby. (Armstrong, 2015)

1.2 Oblasti vzdělávání

Vzdělávání je rozlišováno na dvě oblasti, kde první oblastí je **formování pracovních schopností člověka**, které probíhá během celého života nehledě na to kdy, kde a z jaké iniciativy se uskutečňuje. Druhou oblastí je pak **formování pracovních schopností pracovníka**, kdy se jedná o pracovníka konkrétní organizace a o aktivitu která souvisí s jeho zaměstnáním. Tato aktivita je organizovaná, podporovaná a schválená podnikem v souladu s jeho personální a sociální prací. Formování pracovních schopností člověka lze rozlišit na tři oblasti. (Koubek, 2003)

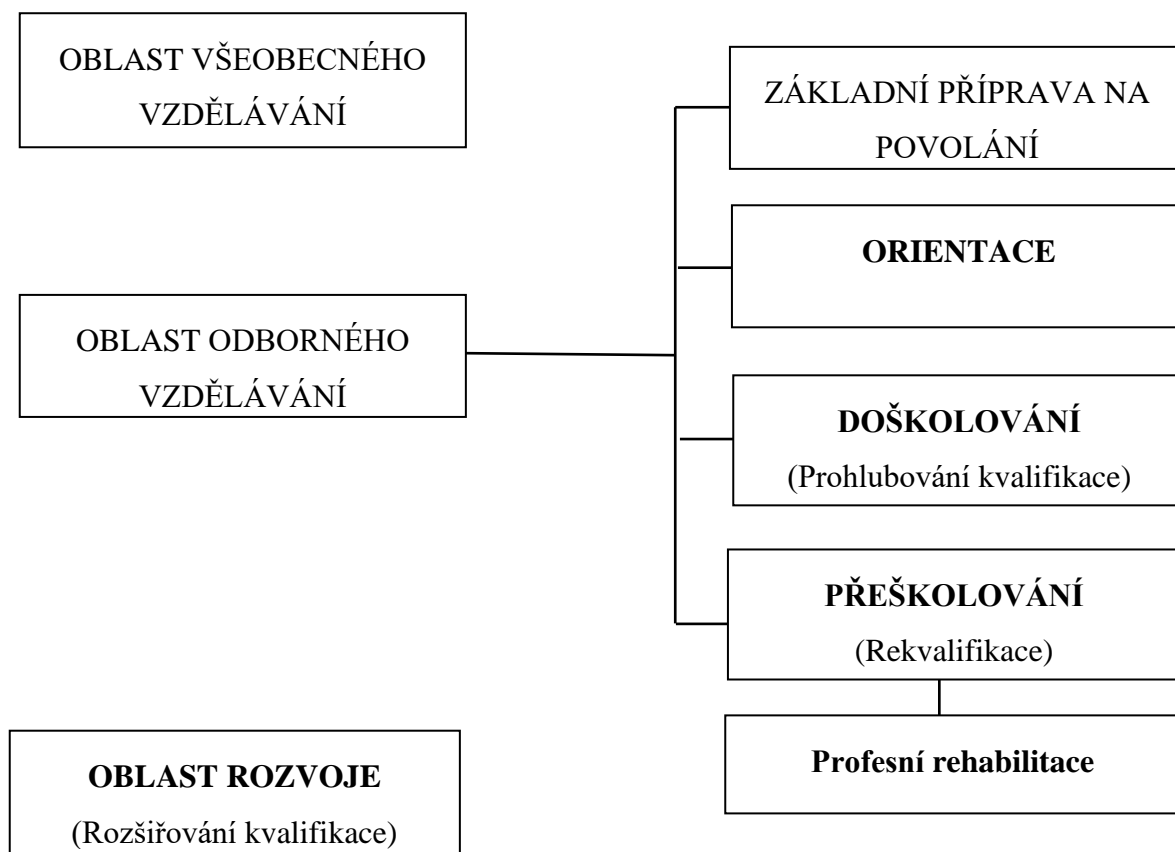
Všeobecné vzdělávání se zaměřuje na formování základních a všeobecných znalostí a dovedností. Je zaměřené na sociální rozvoj člověka a umožňuje mu žít ve společnosti. **Odborné vzdělávání** představuje oblast odborné neboli profesní přípravy. Vykonává se

zde příprava na povolání a formují se specifické znalosti a dovednosti k určité profesi. Tato oblast je tedy zaměřená na zaměstnání a zahrnuje:

- Základní přípravu na povolání, která je uskutečňována mimo organizaci.
- Orientace je snaha o efektivní přizpůsobení nového zaměstnance na podnik.
- Doškolení je pokračování vzdělání v oboru, ve kterém jedinec pracuje.
- Přeškolení je snaha získat nové pracovní schopnosti k novému zaměstnání.
- Profesní rehabilitace, která znovu zařazuje osoby, kterým brání zdravotní stav vykonávat zaměstnání. (Koubek, 2003)

Oblast rozvoje je zaměřena na získání nových znalostí a dovedností, které nejsou potřebné k vykonávání současné profese. Jedná se o další rozšiřování kvalifikace a vzdělávání. Dalo by se říci, že rozvoj je zaměřen spíše na kariéru zaměstnance než na jím současně vykonávanou práci. (Koubek, 2003)

Obr. č. 1: Formování pracovních schopností člověka



Zdroj: Koubek, 2003

1.3 Přístupy ke vzdělávání

Někteří odborníci rozlišují několik přístupů k podnikovému vzdělávání. Mezi základní výčet jsou řazeny následující přístupy.

Organizace bez strategie je přístup, který nezahrnuje vzdělávání lidí mezi strategické priority. Většinou se jedná o malé podniky, které vzdělávání úplně vypouštějí a dodržují pouze takzvané povinné doškolování. Pro tento podnik je nejefektivnější získávat takové pracovníky, kteří již mají kvalifikaci, jaká je požadována. (Dvořáková a kol., 2007)

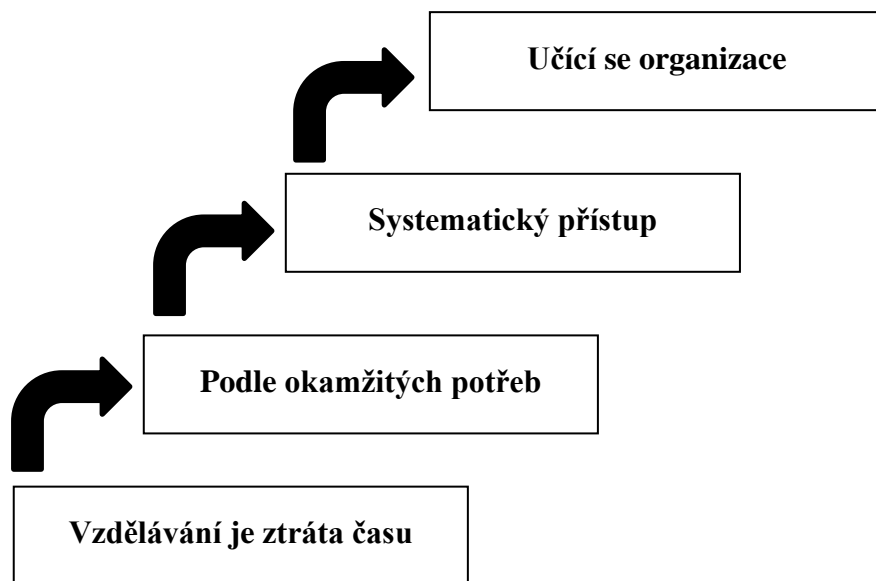
Nesystematické vzdělávání je druh přístupu, kde vzdělávací činnosti v podniku vznikají náhodně a zabývají se pouze aktuálními vzdělávacími potřebami. Vzniká zde nedostatek návaznosti na ostatní personální činnosti a nelze definovat efektivitu vynaložených investic na vzdělávání. (Dvořáková a kol., 2007)

Systematické vzdělávání představuje přístup, kde je kladen vysoký důraz na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Vzdělávání je považováno za vysoce nosnou aktivitu personální práce a je mu věnována trvalá a neustálá pozornost. Mezi přednosti tohoto přístupu je řazeno zvýšení produktivity práce, kvalifikace, znalostí a dovedností zaměstnanců. Na trhu práce zvyšuje atraktivitu a konkurenceschopnost organizace. (Dvořáková a kol., 2007)

Koncepce učící se organizace je přístup, ve kterém se pracovníci v podniku učí průběžně z každodenních zkušeností. Jedná se o cílený a řízený proces, který napomáhá rychleji reagovat na změny v podniku. V dobře fungujícím systému podnikového vzdělávání je možné vybudovat učící se organizaci, která je definována následovně: *„Místo kde lidé postupně zlepšují své schopnosti dosáhnout požadovaných výsledků, ... kde se lidé ustavičně učí, jak se učit spolu s ostatními, ... kde lidé postupně objevují, jak se podílejí na vytváření reality a (toho), jak ji mohou měnit.“* (Tureckiová, 2004, s.108) Pro zavedení koncepce učící se organizace je hned několik důvodů tzv. faktory změn, mezi které jsou řazeny růst tempa změn, konkurenční tlak, selhání určitých postupů, změna kultury v podniku, zlepšení image, zvyšování kvality, stoupající orientace na pracovníky ale i na zákazníka, méně pracovníků a více práce. (Tureckiová, 2004)

Postup k učící se organizaci není vůbec jednoduchý. Obecně se dá uvést následující vývoj přístupů ke vzdělávání, který je zobrazen na následujícím schématu (Petříková a kol., 2002)

Obr. č. 2: Vývoj přístupů ke vzdělávání



Zdroj: Petříková a kol., 2002

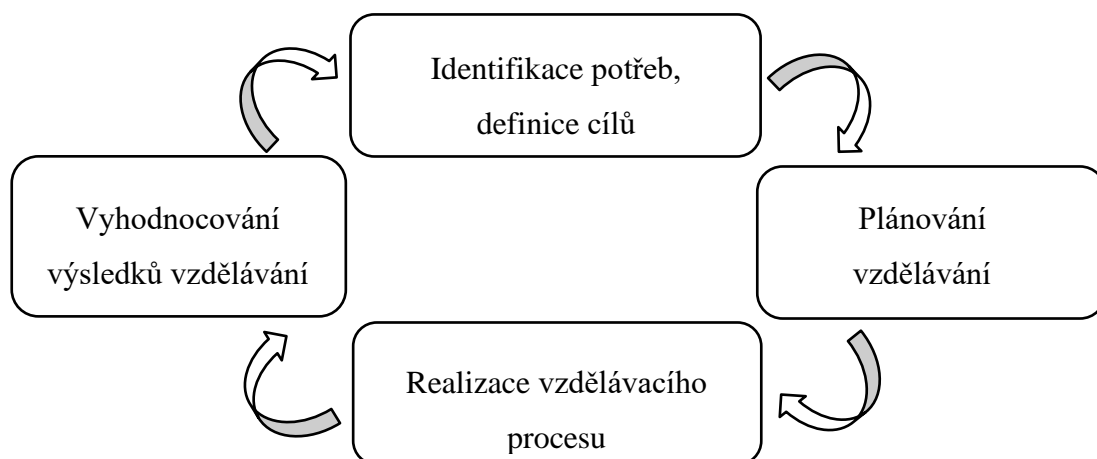
2 Systematické podnikové vzdělávání

V současnosti systematický přístup lze považovat za primární přístup k problematice podnikového vzdělávání, který je tvořen k uspokojení předem stanovených potřeb. V podniku se systematické vzdělávání vyskytuje neustále. Je plánované a zajišťované lidmi, kteří umějí vzdělávat. Tito lidé mohou být buď externí či interní odborníci. Podnikové vzdělávání je dlouhodobý a nepřetržitý proces, který je složen ze čtyř fází. Mezi tyto fáze řadíme identifikaci potřeb, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání. (Armstrong, 1999)

Celý systém podnikového vzdělávání je zahájený a financovaný podnikem. Zahrnuje se sem orientace na pracovníka, doškolování, přeškolování a rozvoj. Tento systém přizpůsobuje pracovní schopnosti a dovednosti zaměstnanců na měnící se požadavky a zaměstnanci mohou být tak více flexibilní. Vhodný výběr zaměstnanců může splnit určité nároky v organizaci, ale ve většině případů je nutné dále realizovat proces orientace pracovníka, který zahrnuje další vzdělávání a rozvoj podle určitých nároků pracovního místa. Základním úkolem uvedeného systému je tedy neustále rozšiřovat poznatky a dovednosti zaměstnance, které se týkají konkrétního pracovního místa. (Vodák a Kucharčíková, 2011)

Systematické vzdělávání přináší nespočet výhod. Mezi tyto výhody je řazena vyšší konkurenceschopnost, nárůst výkonnosti jednotlivců, týmu i celého podniku, zlepšování poskytovaných služeb, růst atraktivnosti a zlepšení image firmy, lepší prosaditelnost na pracovním trhu a jiné. (Tureckiová, 2004)

Obr. č. 3: Systematický proces podnikového vzdělávání



Zdroj: Koubek, 2003

2.1 Fáze podnikového vzdělávání

Jak je již uvedeno systematické vzdělávání je opakovaný cyklus, který se skládá ze čtyř základních fází. Prvním krokem je identifikace vzdělávacích potřeb pracovníků podniku. Následující fází po identifikaci potřeby je plánování vzdělávání, kde je sestavován finanční rozpočet a časový harmonogram, kterého se vzdělávání týká. Předposlední fáze se zabývá realizací celého vzdělávacího procesu. Posledním krokem je vyhodnocování výsledků vzdělávání, ve kterém se zkoumá, zda byly splněny stanovené cíle a v jaké míře. (Koubek, 2003)

Jak lze vidět na předchozím obrázku jedná se o navazující se fáze, které do jisté míry vystupují jako samostatné dílčí procesy. Na druhou stranu se jednotlivé fáze prolínají, navazují na sebe a vzájemně se ovlivňují. Lze tedy říci, že se jedná jak o samostatné, tak o doplňující se procesy, které v celku nesou synergický efekt. (Dvořáková a kol., 2007)

2.1.1 Identifikace potřeby vzdělávání

Jedná se o první fázi systematického vzdělávání, kde je potřeba pochopit to, co se má udělat a proč. Nejprve je tedy nezbytné identifikovat a analyzovat všechny vzdělávací potřeby. Tyto potřeby se obvykle definují v obecném slova smyslu jako co by lidé měli umět a znát k vykonávání určité práce. Tento přístup není úplně jednoduchý, protože vzdělávací aktivity ve výsledku mohou být jak pro všechny, tak pro nikoho. Proto by měla být provedena analýza vzdělávacích potřeb na třech úrovních, a to na úrovni organizace, skupin a jednotlivců. Měla by být odhalena takzvaná mezera ve vzdělávání. To znamená porovnání skutečné úrovně znalostí a dovedností s požadovanou úrovní znalostí a dovedností. (Armstrong, 2015)

Jeden z autorů zmiňuje, že prvním kritickým krokem je návaznost určených vzdělávacích potřeb pro dosažení podnikových cílů. V případě, že tuto souvislost nelze uskutečnit, vzdělávání je bezvýsledné. (Cascio, 1992)

Tato problematika bude více rozvedena v kapitole 3 a 4.

2.1.2 Plánování vzdělávání

Další navazující fází po identifikaci potřeb je fáze plánování vzdělávání, kde se zjišťuje, zda má podnik možnost tyto potřeby uspokojit a jakým způsobem je uspokojí. Podle některých autorů by tato fáze měla odpovědět na několik otázek. Co je cílem a obsahem vzdělávacího programu? Kdo bude vzděláván? Jakou metodou? Kým bude vzděláván? Kdy a jak dlouho? Kde bude vzděláván? Jaký bude rozpočet vzdělávání? Jaká je účinnost vzdělávacího programu? Všechny tyto otázky by měly být zodpovězeny v této fázi. (Dvořáková a kol., 2007)

Důležitým krokem ve fázi plánování je výběr metody vzdělávání, který má rozhodující vliv na efektivnost celého vzdělávacího procesu. Tyto metody je možné rozdělit do dvou velkých skupin. Jedná se o vzdělávací **metody na pracovišti** při výkonu práce a vzdělávací **metody mimo pracoviště**. První případ uvedených metod je vhodný například pro vzdělávání dělníků, druhý případ je doporučovaný například při vzdělávání vedoucích pracovníků. (Koubek, 2003)

Většina autorů se shoduje, že metody vzdělávání představují širokou škálu metod, proto zde budou uvedeny jen nejčastěji používané. Mezi vzdělávací metody na pracovišti je řazena instruktáž, coaching, mentoring, counselling, asistování, rotace práce a pracovní porady. Mezi vzdělávací metody mimo pracoviště patří přednášky, přednášky s diskusí, demonstrování, případové studie, workshopy, brainstorming, hraní rolí a jiné. (Koubek, 2003; Vodák a Kucharčíková, 2011; Tureckiová, 2004)

S plánováním souvisí i sestavení časového harmonogramu. Je nezbytné určit délku vzdělávacích aktivit, zda budou zasahovat do pracovních procesů či nikoliv. Protože pokud by tyto aktivity zasahovaly do pracovních procesů, podnik musí počítat s určitou ztrátou fondu pracovní doby. (Dvořáková a kol., 2007)

Další nezbytnou součástí plánování je financování vzdělávacích aktivit. V tomto kroku je potřeba sestavit rozpočet, který se nejčastěji sestavuje na jeden rok nebo může být sestaven na kratší časový horizont. Rozpočet vzdělávání by měl zahrnovat fixní složku, která slouží k pokrytí dlouhodobých vzdělávacích potřeb. Variabilní složku, která zajišťuje vzdělávací programy krátkodobějšího původu a rezervní složku, která pokrývá náhlé nebo neplánované vzdělávací potřeby. V konečné fázi v plánu musí být zahrnuta metodika vyhodnocení vzdělávání a kritéria, podle kterých bude posuzována efektivita vzdělávacích programů. (Dvořáková a kol., 2007)

2.1.3 Realizace vzdělávání

Po fázi plánování nastává fáze realizace vzdělávání vzdělávacích aktivit v souladu s podnikovým plánem. Tato fáze se skládá z několika nezbytných prvků. Zahrnují mezi ně cíle, program, motivace, metody, účastníky a lektory. Vzdělávací cíle jsou stanoveny na základě předem určených vzdělávacích potřeb. Tyto cíle určují, co bude zaměstnanec schopen dělat po dokončení vzdělávacího kurzu. Dalším nezbytným předpokladem je program určité vzdělávací akce, který zahrnuje časový rozvrh, téma, použité metody a pomůcky. Pro zabezpečení plynulého uskutečnění vzdělávacího programu je nutné, aby ihned na začátku byly odstraněny nejasnosti účastníků, aby účastníci sdělili, co od kurzu očekávají a aby byla vytvořena dostatečná časová rezerva. Dalším důležitým prvkem je motivace zaměstnanců k učení. Pro organizaci je důležité zabezpečovat vhodný systém motivace zaměstnanců ke vzdělávání, protože lidé, kteří jsou více motivováni mohou zajišťovat lepší výkonnost podniku. Klíčovým prvkem jsou účastníci podnikového vzdělávání, kde každý člověk může mít odlišný přístup k učení. Tyto přístupy je vhodné nejprve odhalit a podle nich zvolit vzdělávací metody. Metody vzdělávání jsou důležitým nástrojem, které zajišťují vzdělávací proces. Základní výčet vzdělávacích metod byl uveden v předchozí podkapitole. Posledním prvkem jsou lektori, kteří jsou nezbytní pro realizaci celého vzdělávacího procesu. (Vodák a Kucharčíková, 2011)

S výše uvedeným se ztotožňují i jiní autoři, kteří vidí realizaci vzdělávacího procesu jako proces, který probíhá v následujících třech fázích. Vstupy, které zahrnují lidské zdroje, finance a materiál. Průběh, který zahrnuje cíle, obsah, formy a metody, pomůcky, účastníky a organizaci vzdělávání. Výstupy, kterými jsou zvýšení kvalifikace, změny postojů pracovní motivace a nová kvalita pracovního jednání. (Mužík, 1999),

Tato fáze je také popisována jako fáze zajištění vzdělávacích akcí, mezi které se zařazuje rozhodnutí o výběru dodavatele, následné zhotovení a uzavření smlouvy, zajištění místa, kde vzdělávání proběhne včetně potřebných materiálů a pomůcek. V případě potřeby zajištění dopravy a ubytování, informování všech zúčastněných a podání instrukcí ke kurzu. Během celého vzdělávacího programu je potřeba neustále monitorovat jednotlivé kurzy a kontrolovat, zda probíhají podle předem stanoveného plánu. (Dvořáková a kol., 2007)

2.1.4 Vyhodnocení efektivity vzdělávání

Vyhodnocení vzdělávání uzavírá celý proces systematického vzdělávání, který začíná identifikací potřeb. Tato fáze je nedílnou a velmi důležitou součástí pro organizaci, protože zde je posuzováno, zda byly splněny požadavky vzdělávacího programu, které byly definované na počátku procesu. Obecně lze uvést, že jde o srovnání předem stanovených cílů se získanými výsledky. Smyslem hodnocení vzdělávání je tedy stanovit v jaké míře splnil vzdělávací program svůj účel. (Armstrong, 2015)

Základem pro vyhodnocování účinnosti vzdělávání je určení kritérií hodnocení. Tato kritéria a postupy vyhodnocování jsou značně rozmanitá. Z uvedeného vyplývá, že vzdělávání jakožto kvalitativní charakteristika je jen těžko kvantifikovatelná. Pro příklad je zde uvedeno jen několik z nich. Prvním z nich je porovnání výsledků vstupních testů účastníků s testy po ukončení vzdělávacích aktivit. Dalším méně spolehlivým je monitorování vzdělávacího programu, kde je hodnocena účinnost vybraných metod a postupů. Nejméně spolehlivé je vyhodnocovat vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů, protože je velmi těžké měřit například změny schopností a dovedností, řešení problémů, změny chování a jiné. (Koubek, 2003)

Hodnocení vzdělávání pak probíhá na několika úrovních. Úroveň reakce, která vyjadřuje spokojenost účastníka s vzdělávacím programem a jeho lektorem. Úroveň učení, která hodnotí nově dosažené informace a znalosti. Úroveň chování, která hodnotí nově získané dovednosti použité přímo na pracovišti. Úroveň výsledků, která hodnotí, zda došlo ke změně efektivity celého podniku. (Tureckiová, 2004; Becourt a Wright, 1998; Hroník, 2007)

Autoři ještě dále uvádějí, že hodnotitelem vzdělávacího programu může být sám subjekt nebo objekt. Mezi subjektivní hodnocení jsou řazeni samotní účastníci vzdělávacího programu, kteří mohou program hodnotit ihned po dokončení fáze realizace nebo s určitým časovým odstupem. Objektivní hodnocení má za úkol hodnotit efektivitu vzdělávacího programu ostatními lidmi, kteří se vzdělávacího programu přímo neúčastnili. Zde jsou uplatňovány různé metody měření na základě třech hierarchických úrovní, jimiž jsou nové znalosti, nové dovednosti a praktické aplikace. Výsledné měření je zaznamenáno do závěrečné zprávy, která obsahuje kompletní informace o vzdělávacím programu. (Hroník, 2007)

3 Vzdělávací potřeby

Pro pochopení celé problematiky týkající se analýzy vzdělávacích potřeb je nezbytné nejprve vysvětlit pojem potřeba v obecném slova smyslu a následně pojem vzdělávací potřeba.

3.1 Charakteristika pojmu potřeba

Pojem potřeba lze vyjádřit několika způsoby, které se odlišují v závislosti na autorovi. Potřeba může být definována jako: „*Intrapsychický jev signalizující nedostatek nebo nadbytek něčeho, co je z hlediska subjektu žádoucí nebo nežádoucí. Jedná se v podstatě o porušení vnitřní rovnováhy a tendenci k jejímu znovunabytí.*“ Palán (2002, str.162) Jiní zase uvádějí, že se jedná o: „*Nutnost organismu něco získat nebo se něčeho zbavit.*“ (Hartl a Hartlová, 2010, str. 433)

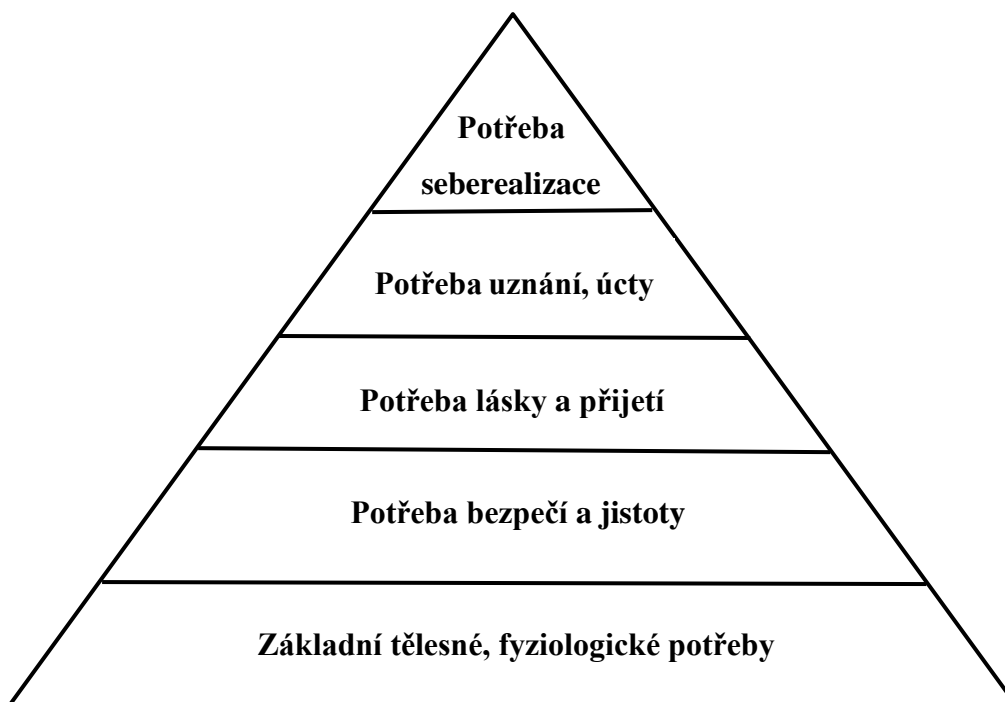
V obecné rovině by se dalo říci, že se jedná o jakýsi pocit nedostatku či přebytku, který je odstraňován například pomocí statků a služeb. Existuje řada členění potřeb, ale většina autorů rozlišuje následující potřeby. **Primární**, mezi které jsou řazeny fyziologické a biologické potřeby, které jsou spjaty s funkcemi lidského těla. Jedná se například o jídlo, pití, spánek, teplo a jiné. **Sekundární**, mezi které patří potřeby sociální, kulturní a naučené, které vznikají uspokojením primárních potřeb a řadí se sem například seberealizace. (Bedrnová a nový, 2007)

Dále pak mezi nejznámější dělení patří hierarchie lidských potřeb Abrahama Maslowa, který ve své pyramidě definuje pět základních potřeb. Vzestupně jdou potřeby v následujícím pořadí:

- Zajištění fyziologických potřeb
- Potřeba bezpečí a jistoty
- Potřeba lásky a sounáležitosti
- Potřeba uznání
- Potřeba seberealizace (Plamínek, 2014)

V této hierarchii jsou důležitá všechna patra, protože jakékoliv z nich se může stát zdrojem klíčových podnětů pro učení. (Plamínek, 2014)

Obr. č. 4: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Plamínek, 2014

3.2 Charakteristika pojmu vzdělávací potřeba

V případě, že se jedná o profesní vzdělávání, lze hovořit o termínu vzdělávací potřeby, které jsou definovány jako: „*Potřeby sociální (získané v průběhu života). Vznikají jako hypotetický stav (uvědomovaný nebo neuvědomovaný), kdy jedinci chybí znalosti nebo dovednosti, které mají význam pro jeho další existenci, zachování psychických i fyzických nebo společenských funkcí.*“ Palán (2002, str. 234) Vzdělávací potřebu lze chápat také jako: „*Určitý deficit informací, vědomostí, dovedností, profesních návyků, schopností, způsobu jednání chování, kterými pracovník disponuje a které vyžaduje jeho profese, pracovní pozice, role a odborné kompetence.*“ (Mužík, 2004, str.18)

Všechna pracovní místa určují zaměstnanci jisté požadavky. Méně náročná práce je spojena s nižšími požadavky. Naopak složitější práce žádá specifické znalosti a dovednosti pro vyšší kvalitu práce. (Koubek, 2003)

Vzdělávací potřeby jsou tedy všechny zjištěné nedostatky, mezery či problémy, které zabraňují lidem v podniku v dosahování individuálních či strategických cílů. (Dvořáková, 2007)

3.2.1 Členění vzdělávacích potřeb

Většina autorů rozlišuje vzdělávací potřeby na základě odlišných kritérií. **Prvotní potřeby** jsou takové potřeby, kdy zaměstnanec musí dostat základní znalosti a dovednosti, díky nimž se může dále rozvíjet. **Nahrazovací potřeby** představují, že zaměstnanec má určité znalosti a dovednosti, které ale mohou být zastaralé, proto je nezbytné tyto znalosti a dovednosti modernizovat. **Rozšiřovací potřeby** jsou takové potřeby, kdy zaměstnanec neustále rozšiřuje své současné znalosti a dovednosti. **Preventivní**, jejichž úkolem je zabránit zastarávání dovedností a znalostí. (Mužík, 2012)

Jiní zase uvádějí, že vzdělávací potřeby mají dvojí dimenzi, kterou rozdělují na objektivní a subjektivní. **Objektivní dimenze** znamená, že nedostatek ve vztahu k zaměstnanci je definován zvenčí například od zaměstnavatele. **Subjektivní dimenze** naopak znamená, že nedostatek poznává sám jedinec. Zahrnuje se sem snaha o osobní rozvoj a tlak zaměstnance na požadavky trhu. (Šedřová a Novotný, 2006)

Výše zmíněné rozdělení se v podstatě shoduje s rozlišením následujících vzdělávacích potřeb a rozděluje je na proaktivní a reaktivní. **Proaktivní potřeby** jsou zaměřeny na rozvoj schopností a dovedností, díky technologickému vývoji a personálním změnám. Naproti tomu **reaktivní potřeby** řeší chybějící znalosti a dovednosti, které se záporně odrážejí na pracovním výkonu zaměstnance. (Buckley a Caple, 2004)

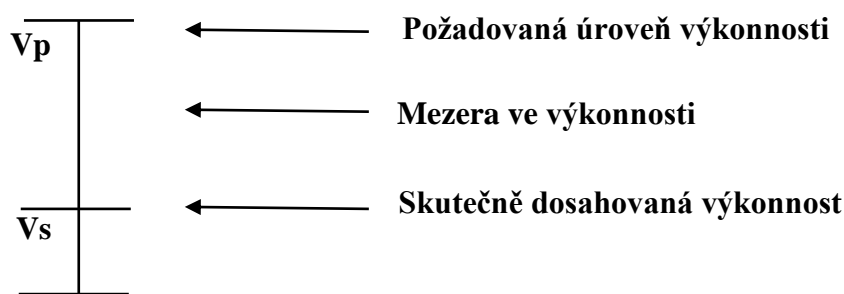
4 Analýza vzdělávacích potřeb

Jak je uvedeno v předchozí kapitole analýza vzdělávacích potřeb a rozvoje lidí v podniku je první fází systematického vzdělávání. V odborné literatuře se praktici i teoretici shodují v definici analýzy potřeb. Jak uvádí Belcourt a Wright (1998, str. 35) „*Je jím analytický postup, který je určen k identifikaci mezer nebo diferencí ve výkonu zaměstnance nebo organizace.*“ Dle Dvořákové a kol. (2007) se jedná o rozpoznání nepoměru dvou těžko měřitelných hodnot, mezi které je řazena kvalifikace lidí v organizaci a nároky pracovního místa na vzdělávání a kvalifikaci. Armstrong (1999, str.538) jej zase definuje jako: „*Rozdíl mezi tím, co lidé znají a mohou dělat, a tím, co by měli znát a být schopni dělat.*“ Ještě zmiňuje, že je nezbytné vyvarovat se takzvanému modelu deficitu, kde je napravováno pouze to, co bylo špatné. Vzdělávání by se mělo především soustředit na uspokojování rozvojových potřeb, které připravují zaměstnance na určité povinnosti a odpovědnosti. (Armstrong, 1999)

Existuje několik důvodů, proč by organizace měla provádět důkladnou analýzu potřeb. Prvním z nich je základní východisko, které definuje podstatu pro výkonnost, podle které je možné měřit postup zdokonalování. To znamená definovat co zaměstnanec již zná, posoudit náklady aktuálního výkonu, navrhnout projekt, testovat zlepšení a analyzovat vynaložené prostředky v poměru výsledného přínosu daného projektu. Dalším důvodem je právní zodpovědnost, protože v některých případech má zaměstnavatel ze zákona povinnost zajišťovat přezkoušení a školení zaměstnanců na určitý druh práce. V neposlední řadě může být jedním z důvodů morální závazek, kdy zaměstnavatelé považují za nezbytné naslouchat potřebám zaměstnanců. (Belcourt a Wright, 1998)

Z uvedeného vyplývá, že při identifikaci potřeb je třeba určit výkonnostní mezeru to znamená porovnat požadovanou a současnou výkonnost, kterou zobrazuje obrázek níže.

Obr. č. 5: Výkonnostní mezera



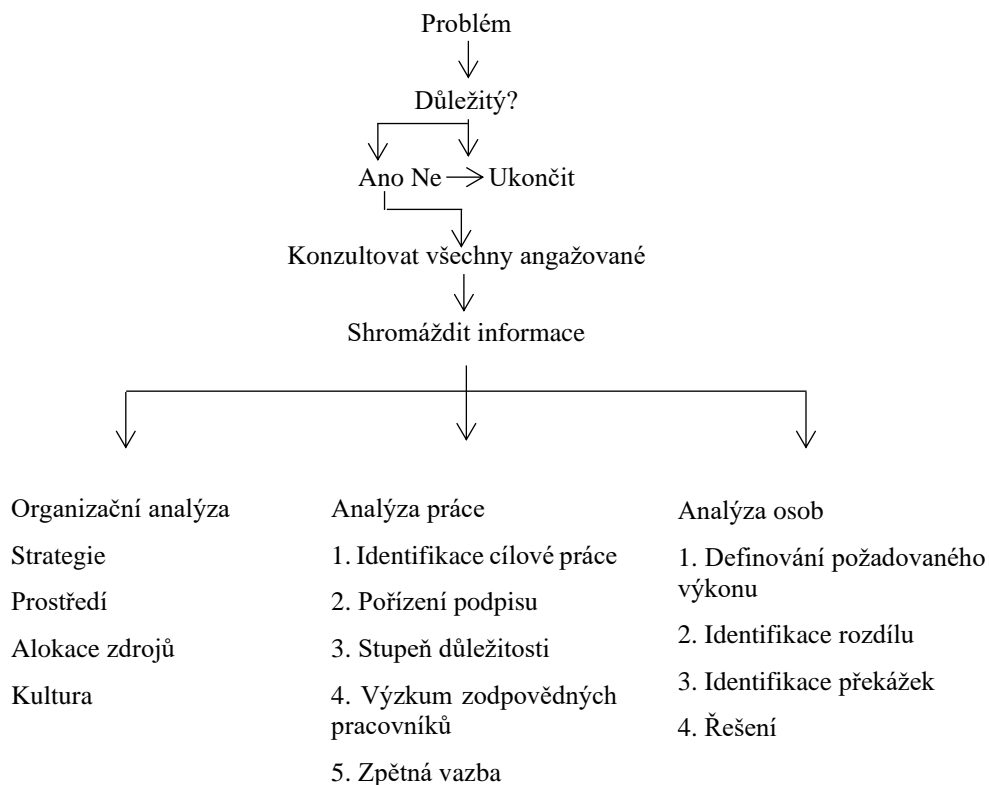
Zdroj: Vodák a Kucharčíková, 2011

4.1 Proces vzdělávacích potřeb

K procesu vzdělávacích potřeb je řada přístupů a neexistuje přesný nebo univerzální návod. Nicméně po prostudování odborné literatury lze shromáždit do několika kroků. Prvním krokem je zjištění určitého problému (nedostatku), který může být jen velmi malý například, že zaměstnanci požadují pomoc jeden od druhého se zvládnutím nového systému či práce. Dalším krokem je význam zjištěného nedostatku, zda je pro podnik rozhodující či ne. Pokud problém není důležitý, není mu věnována již dále pozornost. Naopak pokud je problém důležitý nastává krok, ve kterém je potřeba shromáždit všechny angažované strany. To znamená zapojit všechny složky, které mají na daném procesu a jeho výsledcích zájem. Posledním krokem je shromáždit informace pomocí sběru dat. Tyto zdroje informací by měly být zjišťovány na úrovni organizace, pracovních míst a jednotlivců. (Belcourt a Wright, 1998)

Následující obrázek zobrazuje celý proces vzdělávacích potřeb včetně jednotlivých úrovní.

Obr. č. 6: Diagnostický proces



Zdroj: Belcourt a Wright, 1998

4.2 Úrovně vzdělávacích potřeb

Většina autorů se shoduje, že proces identifikace vzdělávacích potřeb se uskutečňuje na třech úrovních, a to na úrovni organizace, pracovních míst a jednotlivců. Ke každé této úrovni by měla být zvolena vhodná metoda získání dat.

4.2.1 Na úrovni organizace

Tato etapa se zabývá analýzou podnikových cílů. Na této úrovni je nutné sledovat celou strategii podniku, je-li požadováno, aby vzdělávání bylo efektivní a úspěšné. Je také potřeba přihlížet ke kultuře v podniku, protože v případě, že vzdělávání obstarává externí organizace, je nezbytné nejprve uskutečnit analýzu podnikové kultury. (Kucharčíková a Vodák, 2011)

Jedná se tedy o veškeré údaje, které se týkají struktury organizace a zahrnují sem výrobní programy, odpovídající trh, finanční zdroje, lidské zdroje a ostatní zdroje kterými podnik disponuje. (Koubek, 2003)

Analýza organizace se dále rozvíjí a představuje studium strategie, prostředí, alokace zdrojů a kultury. **Strategie** se zaměřuje na širší cíle, které mohou být formulovány jako cíle, poslání nebo konkurenční výhody. Tyto cíle se dále rozčleňují na specifitější cíle a znázorňují tak plány organizace. Podniková strategie úzce souvisí s prostředím organizace. **Prostředí organizace** je jakýmsi spojením zvyků, zákonů a vyhlášek, které mají vliv na podnik a veřejné instituce. Výcvikové programy tedy mohou být požadovány na základě určité legislativy nebo v důsledku konkurenční strategie, kdy je snaha o vyplnění určité mezery na trhu. **Alokace zdrojů** se zabývá monitorováním počtu vadných výrobků, stížnostmi, nehodami a pohybem lidských zdrojů. Jakýkoliv rozdíl těchto ukazatelů od předpokládané hodnoty může tvořit důvod k analýze. Sjednocení výcvikových plánů s plánováním lidských zdrojů může podnik připravovat zaměstnance na vyšší funkce a nové úkoly, tak aby byly splněny podnikové cíle. **Kultura** se zaměřuje na kolektivní postoje zaměstnanců k určité práci, jejich nadřazeným, podnikovým cílům, různým pravidlům a postupům. Tyto postoje musí být nejprve definovány, než budou změněny. Vnímání zaměstnanců je možné měřit prostřednictvím dvou úrovní. První úroveň je funkční analýza, která se zaměřuje na postoj zaměstnanců ke komunikaci a rozhodování. Druhou úrovní je interpretativní analýza, která uplatňuje rozhovory jako

základní metodu sběru dat. Tyto rozhovory se zaměřují na vysvětlení, příběhy a metafory od svých zaměstnanců. (Belcourt a Wright, 1998)

4.2.2 Na úrovni pracovních míst

Analýza pracovních míst se zaměřuje na vytvoření soupisu pracovních operací, které jsou prováděny na určitém pracovním místě a zobrazuje podmínky, které jsou potřeba pro vykonání těchto činností. Tato analýza má za úkol objevit kroky, které zaměstnanec musí učinit, aby konkrétní práce byla provedena co nejefektivnějším způsobem. Tyto kroky jsou popisovány následovně. Nejprve je nutné identifikovat cílové práce a popsat je v závislosti na úrovni nebo oddělení v organizaci. Následně je potřeba získat popis práce, který zahrnuje popis úkolů a požadovanou kvalifikaci, která je nezbytná pro vykonání konkrétní práce. Tento popis by měl zahrnovat hlavní povinnosti konkrétní práce a podmínky, za kterých musí být vykonávány. Následně by měla být ohodnocena významnost každé činnosti. Dále je proveden výzkum vzorku vybraných zaměstnanců pomocí dotazníků nebo strukturovaných rozhovorů. Posledním krokem je analýza a interpretace informací. V této fázi je nutné určit úkoly, které jsou pro organizaci důležité a nedosahují schopnostmi na požadovanou úroveň. (Belcourt a Wright, 1998)

Analýza pracovních míst se zabývá detailním zjišťováním obsahu práce, norem, dovedností a schopností, které jsou potřeba k vykonávání práce. Dále je uvedeno, že produktem této analýzy je specifikace vzdělávání. Tato specifikace se zaměřuje na několik charakteristik a vlastností, které by zaměstnanec měl mít, aby mohl plnit úkoly v organizaci. Mezi tyto charakteristiky jsou řazeny **znalosti**, které zaměstnanec potřebuje znát. Může se jednat o znalosti odborné, technické či komerční. Například znalosti obsluhy strojů, znalosti zákazníků a jiné. **Dovednosti**, které zaměstnanec potřebuje být schopný dělat, aby bylo dosaženo požadovaných výsledků a znalosti byly využity efektivně. **Schopnosti**, které se týkají pracovních schopností nebo schopností týkající se chování. **Postoje**, díky kterým se zaměstnanec chová nebo pracuje způsobem, který je v rámci s jeho zaměstnáním. **Normy výkonu**, kterých musí být zaměstnanec schopen dosáhnout. (Armstrong, 1999)

4.2.3 Na úrovni jednotlivců

Personální analýza se týká přímo osob, které práci vykonávají a zaměřuje se na kompetence jednotlivých pracovníků. Jedná se o údaje, které je možné získat například z analýzy osobních dokumentů pracovníka, záznamů o vzdělání pracovníka, pomocí rozhovorů se zaměstnancem nebo nadřízeným, různými průzkumy, které zobrazují názory a postoje jednotlivých zaměstnanců. (Koubek, 2003)

Analýza osob by měla odpovědět na následující otázky. Jak dobře pracovník odvádí svou práci? Kdo v podniku potřebuje výcvik? Jaký typ výcviku potřebuje? K této problematice nahlíží odlišně od jiných autorů a analyzují vzdělávací potřeby na úrovni jednotlivců z hlediska výkonu. Základem této analýzy je zjištění, zda skutečný výkon jednotlivých pracovníků odpovídá požadovaným pracovním normám. Tento přístup není vždy přijatelný, protože u některých druhů výkonu lze jen těžko stanovit normu. (Belcourt a Wright, 1998)

4.3 Metody sběru dat

Analýza vzdělávacích potřeb může být rozsáhlým projektem, proto je v praxi obecně doporučováno kombinovat více metod sběru dat. Pomáhá to tak oddělit potřeby, které si myslí, že potřebují zaměstnanci s potřebami, které požadují vedoucí pracovníci. Volba metody pak závisí na typu dat, která jsou požadována a na časové a finanční náročnosti. Někteří autoři uvádějí seznam několika metod sběru dat. Pro přehlednost jsou metody rozděleny dle jednotlivých úrovní. (Belcourt a Wright, 1998; Vodák a Kucharčíková, 2011; Tureckiová, 2004)

Pro identifikaci potřeb na úrovni organizace je vhodné použít následující metody. **Diagnóza podniku** poskytuje pohled na podnik z hlediska výkonnosti a kompletní efektivity. Poskytuje také návrhy na možný rozvoj podniku. Diagnóza organizace je ve většině případů prováděna externím člověkem a je důležitá pro další rozhodování v podniku. **Benchmarking** představuje metodu, která je založená na srovnávání výsledků s konkurencí. Tato metoda může sloužit k odhalení například rozdílných kvalifikačních úrovní pracovníků, a tím vytvořit potřebu pro další vzdělávání. **Tisková media** jsou odborné nebo obchodní časopisy, ze kterých je možné získat aktuální informace a možné budoucí trendy. **Záznamy a zprávy** se mohou skládat z veškerých dokumentů organizace

jako jsou pracovní postupy, audity, rozpočtové zprávy, údaje o zaměstnancích, zápisy z porad a jiné. (Belcourt a Wright, 1998; Vodák a Kucharčíková, 2011; Tureckiová, 2004)

Na úrovni skupiny jsou pak nejčastěji používány tyto metody. **Dotazníky a ankety** jsou metodou, která je jednouchá a není časově náročná. Zařazují se mezi nejpoužívanější metody sběru dat jak pro identifikaci skupinových, tak individuálních potřeb. Respondent písemně odpovídá na otázky, které mohou být uzavřené (předem stanovené odpovědi) nebo otevřené (poskytují prostor pro vlastní vyjádření). **Rozhovory ve skupině** představují prodiskutování potíží jednotlivců i skupin spojených s určitou prací. Smyslem je shromáždění klíčových informací a získání názoru k určené práci. Výhodou této metody je různorodost pohledů na konkrétní práci. Nevýhodou může být časová náročnost. (Belcourt a Wright, 1998; Vodák a Kucharčíková, 2011; Tureckiová, 2004)

Pro identifikaci potřeb na úrovni jednotlivce jsou používány následující metody. **Dotazníky**, jejichž smyslem je získat údaje o zaměstnancových činnostech a postojích k jeho práci. Může se jednat o dotazníky pro náhodný výběr respondentů nebo pro všechny respondenty v podniku. Mohou být použity otázky s otevřeným koncem nebo s předem stanoveným výběrem odpovědí. Výhodou této metody je, že osloví rozsáhlé množství zaměstnanců v krátkém časovém horizontu. Mezi nevýhody je možné zařadit nízkou návratnost dotazníků nebo nemožnost vyjádření neočekávaných myšlenek. **Rozhovory** jsou nejběžnější a nejpoužívanější metodou vzdělávacích potřeb. Mohou být formálního nebo neformálního charakteru, strukturované nebo nestrukturované. Lze je provádět pouze s vybraným vzorkem zaměstnanců nebo se všemi. Mohou být vykonávány osobně na pracovišti i mimo něj nebo telefonicky. Účelem je odhalit, proč zaměstnanci nepodávají požadovaný výkon nebo jak výkon vylepšit. Mezi výhody je řazena okamžitá možnost vyjádření člověka. Mezi nevýhody je možné zařadit časovou náročnost. **Sledování** se zaměřuje na chování zaměstnance, jak se například chová na pracovní schůzi nebo při výkonu pracovního úkolu v určitém prostředí. Mezi výhody této metody lze zařadit minimální narušení pracovní činnosti. Mezi nevýhody je řazen požadavek na vysoce kvalifikovaného pozorovatele. **Testy** jsou jedním z nejjednodušších metod. Používají se ve formě ústní i písemné a poskytují informace o tom, jak zaměstnanec přistupuje k určité práci. **Participace** představuje dobu, po kterou na sebe sám výzkumník bere úkoly a zodpovědnost zaměstnance. Smyslem a výhodou této metody je větší porozumění určité práce. Nevýhodou může být, že výzkumník nemá

dostatečné dovednosti a nemůže se do práce zapojit. (Belcourt a Wright, 1998; Vodák a Kucharčíková, 2011; Tureckiová, 2004)

Pro úspěšné dokončení procesu identifikace vzdělávacích potřeb je doporučeno použít kromě uvedených metod například studium interních dokumentů organizace, SWOT analýzu, hodnocení výkonu a sebehodnocení. Zdrojem požadovaných informací mohou být cíle organizace, organizační struktura, finanční plány, výkonnostní normy, podnikové směrnice a jiné. Veškeré získané údaje je potřeba vysvětlit a zhodnotit, zda poskytují možnost zvýšení výkonnosti v podniku. (Vodák a Kucharčíková, 2011)

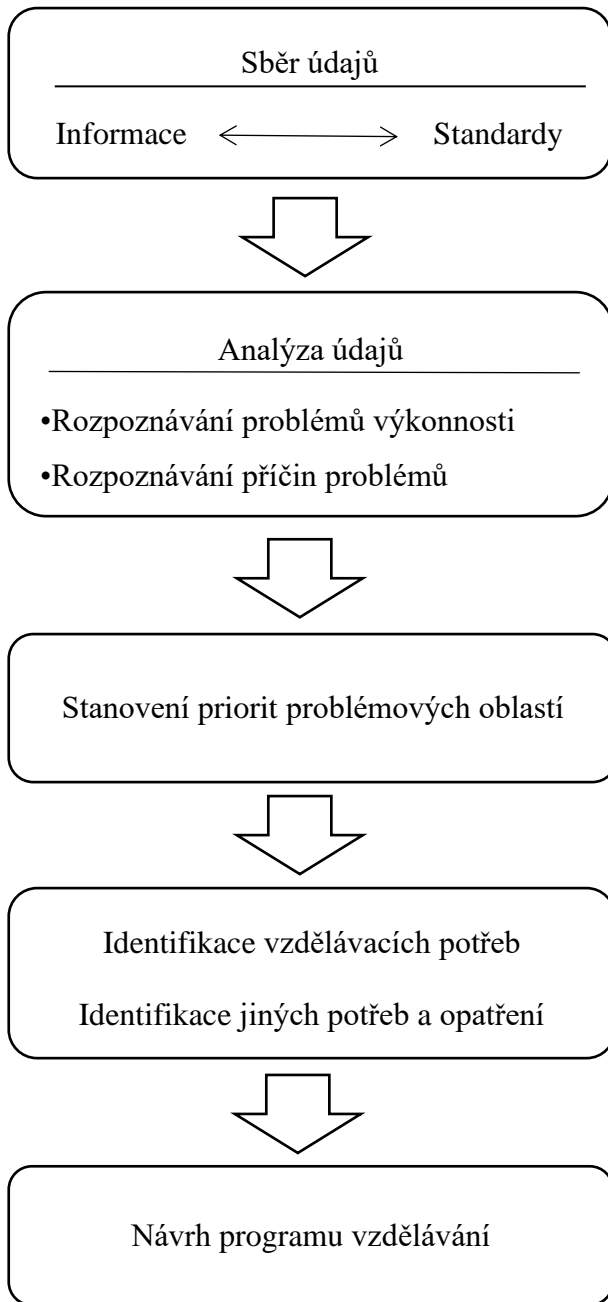
4.4 Analýza údajů získaných dat

Analýza získaných informací v souladu s analýzou vzdělávacích potřeb může být poměrně jednoduchá. Její stupeň obtížnosti se odvíjí od množství shromážděných informací. Avšak neexistuje přesně definovaný postup pro hodnocení potřeb, proto je nutné kombinovat řadu metod a zdrojů.

Avšak je možné používat dva přístupy pro hodnocení údajů analýzy vzdělávacích potřeb. Jedná se o přístup srovnávací a absolutní. **Srovnávací** přístup zahrnuje takové techniky, které stanovují pořadí a řadí se sem rozdělení do skupin, intervalů, bodové hodnocení nebo párové hodnocení, kde každý je porovnáván s každým. **Absolutní** přístup používá písemný popis posuzovatele, číselné hodnocení, popisnou stupnici, výkonnostní stupnici a jiné. Získaná data obsahují velké množství informací, proto při jejich zpracování je nutné zachovat objektivitu. (Vodák a Kucharčíková, 2011)

Cílem této analýzy je naleznout problémy ve výkonnosti podniku pomocí příznaků, kterými se projevují a jejich příčinami. Výsledkem identifikace vzdělávacích potřeb je seznam všech zjištěných potřeb pracovníků a návrh na opatření, který by měl obsahovat kdo bude vzděláván, jakým školením nebo formou, jak se bude vzdělávání uskutečňovat, kde se bude uskutečňovat a kdy by mělo začít. Model procesu identifikace potřeb je znázorněn na následujícím obrázku. (Vodák a Kucharčíková, 2011)

Obr. č. 7: Model procesu identifikace potřeb vzdělávání



Zdroj: Vodák a Kucharčíková, 2011

Analýza vzdělávacích potřeb je nejdůležitějším krokem v procesu vzdělávání lidí v podniku. Od této fáze se odvíjí výsledný efekt celého podnikového vzdělávání, proto je nezbytné přesně definovat vzdělávací potřeby již na počátku procesu. Při stanovení těchto potřeb by mělo být vycházeno nejprve z potřeb organizace jako celku a až poté se zaměřovat a stanovit potřeby jednotlivců.

5 Metodologie výzkumu

Tato bakalářská práce se zabývá tématem vzdělávání a rozvoje lidí v podniku se zaměřením na analýzu potřeb dalšího vzdělávání, proto v první části této práce byly vymezeny obecné teoretické poznatky celé problematiky řízení lidských zdrojů společně se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců. Více pozornosti potom bylo věnováno konkrétně identifikaci vzdělávacích potřeb.

Tato část práce se následně zabývá konkrétním empirickým šetřením, a to analýzou vzdělávacích potřeb zaměstnanců ve vybrané společnosti. Tato kapitola se zabývá metodikou empirického šetření, kde budou nejprve definovány výzkumné cíle empirického šetření. Dále bude objasněn výběr výzkumné strategie a stručný popis výběru výzkumného vzorku. Následně budou uvedeny použité metody sběru dat. Závěr této práce bude věnován analýze získaných dat, kde bude provedena interpretace dosažených výsledků společně s doporučením.

5.1 Výzkumné cíle

Tato bakalářská práce se zaměřuje na analýzu vzdělávacích potřeb zaměstnanců ve vybraném podniku. V této části práce se bude vycházet z teoretických východisek, které se zabývaly vzděláváním v podniku, vzdělávacími potřebami zaměstnanců a jejich identifikací. Tento výzkum má za úkol odhalit takové informace, které se týkají dané problematiky a vztahují se ke všem zaměstnancům ve vybrané společnosti.

Cílem výzkumu je odpovědět na hlavní výzkumnou otázku pomocí analýzy, která byla provedena na úrovni organizace, pracovních míst a jedinců. Poznávacím cílem empirického šetření této bakalářské práce je zjistit, jaké jsou další vzdělávací potřeby zaměstnanců ve vybraném podniku. To znamená, že tento cíl lze formulovat jako odpověď na základní výzkumnou otázku, která zní: **Jaké jsou další vzdělávací potřeby zaměstnanců ve vybraném podniku?**

Prvním dílčím cílem této práce je upozornit zaměstnavatele na vzdělávací potřeby jejich zaměstnanců a případně navrhnout zlepšení ve vzdělávacích mezerách.

Druhým dílčím cílem je změnit přístup vedení společnosti ke vzdělávání svých zaměstnanců a věnovat mu větší pozornost, protože pracovníci, kteří neustále zkvalitňují své schopnosti a dovednosti, jsou pro podnik velkým přínosem.

5.2 Výzkumná strategie

Cílem bakalářské práce je provést analýzu subjektivních i objektivních vzdělávacích potřeb pracovníků ve vybraném podniku pomocí kvalitativního výzkumu. Tato strategie byla zvolena, protože je potřeba získat podrobný popis řešeného případu. Tento druh výzkumu umožňuje proniknout hlouběji do dané problematiky, prozkoumat a vysvětlit proces identifikace vzdělávacích potřeb ve vybrané společnosti a odhalit vztahy mezi vzdělávacími potřebami, pracovním výkonem a osobním rozvojem zaměstnanců.

Někteří autoři chápou kvalitativní výzkum jen jako doplněk běžných kvantitativních výzkumných strategií. Jiní zase uvádějí, že se jedná o protipól, který považují za jakýkoli výzkum, na základě kterého se nedosahuje výsledků prostřednictvím statistických metod, nebo jiného druhu kvantifikace. Naproti tomu kvantitativní výzkum zajišťuje pouze povrchní popis právě většinou pomocí statistických metod. (Hendl, 2005)

Na počátku této práce byla nejdříve vyhledána nezbytná odborná literatura a požadované informace týkající se daného tématu. První část práce se nejprve zaměřovala na oblast řízení lidských zdrojů a byla zde obecně popsána problematika vzdělávání a rozvoje lidí v podniku. Dále byla věnována pozornost odborné literatuře, která se týkala konkrétně analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb. Po nastudování a shrnutí teoretické části byly získané poznatky uplatněny v následujícím empirickém šetření. Vzhledem k požadovanému typu informací byly pro tento výzkum zvoleny tři metody sběru dat. První vybranou metodou bylo studium interních dokumentů vybraného podniku. Další zvolenou metodou byl polostrukturovaný rozhovor s jednatelem zkoumané společnosti. Poslední použitou metodou byl polostrukturovaný rozhovor s jednotlivými pracovníky podniku. Sběr těchto informací trval přibližně 1 týden. Výběr a použití těchto metod mělo za úkol odhalit vzdělávací mezery na úrovni organizace, pracovních míst a jednotlivců.

5.3 Výběr výzkumného vzorku

Pro tento výzkum byla zvolena technika záměrného výběru, která je charakteristická pro kvalitativní výzkumnou strategii a byla pro tento výzkum vybrána jako nejpříznivější. Přínosem záměrného výběru je, že poskytuje podrobné zkoumání. Záměrný výběr má celou řadu druhů, avšak pro tento výzkum byl vybrán homogenní výběr, kde výběr případů vlastní stejné nebo podobné rysy. (Žižlavský, 2003)

Práce je zaměřena na konkrétní vybranou společnost a výzkumný vzorek tvoří všichni zaměstnanci vybraného podniku. Celkem se jedná o šest zaměstnanců organizace. V souladu se záměrným výběrem byl uskutečněn rozhovor s každým jednotlivým pracovníkem podniku.

5.4 Metoda sběru dat

Jak bylo nastíněno již v předchozím textu pro tento kvalitativní výzkum byly zvoleny tři metody sběru dat. Tyto metody byly zvoleny, aby poskytly požadované informace, které se týkají celé organizace, pracovních míst a jednotlivých pracovníků společnosti.

V prvním případě se jednalo o studium interních záznamů a dokumentů zkoumané organizace. Vzhledem k tomu, že autorka práce ve společnosti pracuje, měla přístup k veškerým zprávám, záznamům, plánům, smlouvám a přístup do informačního systému podniku. Sběr těchto informací trval 1 týden a denně mu byla věnována přibližně 1 hodina. Tato metoda byla zvolena, aby získala obecné i dílčí informace o podniku jako o celku.

Dalším zdrojem informací byl polostrukturovaný rozhovor s jednatelem vybrané společnosti, který je zároveň generálním manažer podniku a vedoucím pracovníkem všech zaměstnanců. Nejprve byl stanoven seznam témat, na které bylo potřeba se v rozhovoru zaměřit a následně byly vytvořeny jednotlivé otázky týkající se každého daného tématu (viz příloha A). Pořadí připravených otázek však nebyl striktně určen, proto byla možnost doplňovat rozhovor navazujícími otázkami. Rozhovor probíhal v podniku, v kanceláři respondenta, a trval přibližně dvě hodiny. Výhodou rozhovoru bylo, že umožňoval získat velký rozsah informací, které se týkaly celého podniku ale i jednotlivých pracovních míst.

Poslední použitou metodou byl polostrukturovaný rozhovor s jednotlivými pracovníky vybraného podniku. V tomto případě byl také vytvořen seznam témat a následně seznam otázek, které se převážně zaměřovaly na subjektivně pocíťované nedostatky. Rozhovor probíhal s jednotlivými zaměstnanci na pracovišti v podniku a každý rozhovor trval přibližně jednu hodinu. Tato metoda byla zvolena, aby odhalila vlastní potřeby každého pracovníka ve vybraném podniku.

6 Představení společnosti

Ceramic Services s.r.o. vznikla 23. 4. 2002 se základním kapitálem 200 000 Kč a jejím prvotním předmětem podnikání byl velkoobchod. Nyní je předmětem podnikání výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona a základní kapitál činí 24 000 000 Kč. Jedná se o dceřinou společnost italské firmy Colorobbia S.p.A a jejími sesterskými společnostmi je Colorobbia Espana S.A., Colorobbia Polska Sp. a Colorobbia Italia S.p.A. V neposlední řadě je nezbytné uvést, že za společnost jednájí dva jednatele. Ing. Petr H., který žije v České republice, a Dr. Marco R., který žije v Itálii.

Podnik se zabývá prodejem italských produktů pro sklářský a keramický průmysl na území České a Slovenské republiky. Hlavními prodejními produkty v této oblasti jsou preparáty ze zlatých kovů, barevné listy, pigmenty a ředidla. Prodej těchto produktů má na starost obchodní zástupce jménem Petr.

Obr. č. 8: Logo společnosti



Zdroj: Interní data podniku, 2019

Dále společnost otevřela na počátku roku 2014 nový závod jménem VANEA, který se zabývá prodejem koupelen a exklusivních obkladů a dlažeb vyrobených v Itálii. Tento závod se nachází u dálnice D5 na sjezdu v Žebráku a vlastní vzorkovou prodejnu o rozloze 600 m², kde je umístěno přibližně 30 vzorových kojí společně s dalšími výstavními boxy a panely. Společnost na tomto závodu zaměstnává tři zaměstnance. Denisu, která je na pozici odborného prodejce a má na starost prodej obkladů a dlažeb na showroomu. Jan, který je zaměstnán na pozici obchodního zástupce a má na starost jednání s velkoobchodními zákazníky, a Luděk, který je zaměstnán na pozici skladník/manipulant.

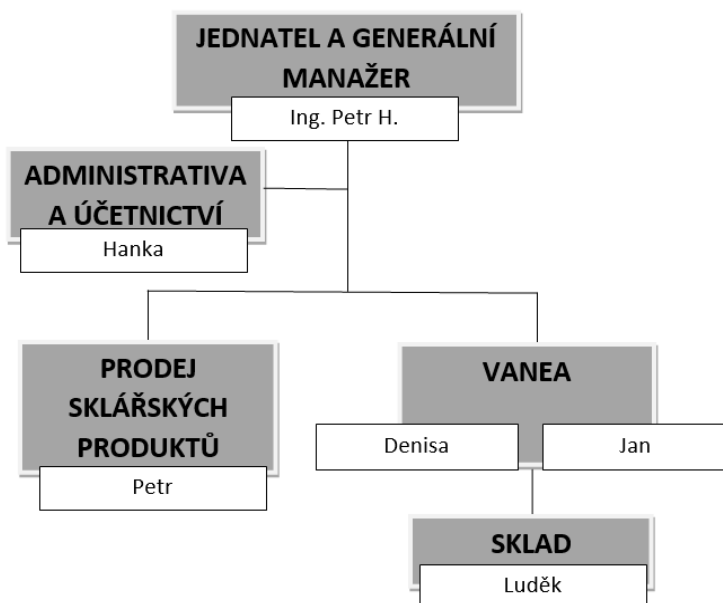
Obr. č. 9: Logo závodu společnosti



Zdroj: Interní data podniku, 2019

Celý podnik zaměstnává jednu administrativní pracovníci, která se stará o veškerou administrativní činnost a účetnictví. V průměru má společnost tedy vždy okolo 6 zaměstnanců. Na základě těchto informací lze určit, že vybraná společnost vlastní charakteristiku malého podniku. Pro lepší přehled organizační struktury zkoumaného podniku viz následující obrázek.

Obr. č. 10: Organizační struktura podniku



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

7 Interpretace získaných dat

Tato kapitola se zabývá interpretací získaných informací. Tyto informace byly získány na základě provedené analýzy, která se zaměřuje na tři oblasti, jak je uvedeno v kapitole č. 4 v teoretické části této práce. První oblastí je analýza organizace, která měla za úkol odhalit takové informace, které se týkají komplexně celé společnosti. Druhou oblastí je analýza pracovního místa, která se zabývá výběrem pracovníků a popisem pracovních pozic. Poslední oblastí je personální analýza, která se věnuje individuálním požadavkům jednotlivých pracovníků ve vybraném podniku. Pro získání požadovaných informací byly zvoleny tři metody sběru dat, které jsou popsány v metodologické části této práce.

7.1 Analýza organizace

Tato analýza se zaměřuje komplexně na celou organizaci, proto hlavním zdrojem informací byly dostupné interní dokumenty podniku, jako jsou zprávy, záznamy, plány a ostatní interní dokumenty vybrané organizace. Dalším zdrojem informací pro tuto analýzu byl polostrukturovaný rozhovor s jednatelem vybrané společnosti Ing. Petrem H.

7.1.1 Analýza strategie společnosti

Odhalit strategie a cíle společnosti není vůbec jednoduché, proto informace byly čerpány nejprve z interních dokumentů podniku a následně z polostrukturovaného rozhovoru s jednatelem vybrané společnosti. V první řadě je nutné upozornit, že podle průzkumu interních dokumentů bylo zjištěno, že v podniku **neprobíhají pravidelné vzdělávací aktivity**. Jediné vedené záznamy o vzdělávacích aktivitách byly zaznamenány na počátku roku 2016, kdy podnik implementoval nový informační systém SAP Business One (dále jen „SAP“). Je ale nutné podotknout, že zaměstnanci, kteří byli školeni, již v podniku nepracují. Dále byly objeveny záznamy o zákonných školeních, jako je obsluha vysokozdvížného vozíku (dále jen „VZV“) a pravidelná školení požární ochrany a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (dále jen „PO a BOZP“). Jiné záznamy o vzdělávacích aktivitách nebyly nalezeny. Z uvedených skutečností lze jednoznačně určit, že společnost nezahrnuje vzdělávání zaměstnanců mezi své strategické cíle.

Na základě polostrukturovaného rozhovoru s jednatelem společnosti byly zjišťovány strategické a dílčí cíle vybraného podniku. Jedním z odhalených cílů organizace je rozšířit

prodej o nové produkty pro sklářský a keramický průmysl. Na základě získaných informací společnost nakupuje výrobky v Itálii od firmy Aurobit, která vyrábí a nabízí vysokou škálu produktů, které nejsou nyní v České ani Slovenské republice v nabídce. Podle jednatele společnosti zahrnutí nových produktů do nabídky znamená pro organizaci vyšší konkurenceschopnost, ale aby tyto výrobky společnost mohla zahrnout mezi své prodejní produkty, je nezbytná **důkladná znalost chemického složení těchto produktů, popis a jejich použití.**

Dalším zjištěným cílem vybraného podniku je zvýšit výnosy z prodeje produktů pro sklářský průmysl o 30 % a prodeje obkladů a dlažeb o 20 % během 1 roku. Po prostudování účetních záznamů bylo zjištěno, že **výnosy z prodeje sklářských produktů klesly během 1 roku o 34 %** a výnosy z prodeje obkladů a dlažeb zůstávají neměnné již okolo 2 let. Jednatel společnosti v rozhovoru ještě uvedl, že cílem organizace není jen zvyšování výnosů z prodeje produktů, ale důležitým cílem je také poskytovat kvalitní služby zákazníkům a uspokojovat tak jejich potřeby.

7.1.2 Analýza prostředí společnosti

Hlavním zdrojem informací pro tuto analýzu byly interní záznamy podniku, které byly doplněny informacemi z rozhovoru s jednatelem vybrané společnosti. Dle získaných dat bylo zjištěno, že v oblasti sklářských produktů má společnost na trhu 2 hlavní konkurenty, se kterými bojuje o postavení na trhu. Podle jednatele **společnosti za poslední 1 rok odešlo přibližně 25 % zákazníků ke konkurenci**, proto je nyní nutné soustředit se na zkvalitňování služeb pro stávající i potenciální zákazníky.

Další mapovanou oblastí byli zákazníci. Po prostudování dokumentů bylo zjištěno, že společnost obchoduje v oblasti sklářského průmyslu se zákazníky na českém a slovenském trhu. Převážnou část pak tvoří zákazníci v České republice. Konkrétně se jedná o zákazníky z oblasti Nový Bor a Česká Lípa. Podle jednatele společnosti musí být zákazníci pravidelně informováni o nových produktech a musí se splňovat jejich požadavky v co nejvyšší kvalitě, protože jinak, jak je již zmíněno výše, přecházejí ke konkurenci. Co se týká zákazníků pro obklady a dlažby, tak konkurence na trhu je tak vysoká, že se podnik musí soustředit hlavně na zkvalitňování stávajících a vytváření nových služeb pro zákazníky.

Další podstatnou informací, kterou jednatel zkoumané společnosti zmínil, je skutečnost, že společnost má klíčové dodavatele v Itálii, a to v obou případech jak v nákupu produktů pro sklářský průmysl, tak pro nákup obkladů a dlažeb. Podle zjištěných informací **komunikace probíhá v anglickém jazyce**. Obchodování se zahraničními partnery může mít jisté dopady. V tomto případě bylo zjištěno, že na podnik působí určité ekonomické vlivy. Podle jednatele společnosti se nyní podnik potýká s vysokým růstem nákupních cen pro sklářský průmysl, protože nakupované preparáty obsahují investiční zlato. Podle průzkumu se jedná o celosvětový problém, protože cena investičního zlata rapidně vzrostla během přibližně 4 měsíců a v září dosáhla svého ročního maxima 1566 USD za unci.

Na základě průzkumu vnitřního prostředí podniku bylo zjištěno, že společnost využívá od roku 2016 **nový informační systém SAP**. Předchozím informačním systémem byl Helios Orange, který se shodoval se systémem externí firmy, která podniku zpracovávala veškeré účetnictví, mzdy a konsolidovanou účetní závěrku. Po implementaci nového systému SAP si podnik začal vést účetnictví sám. Aktuálně zkoumaná společnost využívá externí firmu pouze na zpracování mezd a konsolidované účetní závěrky. Dále bylo zjištěno, že nový systém SAP nyní užívají aktivně pouze 4 zaměstnanci. Jednatel společnosti a skladník tento systém nevyužívají vůbec. Potřebná data si nechávají exportovat do tabulkového procesoru Microsoft Excel.

7.1.3 Analýza zdrojů společnosti

Z interních dokumentů zkoumané společnosti bylo zjištěno, že během krátkého časového období proběhl nezvyklý pohyb lidských zdrojů. Na pozici odborného prodejce byli během 3 let zaměstnáni 4 pracovníci. Dále na pozici obchodního zástupce to potom byli 2 pracovníci a na pozici skladník/manipulant to byli 3 zaměstnanci. Po prostudování těchto záznamů bylo odhaleno, že **výpovědi byly vždy podané ze strany zaměstnanců**. Podle záznamů bylo také zjištěno, že minulý rok podnik přišel o klíčového zaměstnance, který byl na pozici obchodního zástupce pro prodej sklářských produktů. Tento zaměstnanec pracoval pro společnost 18 let. Podle informací měl tento pracovník nedocenitelné zkušenosti a měl vytvořenou stálou klientelu. Nyní je na této pozici nový zaměstnanec, který pro podnik pracuje 1 rok. Podle získaných informací během tohoto roku klesly výnosy z prodeje sklářských produktů o 34 %.

7.1.4 Analýza kultury společnosti

Podstatnou informací v kultuře zkoumaného podniku je přítomnost zahraničních vlivů. Nejen že společnost jedná se zahraničními obchodními partnery, ale sama je dceřinou společností italské firmy Colorobbia S.p.A. Podle zjištěných informací i v tomto případě **probíhá komunikace s mateřskou společností v anglickém jazyce.**

Dále bylo zjištěno, že zaměstnanci vybraného podniku pracují ve vlastních menších kancelářích se základním vybavením, které potřebují k pracovní činnosti. Nevýhodou tohoto uspořádání je menší možnost sledování a kontroly zaměstnanců. Naopak výhodou je, že každý zaměstnanec má své vlastní zázemí, které utváří pro pracovníky osobitější prostředí. Co se týká komunikace na pracovišti, tak ta probíhá na velmi dobré úrovni, jelikož všichni podřízení zaměstnanci si mezi sebou tykají a mají mezi sebou vytvořený přátelský vztah.

7.2 Analýza pracovních míst

Tato analýza se zaměřuje na popis jednotlivých pracovních míst vybrané společnosti. Tyto popisy pracovních pozic poskytují základní informace o začlenění pracovníka v organizační strukturu podniku. Dále popisují požadavky na jeho způsobilost, činnosti, které má realizovat, a odpovědnosti na daném pracovním místě. Vzhledem k tomu, že vybraná společnost nemá vytvořené popisy pracovních míst, bylo nutné získat tyto informace na základě rozhovoru s jednatelem společnosti a jednotlivými zaměstnanci podniku. Popisy pracovních funkcí jsou popsány sestupně dle organizační struktury zkoumané společnosti (viz kapitola č. 6).

7.2.1 Popis pracovních míst

V prvním případě se jedná o popis pracovního místa na pozici **jednatel a generální manažer** vybrané společnosti. Tato pozice nemá nadřazené pracovní místo. Jediným nadřazeným a kontrolním orgánem je mateřská společnost. Nezbytným předpokladem pro vykonávání této funkce je vysokoškolské vzdělání nejlépe ekonomického směru. Minimální požadovaná praxe na této pozici je 10 let. Mezi kompetenční požadavky na tuto funkci se zařazuje umění reprezentovat organizaci, jednání s obchodními partnery a dalšími subjekty v rámci řízení společnosti, znalost strategického řízení organizace, personálního managementu, finančního plánování a controlling. Důležitým

předpokladem jsou také výborné technické znalosti, obzvláště v oblasti chemie. Dále je požadováno řidičské oprávnění skupiny B, znalost práce na PC (Word, Excel), znalost informačního systému SAP a znalost anglického jazyka na komunikativní úrovni. Z hlediska osobnostního profilu je nezbytností na této pozici komunikativnost, samostatnost, výkonnost, flexibilita a zvládání zátěžových situací. Pracovními činnostmi této funkce je stanovení a rozhodování o strategických cílech podniku, plánování, řízení a kontrola všech procesů v podniku, schvalování rozpočtů, řízení, koordinace a motivace zaměstnanců, vytváření pravidelných reportů pro mateřskou společnost, reprezentování organizace a komplexní zodpovědnost za chod a rozvoj podniku.

Další popis pracovního místa se týká pozice **administrativní pracovník a účetní**. Nadřízeným pracovním místem je v toto případě generální manažer vybrané společnosti. Tato pozice požaduje středoškolské vzdělání ekonomického směru s praxí minimálně 1 rok. Mezi požadavky na odbornou způsobilost je znalost anglického jazyka na komunikativní úrovni, řidičské oprávnění skupiny B, znalost práce na PC (Excel, Word), znalost podnikového informačního systému SAP, znalost zákona 563/1991 Sb., zákon o účetnictví, znalost vyhlášky 500/2002 Sb., znalost zákoníku práce a základní znalost pracovněprávní legislativy. Mezi požadavky na osobnostní profil této funkce je řazena samostatnost, komunikativnost, pozornost, pečlivost a důslednost. Pracovní náplň této pozice je zpracování přijatých a vydaných faktur, bankovních a pokladních dokladů, evidence majetku, zpracování daně z přidané hodnoty (dále jen „DPH“), kontrolního hlášení a souhrnného hlášení, jednání s příslušnými úřady, sestavení účetní závěrky, reporting vrcholovému managementu a mateřské společnosti, vyřizování korespondence, zajišťování objednávek a komunikace a spolupráce s externími subjekty.

Následující popis pracovního místa se týká dvou pozic, a to **odborného prodejce a obchodního zástupce pro prodej obkladů a dlažeb**. Po shrnutí získaných informací lze určit, že tyto pozice vlastní stejné požadavky. Nadřízeným pracovním místem těchto pozic je generální manažer společnosti. Základním předpokladem pro tuto funkci je středoškolské vzdělání s praxí v obchodu minimálně 1 rok. Mezi odborné požadavky je řazena znalost výkresové dokumentace, znalost systému pro tvorbu projektování a vizualizaci koupelen (CAD Dekor), znalost informačního systému SAP, technická znalost nabízených produktů, řidičské oprávnění skupiny B, znalost anglického jazyka na komunikativní úrovni a základní znalost práce na PC. Požadavky na osobnostní profil je samostatnost, komunikativnost a kreativita. Hlavní pracovní náplň těchto pozic je

komunikace se zákazníkem, prezentace zboží zákazníkům, podpora prodeje, nákup a prodej zboží, příjem zboží do informačního systému, vystavování faktur a vytváření návrhů interiérů v programu CAD Decor. Pozice obchodního zástupce navíc zahrnuje analýzu a segmentaci trhu, kalkulaci cen zboží a služeb a provádění marketingového průzkumu.

Následující popis pracovního místa je zaměřen na **obchodního zástupce pro prodej produktů pro sklářský průmysl**. Vzhledem k tomu, že se jedná o malý podnik, i v tomto případě je nadřízeným pracovním místem generální manažer zkoumané společnosti. Tato profese vyžaduje středoškolské vzdělání technického směru nejlépe v oblasti chemie s praxí minimálně 1 rok v obchodu. Mezi požadované odborné znalosti a obecné dovednosti je řazena základní znalost na PC, znalost anglického jazyka slovem i písmem, řidičský průkaz skupiny B, základní znalost marketingu, základní znalosti chemie a technická znalost nabízených produktů. Pracovník na této pozici by měl vlastnit kompetence jako je efektivní komunikace, samostatnost a flexibilita. Hlavní pracovní náplní této funkce je komunikace se zákazníkem, prezentace produktů zákazníkům, podpora prodeje, zpracování analýz a segmentace trhu, poradenství zákazníkům, vyřizování stížností a reklamací a nákup a prodej zboží.

Poslední popis pracovního místa se týká pozice **skladník/manipulant**. Této pozici je nadřízené pracovní místo odborného prodejce. Na tuto funkci nejsou kladeny tak vysoké nároky, jako je tomu v předchozích případech. Prvním požadavkem je vzdělání s výučním listem. Mezi požadavky na odbornou způsobilost je řazena základní znalost práce na PC, řidičské oprávnění skupiny B a platný průkaz na obsluhu VZV. Osobnostními požadavky je samostatnost, svědomitost a komunikativnost. Hlavní náplní pracovní činnosti je příjem a kontrola zboží společně s dodacími listy, odbavení paletových zásilek, příprava a výdej skladového zboží, obsluha zákazníků, pravidelné závozy zboží zákazníkům, údržba skladu, používání mechanických prostředků jako jsou paletové vozíky a VZV.

7.2.2 Školení pracovníků

Na základě zjištěných informací je zřejmé, že školení zaměstnanců ve vybraném podniku nemá systematický postup. Školení probíhá náhodně a převážně u nově přijatých

zaměstnanců a zaměřuje se pouze na nezbytně nutné potřeby, jako jsou zákonná povinná školení.

První dostupné vedené záznamy, které byly objeveny, se týkají pravidelného školení, jako je BOZP a PO. Dále byly nalezeny záznamy z pravidelného školení pro obsluhu VZV. Toto školení podstupují pravidelně celkem 3 zaměstnanci. Skladník, který tento druh školení potřebuje ke své každodenní pracovní činnosti, a další 2 zaměstnanci v podniku, a to z toho důvodu, že podnik nezaměstnává tak velké množství lidských zdrojů. Další vedené záznamy ohledně vzdělávání zaměstnanců se týkaly výuky anglického jazyka. Tato vzdělávací aktivita probíhala 1x týdně 2 vyučovací hodiny a smlouva byla uzavřena na 1 rok. Podle dostupných informací byli vzděláváni celkem 3 zaměstnanci a z toho 2 již v podniku nepracují. Poslední odhalenou vzdělávací aktivitou bylo školení zaměstnanců po implementaci nového informačního systému SAP. Podle dokumentů školení probíhalo 2 dny na pracovišti v podniku a zúčastnili se ho všichni zaměstnanci. Je ale nezbytné uvést, že se účastnilo celkem 6 zaměstnanců a z toho 4 zaměstnanci již v podniku nepracují. Jiné písemné záznamy, které by se týkaly vzdělávání pracovníků vybraného podniku, nebyly nalezeny.

Informace na toto téma byly dále získávány na základě rozhovoru s jednatelem zkoumané společnosti a bylo zjišťováno, jak probíhá školení nově přijatých zaměstnanců. Ze získaných informací vyplynulo, že společnost nemá stanovený postup při školení nových zaměstnanců a pouze dodržuje zákonná školení, jako je PO a BOZP. Při náboru nových pracovníků se zkoumají základní požadavky na pracovní místo, jako je dosažené vzdělání, praxe, základní znalosti a dovednosti. Dle manažera podniku se zaměstnanci zaškolují sami v průběhu pracovního poměru a plnění pracovních činností pod dohledem ostatních kolegů.

7.3 *Personální analýza*

Tato analýza zkoumá jednotlivé pracovníky vybraného podniku a jejich osobní potřeby. Celkem proběhl výzkum u 6 zaměstnanců v podniku. Informace pro tuto analýzu byly získány z interních dokumentů organizace, jako jsou pracovní smlouvy, personální dotazníky a na základě provedeného polostrukturovaného rozhovoru s každým pracovníkem jednotlivě. Získaná data v této kapitole jsou opět rozdělena dle jednotlivých

pracovních pozic a jsou popsána sestupně dle hierarchické organizační struktury zkoumané společnosti (viz kapitola č. 6).

7.3.1 Základní údaje o zaměstnancích

První analyzovanou osobou byl **jednatel společnosti Ing. Petr H.**, který je ve věku 54 let a má vysokoškolské vzdělání technického směru. Mezi jeho jazykové znalosti patří český jazyk, anglický jazyk a polský jazyk. V podniku je zaměstnán 18 let, což je od počátku vzniku společnosti. Jeho prvotní funkce byla na pozici generálního ředitele. V současnosti je generálním manažerem a zároveň jednatelem vybrané společnosti. Podle získaných informací disponuje výbornými technickými a analytickými znalostmi. Na základě rozhovoru také vyplynulo, že se během let na této pozici neúčastnil žádných vzdělávacích aktivit. Podle jeho informací organizace nenabízí pracovníkům vzdělávací aktivity, protože se jedná o malý podnik, který zaměstnává malý počet pracovníků.

Další rozhovor proběhl s pracovnící **Hankou**, která je na pozici **administrativní pracovnice/účetní**. Aktuálně má středoškolské vzdělání v oblasti obchodu a pokračuje na vysoké škole ekonomické v Plzni, kde studuje obor Finance a účetnictví. Mezi její jazykové znalosti patří český jazyk a anglický jazyk. Pro podnik pracuje 5 let. Z rozhovoru vyplynulo, že nejprve byla zaměstnána jako administrativní pracovnice a po implementaci nového informačního systému SAP převzala i pozici účetní. Důležitou informací je, že po převzetí výše uvedené pracovní pozice nebyla nikdy školená ani vzdělávána v oblasti účetnictví. Její získané znalosti jsou pouze na základě studia střední a vysoké školy. Podle jejích informací podstoupila v organizaci celkem 2 vzdělávací akce. Jednou z nich bylo školení právě na nově zavedený informační systém SAP a druhé vzdělávání se týkalo výuky anglického jazyka. Tyto informace uvedla s poznámkou, že je velmi důležité zmínit, že ostatní kolegové, kteří se vzdělávacích akcí zúčastnili, s ní již v podniku nepracují.

Následující rozhovor byl proveden s **Denisou**, která je na pozici **odborného prodejce**. Podle získaných informací má středoškolské vzdělání v oblasti obchodu. Z předchozího zaměstnání získala dobré komunikační dovednosti a zkušenosti v oblasti financí. Mezi znalosti jazyků uvedla český jazyk a základy anglického a německého jazyka. Dále v rozhovoru uvedla, že je v podniku zaměstnána 3 roky a neměla možnost doposud podstoupit žádnou vzdělávací akci. Podle jejích zkušeností zaučení nového zaměstnance

probíhá tak, že při nástupu do zaměstnání je předán seznam úkolů a pokud si pracovník neví rady, musí požádat o pomoc své kolegy.

Dalším zkoumaným pracovníkem byl **Jan**, který pracuje na pozici **obchodního zástupce** se zaměřením na prodej obkladů a dlažeb. Janovi je 33 let a má vysokoškolské vzdělání ekonomického směru. Mezi své jazykové znalosti zařadil český jazyk a anglický jazyk na komunikativní úrovni. Jan pracuje ve společnosti 3 roky a také uvedl, že mu podnik doposud nenabídl žádné vzdělávací aktivity. Dále uvedl, že má zkušenosti v oblasti obchodu z předchozího zaměstnání a aktuálně provozuje e-shop, kde prodává modely aut.

Následujícím analyzovaným pracovníkem byl **Ing. Petr**, který je také na pozici **obchodního zástupce**, ale se zaměřením na prodej produktů pro sklářský průmysl. Na základě informací bylo zjištěno, že tento zaměstnanec má vysokoškolské vzdělání technického směru. Dále disponuje znalostmi českého a anglického jazyka. Petr je v organizaci zaměstnán 1 rok a také mu nebylo nikdy poskytnuto školení nebo jakýkoliv druh vzdělávání v podniku. V rozhovoru uvedl, že nemá předchozí zkušenosti v oblasti obchodu, proto pro něj nástup na toto pracovní místo byl velmi náročný.

Poslední rozhovor proběhl s Luděkem, který je zaměstnán jako **skladník/manipulant**. Jeho dosažené vzdělání je zakončeno výučním listem a jeho náplň práce není nikterak složitá. Ze získaných dat bylo zjištěno, že Luděk vlastní platný průkaz na VZV a podstupuje pravidelná školení.

Pro lepší přehled základních údajů o zaměstnancích společnosti znázorňuje obrázek níže.

Obr. č. 11 Základní údaje o zaměstnancích podniku

JMÉNO	PROFESE	VĚK	VZDĚLÁNÍ	ZAMĚSTNÁN
Petr H.	Jednatel, Generální manažer	54 let	Vysokoškolské Ing.	18 let
Hana	Administrativní pracovnice	27 let	Středoškolské	5 let
Petr	Obchodní zástupce pro sklárny	49 let	Vysokoškolské Ing.	1 rok
Denisa	Odborný prodejce	25 let	Středoškolské	3 roky
Jan	Obchodní zástupce VANE A	33 let	Vysokoškolské Bc.	3 roky
Luděk	Skladník/manipulant	56 let	Vyučen	3 roky

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

7.3.2 Pociťované nedostatky ve výkonu pracovní činnosti

Tato část se snaží odhalit nedostatky a překážky při výkonu pracovní činnosti u jednotlivých zaměstnanců. Data byla získána na základě polostrukturovaného rozhovoru s každým pracovníkem vybrané společnosti jednotlivě.

V prvním případě se uskutečnil rozhovor s **Ing. Petrem H.**, který je, jak je již zmiňováno jednatelem, generálním manažerem a vedoucím pracovníkem všech zaměstnanců ve vybraném podniku. Na základě rozhovoru bylo zjištěno, že jednatel společnosti nepociťuje ze své strany žádné nedostatky. Avšak jisté nedostatky byly zjištěny na základě rozhovoru s ostatními zaměstnanci. Konkrétně uvedli, že má jisté mezery v oblasti **komunikačních dovedností**. Podle ostatních pracovníků Ing. Petr H. neumí efektivně řešit problémy a konflikty. Jeho vyjadřování je velice sebejisté, a to na okolí působí negativně. Někteří pracovníci dokonce uvedli, že jedná s okolím arogantním způsobem. Jedna ze zaměstnankyň uvedla, že díky jeho chování nikdy nevytvoří pevný vztah se zaměstnanci. Dále bylo zjištěno, že důsledkem tohoto chování podnik opustili již 4 zaměstnanci. Z rozhovoru také vyplynulo, že Ing. Petr H. nepoužívá aktivně informační systém SAP Business One. Veškerá data si nechává exportovat do tabulkového procesoru Microsoft Excel.

Další mapovanou osobou byla **Hanka**, která uvedla, že největší překážkou ve výkonu pracovní činnosti je práce se systémem **SAP**. Podle získaných informací je práce v tomto systému její hlavní pracovní náplní. Dále zmínila, že se zúčastnila školení ihned po implementaci zmiňovaného informačního systému. Školení ale probíhalo pro všechny zaměstnance v podniku a byla proškolená pouze základní uživatelská znalost. Podle ní je potřeba se zaměřit na určité moduly, které ve své pracovní činnosti potřebuje. Konkrétně uvedla, že jedním z problémů je vystavování tuzemský i zahraničních platebních příkazů. Tyto příkazy vypisuje ručně a následně je předává jednatelem zkoumané společnosti. Další problém, který zmínila, je modul dlouhodobého majetku. Podle informací na tento modul nebyla nikdy proškolená, a tak ho není schopna efektivně využívat. Dle jejího názoru má podnik jeden z kvalitnějších informačních systémů, ale nevyužívají ho efektivně, protože nikdo ze zaměstnanců nebyl na tento systém řádně proškolen. Dále uvedla, že by jí hodně ulehčilo práci, kdyby mohla vykazovat Intrastat rovnou ze SAP, protože opět výkazy vypisuje ručně. V posledním případě se zmínila, že podnik nenabízí žádný druh školení, co se týká **účetnictví**. Konkrétně uvedla, že někdy nastane situace, se kterou nemá zkušenost jako třeba zaúčtování nějakého účetního případu nebo různé **změny**

v legislativě a musí se obracet na známé nebo hledat odpovědi na internetu. Na konec zmínila, že všechny tyto skutečnosti jí ztěžují práci a její činnost se tak stává méně efektivní.

Následující rozhovor probíhal s **Denisou**. Denisa v rozhovoru uvedla, že největší překážkou je práce s **informačním systémem SAP**, protože nikdy nebyla školená na užívání tohoto systému. Podle jejích informací se základní užívání naučila po nástupu na pracovní pozici od svých kolegů. Nicméně uvedla, že ovládá akorát základní uživatelskou znalost, jako je vystavování faktur a příjem zboží. Podle ní je velkou překážkou nedostatečná znalost tohoto systému. Konkrétně uvedla, že musí ručně vytvářet upomínky pro zákazníky, jenž mají faktury po splatnosti, protože neví, jak se tyto upomínky vytváří v SAP. Mezi další problémy ještě zařadila nastavení slev a cen pro zákazníky. V rozhovoru uvedla, že mají stálé zákazníky, pro které mají vytvořené individuální slevy a ceny, ale neví, jak tyto ceny a slevy zadat do systému, tudíž všechny tyto informace má uvedené v ručně vytvořené tabulce, dle které se řídí. Další zmíněnou překážkou je znalost anglického jazyka. Podle získaných informací má Denisa pouze základní znalost, což je dost stěžejní nedostatek při její práci, protože klíčové dodavatele má podnik v Itálii a komunikace probíhá právě v anglickém jazyce. K této zjištěné skutečnosti uvedla, že co se týká komunikace se zahraničními partnery, obrací se na svého kolegu Jana. Jako posledním zjištěným nedostatkem je **neznalost nabízených produktů**. Z rozhovoru vyplynulo, že jisté nedostatky má také v technických znalostech jako je použití spárovacích hmot, silikonů a jiných produktů pro obkladače.

Dalším zkoumaným pracovníkem byl **Jan**, který na základě poskytnutých informací uvedl stejné nedostatky jako uvedla jeho kolegyně Denisa. Na základě rozhovoru vyplynulo, že Denisa s Janem mají stejnou pracovní náplň, v níž vznikají stejné nedostatky, akorát Jan narozdíl od Denisy disponuje dobrou znalostí anglického jazyka.

Následující informace se týkají pracovníka **Petra**, který je zaměstnán jako obchodní zástupce se zaměřením na prodej produktů pro sklářský průmysl. Na základě zjištěných informací největším nedostatkem je **neznalost nabízených produktů**. V rozhovoru zmínil, že hlavní náplní jeho práce je komunikace se zákazníky a poradenství. V jeho případě se jedná převážně o chybějící technické znalosti, protože nabízené produkty mají specifické chemické složení, které je nezbytné znát pro kvalitní vykonávání této funkce.

Posledním zkoumaným pracovníkem byl **Luděk**. Na základě získaných informací byl zjištěn pouze jeden nedostatek, který se týká opět **užívání informačního systému SAP**.

Dle rozhovoru bylo zjištěno, že Luděk nikdy nevyužíval a nemá ani vytvořený přístup do uvedeného informačního systému. Podle jeho informací, pokud potřebuje jakákoliv data ohledně skladových zásob, obrací se na Denisu, která je na pozici odborného prodejce a má přístup do systému.

7.3.3 Zájem o další vzdělávání

Ze strany jednatele nebyl projeven zájem o další vzdělávání. Ostatní zaměstnanci k možnosti dalšího vzdělávání přistoupili kladně. Hanka a Denisa se shodli, že největší zájem by měly v oblasti jazykových znalostí, konkrétně se zaměřily na výuku anglického jazyka. Hanka uvedla, že má jistou znalost anglického jazyka, ale velký nedostatek vidí ve slovní komunikaci, což je v jejím případě dost těžké, protože potřebuje komunikovat s vedením společnosti, které sídlí v Itálii. Podle získaných informací Denisa má pouze základní znalost anglického jazyka a ocenila by možnost zapojit se do této vzdělávací aktivity, protože potřebuje komunikovat se zahraničními obchodními partnery a je závislá na svém kolegovi Janovi, který jí s výše uvedenou komunikací pomáhá. V závěru se shodli, že v dnešní době znalost cizího jazyka je významná v pracovním ale i v soukromém životě.

Další zájem byl projeven od pracovníků Jana a Petra. Ti se oba shodli, že by ocenili možnost se dále vzdělávat v oblasti soft skills. Konkrétně se zaměřili na zlepšení prodejních dovedností a komunikaci se zákazníkem. Oba se shodli, že na pozici obchodního zástupce jsou tyto znalosti a dovednosti nedocenitelné a pro jejich pracovní činnost by byla tato vzdělávací aktivita velkým přínosem.

8 Shrnutí a doporučení

Tato kapitola se zabývá shrnutím získaných informací, na základě kterých byly odhaleny jisté vzdělávací mezery, a návrhem na jejich opatření. V prvním případě je nezbytné zmínit, že ze získaných informací vyplývá, že zkoumaný podnik uplatňuje nesystematický přístup ke vzdělávání, který je popsán v první kapitole této práce. To znamená, že vybraný podnik nezahrnuje vzdělávání zaměstnanců mezi svou strategii a vzdělávací aktivity vznikají náhodně podle nezbytných potřeb. Na jednu stranu je tento přístup pochopitelný, protože se jedná o malý podnik, který zaměstnává malý počet zaměstnanců, ale na druhou stranu dnešní moderní společnost vyžaduje, aby se podniky více věnovaly vzdělávání zaměstnanců, protože vzdělávání a rozvoj pracovníků zastupuje čím dál tím větší roli v personální činnosti.

Na základě shrnutí těchto informací je doporučeno vedení společnosti věnovat více pozornosti vzdělávání zaměstnanců. Nejprve je doporučeno zavést v organizaci systematické vzdělávání, které je popsáno v druhé kapitole této práce a následně vytvořit popisy všech pracovních pozic, které zkoumaný podnik nabízí. Příklad popisu pracovního místa je uveden v příloze C. V neposlední řadě je doporučeno vedení vybrané společnosti pořádat pravidelný meeting alespoň 1 x měsíčně pro všechny pracovníky vybraného podniku, aby se mohli lépe zaměřit na spolupráci, komunikaci a předávání informací v rámci celého podniku.

8.1 Odhalené vzdělávací mezery a návrhy na jejich opatření

Vzhledem k tomu, že v podniku zastupuje každé pracovní místo pouze jeden pracovník, budou následující vzdělávací mezery uvedeny sestupně dle organizační struktury podniku, která je uvedena v kapitole č. 6 této práce.

8.1.1 Vzdělávací potřeby na pozici jednatel/generální manažer podniku

Na základě provedeného výzkumu první odhalená vzdělávací mezera se týká oblasti soft skills a konkrétně se jedná o **komunikační dovednosti** a **schopnost řešit konflikty**. Tento problém je velice důležitý, neboť má negativní dopad na všechny zaměstnance zkoumané společnosti ale i celé okolí podniku. V tomto případě se jedná o rozšiřovací potřebu a je doporučeno zúčastnit se vzdělávací aktivity, která se zaměřuje na oblast

efektivní komunikace. Po absolvování výše zmíněné vzdělávací aktivity by měl Ing. Petr H. být schopný efektivně vést své zaměstnance a rozpoznat rozdíl mezi slovy vést a řídit. To by mělo zajistit udržení stávajících zaměstnanců společně s plynulým chodem podniku. Dále by měl být schopný efektivně komunikovat a vyjednávat s obchodními partnery a jinými externími subjekty. V tomto případě lze jednoznačně uvést, že se jedná o kritickou zjištěnou vzdělávací potřebu, která by měla být řešena prioritně, protože celkové vzdělávání pracovníků bude efektivní pouze tehdy, pokud bude vzdělaný vrcholový management společnosti.

Další důležitá vzdělávací mezera, která byla odhalena se týká **znalosti informačního systému SAP**. Na základě shrnutí získaných informací bylo zjištěno, že Ing. Petr H. nevyužívá informační systém SAP vůbec. V tomto případě je u vrcholového managementu nevyužívání informačního systému obrovským nedostatkem, protože systémová data potřebuje ke své každodenní pracovní činnosti. V případě Ing. Petra H. se jedná o potřebu prvotní a je doporučeno zúčastnit se školení SAP, které se zaměřuje na modul administrace, výkazy a manažer dotazů. Výše uvedené školení má hned několik přínosů. Prvním přínosem je všeobecná znalost informačního systému, který podnik využívá, což je v případě vrcholového managementu nezbytností. Dalším přínosem je ušetřený čas, protože po získání znalostí si Ing. Petr H. může exportovat jakákoliv data sám a nebude závislý na administrativní pracovníci. Tato skutečnost navazuje na další přínos, protože administrativní pracovníce může odbourat tyto činnosti a věnovat se více efektivnějším činnostem.

V neposlední řadě byla odhalena vzdělávací mezera, která se týká problematiky **základních znalostí účetnictví**. Jako manažer a jednatel společnosti by měl Ing. Petr H. disponovat alespoň základními znalostmi účetnictví. V tomto případě se jedná o potřebu prvotní a je doporučeno zúčastnit se vzdělávacího kurzu, který se týká základních znalostí účetnictví. Tato vzdělávací aktivita by měla zajistit plynulý chod podniku, protože dle získaných informací bylo zjištěno, že administrativní pracovníce nemá v případě pracovní neschopnosti žádného zástupce. Tato skutečnost je velmi důležitá, protože výše zmíněná pozice zahrnuje pracovní činnosti s pevně stanovenými termíny, které musí být bezpodmínečně splněny.

Na základě výše uvedených vzdělávacích mezer lze jednoznačně říci, že se jedná o velice důležité vzdělávací potřeby, protože se jedná o základní znalosti a dovednosti, kterými musí manažer zkoumaného podniku disponovat.

8.1.2 Vzdělávací potřeby na pozici administrativní pracovnice/účetní

Na základě shrnutí získaných informací první vzdělávací mezera, které byla objevena na této pozici, se týká **daňových a účetních novinek**. Tato problematika probíhá neustálými změnami, proto je nezbytné tyto změny pravidelně sledovat. V tomto případě se jedná o potřebu nahrazovací a je doporučeno se pravidelně zúčastnit seminářů, které se týkají právě této problematiky, která je nezbytná pro vykonávání pracovních činností na této pozici.

Další odhalená vzdělávací potřeba se týká **mzdové agendy**. Podle dostupných informací mzdové účetnictví zajišťuje externí společnost. Vzhledem k tomu, že si zkoumaný podnik vede celé účetnictví sám je doporučeno, aby se účetní Hanka zúčastnila vzdělávacího kurzu, který se týká mzdového účetnictví. Po absolvování uvedeného kurzu by Hanka mohla vést mzdovou agendu sama. Přínosem této vzdělávací aktivity je odbourání vysokých nákladů na externí společnost. V tomto případě se jedná o potřebu prvotní a je doporučeno zúčastnit se vzdělávacího kurzu během roku 2020, aby od roku 2021 mohlo zpracování mezd probíhat interně v podniku.

Následující vzdělávací potřeba je úzce propojena s předchozí vzdělávací potřebou. V tomto případě se jedná o **sestavení účetní závěrky a daňového přiznání PO**. I v tomto případě zajišťuje výše zmíněnou problematiku externí společnost. Podle získaných informací administrativní pracovnice připravuje veškeré podklady pro účetní závěrku, které obsahují všechny potřebné účetní operace, proto je v tomto případě navrhováno, aby se Hanka zúčastnila vzdělávacího kurzu, který se zabývá problematikou sestavení účetní závěrky a daňového přiznání PO. I v tomto případě se jedná o potřebu prvotní a je doporučeno zúčastnit se vzdělávacího kurzu během roku 2020, aby účetní závěrka za rok 2020 mohla být již sestavena interně v podniku. Přínosem této vzdělávací aktivity jsou opět ušetřené náklady na externí společnost.

Další vzdělávací mezera, která byla objevena, se týká uživatelské **znalosti informačního systému SAP**. Vzhledem k tomu, že podnik vlastní jeden z nejžádanějších a finančně náročnějších informačních systémů je předpokládáno, že ho bude využívat co nejefektivněji. Na základě informací bylo zjištěno, že jediným školeným zaměstnancem na tento systém byla Hanka, která ale i tak má jisté vzdělávací mezery. Hlavním nedostatkem je zpracování výkazů pro Intrastat, vystavování platebních příkazů a účtování dlouhodobého majetku. V jejím případě se jedná o potřebu rozšiřovací a je doporučeno zúčastnit se školení informačního systému SAP se zaměřením na moduly

finanční účetnictví a bankovní zpracování. Tato vzdělávací aktivita zajistí plnohodnotné využívání SAP a časovou úsporu, protože odbourá takové pracovní činnosti, které jsou pro podnik neefektivní.

Poslední odhalená vzdělávací mezera se týká **znalosti anglického jazyka**. Vzhledem k tomu, že zkoumaný podnik je dceřinou společností italského podniku, je na této pozici nezbytná znalost anglického jazyka. Podle získaných informací má Hanka středně pokročilou znalost anglického jazyka, ale jisté mezery má ve slovní komunikaci. V tomto případě se jedná o rozšiřovací potřebu a je doporučeno zúčastnit se jazykového kurzu. Tato vzdělávací aktivita zajistí plynulou komunikaci mezi podnikem a mateřskou společností a omezí tak potřebu přítomnosti jednatele zkoumané společnosti jako tlumočníka. Pro jednatele společnosti to znamená úsporu času, kterou může vynaložit do jiných činností.

Jak je tomu u předchozí pozice i v tomto případě se jedná o velmi důležité potřeby, které zajistí plynulý chod podniku. Navíc se u této pozice jedná o vzdělávací potřeby, které značně ušetří vynaložené náklady na služby od externí společnosti. Ušetřené finanční prostředky může podnik následně investovat do jiných aktivit.

8.1.3 Vzdělávací potřeby na pozici OZ pro prodej sklářských produktů

První vzdělávací mezera, která byla objevena, se týká **technických znalostí nabízených produktů**. Podle dostupných informací podnik nabízí vysokou škálu produktů s odlišnými technickými parametry. Z uvedeného vyplývá, že v tomto oboru je nezbytná důkladná znalost chemického složení a použití nabízených produktů. Vzhledem k tomu, že Petr nebyl nikdy proškolen, jedná se o prvotní vzdělávací potřebu a je doporučeno, aby zkoumaný podnik zajistil školení aktuálních produktů a následné průběžné školení produktů, které jsou nově uvedeny na trh. Uvedené školení by mělo zajistit takové znalosti, které zajistí kvalitní podporu prodeje a poradenství zákazníkům.

Další odhalená vzdělávací mezera se týká oblasti soft skills a konkrétně se jedná o oblast **prodejních dovedností**. Vzhledem k tomu, že Petr nemá dosavadní zkušenosti s prodejem, jedná se o potřebu prvotní a je doporučeno, aby se zúčastnil vzdělávací aktivity, která se zaměřuje na oblast obchodních dovedností. Tato vzdělávací aktivita zajistí, jak při obchodování postupovat krok za krokem a jak jednat se zákazníky a vybudovat s nimi dobré vztahy. Uvedená vzdělávací aktivita by mohla být pro podnik

velkým přínosem, protože dle získaných informací výnosy z prodeje produktů klesly o 34 % za poslední 1 rok.

Poslední vzdělávací mezera, která byla odhalena se týká oblasti **marketingového průzkumu**. Podle zjištěných informací za poslední 1 rok odešlo přibližně 25 % zákazníků ke konkurenci a výnosy z prodeje produktů klesly o 34 %. V tomto případě se jedná také o potřebu prvotní a je doporučeno zajistit takovou vzdělávací aktivitu, která se zabývá touto problematikou. Po absolvování této vzdělávací aktivity by měl být pracovník schopen získat a vyhodnotit takové informace o trhu a o jeho jednotlivých skupinách jako jsou zákazníci, dodavatelé atd., které jsou pro podnik důležité a dle nich nastavit jistá opatření.

8.1.4 Vzdělávací potřeby na pozici OZ pro prodej obkladů a dlažeb

První vzdělávací mezera se týká znalostí **informačního systému SAP**. Na základě zjištěných informací Jan nikdy nebyl na tento systém školen. Jisté znalosti získal od svých kolegů, ale nejsou dostatečné pro efektivní pracovní výkon. V jeho případě se jedná především o výstupy a výkazy týkající se jednotlivých prodejů a obchodních partnerů. V tomto případě se jedná o potřebu rozšiřovací a je doporučeno zúčastnit se školení informačního systému SAP se zaměřením na moduly nákup, prodej a obchodní partneri. Uvedená vzdělávací aktivita by měla rozšířit dosavadní znalosti a zefektivnit tak užívání všech funkcí, které informační systém nabízí.

Následující odhalená vzdělávací mezera se týká oblasti soft skills a konkrétně se jedná o oblast **prodejních dovedností**. Podle získaných informací má Jan jisté zkušenosti s obchodem, ale vzhledem k tomu, že se jedná o pozici OZ je doporučeno stále zkvalitňovat tyto obchodní dovednosti. V tomto případě se jedná o potřebu rozšiřovací a je doporučeno zúčastnit se vzdělávacího kurzu, který se zabývá uvedenou problematikou. Tato vzdělávací aktivita má za úkol zdokonalit jednání s firemními zákazníky.

Tato vzdělávací potřeba úzce souvisí s předchozí vzdělávací potřebou. Jedná se opět o oblast soft skills, ale v tomto případě o **marketingový průzkum trhu**. Jan nemá dosavadní zkušenosti s uvedenou oblastí, a proto se jedná o potřebu prvotní a je doporučeno navštívit vzdělávací aktivitu, která se zaměřuje na marketingový průzkum trhu. Tato vzdělávací aktivita má za úkol získat takové znalosti, po kterých bude

pracovník schopný udělat analýzu trhu a zmapovat tak potencionální zákazníky a jejich potřeby.

Poslední odhalená vzdělávací mezera se týká **znalosti nabízených produktů pro prodej obkladů, dlažeb a stavební chemie**. V tomto případě se jedná o potřebu rozšiřovací a je doporučeno zúčastnit se pravidelného školení nových ale i stávajících produktů na trhu. Tato vzdělávací aktivita je nezbytná, protože znalost produktů je jednou z nejdůležitějších znalostí, kterou musí obchodník disponovat.

8.1.5 Vzdělávací potřeby na pozici odborného prodejce

První vzdělávací mezera se týká opět znalostí **informačního systému SAP**. Na základě zjištěných informací má Denisa jisté znalosti od svých kolegů, ale nejsou dostatečné pro efektivní plnění pracovních činností. V tomto případě se jedná o potřebu rozšiřovací a je doporučeno zúčastnit se školení modulu nákup, prodej a obchodní partneři. Tato vzdělávací aktivita zajistí efektivní využívání informačního systému a jeho funkcí.

Další vzdělávací mezera se týká oblasti **prodejních dovedností**. Vzhledem k tomu, že Denisy hlavní pracovní náplň je komunikace se zákazníkem je nezbytné, aby disponovala výbornými prodejními dovednostmi. V tomto případě se jedná o potřebu rozšiřovací a je doporučeno, aby se zúčastnila vzdělávací aktivity, která se zabývá touto problematikou. Tato vzdělávací aktivita by měla zajistit základní znalost pravidel úspěšného prodeje, který povede k dosahování lepších výsledků a vyšších výnosů.

Následující odhalenou vzdělávací mezerou je **znalost anglického jazyka**. Podle získaných informací má Denisa pouze základní znalost, která není dostačující pro komunikaci se zahraničními obchodními partnery, proto je doporučeno zúčastnit se vzdělávacího kurzu anglického jazyka. V tomto případě se jedná o potřebu rozšiřovací. Uvedená vzdělávací aktivita zajistí plynulou komunikaci se zahraničními obchodními partnery bez zásahu třetí strany.

V neposlední řadě byla odhalena vzdělávací mezera ve znalostech **nabízených produktů pro prodej obkladů, dlažeb a stavební chemie**. V tomto případě se jedná o potřebu rozšiřovací a je doporučeno zúčastnit se pravidelného školení nových ale i stávajících produktů na trhu. Tato vzdělávací aktivita je nezbytná, protože znalost produktů je jednou z nejdůležitějších znalostí, kterou musí obchodník disponovat.

8.1.6 **Vzdělávací potřeby na pozici skladník/manipulant**

Vzdělávací potřeby na této pozici nejsou tak náročné, jak je tomu v předchozích případech. Avšak na základě shrnutí získaných informací byla odhalena jistá vzdělávací mezera v používání **informačního systému SAP**. Podle dostupných informací Luděk nemá vytvořený přístup do uvedeného systému a veškerá potřebná data získává od Denisy. V tomto případě se jedná o potřebu prvotní a je doporučeno zúčastnit se školení informačního systému SAP se zaměřením pouze na modul řízení skladu. Tato vzdělávací aktivita přinese Denise úsporu času a zajistí Luděkovi lepší přehled a možnost častější kontroly skladových zásob.

8.2 ***Návrh vzdělávacího plánu***

Tato kapitola se zabývá návrhem ročního vzdělávacího plánu a jeho jednotlivých vzdělávacích aktivit. Vzdělávacích potřeb může být v podniku nespočet, avšak je nezbytné odhalit a soustředit se na ty nejdůležitější, které jsou pro podnik klíčové. V následujícím textu bude uveden návrh, který bude obsahovat kdo bude vzděláván, jakou metodou, kým, kdy a jak dlouho, kde, za kolik, jaký je cíl jednotlivých vzdělávacích aktivit a jak bude probíhat vyhodnocování.

8.2.1 **Plán vzdělávacích aktivit**

První vzdělávací aktivita je určena pouze pro jednatele zkoumané společnosti Ing. Petra H. Jedná se o **kurz komunikačních dovedností v praxi**, který se zabývá efektivní komunikací, jako je řeč těla, oční kontakt, gesta, verbální projev, umění dotazovat, naslouchat a vznik a řešení konfliktů. Kurz probíhá v Praze a zajišťuje ho externí společnost. Uvedený kurz se koná 29. 1. 2020 a trvá celkem 8 vyučovacích hodin. Cena vzdělávacího kurzu je **3 490 Kč bez DPH**. Cílem kurzu je zdokonalit komunikační dovednosti jednatele vybrané společnosti, protože tyto dovednosti lze označit jako nejdůležitější část měkkých dovedností.

Druhá vzdělávací aktivita je také určena pouze pro jednatele vybrané společnosti Ing. Petra H. V tomto případě se jedná o **kurz Vedení lidí a týmu**, který zahrnuje analýzu stávajícího stylu vedení a jeho rizika, styly řízení a jak je použít, jak stanovovat a komunikovat cíle, pochvalu a kritiku, delegování úkolů a vedení rozhovorů se zaměstnanci. Kurz probíhá v Praze a zajišťuje ho externí organizace. Uvedený kurz se

koná 15. 2. 2020 a trvá celkem 8 vyučovacími hodin. Uvedená cena vzdělávacího kurzu je **3 490 Kč bez DPH**. Cílem kurzu je zefektivnit vedení pracovníků ve zkoumané společnosti a zlepšit vztahy mezi nadřízeným a pracovníky podniku.

Třetí vzdělávací aktivita je určena opět pouze pro jednatele vybrané společnosti Ing. Petra H. Jedná se o **kurz Účetnictví a daně pro praxi**, který se zaměřuje na úplné základy účetnictví až po složitější operace a zabývá se daňovou soustavou ČR. Kurz probíhá v Praze a zajišťuje ho externí společnost. Uvedený kurz se koná od 4. 3. 2020 do 29. 3. 2020 a zahrnuje celkem 120 vyučovacími hodin. Cena vzdělávacího kurzu je **12 000 Kč bez DPH**. Cílem uvedeného kurzu je rozšířit znalosti jednatele společnosti tak, aby byl schopný zastoupit administrativní pracovníci v případě její nepřítomnosti a zajistit tak plynulý chod podniku. Dále aby byl schopen vidět tuto problematik v užších souvislostech.

Čtvrtá vzdělávací aktivita je určena pro všechny zaměstnance vybraného podniku. Jedná se o **školení informačního systému SAP**. Školení by mělo proběhnout od 25. 2. 2020 do 26. 2. 2020 a doporučuje se rozdělit do dvou etap. První etapa by se zaměřovala na školení modulů finančního účetnictví, bankovního zpracování, administrace, manažera dotazů a zúčastnila by se ho administrativní pracovnice Hanka a jednatel vybrané společnosti Ing. Petr H. Druhá etapa by zahrnovala školení modulů nákup a prodej, obchodní partneři, řízení skladu a zúčastnila by se ho Denisa, Jan, Luděk a Petr. Uvedené rozdělení do dvou etap zajistí, že každý zaměstnanec bude školen na moduly, které využívá ve své pracovní činnosti. Školení by proběhlo na pracovišti v podniku pomocí projektoru a zajišťuje ho externí společnost. Uvedený kurz zahrnuje celkem 16 vyučovacími hodin a cena dvoudenního školení je **20 000 Kč bez DPH**. Cílem této vzdělávací aktivity je naučit se efektivně využívat informační systém a jeho funkce ke každodenním pracovním činnostem.

Pátá vzdělávací aktivita je určena pro administrativní pracovníci/ účetní Hanku. Jedná se o **seminář Účetní a daňové novinky**, který se zaměřuje na změny v daních z příjmu FO a PO, změny v zákoně o DPH, změny dalších daňových zákonů a změnami souvisejících s daněmi. Jedná se o pravidelně pořádaný seminář, který probíhá v Praze a zajišťuje ho externí organizace. Tento seminář se koná 28. 2. 2020 a trvá celkem 5 vyučovacími hodin. Cena uvedeného semináře je **3 690 Kč bez DPH**. Cílem semináře je pravidelně sledovat a aktualizovat uvedené změny a novinky, protože tyto znalosti jsou na pozici účetní nezbytné.

Šestá vzdělávací aktivita je určena také pro administrativní pracovníci/ účetní Hanku. Jedná se o **kurz Velká účetní závěrka včetně daňového přiznání PO**, která se zaměřuje na sestavení účetní závěrky podvojného účetnictví podnikatelských subjektů, obsah jednotlivých částí účetní závěrky, výroční zprávy, novinky o účetních výkazech, zveřejňování účetní závěrky, základní závěrkové operace a přípravu účetnictví, sestavení základu daně a sestavení daňového přiznání. Kurz probíhá v Praze a zajišťuje ho externí společnost. Uvedený kurz se koná od 8. 6. 2020 do 9. 6. 2020 a zahrnuje celkem 10 vyučovacích hodin. Cena vzdělávacího kurzu je **5 190 Kč bez DPH**. Cílem uvedeného kurzu je odstranit náklady na externí společnost, která v současné době zpracovává výše uvedenou problematiku.

Sedmá vzdělávací aktivita je určena opět pro administrativní pracovníci/ účetní Hanku. V tomto případě se jedná o **kurz Mzdová účetní pro praxi**, který zahrnuje znalosti zákoníku práce, odměňování, zdravotní a sociální pojištění, daň z příjmu, pracovní neschopnost, srážky, náhrady za služební cesty a další. Kurz probíhá v Praze a zajišťuje ho externí organizace. Uvedený kurz se koná od 2. 9. 2020 do 26. 9. 2020 a zahrnuje celkem 80 vyučovacích hodin. **Cena vzdělávacího kurzu je 9 600 Kč bez DPH**. Cílem kurzu je opět odstranit náklady na externí společnost, která v současné době mzdovou agendu zpracovává.

Osmá vzdělávací aktivita je určena pro OZ Jana a Petra a prodejkyňi Denisu. Jedná se o **kurz Obchodní dovednosti – společná cesta k úspěchu**. Tento kurz se zaměřuje na všechny obchodní i neobchodní prodejce a nabízí účastníkům znalosti a dovednosti, které se týkají práce s emocemi, vyvolání prvního pozitivního dojmu a vyvarování se nejčastějších chyb v oblasti obchodu. Kurz zajišťuje externí společnost a probíhá od 13. 4. 2020 do 14. 4. 2020 v Praze. Uvedený kurz zahrnuje celkem 16 vyučovacích hodin. Celková cena kurzu za tři osoby je **20 700 Kč bez DPH**. Cílem této vzdělávací akce je, aby se pracovníci naučili přesvědčovat své okolí tzn. uměli prodat svůj názor, produkt nebo službu, protože aby obchodník přinášel podniku vysoký zisk musí znát výborně nejen své produkty, ale také své klienty.

Devátá vzdělávací aktivita je určena pro OZ Petra a Jana. Jedná se o **seminář Analýza konkurenčního postavení firmy na trhu a tržních příležitostí**. Tento seminář se zaměřuje na vyhledávání tržních příležitostí, mapování konkurenčního pole, segmentace zákazníků a způsoby sledování zákazníků. Seminář probíhá v Praze a zajišťuje ho externí organizace. Uvedený seminář se koná od 11. 5. 2020 do 12. 5. 2020 a trvá celkem

10 vyučovacích hodin. Cena uvedeného semináře za oba OZ je **15 800 Kč bez DPH**. Cílem této vzdělávací aktivity je naučit OZ vyhledávat nové příležitosti, protože dle získaných informací ve zkoumaném podniku klesl počet zákazníků v oblasti sklářského průmyslu o 25 %. V oblasti obkladů a dlažeb je cílem zaměřit se na nové velkoobchodní partnery.

Desátá vzdělávací aktivita se týká **výuky anglického jazyka** a je určena pro administrativní pracovníci Hanku a prodejkyňi Denisu. V tomto případě se navrhuje vzdělávací kurz, který bude zajišťovat jazyková škola a školení bude probíhat v místě pracoviště 1 x týdně 2 vyučovací hodiny. Uvedený kurz by se měl konat od 1. 6. 2020 do 31. 12. 2020. Celková cena kurzu je **24 336 Kč bez DPH**. Cílem této vzdělávací aktivity je zdokonalení znalostí anglického jazyka. V případě Hanky se jedná o zlepšení slovní komunikace, aby mohla samostatně komunikovat s mateřskou společností bez pomoci jednatele společnosti. V případě Denisy se jedná jak o písemnou, tak o slovní komunikaci, kterou potřebuje při jednání se zahraničními obchodními partnery. Tato vzdělávací aktivita by mohla být brána i jako jakýsi benefit pro zaměstnance, protože v dnešní společnosti je znalost cizího jazyka velmi cenná jak v pracovním, tak v osobním životě.

Jedenáctá vzdělávací aktivita je určena pro OZ Petra. Jedná se o **školení technických znalostí produktů pro sklářský průmysl**. Školení by mělo obsahovat seznam aktuálně nabízených produktů, jejich chemické složení, technické použití a nákupní ceny. Uvedené školení zajišťuje dodavatel, ale vzhledem k tomu, že sídlí v Itálii je navrhováno, aby školení produktů probíhalo například formou E-learningu pomocí zasílání technických listů. Na základě informací je doporučeno, aby proběhlo jednorázové školení aktuálních produktů a následné pravidelné školení nově uvedených produktů na trh. V tomto případě se jedná o školení, které je zcela **zdarma**. Cílem školení je seznámit pracovníka s názvy produktů, jejich funkcemi, vlastnostmi, parametry, v čem se mezi sebou jednotlivé produkty liší a jak s produktem manipulovat. Tyto znalosti by měly zajistit kvalitní poradenství zákazníkům.

Dvanáctá vzdělávací aktivita je určena pro Denisu a Jana. V tomto případě se jedná o **školení technických znalostí obkladů, dlažeb a produktů stavební chemie**. Na základě informací bylo zjištěno, že dodavatelé nabízejí pravidelná školení stávajících i nových produktů, ale zkoumaný podnik jej doposud nevyužil. V tomto případě je navrhováno účastnit se pravidelného školení, které zajišťují dodavatelé v místě pracoviště zcela **zdarma**. Cílem uvedeného školení je seznámit pracovníky s aktuálními produkty

a jejich technickými vlastnostmi. Uvedené znalosti by měly zajistit kvalitní poradenství zákazníkům.

Na závěr je doporučeno provést hodnocení účinnosti vzdělávání nejprve formou rozhovoru s jednotlivými pracovníky a zjistit individuální reakce z účasti na vzdělávacích aktivitách. To znamená odhalit postoj účastníků k vzdělávací aktivitě a zjistit, jak jsou spokojeni se získanými znalostmi a dovednostmi, s metodami školení a lektory, jak jsou spokojeni s podmínkami a prostředím ve kterém byli školeni a zda dosáhli stanovených cílů vzdělávacích aktivit. Následně by měly být použity konkrétní metody pro vyhodnocování účinnosti vzdělávacích aktivit dle jejich charakteru. V tomto vzdělávacím plánu je doporučeno použít metody jako je mystery shopping, pozorování změn v chování zaměstnanců, 360° zpětná vazba, zkoušky, testy, praktické cvičení a kontrola zvyšování výnosů z prodeje produktů.

Kompletní přehled chronologicky seřazených navrhovaných vzdělávacích aktivit zobrazuje obrázek na následující straně.

Obr. č. 12 Vzdělávací plán

VZDĚLÁVACÍ AKTIVITA	ÚČASTNÍCI	ZAJIŠŤUJE	MÍSTO KONÁNÍ	TERMÍN USKUTEČNĚNÍ	NÁKLADY	VYHODNOCOVÁNÍ ÚČINNOSTI
kurz Komunikační dovednosti v praxi	Ing. Petr H.	Externí společnost	Praha	29.01.2020 (8 hodin)	3 490 Kč bez DPH	POZOROVÁNÍ
kurz Vedení lidí a týmu	Ing. Petr H.	Externí společnost	Praha	15.02.2020 (8 hodin)	3 490 Kč bez DPH	360° ZPĚTNÁ VAZBA
školení SAP Business One	Hanka	Externí firma VERSINO	na pracovišti	25.-26.2.2020 (16 hodin)	20 000 Kč bez DPH	ZKOUŠKA
	Denisa					
	Ing. Petr H.					
	Jan					
	Petr					
seminář Účetní a daňové novinky	Hanka	Externí firma	Praha	28.2.2020 (5 hodin)	3 690 Kč bez DPH	TEST
kurz Účetnictví a daně pro praxi	Ing. Petr H.	Externí firma	Praha	4.3.-29.3.2020 (120 hodin)	12 000 Kč bez DPH	PRAKTICKÉ CVIČENÍ
kurz Obchodní dovednosti	Jan	Externí firma	Praha	7.3.-14.4.2020 (16 hodin)	20 700 Kč bez DPH	ZVÝŠENÍ VÝNOSŮ Z PRODEJE
	Denisa					
	Petr					
seminář Analýza konkurenčního postavení firmy na trhu a tržních příležitostí	Jan	Externí firma	Praha	11.-12.5.2020 (10 hodin)	15 800 Kč bez DPH	ZVÝŠENÍ VÝNOSŮ Z PRODEJE
	Petr					
výuka anglického jazyka	Hanka	jazyková škola	na pracovišti	1.6.-31.12.2020 (1x týdně)	24 336 Kč bez DPH	TEST
	Denisa					
kurz Velká účetní závěrka včetně daňového přiznání PO	Hanka	Externí firma	Praha	8.6.-9.6.2020 (10 hodin)	5 190 Kč bez DPH	PRAKTICKÉ CVIČENÍ
kurz Mzdová účetní pro praxi	Hanka	Externí firma	Praha	2.9.-26.9.2020 (80 hodin)	9 600 Kč bez DPH	PRAKTICKÉ CVIČENÍ
školení produktů pro sklářský průmysl	Petr	dodavatel produktů	na pracovišti	dle potřeby	ZDARMA	MYSTERY SHOPPING
školení produktů VANEÁ	Jan	dodavatel produktů	na pracovišti	dle potřeby	ZDARMA	MYSTERY SHOPPING
	Denisa					

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

9 Závěr

V úvodu této bakalářské práce byl definován poznávací cíl empirického šetření, který byl následně formulován jako hlavní výzkumná otázka: **Jaké jsou další vzdělávací potřeby zaměstnanců ve vybraném podniku?** Na tuto otázku byla hledána odpověď pomocí analýzy organizace, pracovních míst a jednotlivých pracovníků. Tato analýza byla provedena na základě teoretických východisek popsanych v první části této práce. Na základě výše uvedených úrovní byla sbírána data pomocí polostrukturovaného rozhovoru s jednatelem zkoumané společnosti, polostrukturovaného rozhovoru s jednotlivými pracovníky podniku a studiem interních dokumentů podniku.

Výsledky empirického šetření odhalily, že současný vzdělávací systém ve vybraném podniku má charakteristiku nesystematického vzdělávání. Na základě této skutečnosti bylo doporučeno, aby se vedení podniku více zaměřilo na vzdělávací potřeby zaměstnanců a jejich pociťované nedostatky a vytvořilo propracovanější systém vzdělávání a rozvoje pracovníků.

Na základě provedeného výzkumu bylo odhaleno několik vážných vzdělávacích mezer, které jsou klíčové pro efektivní chod podniku. Veškeré odhalené vzdělávací potřeby se vztahují k vykonání dobrého pracovního výkonu nebo jeho vylepšení. Podle zjištěných informací lze uvést, že odhalené vzdělávací mezery by mohly mít negativní dopad na efektivní chod podniku, proto bylo navrženo jisté opatření formou několika vzdělávacích aktivit. Tyto aktivity by měly zajistit takové znalosti a dovednosti, které povedou k lepšímu pracovnímu výkonu zaměstnanců a naplnění strategických cílů podniku.

Výsledkem empirického šetření je návrh ročního vzdělávacího plánu, který se skládá celkem z 12 vzdělávacích aktivit a měli by se ho zúčastnit všichni zaměstnanci zkoumaného podniku dle jejich odhalených vzdělávacích potřeb. Podle dostupných zdrojů podnik disponuje finančními prostředky, kterými by mohl zajistit navrhované vzdělávací aktivity. V tomto případě je už jen na uvážení vedení podniku, zda se rozhodne do vzdělávání zaměstnanců investovat.

Na závěr této práce je vhodné upozornit na limity tohoto empirického šetření, které poukazují na skutečnost, že uvedené výsledky výzkumu není možné zobecňovat na jiné podniky a jejich zaměstnance. Je to dáno tím, že výzkum byl proveden v konkrétní vybrané společnosti a získaná data empirického šetření jsou natolik individuální, že je nelze dále zobecňovat.

10 Seznam obrázků

Obr. č. 1: Formování pracovních schopností člověka	11
Obr. č. 2: Vývoj přístupů ke vzdělávání	13
Obr. č. 3: Systematický proces podnikového vzdělávání	14
Obr. č. 4: Maslowova hierarchie potřeb	20
Obr. č. 5: Výkonnostní mezera	22
Obr. č. 6: Diagnostický proces.....	23
Obr. č. 7: Model procesu identifikace potřeb vzdělávání	29
Obr. č. 8: Logo společnosti.....	33
Obr. č. 9: Logo závodu společnosti	33
Obr. č. 10: Organizační struktura podniku	34
Obr. č. 11 Základní údaje o zaměstnancích podniku	43
Obr. č. 12 Vzdělávací plán.....	58

11 Seznam použitých zkratek

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

DPH – daň z přidané hodnoty

ČR – Česká republika

FO – fyzická osoba

O – příležitosti

OZ – obchodní zástupce

PC – osobní počítač

PO – právnická osoba

PO – požární ochrana

S – silné stránky

SAP – Sap Business One

T – hrozby

USD – Americký dolar

VZV – vysokozdvížený vozík

W – slabé stránky

12 Použitá literatura

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. Expert. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BELCOURT, Monica a WRIGHT, Phillip C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Grada, 1998. 243 s. ISBN 80-7169-459-2

BUCKLEY, Roger a CAPLE, Jim. *Trénink a školení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004. 288 s. ISBN 80-251-0358-7.

CASCIO, F. Wayne. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. New York: McGraw-Hill, 1992. ISBN 0-07-010996-6.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007. 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

FOOT, Margaret a HOOK, Caroline. *Personalistika*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. Praxe manažera. Business books. Ekonomie. ISBN 80-7226-515-6.

HARRISON, Rosemary. *Learning and development*. 4. ed. London: CPD Publishing, 2005. 389 s. ISBN 18-4398050-9

HARTL, Pavel a HARTLOVÁ, Helena. *Velký psychologický slovník*. Vyd. 4., V Portálu 1. Praha: Portál, 2010. 792 s. ISBN 978-80-7367-686-5.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005. 408 s. ISBN 80-7367-040-2

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2007. 233 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. 367 s. ISBN 80-7261-033-3

MUŽÍK, Jaroslav. *Androdidaktika*. 2., přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2004. 146 s. Lidské zdroje. ISBN 80-7357-045-9.

MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Codex Bohemia, 1999. 200 s. ISBN 80-85963-93-0.

MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 263 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-738-4

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

PETŘÍKOVÁ, Růžena a kol. *Lidé – zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů: znalostní dimenze jakosti*. Ostrava: Dům techniky Ostrava, 2002. 241 s. ISBN 80-02-01490-1.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 336 s. ISBN 978-80-247-4806-1.

ŠEĐOVÁ, Klára a Petr NOVOTNÝ. *Vzdělávací potřeby ve vztahu k účasti na vzdělávání dospělých*. *Pedagogika*, Praha: PdF UK, 2006, **06** (2), 140-151, ISSN 0031-3815

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

VODÁK, Jozef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. 237 s. Management. ISBN 978-80-247-3651-8.

ŽIŽLAVSKÝ, Martin. *Metodologie pro Sociální politiku a sociální práci*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2003. 142 s. ISBN 80-210-3110-7.

.

13 Seznam příloh

Příloha A: Scénář rozhovoru s jednatelem společnosti

Příloha B: Scénář rozhovoru se zaměstnanci podniku

Příloha C: Popis pracovního místa

Příloha A

Scénář rozhovoru s jednatelem společnosti

Otázky zaměřující se na analýzu organizace a analýzu pracovních míst

- Máte v podniku nějaký druh vzdělávacího systému?
- Je systém vzdělávání a rozvoje navázán na strategické cíle podniku?
- Jaké jsou aktuální strategické cíle podniku?
- Je systém vzdělávání a rozvoje propojen s motivací zaměstnanců?
- Je systém vzdělávání a rozvoje propojen s odměňováním zaměstnanců?
- Jak hodnotíte aktuální vzdělávací systém pro pracovníky podniku?
- Jak byste zhodnotil pracovní výkon zaměstnanců?
- Jaký druh pracovních činností jsou podle Vás nejnáročnější?
- Myslíte si, že je důležité vzdělávat pracovníky podniku?
- Mají podle Vás zaměstnanci nějaké nedostatky? Jaké?
- Jak by se tyto nedostatky daly zlepšit?
- Ovlivňují tyto nedostatky pracovní výkon? Jak?
- Popište mi prosím požadavky jednotlivých pracovních míst.

Pro personální analýzu byly zvoleny otázky viz příloha B.

Příloha B

Scénář rozhovoru se zaměstnanci

Otázky zaměřující se na personální analýzu

- Jaké je Vaše nejvyšší dokončené vzdělání?
- Jak dlouho pracujete ve Vaší společnosti?
- Uskutečňuje se na vašem pracovišti vzdělávání a rozvoj zaměstnanců?
- Byla Vám poskytnuta možnost zapojit se do vzdělávacích aktivit?
- Považujete vzdělávání a rozvoj poskytovaný zaměstnancům za důležitý?
- Pociťujete potřebu se stále vzdělávat?
- Zúčastnil/a jste se na Vašem pracovišti nějakých vzdělávacích aktivit? Jakých?
- Byly pro Vás vzdělávací aktivity přínosem ve Vašem zaměstnání? Jakým?
- Je současný počet vzdělávacích aktivit na Vašem pracovišti dostatečný?
- Máte někdy potřebu požádat o pomoc při vykonávání pracovního úkolu? Jaký jste měl/a důvod?
- Jaké vzdělávací aktivity by Vám pomohly k udržení či zlepšení pracovního výkonu?
- Jaké vzdělávací aktivity byste preferoval/a pro svůj osobní rozvoj?
- Jakou formu vzdělávání byste upřednostňoval/a?
- Jste ve Vašem podniku motivován/a ke vzdělávání a rozvoji?
- Jak často máte příležitost zapojit se do vzdělávacích a rozvojových aktivit?
- Jak hodnotíte aktuální stav vzdělávání a rozvoje ve Vašem podniku?
- Vzděláváte se ze své vlastní iniciativy i mimo pracoviště?
- Jaký máte vztah se svými nadřízenými a kolegy?
- Popište mi Váš běžný pracovní den a každodenní pracovní činnosti.

Příloha C

POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA

Název pracovního místa: Odborný prodejce

Nadřízené pracovní místo: Generální manažer společnosti

Požadavky na způsobilost:

Vzdělání: středoškolské

Obor: ekonomie

Praxe: min. 1 rok v oboru

Odborná způsobilost:

- znalost čtení výkresové dokumentace
- znalost systému CAD Dekor
- základní znalost PC (Word, Excel)
- znalost informačního systému SAP
- řidičské oprávnění skupiny B
- znalost anglického jazyka na komunikativní úrovni

Osobnostní profil:

- Samostatnost
- Kreativita
- komunikativnost

Pracovní činnosti:

komunikace se zákazníkem, prezentace zboží zákazníkům, podpora prodeje, nákup a prodej zboží, příjem zboží do informačního systému SAP, vystavování faktur a vytváření návrhů interiérů v programu CAD Decor.

Abstrakt

PALKOVÁ, Hana. *Analýza potřeb dalšího vzdělávání ve vybraném podniku*. Plzeň, 2019. 64 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova

Vzdělávání, rozvoj, vzdělávací potřeby, podnik, zaměstnanci

Předložená bakalářská práce je zaměřena na vzdělávací potřeby všech zaměstnanců ve vybrané společnosti. Cílem této práce je odhalit vzdělávací potřeby pracovníků a navrhnout možná doporučení na jejich opatření. Teoretická část této práce byla zpracována na základě odborné literatury a věnuje se problematice podnikového vzdělávání, vzdělávacím potřebám a jejich analýze. Druhá část práce se zaměřuje na empirické šetření a uvádí interpretaci získaných informací. Hlavními zdroji informací pro tento výzkum byl rozhovor se zaměstnanci podniku a rozhovor s generálním manažerem zkoumaného podniku. Závěr této práce se zabývá identifikovanými vzdělávacími potřebami a návrhem na jejich opatření. Výstup této práce by měl poskytnout vedení podniku takové informace, které přispějí k celkovému zlepšení vzdělávacího systému v jejich organizaci.

Abstract

PALKOVÁ, Hana. *The analysis of needs for further education in a selected company*. Pilsen, 2019. 64 p. Bachelor Thesis. University of West Bohemia in Pilsen. Faculty of Economics.

Key words

Education, development, educational needs, company, employees

Presented bachelor thesis is focused on educational needs of all employees in a chosen company. The aim of the thesis is to uncover educational needs of employees and to suggest possible solutions for implementation. Theoretical part of the thesis is based on expert literature and is dedicated to a topic of education in a company, educational needs and their analysis. The second part of the thesis deals with empiric research and presents interpretation of found information. The main sources of information for this research were interviews with employees and with general manager of the chosen enterprise. Conclusion of the thesis is aimed at identified educational needs and suggestion of possible arrangements. The result should provide the top management important information which will help to improve educational system in the company.