

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ

ANTROPOLOGIE

IDENTIFIKACE VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB A NÁVRH PLÁNU
VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ OBCHODNÍHO ÚSEKU
VE VYBRANÉ ORGANIZACI

Magisterská diplomová práce

Obor studia: ANDRAGOGIKA

Autor: Bc. Jana Kaněvová

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

Olomouc 2019

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma „Identifikace vzdělávacích potřeb a návrh plánu vzdělávání zaměstnanců obchodního úseku ve vybrané organizaci“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne:

Podpis:

Poděkování

Mé poděkování patří vedoucí práce Mgr. Haně Bartoňkové, Ph.D. za skvělé vedení po celou dobu zpracování práce, za věcné připomínky, slova povzbuzení a trpělivost. Dále bych ráda poděkovala zástupcům společnosti, že souhlasili se spoluprací a poskytli potřebné informace. Děkuji všem zainteresovaným osobám, zvláště pak zaměstnancům obchodního úseku za jejich ochotu podílet se na analýze a identifikaci jejich vzdělávacích potřeb.

V Olomouci dne 18. 3. 2019

Jana Kaněvová

Anotace

| | |
|-----------------------------|---|
| Jméno a příjmení: | Bc. Jana Kaněvová |
| Katedra: | Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie |
| Obor studia: | Andragogika |
| Obor obhajoby práce: | Andragogika |
| Vedoucí práce: | Mgr. Hana Bartoňková, Ph.D. |
| Rok obhajoby: | 2019 |

| | |
|-----------------------|--|
| Název práce: | Identifikace vzdělávacích potřeb a návrh plánu vzdělávání zaměstnanců obchodního úseku ve vybrané organizaci |
| Anotace práce: | <p>Cílem diplomové práce je identifikace vzdělávacích potřeb a návrh plánu vzdělávání zaměstnanců obchodního úseku ve vybrané organizaci. Pro naplnění cíle je zvolen kvantitativní sociologický výzkum. Teoretická část přináší uvedení do kontextu a ukotvení tématu firemního vzdělávání, interpretuje systematický, strategický, kompetenční přístup, vzdělávací potřeby a vzdělávací cyklus, detailně se věnuje jeho 1. a 2. fázi, které jsou klíčové pro dosažení cíle práce. Praktická část popisuje metodologii a metodiku výzkumu. Prostředkem pro identifikaci vzdělávacích potřeb jsou rozhovory a analýza interních dokumentů společnosti, popisu pracovního místa a výstupů z pravidelného hodnocení zaměstnanců. Vzdělávací potřeby zaměstnanců jsou také zjišťovány pomocí hodnocení dle kompetenčního modelu. Na základě identifikovaných disproporcí mezi požadavky na kompetence zaměstnanců a jejich skutečnou úroveň je sestavován návrh plánu vzdělávání. V závěru práce je předložen návrh vzdělávacího plánu zaměstnanců obchodního úseku vybrané organizace.</p> |

| | |
|---------------------------------------|---|
| Klíčová slova: | firemní vzdělávání, vzdělávací cyklus, vzdělávací potřeba, identifikace a analýza vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, plán vzdělávání |
| Title of Thesis: | Educational needs identification and The Design of Education plan for employees od sales department in the selected company |
| Annotation: | The aim of my bachelor thesis is the identification of educational needs and the design of educational plan for employees of selected company. I decided to use the quantitative sociological research. The theoretical part brings us to the context and set the topic of corporate education, interprets a systematic, strategic and competence approach, educational needs and education cycle especially to its 1st and 2nd phase which are essentials to achieve the aim of this thesis. The practical part describes the methodology and methodic of research. Means for identifying educational needs are dialogues and the analysis of internal company's documents, job descriptions and outputs from regular employee evaluation. Educational needs are also identifying by evaluation with competency model. Educational plan is designed based on identified differences between competency requests on employees and employees' real level of competence. At the end of my thesis is the proposal of educational plan for employees of sales department of the selected company. |
| Keywords: | corporate education, educational needs, to identify and to analyse training needs, educational plan |
| Názvy příloh vázaných v práci: | Organigram, Anonymizace, Scénář rozhovorů, Popis funkce, Komp. model, Hodnocení, Hodnoticí dotazník, Dotazník, Souhrny vzd. potřeb z hodnocení dle směrnice, z měření kompetencí, z dotazníku, Souhrn vzd. potřeb zaměstnanců OÚ |
| Počet literatury a zdrojů: | 40 |
| Rozsah práce: | 106 s. (120 092 znaků s mezerami) |

Obsah

| | |
|---|----|
| Úvod | 8 |
| 1 Představení společnosti..... | 10 |
| 1.1 Charakteristika společnosti Alfa | 10 |
| 1.2 Obchodní úsek a zaměstnanci obchodního úseku..... | 11 |
| 2 Firemní vzdělávání | 13 |
| 2.1 Přístupy k firemnímu vzdělávání | 14 |
| 2.1.1 Systematický a strategický přístup | 14 |
| 2.1.2 Kompetenční přístup | 16 |
| 2.2 Vzdělávací cyklus | 18 |
| 3 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb..... | 21 |
| 3.1 Vzdělávací potřeba | 21 |
| 3.2 Zdroje pro identifikaci a analýzu vzdělávacích potřeb..... | 22 |
| 3.2.1 Strategie, vize a poslání organizace | 24 |
| 3.2.2 Údaje o pracovním místě | 25 |
| 3.2.3 Hodnocení zaměstnanců | 26 |
| 3.3 Způsoby analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb | 28 |
| 3.4 Metody a techniky identifikace a analýzy vzdělávacích potřeb..... | 29 |
| 3.5 Interpretace výsledků analýzy vzdělávacích potřeb..... | 31 |
| 4 Plánování vzdělávání | 32 |
| 4.1 Cíle vzdělávání..... | 33 |
| 4.2 Obsah vzdělávání | 34 |
| 4.3 Metody, formy a prostředky firemního vzdělávání..... | 34 |
| 5 Realizace vzdělávání..... | 37 |
| 6 Hodnocení vzdělávání..... | 38 |

| | | |
|---------|---|-----------|
| 7 | Metodologie a metodika výzkumu | 39 |
| 7.1 | Výzkumné otázky a hypotézy | 41 |
| 7.2 | Metody a postup výzkumu | 42 |
| 8 | Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců OÚ | 47 |
| 8.1 | Přípravná fáze | 47 |
| 8.1.1 | Výzkumný vzorek..... | 47 |
| 8.2 | Fáze sběru dat | 48 |
| 8.2.1 | Definování požadovaných kompetencí zaměstnanců OÚ..... | 48 |
| 8.2.1.1 | Strategie, vize a poslání..... | 49 |
| 8.2.1.2 | Personální strategie a politika vzdělávání | 51 |
| 8.2.1.3 | Organizační struktura společnosti | 52 |
| 8.2.1.4 | Popis funkce THZ | 53 |
| 8.2.1.5 | Kompetenční model | 54 |
| 8.2.2 | Zjišťování skutečné úrovně kompetencí zaměstnanců OÚ | 56 |
| 8.2.2.1 | Hodnocení zaměstnanců dle směrnice spol. Alfa..... | 56 |
| 8.2.2.2 | Měření úrovně kompetencí zaměstnanců OÚ..... | 57 |
| 8.2.2.3 | Dotazník subjektivně pociťovaných vzdělávacích potřeb ... | 60 |
| 8.3 | Fáze interpretace výsledků a identifikace vzdělávacích potřeb | 61 |
| 9 | Plánování vzdělávání zaměstnanců OÚ | 71 |
| 9.1 | Program výcviku a vzdělávání zaměstnanců spol. Alfa | 71 |
| 9.2 | Definování položek plánu vzdělávání | 72 |
| 10 | Shrnutí odpovědí na výzkumné otázky a vyhodnocení hypotéz..... | 78 |
| | Závěr | 82 |

Úvod

Potkala jsem se na obědě s bývalou kolegyní a řeč přišla i na to, jak si vede firma, ve které jsme spolu kdysi pracovaly. „Budoucnost firmy závisí na tom, jestli obchodníci udrží stávající zakázky a seženou další,“ řekla. Přeháněla? Vždyť nepodařený obchod není žádný obchod. Vždyť obchod bez podepsání smlouvy není žádný obchod (Černý, 2010, s. 16). S lehkou nadsázkou se dá říci, že obchodování je téměř tak staré, jako lidstvo samo, jen nároky na obchodníky se v průběhu času značně zvýšily. Uvědomila jsem si, jakou šíři znalostí, dovedností a schopností obchodní práce pojímá. Tou dobou jsem přemýšlela o vhodném tématu pro diplomovou práci, slovo dalo slovo a spolupráce byla na světě. Je obchodní úsek dostatečně kompetentní, aby situaci stabilizoval a získal nové zakázky? Nebo je třeba ho podpořit vhodným vzděláváním? V čem se potřebují obchodníci vzdělávat? Z položených otázek se nakonec zrodil cíl diplomové práce identifikace vzdělávacích potřeb a návrh plánu vzdělávání zaměstnanců obchodního úseku ve vybrané organizaci. Ze stanoveného cíle vyplynula hlavní hypotéza a hlavní výzkumná otázka.

Hlavní hypotéza: „Zaměstnanci obchodního úseku mají vzdělávací potřeby.“

Hlavní výzkumná otázka: „Jakou podobu a obsah bude mít návrh plánu vzdělávání obchodního úseku ve vybrané organizaci?“

Pro naplnění cíle práce, vyhodnocení hypotézy a zodpovězení výzkumné otázky vycházím ze systematického a strategického přístupu k firemnímu vzdělávání, který je doplněn kompetenčním přístupem. Systematický přístup představuje čtyři na sebe navazující a opakující se fáze (Folwarczná, 2010, s. 35):

1. analýza a identifikace vzdělávacích potřeb,

2. plánování vzdělávání,
3. realizace vzdělávání,
4. hodnocení vzdělávání.

Obsahem diplomové práce jsou první dvě fáze cyklu, přičemž stěžejní oblastí výzkumu je identifikace a analýza vzdělávacích potřeb. Pro dosažení cíle práce a nalezení odpovědi na výzkumnou otázku jsem zvolila kvantitativně orientovaný sociologický výzkum, a to analýzu dokumentů, rozhovory, dotazníky. Aplikuji i kompetenční přístup, sestavuji a používám kompetenční model a měření úrovně kompetencí zaměstnanců. V rámci první fáze vzdělávacího cyklu definuji požadavky na zaměstnance obchodního úseku, sestavím specifický kompetenční model, poté zjistím skutečný stav znalostí, dovedností a schopností zaměstnanců. Ze zjištěného rozdílu mezi požadavky a skutečnými schopnostmi určím vzdělávací potřeby a sestavím návrh plánu vzdělávání. Těžiště diplomové práce se nachází především v první fázi vzdělávacího cyklu. Výstupy z první fáze jsou použity ve druhé fázi plánování při návrhu plánu vzdělávání zaměstnanců obchodního úseku vybrané organizace.

Práce je strukturována do 9 kapitol. První kapitola představuje vybranou organizaci a obchodní úsek. Uvedení do kontextu a teoretické ukotvení tématu je obsahem kapitol 2 až 6. Praktická část začíná kapitolou 7 Metodologie a metodika výzkumu. Kapitola 8 popisuje postupný sběr dat, stanovení požadavků, vyhodnocení kompetencí a identifikaci vzdělávacích potřeb. Předposlední kapitola je věnována sestavení návrhu plánu vzdělávání. Poslední 10. kapitola sumarizuje odpověď na hlavní výzkumnou otázku a vyhodnocuje hlavní hypotézu.

1 Představení společnosti

Cílem diplomové práce je identifikace vzdělávacích potřeb a návrh plánu vzdělávání zaměstnanců obchodního úseku ve vybrané organizaci. Zvolená organizace podmínila součinnost na diplomové práci zachováním anonymity s ohledem na utajení obchodního tajemství a utajení strategických záměrů společnosti, ale také s ohledem na zachování anonymity zaměstnanců. Organizace v diplomové práci vystupuje pod smyšleným názvem společnost Alfa (dále také jako spol. Alfa) a zaměstnancům obchodního úseku je přidělen zástupný znak v podobě zkratky pozice a čísla.

1.1 Charakteristika společnosti Alfa

Informace pro charakteristiku společnosti čerpám z Výroční zprávy 2017, z webových stránek, z interních dokumentů a z rozhovorů (spol. Alfa, 2018). Společnost Alfa podniká ve strojírenství, je součástí české skupiny firem, která dodává produkty a služby i do zahraničí (webové stránky spol. Alfa, 2018). Na zahraničních dodávkách se podílí jen jako interní dodavatel skupiny. Společnost Alfa prošla v období, kdy byly zpracovávány podklady a probíhal výzkum pro diplomovou práci, zásadní změnou vlastníka. V dubnu 2018 původní koncern koupila nadnárodní skupina, vzniklá v České republice, dnes působící po celém světě v různých oblastech podnikání. Výroční zpráva 2017 konstatuje v části Skutečnosti, které nastaly až po konci rozvahového dne, že bylo převedeno 100 % akcií a skupina se stala jediným akcionářem (Výroční zpráva 2017 spol. Alfa, 2018). Společnost Alfa prochází po změně vlastníka řadou změn, především v organizační struktuře a strategii. I přes změny vlastníků je po celou dobu společnost Alfa v českých rukou.

Zaměstnává přibližně 650 lidí, z toho je 150 technickohospodářských pracovníků a 400 dělníků (spol. Alfa, 2018).

1.2 Obchodní úsek a zaměstnanci obchodního úseku

Cílem diplomové práce je identifikace vzdělávacích potřeb a návrh plánu vzdělávání zaměstnanců obchodního úseku ve vybrané organizaci. V kapitole popíšu postavení obchodního úseku (dále také jako OÚ) v organizaci, jeho účel a v obecné rovině činnosti zaměstnanců. Pro účely diplomové práce používám slovní spojení zaměstnanec OÚ, nebo zkrácený výraz obchodník.

Východiskem pro definování odpovědností, povinností, pravomocí a kompetencí OÚ je organizační struktura, koordinující činnosti jednotlivců v organizaci a anticipující efektivní výkon a dosahování cílů. Znázorněna je graficky organigramem a určuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Definuje obsah práce jednotlivých útvarů i obsah činností jedinců, je charakterizována organizačním řádem, náplní pracovních míst a popisy práce (Bělohlávek, 1996, s. 91-92). Sdružují-li se pracovníci do organizačních forem podle podobnosti činností, úkolů a dovedností hovoříme o funkcionální struktuře (Bělohlávek, 1996, s. 92-93), tzn., že je možné vyvozovat pro všechny zaměstnance útvaru obdobné aktivity a specifika. U obchodníků například zjišťování požadavků, představ a očekávání zákazníků, vytváření nabídek, uzavírání obchodních smluv, předávání relevantních informací uvnitř organizace na příslušné úseky, reagování na změny, řešení reklamací a stížností, komunikace se zákazníky a řízení vztahů se zákazníky (Veber & Srpová, 2009, s. 442-443, s. 491). Funkcionální struktura dává jasnou představu o rolích a úkolech, zajišťuje koncentraci odborných znalostí (Johnson, Scholes & Whittington, 2005, s. 398), proto je možné odvodit

požadavky na zaměstnance obchodního úseku, které jsou pro všechny společné.

V praktické části práce je zařazena deskripce organizační struktury spol. Alfa a organigramu OÚ. Vzhledem k tomu, že spol. Alfa má funkcionální organizační strukturu, která je zmíněna ve Výroční zprávě společnosti za rok 2017 (spol. Alfa), jsou činnosti zaměstnanců obchodního úseku obdobné s malými odlišnostmi dle pozice v úseku obchodu. Zmíněná východiska využívám v praktické části práce.

Zvláště dnes, kdy je trh ovlivněn globalizací, technickým pokrokem a všude dostupnými informacemi, je kvalita obchodníků na poli úspěšnosti firem rozhodujícím faktorem. Obchodník musí mít dostatečné znalosti, musí umět rychle jednat, instinktivně a správně se rozhodovat, být profesionálem v mnoha oblastech a vše směřovat k cíli. Nezbytnou dovedností je práce s moderními komunikačními a informačními technologiemi (Verweyen, 2007, s. 9). Černý sumarizuje oblasti, které je třeba zvládnout, aby obchodníci dosáhli prodeje a dlouhodobé spolupráce. Řadí k nim znalost obchodních strategií a obchodních jednání, psychologii prodeje, udržení zákazníků, komunikaci, umění argumentace a vyjednávání, zvládání námitek, prezentační dovednosti, profesionální vystupování a chování, znalost lidských typů a emocí, zvládání stresu a tlaku (Černý, 2003). Verweyen říká, že prodejce je navíc marketingový expert, řešitel problémů a manažer zákazníků (Verweyen, 2007, s. 15-17).

Výše uvedenou práci teoretiků z oblasti obchodování dokladuji nezastupitelnou roli obchodníků při dosahování zisku organizace a zajištění jejího dalšího rozvoje. Při aplikaci kompetenčního přístupu zohledňuji výše uvedené požadavky na obchodníky dle odborné literatury.

2 Firemní vzdělávání

Obsah diplomové práce se nachází v oblasti firemního vzdělávání, proto zařazují teoretické ukotvení pojmu firemní vzdělávání. S pomocí teorie definují pojem, upřesní obsah, vysvětlím zastřešující rámec, ve kterém se pohybují při naplňování cíle práce. V odborné literatuře nejčastěji vystupují spojení firemní nebo podnikové vzdělávání, vzdělávání v organizaci. Věnujme nejdříve pozornost jednotlivým prvkům slovního spojení, slovům firma, organizace a podnik. Výkladový slovník pro lidské zdroje uvádí pod heslem firma charakteristiku: *„Základní výrobní jednotka, která najímá pracovní síly a kupuje další vstupy za účelem výroby a prodeje komodit (zboží, služeb).“* (Palán, 2002, s. 64). Tamtéž Palán definuje pojem organizace jako *„účelné seskupení lidí (skupin, firem či jiných subjektů)“* (Palán, 2002, s. 138), kteří koordinují svou činnost k dosažení plánovaných cílů. Pro vymezení pojmu podnik je možné použít definici dle evropského práva: *„Podnikem se rozumí každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu.“* (Gála, Buchalceková & Jandoš, 2012, s. 44). Uvedeným dokladuji, že je možné s výrazy firma, organizace a podnik pracovat jako se synonymy a jako synonyma je budu používat i v rámci diplomové práce.

Druhým elementem slovního spojení je vzdělávání. Plamínek (2010, s. 32) uvažuje o vzdělávání jako o přímé kultivaci znalostí nebo dovedností. Výstižně popisuje vzdělávání Armstrong, když uvádí, že se jedná o *„proces, během něž určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti a dovednosti, schopnosti a postoje.“* (Armstrong, 2007, s. 461). Palán formuluje obsah vzdělávání jako proces vědomého a cíleného zprostředkování a aktivního vytváření nových vědomostí, dovedností, zkušeností, dále také jako *„vzdělávání se, jako činnost účastníka vzdělávacího procesu“* (Palán, 2002, s. 237). Dostáváme se k pojmu firemní vzdělávání. *„Firemní neboli podnikové vzdělávání je vzdělávací proces*

organizovaný podnikem/firmou.“ (Bartoňková, 2010, s. 16). Firemní vzdělávání je systematické spíše na úrovni jednotlivých organizací. Samotné podniky zahrnují vzdělávání dospělých stále více mezi své činnosti, kdy vzdělávací záměr sleduje strategii podniku a odráží se i v oblasti personálního rozvoje (Beneš, 2003, s. 106). Vzdělávání dospělých tvoří nadstavbu firemního vzdělávání, proto se v něm uplatňují jeho principy, které jsou zohledněny při sestavování plánu vzdělávání (Palán, 2002, s. 239). Bartoňková krátce konstatuje, že *„Firemní vzdělávání je hledání a následné odstraňování rozdílů mezi tím, „co je“, a tím „co je žádoucí.“* (Bartoňková, 2010, s. 11).

Uvedení autoři se shodují, že firemní vzdělávání vede k úspěchu a prosperitě firem prostřednictvím kultivace znalostí, dovedností a schopností zaměstnanců, je nástrojem jejich rozvoje a sdružuje široké spektrum možných oblastí vzdělávání.

2.1 Přístupy k firemnímu vzdělávání

Původně jsem zamýšlela vycházet při vypracování cíle diplomové práce ze systematického přístupu a doplnit ho strategickým přístupem, neboť vzdělávací potřeby zjišťuji i vzhledem ke strategii organizace. Později, když jsem procházela interní dokumenty organizace, se ukázalo, že dostupné materiály a data z nich nestačí, že je nutné aplikovat i přístup kompetenční. Uvedené přístupy jsou východisky diplomové práce, proto se zaměřím na jejich stručnou charakteristiku.

2.1.1 Systematický a strategický přístup

Vymezení přístupů je zásadní pro dosažení cíle diplomové práce, přístupy poslouží jako východiska pro další postup a pro volbu a aplikaci zdrojů

a metod výzkumu. Organizace přikládají vzdělávání různou důležitost, proto se realizace děje různými způsoby od nahodilých jednorázových akcí až po systematické plánované vzdělávání (Tureckiová, 2004, s. 89). Potřeba pružně reagovat na neustálé změny si vynutila přechod od jednorázových akcí k celostnímu přístupu, kdy organizace pracují s komplexními rozvojovými programy (Hroník, 2007, s. 116-117). Také spol. Alfa vypracovává rozvojový program svých zaměstnanců (spol. Alfa, 2018).

Tureckiová zastává názor, že organizace při firemním vzdělávání nejčastěji uplatňují strategický přístup. Systém vzdělávání nastavují tak, aby reflektoval jejich strategii. Autorka naznačuje hierarchickou posloupnost komponentů systému vzdělávání v organizaci od firemní strategie a kultury podporující vzdělávání přes personální strategii a strategii podnikového vzdělávání, vzdělávací politiku až k organizaci vzdělávání. Řetězec uzavírá opakující se vzdělávací cyklus zahrnující identifikaci vzdělávacích potřeb, plán vzdělávání, realizaci a hodnocení účinnosti vzdělávání. V tomto ohledu je podnikové vzdělávání systematickým procesem, jehož jednotlivé prvky na sebe navazují, zrcadlí strategii organizace a propojují ji s personální strategií a systémem vzdělávání. Vzhledem k tomu, že se jedná o opakující se proces, byť vztažený k firemní strategii, je možné hovořit znovu o systematickém přístupu (Tureckiová, 2004, s. 89-91). Dobře organizované systematické vzdělávání v organizaci oceňuje také Koubek a píše *„Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.“* (Koubek, 2007, s. 259). V praxi se ukazuje, že vysoký přínos má vzdělávání, které je vztažené ke strategii a zároveň je organizované a systematické, kdy jeho jednotlivé prvky korelují a vytváří opakující se cyklus (Folwarczná, 2010, s. 35).

Uvedení autoři se shodují, že vysokou efektivitu v praxi prokazuje organizované systematické vzdělávání, jehož klíčové komponenty jsou odvozené od strategie organizace, korelují a jsou součástí opakujícího se cyklu. O výše uvedená teoretická východiska se opírám v praktické části práce. Při identifikaci vzdělávacích potřeb a sestavování návrhu plánu vzdělávání zaměstnanců OÚ zohledňuji strategii vybrané společnosti včetně její strategie v oblasti řízení lidských zdrojů a vzdělávání.

2.1.2 Kompetenční přístup

Jak jsem zmínila v úvodu kapitoly 2.1 o přístupech ke vzdělávání, bylo nutné doplnit zamýšlený postup i o kompetenční přístup, kterému se věnuji detailně, protože významnou částí práce je identifikování vzdělávacích potřeb prostřednictvím měření kompetencí, respektive prostřednictvím hodnocení dle kompetenčního modelu (dále také jako KM). K užití kompetenčního přístupu se rozhoduji na základě doporučení z odborné literatury. Chceme-li zajistit vysokou efektivitu vzdělávacího plánu, je vhodné směřovat ho do budoucna s využitím strategického a systematického přístupu. Aby se však tvůrci vzdělávacího plánu nechytili do pastí tzv. modelu deficitu, jenž řeší pouze současné potřeby, je vhodné aplikovat i kompetenční přístup (Bartoňková 2010, s. 130). Bartoňková dokládá přínosy a široké využití kompetenčního přístupu, který nastavuje dimenze firemního vzdělávání a zároveň je nástrojem jeho implementace a vyhodnocování. (Bartoňková, 2010, s. 82, s. 130). Také Kovács vyzdvihuje význam kompetenčního přístupu, když konstatuje, že kompetenční modely usnadňují vyhlídky organizace do budoucna a předpovídají její budoucí potřeby (Kovács, 2009, s. 48). Vodák a Kucharčíková doporučují kompetenční přístup pro jeho vysokou efektivitu při identifikaci a analýze vzdělávacích potřeb

(Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 73). Základním stavebním kamenem firemního vzdělávání může být identifikace potřebných kompetencí a jejich sestavení do kompetenčních modelů (Bartoňková, 2010, s. 82, s. 130). Na základě výše zmíněných výhod a přínosů aplikuji při analýze a identifikaci vzdělávacích potřeb kompetenční přístup.

Co jsou kompetence? Pojem kompetence definuje mnoho odborníků a často rozlišují dva významy pojmu ve smyslu schopnosti nebo pravomoci. Pro potřeby diplomové práce operuji s kompetencemi ve smyslu schopností. Jedna z často citovaných definic kompetenci vykresluje jako *„trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle.“* (Hroník, 2007, s. 61) nebo obecněji, jedná se o *„schopnost nebo způsobilost chovat se určitým způsobem.“* (Kubeš, Kurnický & Spillerová, 2004, s. 26). Kompetenci můžeme také definovat jako *„schopnost vykonávat určitou funkci nebo soubor funkcí a dosahovat při tom určité úrovně výkonnosti.“* (Prokopenko & Kubr, 1996, s. 23). Z uvedeného je zřejmé, že rozvojem patřičných kompetencí je možné řídit výkonost. S oporou o Hroníkovu (2007) definici používám při naplňování cíle diplomové práce pojem kompetence ve významu schopností, znalostí a dovedností zaměstnanců, určuji disproporce mezi požadovanými a skutečnými kompetencemi a na základě zjištěného vytvářím návrh plánu vzdělávání.

Pokud pro určitou pracovní pozici definujeme potřebné kompetence a uspořádáme je podle vybraného kritéria, vytváříme kompetenční model (dále tako jako KM). Funkční KM má široké využití, mimo jiných definuje měřítko pro určování rozvojových potřeb a zároveň je nástrojem vyhodnocování přínosu vzdělávání. Všeobecně platné KM obsahují vysoké kvantum kompetencí, které průměrný jedinec není schopen naplnit, proto jsou účinnější KM zohledňující specifika konkrétní pracovní pozice v konkrétní

firmě (Hroník, 2007, s. 71-73). Kompetence se dělí na odborné, tedy tvrdé a měkké kompetence chování (Prokopenko & Kubr, 1996, s. 25). Odborná literatura popisuje různé typy KM. V praktické části diplomové práce je využit generický KM, který je upraven na specifický, zohledňující charakteristiky společnosti Alfa a danou pracovní pozici (Kubeš, Kurnický & Spillerová, 2004, s. 61-62).

Rozsáhlou databanku KM a kompetencí pod názvem Národní soustava povolání (dále také jako NSP) poskytuje zájemcům Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR (www.nsp.cz). Při vytváření KM je možné postupovat různými způsoby, nejvíce používané jsou tři, a to preskriptivní přístup, přístup šitý na míru a kombinovaný přístup (Kubeš, Kurnický & Spillerová, 2004, s. 63-64; Bartoňková, 2010, s. 99-100). KM hraje významnou roli při hodnocení zaměstnanců, při sestavování rozvojových plánů, umožňuje identifikovat rozdíl mezi tím, co organizace požaduje a tím, co doopravdy dostává (Kovács, 2009, s. 48). Prostřednictvím KM je organizace schopna měřit úroveň kompetencí jednotlivce vůči požadavkům (Bartoňková, 2010, s. 122). Vzhledem k tomu, že spol. Alfa nedisponuje specifickým KM, je sestavován v praktické části kombinovaným přístupem a použit pro měření kompetencí zaměstnanců OÚ.

2.2 Vzdělávací cyklus

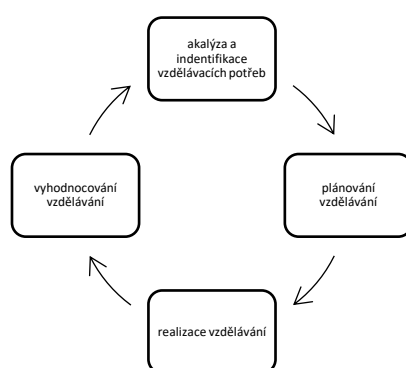
V kapitole 2.1.1 o systematickém přístupu k firemnímu vzdělávání byl zmíněn vzdělávací cyklus. Jedná se o na sebe navazující, vzájemně propojené činnosti, které se opakují. Na jednotlivých fázích vzdělávacího cyklu se odborníci shodují (Bartoňková, 2010; Folwarzcná, 2010; Dvořáková, 2012), jsou jimi:

1. identifikace a analýza vzdělávacích potřeb,

2. plánování a rozpočtování,
3. realizace,
4. vyhodnocení procesu a jeho promítnutí do dalšího cyklu.

Vztahy mezi jednotlivými fázemi a opakující se cyklus je zřetelně vizualizován Bartoňkovou v Obrázku 1.

Obrázek 1 Fáze systému vzdělávání (Bartoňková, 2010, s. 110)



Dvořáková dochází k závěru, že strategickými prvky rozvoje jsou hraniční fáze identifikace potřeb a vyhodnocení efektivnosti (Dvořáková, 2012, s. 285). Koubek vidí jako klíčové tři fáze, a to identifikaci, plánování a vyhodnocení (Koubek, 2009, s. 261). S ohledem na cíl diplomové práce poutají můj zájem především první a druhá fáze cyklu. Svůj význam má také závěrečná fáze, protože se může stát startovací v dalším cyklu vzdělávání. Z vyhodnocení výsledků a účinnosti vzdělávání v jednom dokončeném cyklu je možné nastavit nové vzdělávací potřeby nebo jiné změny pro cyklus příští (Koubek, 2009, s. 259). Nejen podle Koubka má systematický přístup v podobě vzdělávacího cyklu řadu pozitivních efektů, například zlepšuje pracovní výkon, formuje znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků, celkově zvyšuje hodnotu lidského kapitálu v organizaci (Koubek, 2009, s. 259-260).

Při naplňování cíle diplomové práce akceptuji principy vzdělávacího cyklu a realizuji první fázi identifikace vzdělávacích potřeb a fázi druhou plánování. Samotná realizace plánu vzdělávání včetně vyhodnocení je v kompetenci spol. Alfa.

Největší díl výzkumu pro potřeby diplomové práce je realizován právě v rámci první fáze vzdělávacího cyklu, kdy budou analyzovány zdroje a budou identifikovány vzdělávací potřeby zaměstnanců OÚ.

3 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb

Pro dosažení cíle diplomové práce, kterým je identifikace vzdělávacích potřeb a návrh plánu vzdělávání zaměstnanců obchodního úseku ve vybrané organizaci, je nutné v praxi realizovat první fázi vzdělávacího cyklu, tedy provést analýzu a identifikaci vzdělávacích potřeb. Proto věnuji hlubší pozornost teoretickým východiskům vztahujícím se k této oblasti. Za pomoci odborné literatury definuji, co rozumíme vzdělávací potřebou. Uvedu postupné kroky analýzy a identifikace a představím zdroje, se kterými pracuji v praktické části práce. První fáze vzdělávacího cyklu je těžištěm pro návrh plánu vzdělávání.

Úspěšnost a hlavně účelnost vzdělávání v organizacích podmiňuje Armstrong důkladnou znalostí toho, co je nutné udělat a z jakých důvodů. Vycházíme-li ze systematického přístupu ke vzdělávání, je třeba realizovat první fázi vzdělávacího cyklu, to znamená analyzovat a identifikovat potřeby na úrovni organizace, skupin i jednotlivců (Armstrong, 2010, s. 503). Podle Bartoňkové se jedná o kritickou a důležitou část projektování vzdělávací akce. Její bezchybné provedení predikuje vyšší úspěšnost vzdělávání, v opačném případě se chyba projeví negativně v dalších následných etapách, především při realizaci (Bartoňková, 2010, s. 118).

3.1 Vzdělávací potřeba

V praktické části identifikuji vzdělávací potřeby. Co je obsahem slovního spojení vzdělávací potřeba? Palánův výkladový slovník lidských zdrojů popisuje vzdělávací potřeby jako hypotetický stav, kdy jedinci chybí znalosti a dovednosti pro zachování jeho existence nebo jako rozdíl mezi aktuálním výkonem a definovaným standardem (Palán, 2002, s. 234). Bartoňková vnímá

vzdělávací potřebu jako rozdíl mezi tím „co je“ a „co je žádoucí“, představuje disproporci mezi aktuálním výkonem a stanoveným standardem (Bartoňková, 2010, s. 119). Armstrong odhaluje tzv. model deficitu. Jedná se o rozdíl mezi tím, co je a tím, co by mělo být. Jinými slovy vzdělávací potřeba představuje mezeru mezi současným chováním a jednáním organizace a jejich zaměstnanců a mezi požadovaným a očekávaným chováním a jednáním. Armstrong považuje model za nedostatečný, protože řeší pouze to, co je špatně a snaží se to dát do souladu s očekávaným standardem. Poukazuje na skutečnost, že je třeba cílit i na budoucí potřeby, to znamená připravovat lidi tak, *„aby byli schopni a ochotni brát na sebe další povinnosti a odpovědnost,“* (Armstrong, 2010, s. 503). Někteří autoři proto rozlišují potřeby reaktivní, řešící současnost a proaktivní potřeby zaměřené strategicky do budoucnosti (Buckley & Caple, 2004, s. 33).

Na základě výše uvedeného chápání pro účely diplomové práce vzdělávací potřebu jako disproporci mezi požadovaným a současným stavem kompetencí zaměstnanců OÚ společnosti Alfa.

3.2 Zdroje pro identifikaci a analýzu vzdělávacích potřeb

V kapitole popisují v teoretické rovině zdroje, se kterými pracují v praktické části. Zdrojová data pro analýzu a identifikaci vzdělávacích potřeb jsou čerpána z různých oblastí. Armstrong doporučuje analýzu organizace jako celku, analýzu útvarů a analýzu jednotlivých pracovníků. Zjednodušeně lze říci, že zdrojová data poskytuje podnik, skupina a jednatel (Armstrong, 2010, s. 503; Tureckiová, 2004, s. 100). Podle Bartoňkové jsou relevantními údaji pro analýzu vzdělávacích potřeb informace o současných znalostech, dovednostech a schopnostech pracovníků, o výkonech jednotlivců, týmů i celé

organizace. Tyto informace jsou později porovnávány s požadovanými standardy (Bartoňková, 2010, s. 118). Při malém zobecnění lze výše uvedené shrnout do tří oblastí, které prostě vymezuje Bartoňková jako oblast celopodnikových údajů, údajů o pracovním místě a jednotlivých zaměstnanců (Bartoňková, 2010, s. 123-124).

Obrázek 2 Zdroje analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb podle Bartoňkové



Na úrovni organizace odborníci rádi podrobit zkoumání její poslání a cíle (Belcourt & Wright, 1998, s. 39-41). Při identifikaci vzdělávacích potřeb uplatňují v praktické části práce doporučení Vodáka a Kucharčíkové a postupují ve třech etapách. V první etapě zkoumám celopodnikovou sféru, analyzuji firemní strategii, poslání a vizi, podnikové cíle. Druhá etapa se dotýká analýzy znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců z popisů pracovních míst. Výstupem jsou informace o požadavcích zpracované do KM, které se ve třetí etapě porovnávají s reálným stavem schopností zaměstnanců, a případná disproporce definuje potenciální potřeby v oblasti vzdělávání (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 92-91).

Pro dosažení cíle diplomové práce zkoumám tři zdrojové oblasti podle Bartoňkové: podnik, dokumenty týkající se pracovního místa a zaměstnance samotného. Postupuji v jednotlivých etapách, nejprve zkoumám poslání

a strategii organizace, v další etapě analyzují interní dokumenty a stanovují požadavky na zaměstnance OÚ, sestavují KM, ve třetí etapě zjišťují skutečnou úroveň kompetencí zaměstnanců a identifikují tak disproporci mezi požadovaným a skutečným stavem. Z čehož vyvozují vzdělávací potřeby a následně sestavují návrh vzdělávání.

3.2.1 Strategie, vize a poslání organizace

V praktické části zkoumám strategii, poslání a vizi spol. Alfa, proto zařazuji krátké teoretické ukotvení tématu. Strategii je možné vymezit jako působení organizace v dlouhodobém horizontu. Cílem je dosažení výhody v měnícím se vnějším prostředí a naplnění očekávání zúčastněných stran (Johnson, Scholes & Whittington, 2005, s. 6-7). Strategie determinuje nastavení vnitřních procesů organizace *„a z charakteru procesů, velikosti trhů a prognózované úspěšnosti pak můžeme definovat i potřebné zdroje a způsob, jak budou zajištěny.“* (Plamínek & Fišer, 2005, str. 80). Strategie určuje budoucí směřování organizace, vede ji k získání konkurenční výhody na trhu. Je vyjádřena ve strategických cílech, realizována pomocí strategických plánů v procesu strategického řízení (Armstrong, 2010, s. 115) včetně strategického řízení lidských zdrojů, díky kterému je možné v praxi aplikovat i strategický přístup ke vzdělávání zaměstnanců (Bartoňková, 2010, s. 13-16). Pokud se pohybujeme na poli strategie organizace, setkáme se s pojmy vize a poslání. Vize je strategickým záměrem, je požadovaným budoucím stavem, jsou to aspirace organizace (Johnson, Scholes & Whittington, 2005, s. 13). Poslání, bývá používán i pojem mise, objasňuje „proč“ organizace existuje (Bartoňková 2010, s. 33). Podle Bělohávků se poslání konkretizuje v cílech (Bělohávek 1996, s. 76). Strategie, vize a poslání jsou základními dokumenty organizace pro její strategické řízení, součástí něhož je i strategie vzdělávání

(Bartoňková, 2010, s. 32). V praktické části zmiňuji strategii, vizi a poslání spol. Alfa a vyvozují z nich požadavky na OÚ, odvozují proaktivní potřeby.

Významné místo ve strategickém řízení organizace má řízení lidských zdrojů. Koubek upozorňuje, že tím, kdo dává materiálním a finančním zdrojům přidanou hodnotu, je lidský faktor (Koubek, 2007, s. 13). Cíle řízení lidských zdrojů vypočítává Koubek a mimo jiných uvádí i přípravu člověka na měnící se podmínky daného místa, optimální využívání pracovní síly a personální a sociální rozvoj pracovníků. Personální strategii formuluje jako dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté cíle v oblasti potřeby pracovních sil včetně efektivního hospodaření s nimi. Personální strategie je determinována celkovou strategií organizace a její aktivity jsou konkretizovány v personální politice, která je atomizována do dílčích personálních politik, mimo jiné do politiky vzdělávání pracovníků (Koubek, 2007, s. 17-24).

O výše uvedené teoretické pojednání opírám analýzu dokumentů z oblasti strategie organizace, která determinuje nižší úrovně strategií až na jednotlivé elementy v podobě politiky v oblasti vzdělávání zaměstnanců. Proto je nutné zabývat se při identifikování vzdělávacích potřeb i strategiemi organizace. V praktické části jsou zmíněny strategie, vize a poslání společnosti Alfa včetně politiky vzdělávání a jsou využity při naplnění cíle této práce.

3.2.2 Údaje o pracovním místě

Dalším zdrojem, který analyzuji a vyvozují z něj požadavky na zaměstnance, jsou údaje o pracovním místě (dále také jako PM). Z teorie o pracovních místech si odvozují, jaké údaje získám a jak s nimi mohu pracovat. V obecné rovině můžeme konstatovat, že popis PM definuje požadavky na pracovníka. Koubek uvádí PM jako nejmenší jednotku v organizační struktuře, která

určuje její zařazení a vymezuje okruh úkolů a odpovědností svázaných s místem. Popis PM uvádí očekávané výsledky a požadavky na znalosti, dovednosti a chování. Zároveň Koubek konstatuje, že specifikace PM ve smyslu požadavků na pracovníka jsou nahrazovány požadavky na schopnosti. Vidí dvě obecné roviny schopností, a to schopnosti odborné, často uváděné jako tvrdé a schopnosti žádoucího chování, uváděné jako měkké (Koubek, 2007, s. 43- 47). V České republice se začal hojně používat pojem kompetence, který nahrazuje výraz schopnost (Koubek, 2011, s. 41). V praktické části odvozuji požadavky na zaměstnance z pozice PM v organizační struktuře, analyzuji popisy a specifikace PM zaměstnanců OÚ společnosti Alfa, výstupem je soupis požadavků na výkon a chování zahrnující tvrdé i měkké kompetence. Zjištěné využívám při tvorbě KM.

3.2.3 Hodnocení zaměstnanců

V praktické části pracuji s výstupy z hodnocení zaměstnanců, jak jsem zmínila v úvodu kapitoly 2.1.2. Teoretickou oporu čerpám z konstatování, že *„Hlavním cílem hodnocení výkonu je zajistit maximální využití schopností, znalostí a zájmů každého zaměstnance.“* (Arthur, 2010, s. 12). V hodnocení je možné nastavovat a vyhodnocovat cíle, vyjasňovat odpovědnosti, možnosti rozvoje a kariérního postupu (Arthur, 2010, s. 16-17). Dvořáková konstatuje, že organizace potřebují specifikovat rozvojové potřeby pracovníků. Mohou být identifikovány při hodnotícím pohovoru, který vede přímý nadřízený, kdy vychází z průběžného sledování výkonu během definovaného období podle jednotných zásad (Dvořáková, 2012, s. 251-272). Plamínek zachycuje typy hodnocení z pohledu času, a to průběžné a pravidelné (Plamínek, 2009, s. 117). Hodnocení ve společnosti Alfa je nastaveno v ročním intervalu (spol. Alfa, 2018).

Při hledání optimálního způsobu hodnocení byla vytvořena a popsána řada metod. Efektivním a objektivním nástrojem pro hodnocení zaměstnanců je posuzování kompetencí podle kompetenčních modelů (kap. 2.1.2). KM poskytují jasná kritéria pro hodnocení výkonu, jednotlivé úrovně různých kompetencí jsou slovně popsány, jsou uvedeny jejich charakteristiky a projevy v chování a tím je možné předejít subjektivnímu výkladu různých pojmů (Kubeš, Kurnický & Spillerová, s. 143-145). Výše uvedený text je teoretickým východiskem pro praktickou část práce, neboť vzdělávací potřeby je možné určit rozdílem mezi požadovanou a skutečnou úrovní kompetencí zaměstnance.

Jakým způsobem zajistit, aby hodnocení kompetencí bylo objektivní? Podle Dvořákové je vhodnou volbou pro posuzování výkonu a chování hodnoticí dotazník, ve kterém mohou být uvedeny charakteristiky požadovaného jednání pracovníka odstupňované pomocí slov, např. vždy, velmi často, často, příležitostně, nikdy. Hodnotitel poté označuje četnost charakteristiky, kterou u hodnoceného pozoroval. Dvořáková konstatuje, že hodnoticí stupnice jsou používanou metodou, při níž *„Hodnotitel oceňuje pracovní výkon a jednání zaškrtnutím stupně plnění určitého kritéria.“* (Dvořáková, 2012, s. 267), u kterého je každá úroveň výkonu a jednání slovně definována (Dvořáková, 2012, s. 266-267). Gavora používá pojem posuzovací škála a doplňuje, že se jedná o nástroj zjišťování vlastnosti nebo intenzity jevu. V praxi je upřednostňována lichá škála o 3 – 9 stupních. Lichý počet stupňů vytváří symetrickou škálu, kde je napravo i nalevo od středu stejný počet stupňů (Gavora, 2000, s. 88). Koubek vidí hodnocení podle stupnice jako efektivní metodu z pohledu univerzálnosti, doporučuje ji i pro sebehodnocení (Koubek, 2007, s. 221-222). Koubek upozorňuje, že není dobré používat univerzální vzor hodnoticího dotazníku a stupnice neodrážející specifika konkrétního místa

(Koubek, 2007, s. 222). Dvořáková tento způsob hodnocení řadí mezi metody zaměřené na minulost (Dvořáková, 2012, s. 266). Jako metodu směřující do budoucnosti doporučuje používat sebehodnocení, kdy pracovník hodnotí sám sebe a následně je konfrontován s úsudkem hodnotitele (Dvořáková, 2012, s. 271). Sebehodnocení je zmíněno také v kapitole 2.1.2.

Na podkladě výše uvedeného aplikuji v praktické části diplomové práce měření úrovně kompetencí, respektive hodnocení úrovně kompetencí dle KM prostřednictvím hodnoticího dotazníku s definovanou stupnicí úrovní pracovního jednání. Hodnoticí dotazník vztažený ke KM je také použit i pro sebehodnocení zaměstnanců.

3.3 Způsoby analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb

Bartoňková předkládá dvě základní možnosti, jak identifikovat vzdělávací potřeby. Jednou cestou je kvantitativní sociologický výzkum, kdy s využitím dotazníku, rozhovoru, pozorování a dalších vhodných metod provádíme terénní šetření. Potřeby zjišťujeme přímo u samotných zaměstnanců a nespornou výhodou je, že určujeme skutečné aktuální vzdělávací potřeby daného jedince. Druhou cestou je aplikace kompetenčního přístupu, který umožňuje porovnat požadovaný a skutečný stav kompetencí zaměstnanců. Z rozdílu je možné určit vzdělávací potřeby (Bartoňková, 2010, s. 122). Podle Belcourtové a Wrighta je dobré kombinovat více metod. Snadněji tak odhalíme disproporci mezi vzdělávacími potřebami, které požaduje organizace vzhledem k normě a subjektivními požadavky zaměstnanců (Belcourt & Wright, 1998, s. 51). Bartoňková doporučuje kombinaci strategického a kompetenčního přístupu, které umožňují propojit firemní vzdělávání s personálními činnostmi (Bartoňková, 2010, s. 125).

Pro naplnění cíle diplomové práce využívám v praktické části metod kvantitativního sociologického výzkumu, a to analýzu dokumentů, rozhovory, hodnotící dotazníky a dotazníky. Jejich prostřednictvím získané informace mi umožní analyzovat a identifikovat vzdělávací potřeby.

3.4 Metody a techniky identifikace a analýzy vzdělávacích potřeb
Bartoňková konstatuje, že pro identifikaci a analýzu vzdělávacích potřeb existuje řada klasifikací, metod a technik. Vrátime-li se k tématu zdrojových dat pro identifikaci a analýzu vzdělávacích potřeb, o kterých pojednává kapitola 3.2, pohybujeme se ve třech rovinách, v rovině podniku, pracovního místa a zaměstnance. V těchto doporučených rovinách také provádím výzkum. Bartoňková poskytuje dlouhý výčet metod a technik k jednotlivým oblastem a upozorňuje, že ani tento výčet není konečný (Bartoňková, 2010, s. 123-128). Pro ilustraci vybírám některé z metod a technik doporučených Bartoňkovou (2010, s. 123-128):

- celopodnikové údaje,
 - analýza strategií,
 - práce s dokumenty,
- údaje o pracovním místě,
 - analýza popisů práce,
 - práce s dokumenty,
- údaje o jednotlivých pracovnících,
 - dotazník,
 - hodnocení pracovníků,
 - práce s dokumenty,
 - sebehodnocení,

- měření úrovně kompetencí.

Prokopenko a Kubr taktéž poskytují přehled metod a technik. Jejich dělení je na techniky obecného přístupu, kam řadí analýzu problémů, srovnání a stanoviska expertů. Dále specifikují individuální techniky, skupinové a organizační techniky. Navíc nabízí diferenci dle různých aspektů a techniky uspořádávají do přehledných tabulek (Prokopenko & Kubr, 1996, s. 122-123). Metod a technik je skutečně mnoho, proto zde nezmiňuji další autory a při naplňování cíle této práce se držím dělení metod dle Bartoňkové. V praktické části práce používám na úrovni organizace analýzu poslání a mise, strategických plánů a podnikových cílů, práci s interními dokumenty, rozhovor. Na úrovni pracovního místa taktéž aplikuji práci s dokumenty a analýzu popisu pracovního místa. Na úrovni jednotlivce aplikuji práci s dokumenty, hodnocení pracovníků, dotazník, sebehodnocení a měření úrovně kompetencí.

Vzhledem k tomu, že v praktické části používám pro zjištění individuálních subjektivně pociťovaných vzdělávacích potřeb dotazník, zařazuji krátké teoretické pojednání. Dotazování je nejčastěji používanou metodou v andragogickém výzkumu. Jedná se výzkumný nástroj, který v písemné podobě zjišťuje názory a postoje respondentů. V případě andragogického výzkumu jde o dospělé, o zaměstnance, kteří se vyjadřují k oblasti firemního vzdělávání v organizacích. Průcha doporučuje důkladnou přípravu a správnou konstrukci dotazníku. Zmiňuje uzavřené a otevřené otázky, škálování, přiměřený obsah a způsob zadávání a výhodnost osobní administrace (Průcha, 2014, s. 114-117). Dotazník používám k sebehodnocení, zjišťuji subjektivně pociťované vzdělávací potřeby a doplňuji tak sebe hodnotící část při měření úrovně kompetencí.

3.5 Interpretace výsledků analýzy vzdělávacích potřeb

V první fázi vzdělávacího cyklu je shromážděno množství údajů, ze kterých jsou analýzou získány výstupy. Na proces analýzy navazuje interpretace výsledků. Prokopenko a Kubr rozlišují dva druhy potřeb, které mohou vzejít z analýz, kvantitativní a kvalitativní. *„Kvalitativní potřeby odrážejí obsah manažerské práce a kompetence a jejich požadované změny.“* (Prokopenko & Kubr, 1996, s. 103). Jedná se o znalosti, dovednosti, které je třeba zlepšit nebo jde o změnu postojů a chování. Kvalitativní potřeby předurčují obsah vzdělávacího programu a cíle, které má vzdělávání naplnit. Kvantitativní potřeby říkají, kolik zaměstnanců má stejné nebo obdobné kvalitativní potřeby (Prokopenko & Kubr, 1996, s. 103). Pro naplnění části cíle této práce jsou k dispozici obě formy údajů, kvalitativní i kvantitativní. Interpretace řekne, jaká témata je třeba rozvíjet a jaký počet zaměstnanců konkrétní vzdělávání potřebuje. Zjištěné bude zapracováno do návrhu plánu vzdělávání zaměstnanců OÚ společnosti Alfa.

4 Plánování vzdělávání

Plánování je druhou fází vzdělávacího cyklu (Folwarczná, 2010, s. 35). Hroník píše, že plánované vzdělávání přináší větší efekt než nahodilé kusovky, proto organizace plánují komplexní rozvojové programy zahrnující měkké a tvrdé kompetence (Hroník, 2007, s. 116-119). Dvořáková vysvětluje, že prostřednictvím plánovaného osobního rozvoje zaměstnanců je možné cíleně pracovat na získávání nových znalostí a dovedností v horizontu od 1 do 3 let. Tak je možné odstraňovat nedostatky v kvalifikaci u vybraných zaměstnanců (Dvořáková, 2012, s. 288). Spol. Alfa vypracovává roční Program výcviku a vzdělávání zaměstnanců (spol. Alfa, 2018).

Konkrétním výstupem druhé fáze je návrh vzdělávacího programu, který je popisován „jako proces přípravy učebních osnov a materiálů, splňujících požadavky vzdělávání a rozvoje.“ (Prokopenko & Kubr, 1996, s. 131). Plán vzdělávání je připravován personalisty a schvalován vedením organizace. Definuje položky co, kdo, jak, kým, kdy, kde, kolik a za kolik. Zahrnuje jednotlivé programy z různých oblastí, například zákonná a odborná školení, programy zaměřené na měkké dovednosti, programy manažerského vzdělávání a rozvoje, odborné kvalifikace a studium při zaměstnání, jazykové kurzy (Folwarczná, 2010, s. 37-38). Kvalitně koncipovaný plán obsahuje konkrétní témata vzdělávání, cílovou skupinu, metody a techniky, vzdělávací instituce, časový rozvrh, místo, způsob hodnocení a vyčíslení nákladů (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 96-98). Bartoňková konstatuje, že po identifikační fázi potřeb, je nutné sestavit projekt vzdělávání a připravit ho k realizaci (Bartoňková, 2010, s. 134-166).

4.1 Cíle vzdělávání

Důležitým prvkem vzdělávacích plánů jsou definované cíle. Cíle vzdělávání jsou atomizovány na programové cíle projektu a na cíle jednotlivých akcí, které mohou obsahovat dílčí cíle. Doporučuje se rozlišovat mezi cíli a záměry. Záměr říká, proč je dané téma probíráno. Cíle pak, co jsou schopni absolventi po kurzu dělat. Správně definovaný cíl je v souladu se strategií organizace, vyjadřuje požadované chování, definuje podmínky pro posouzení, zda bylo dosaženo požadovaného chování (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 96-98). Podrobně se cílům věnuje Bartoňková. Konstatuje, že „*Formulace cíle vzdělávací akce v podstatě představuje konkretizaci dané mezery*“ (Bartoňková, 2010, s. 135), která je řešitelná vzděláváním. Správně nastavený cíl předurčuje obsah, umožňuje měřitelnost změny a usnadňuje hodnocení. Jsou uváděny různé strukturace cílů. Možné členění s propojením na programové, dílčí a specifické cíle je následující (Bartoňková, 2010, s. 137):

- a) *hlavní – programové cíle,*
- b) *rámcové – dílčí učební cíle,*
- c) *jednotlivé – specifické, dílčí učební cíle.*

Bartoňková konstatuje, že uvedené členění je nejbližší cílům firemního vzdělávání a že je možné tyto cíle dále konkretizovat v oblasti kognitivní, afektivní a psychomotorické. V praxi se však tyto specifikace velmi obtížně oddělují (Bartoňková, 2010, s. 142-143). V případě návrhu plánu vzdělávání pro spol. Alfa jsou stanoveny programové cíle jednotlivých vzdělávacích témat v duchu teoretického výkladu Bartoňkové.

4.2 Obsah vzdělávání

Bartoňková konstatuje, že obsah vzdělávací akce je dán důkladnou formulací učebních cílů, které předurčují výběr učiva, forem a metod a ovlivňují organizaci vzdělávací akce. Součástí tvorby obsahu je stanovení profilu účastníka a profilu absolventa. Profil účastníka je definován požadovanými vstupními znalostmi, dovednostmi a schopnostmi. Profil absolventa je ideální model výsledku. V případě plánu vzdělávání zaměstnanců OÚ jsou profily účastníků i absolventů dány KM. Samotné převedení cílů do obsahu je provedeno procesem didaktické transformace, tzn., že v jeho dílčích etapách je vytvořen inventář disciplín, studijní plán, osnovy vzdělávání a jsou definovány studijní materiály. Inventář je nestrukturovaný přehled všech potřebných tematických oblastí daných vzdělávací potřebou, které mohou mít podobu kompetencí. Strukturováním inventáře disciplín je vytvářen studijní plán, který představuje logicky uspořádaný systém disciplín, obsahuje časovou dotaci, posloupnost, propojení témat, způsob ukončení (Bartoňková, 2010, s. 144-148). Plán vzdělávání zaměstnanců OÚ obsahuje pouze stručný obsah tak, aby mohlo být uskutečněno výběrové řízení na vzdělavatele. Osnovy budou dopracovány s vybraným dodavatelem, což je běžná praxe společnosti (spol. Alfa, 2018).

4.3 Metody, formy a prostředky firemního vzdělávání

Didaktická forma je organizačním rámcem výuky, jsou to opatření, která regulují průběh vzdělávání v čase, prostoru, ve vztahu účastníka a lektora za pomoci metod, pomůcek a technik. Formy výuky jsou přímá (prezenční), kombinovaná a korespondenční výuka. V případě plánu vzdělávání OÚ

je navrhována prezenční forma, jelikož spol. Alfa vyžaduje osobní účast zaměstnanců ve vlastním školicím středisku (spol. Alfa, 2018).

Metoda vzdělávání je postup k požadovanému cíli a při její volbě jsou zvažována kritéria, kam mimo dalších patří charakter učebních cílů, obsah výuky, forma, znalosti o účastnících, fáze učebního procesu a další. Klasifikace metod je široká, v oblasti firemního vzdělávání se může jednat o klasifikaci metod dle míry participace účastníka, typu výuky, dle činnosti, dle fáze a typu vzdělávacího procesu, apod. (Bartoňková, 2010, s. 149-158). Plamínek vyzdvihuje čtyři metody jako stavební kameny vzdělávacích programů, nazývá je velkou čtyřkou. Uvádí, že vzdělávací akce většinou stojí na prezentacích, diskuzích, modelových a reálných situacích (Plamínek, 2010, s. 110). Při navrhování plánu vzdělávání vycházím z velké čtyřky podle Plamínka.

Vzdělávací prostředky jsou materiální povahy a podmiňují a zefektivňují průběh vzdělávání. Jejich výběr se odvíjí od formy vzdělávání, vybrané metody, možného technického vybavení a rozpočtu. Rozlišujeme mezi pomůckami, které prohlubují a rozšiřují sdělovanou informaci a prostředky, které informaci zprostředkovávají (Bartoňková, 2010, s. 162-164). Spol. Alfa v minulosti vybudovala vlastní moderně vybavené školicí středisko (dále také jako ŠS), proto jsou v tomto případě vzdělávací pomůcky a prostředky dány vybavením školicího střediska (spol. Alfa, 2018).

Neodmyslitelnou součástí vzdělávání jsou studijní materiály, zahrnují skripta, studijní opory, sylaby, scénáře a další. Studijní materiály je dnes možné nabízet písemné, ale i prostřednictvím různých moderních multimédií (Bartoňková, 2010, s. 165-166). I zde spol. Alfa využívá interní počítačové sítě

a společného úložiště, kam jsou materiály ze vzdělávacích akcí ukládány a jsou zaměstnancům k dispozici (spol. Alfa, 2018).

Prokopenko a Kubr se také věnují plánování samotné realizace procesu vzdělávání, jeho logistického zabezpečení, kam řadí plánování, rozpočet, časový rozvrh, personální zajištění, školicí, ubytovací a stravovací kapacity, reklamu a marketing programu (Prokopenko & Kubr, 1996, s. 144-149). Ubytovací a stravovací kapacity není nutné v případě spol. Alfa plánovat, protože vzdělávání probíhá ve vlastním ŠS, které je v areálu společnosti (spol. Alfa, 2018).

5 Realizace vzdělávání

Vzhledem k tomu, že cílem diplomové práce je identifikace vzdělávacích potřeb a návrh plánu vzdělávání zaměstnanců obchodního úseku ve vybrané organizaci, tzn., že jde především o první dvě fáze vzdělávacího cyklu, v pořadí dalšími dvěma fázemi cyklu, kterými jsou realizace a vyhodnocení, se v teoretické rovině zabývám jen krátce. Samotná realizace vzdělávání je v kompetenci personálního úseku spol. Alfa (spol. Alfa, 2018).

Třetí fází vzdělávacího cyklu je realizace. Podle Bartoňkové i tato fáze obsahuje části, které je nutné promyslet už během plánování (Bartoňková, 2010, s. 167). Určité prvky, které jsou obsahem kapitoly 4 Plánování, zařazují někteří odborníci na vzdělávání až do fáze realizace. Například Bartoňková teoreticky řadí oblast kalkulací vzdělávací akce až do realizační fáze. Rozlišuje dvojí náklady na vzdělávací akci (Bartoňková, 2010, s. 175-176):

- náklady na program – fixní náklady (např. lektorné, nájemné a další)
- náklady na účastníky – variabilní (např. cestovné, ubytování, hodnota ušlé pracovní doby a další).

V praktické části pracuji s kalkulacemi, jež zohledňují fixní a variabilní náklady na vzdělávání a uvádím je v plánu vzdělávání (spol. Alfa, 2018).

6 Hodnocení vzdělávání

Obdobně je to i s procesem vyhodnocení vzdělávací akce, tedy se čtvrtou fází vzdělávacího cyklu. V návrhu plánu je doporučen způsob vyhodnocení vzdělávací akce, ale samotné vyhodnocování již bude řídit personální úsek spol. Alfa. Nejčastěji užívanou hodnoticí metodou ve firemním vzdělávání je Kirkpatrickův model. Jedná se o jednoduchou, srozumitelnou a v praxi dobře využitelnou metodu. Model obsahuje celkem čtyři úrovně (Bartoňková, 2010, s. 181-189):

1. úroveň - reakce - ptáme se: „Líbilo se jim to?“
2. úroveň - učení - ptáme se: „Naučili se to?“
3. úroveň – chování – ptáme se: „Použili to na pracovišti?“
4. úroveň – výsledky – ptáme se: „Došlo ke změně efektivity organizace?“

V případě společnosti Alfa není vyhodnocování vzdělávání příliš akcentováno a používají pouze hodnocení samotnými účastníky akce prostřednictvím pohovoru s nadřízeným, nebo s pomocí formuláře, který účastníci vyplňují po ukončení vzdělávací akce, nejpozději v průběhu jednoho měsíce po akci. Nahlédnutím do formuláře vyvozují, že společnost zjišťuje 1. úroveň dle Kirkpatricka. Ke vzdělávací akci se účastník a jeho nadřízený vracejí při ročním hodnoticím pohovoru a vyhodnocují, zda účastník nové znalosti využívá při své práci. Aplikují tak 3. úroveň (spol. Alfa). Není ani záměrem spol. Alfa hodnocení vzdělávání více precizovat. Spol. Alfa částečně vzdělávání vyhodnocuje dle výše uvedeného modelu, proto je v návrhu plánu vzdělávání doporučeno hodnocení dle Kirkpatricka (Směrnice Lidské zdroje, spol. Alfa, 2018).

7 Metodologie a metodika výzkumu

V kapitole 7 se věnuji volbě příslušného typu výzkumu s přihlédnutím k cíli diplomové práce.

V předešlých kapitolách byla sumarizována teoretická východiska a přiblížen kontext z oblasti firemního vzdělávání. Jsou podkladem pro praktickou část diplomové práce směřující k identifikaci vzdělávacích potřeb a návrhu plánu vzdělávání zaměstnanců OÚ ve vybrané organizaci. Pro naplnění cíle práce využívám systematický, strategický a kompetenční přístup. Při aplikaci systematického přístupu se pohybuji v rámci vzdělávacího cyklu, který je vizualizován v kapitole 2.2 Vzdělávací cyklus jako Obrázek 1, zároveň využívám strategický přístup a vzdělávací potřeby vztahuji ke strategii organizace. Kompetenční přístup umožní precizaci identifikovaných vzdělávacích potřeb. Pro praktickou část práce je stěžejní první fáze vzdělávacího procesu analýza a identifikace vzdělávacích potřeb, která je podrobněji představena v kapitole 3. V kapitole 3.3 zmiňuje Bartoňková (2010), také Belcourtová a Wright (1998), jako vhodný způsob pro zjišťování vzdělávacích potřeb kvantitativní výzkum, který Bartoňková doporučuje obohatit o kompetenční přístup. Zmínění autoři se shodují, že pro výzkum je přínosné použití více různých metod. Výše uvedené využívám v praktické části diplomové práce.

Vzhledem k tomu, že „*Kvantitativní výzkum je testování hypotéz o skupinách, a ne o jedincích.*“ (Disman, 2000, s. 126), je vhodné analyzovat kumulovaná data, získaná pomocí totožných stimulů, s pomocí standardizovaných postupů a s pomocí redukce informací (Disman, 2000, s. 1226-127). Také Reichel vidí přínos kvantitativního přístupu v tom, že poskytuje informace, které jsou určitým způsobem kvantifikovatelné a jsou v porovnatelné podobě

(Reichel, 2009, s. 40). Při formulaci hypotézy se řídím teorií, která popisuje, že „Hypotéza je domněnka, podmíněně pravdivý výrok o vztahu mezi dvěma či více jevy, o existenci nějakého faktu, fenoménu, procesu ad. a jejich příčinách, o jejich změnách atd.“ (Reichel, 2009, s. 60). Reichel rozlišuje vstupní hypotézu, rozkládá ji do hypotéz pracovních a statistických (Reichel, 2009, s. 60-62). Pracovní hypotézu definuje Disman: „Pracovní hypotéza je tvrzení, předpovídající existenci souvislosti mezi dvěma nebo více proměnnými.“ (Disman, 2000, s. 79). Disman hovoří o operacionalizaci, která řekne, jak budeme sledované měřit. Měřítka, jenž zvolíme, se odvíjí od cíle výzkumu a teoretického rámce, ve kterém chceme vybrané studovat (Disman, 2000, s. 79-81). V případě diplomové práce tvoří rámec kompetenční přístup, proto používám pro operacionalizaci, mimo jiných, kompetence. Prostřednictvím operacionalizace jsou převáděny pojmy na zkoumatelné znaky, což jsou v této práci vzdělávací potřeby dané úrovní kompetencí u zaměstnanců. Operacionalizace předurčuje způsob zkoumání, kterým je v tomto případě měření úrovně kompetencí s pomocí hodnoticího dotazníku (Reichel, 2009, s. 51-53). Disman popisuje kroky kvantitativního výzkumu, které je vhodné postupně realizovat a základní techniky: pozorování, rozhovor, dotazník a analýzu dokumentů (Disman, 2000, s. 120-124). Pro měření úrovně kompetencí použiji hodnoticí dotazník s posuzovací škálou. Gavora doporučuje posuzovací škály pro zjišťování míry vlastnosti jevu nebo jeho intenzitu, kdy hodnocení je dáno určením polohy na škále. Většinou je používán lichý počet stupňů tvořící symetrickou škálu, která se obvykle pohybuje v rozmezí 3 - 9 stupňů. Zmiňuje například posuzovací škálu stále – nikdy a doplňuje, že je možné, aby posuzovatel hodnotil i sám sebe (Gavora, 2000, s. 88-89). V praktické části pracuji s údaji z hodnoticích dotazníků, ve kterých je použita škála vždy – nikdy v rozmezí 5 stupňů a které obsahují i sebehodnocení.

7.1 Výzkumné otázky a hypotézy

Ze stanoveného cíle diplomové práce, kterým je identifikace vzdělávacích potřeb a návrh plánu vzdělávání zaměstnanců obchodního úseku ve vybrané organizaci, vypsala hlavní výzkumná otázka (dále také jako HVO):

- HVO: Jakou podobu a obsah bude mít návrh plánu vzdělávání obchodního úseku ve vybrané organizaci?

Odpověď na HVO získávám z postupných kroků popsaných v následujících kapitolách praktické části práce. Aby bylo možné na HVO najít odpověď, stanovuji dílčí výzkumné otázky, které jsou postupně řešeny analýzou různých zdrojů a sumarizací informací. Dílčích výzkumných otázek (dále také jako DVO) je celkem 5 a jsou stanoveny v souladu s teoretickou částí práce:

- DVO 1: Jakou má organizace politiku vzdělávání?
- DVO 2: Jakými metodami organizace zjišťuje vzdělávací potřeby zaměstnanců?
- DVO 3: Jaké jsou požadavky na kompetence zaměstnanců obchodního úseku ze strany organizace?
- DVO 4: Jaká je skutečná úroveň kompetencí zaměstnanců obchodního úseku vzhledem k definovaným požadavkům organizace?
- DVO 5: Jaké jsou vzdělávací potřeby zaměstnanců obchodního úseku ve vybrané organizaci?

Postup při hledání odpovědí na DVO včetně metod, technik a zdrojů je popsán v kap. 7.2.

V souladu s cílem a teoretickou částí práce je vyslovena také hlavní hypotéza

- HH: Zaměstnanci obchodního úseku mají vzdělávací potřeby.

Vzhledem k tomu, že se jedná o zaměstnance obchodního úseku, volím pro ověření hlavní hypotézy (dále také jako HH) v souladu s teoretickou částí práce pracovní hypotézu

- PH: Předpokládám, že zaměstnanci obchodního úseku mají vzdělávací potřeby v kompetencích: obchodní činnost a péče o zákazníky, marketing, kooperace, vedení lidí, prezentační dovednosti, ovlivňování lidí, způsobilost v cizím jazyce, strategické myšlení a orientace v legislativě a právu.

Při prokazování pracovní hypotézy (dále také jako PH) budu

- a) konkretizovat zaměstnance OÚ, uvedu jejich počet a umístění v pracovních pozicích.

Při prokazování vzdělávacích potřeb budu zjišťovat následující zkoumatelné údaje:

- b) požadované kompetence zaměstnanců OÚ,
- c) úroveň projevů požadovaných kompetencí jednotlivých zaměstnanců OÚ,

ze zjištěného za b) a za c) mohu identifikovat a prokázat

- d) vzdělávací potřeby zaměstnanců OÚ.

S pomocí získaných údajů bude možné potvrdit, nebo vyvrátit PH a HH.

7.2 Metody a postup výzkumu

V teoretické části práce jsem se v kapitole 3.4 věnovala metodám a technikám, které je možné při identifikaci a analýze vzdělávacích potřeb využít. Pro přehlednost uvádím v této kapitole postup výzkumu, použité metody, techniky a zdroje. Vycházím ze zdrojů (spol. Alfa):

- strategie spol. Alfa včetně personální strategie a politiky vzdělávání,
- interní dokumenty spol. Alfa,

- rozhovor s personální ředitelkou a zaměstnancem OÚ,
- hodnocení zaměstnanců dle interní směrnice,
- kompetenční model pro měření úrovně kompetencí (hodnocení dle kompetenčního modelu).

Z doporučených metod a technik aplikuji:

- analýzu dokumentů,
- polostandardizované rozhovory,
- měření úrovně kompetencí pomocí hodnoticího dotazníku s posuzovací škálou,
- sebehodnocení,
- dotazník.

Při sběru informací a formulaci odpovědí na HVO a DVO používám následující zdroje a postupy:

- DVO 1: Jakou má organizace politiku vzdělávání?
 - Analýza dokumentů spol. Alfa: Výroční zpráva 2017, webové stránky, směrnice Lidské zdroje, článek 8 Program výcviku a vzdělávání zaměstnanců (spol. Alfa),
 - rozhovory s personální ředitelkou a OM2.
- DVO 2: Jakými metodami organizace zjišťuje vzdělávací potřeby zaměstnanců?
 - Analýza dokumentů spol. Alfa: směrnice Lidské zdroje (spol. Alfa),
 - rozhovory s personální ředitelkou a OM2.
- DVO 3: Jaké jsou požadavky na kompetence zaměstnanců obchodního úseku ze strany organizace?
 - Analýza dokumentů spol. Alfa: Výroční zpráva 2017, směrnice Lidské zdroje a Metodika vypracování popisu pracovních míst

a popisu funkce, formuláře Popis funkce a Hodnocení zaměstnance (spol. Alfa),

- analýza strategie spol. Alfa,
 - rozhovory s personální ředitelkou a OM2,
 - práce s databází kompetencí a kompetenčními požadavky k výkonu povolání z Katalogu povolání pod záštitou MPSV ČR na www.nsp.cz, tento zdroj je dále uváděn jako NSP (www.nsp.cz),
 - s oporou teorie sestavení specifického kompetenčního modelu zaměstnance OÚ.
- DVO 4: Jaká je skutečná úroveň kompetencí zaměstnanců obchodního úseku vzhledem k definovaným požadavkům organizace?
 - Analýza dokumentů: záznamy z ročních hodnocení zaměstnanců dle směrnice (spol. Alfa),
 - měření úrovně kompetencí u jednotlivých zaměstnanců prostřednictvím hodnocení zaměstnanců dle KM s pomocí hodnotícího dotazníku včetně sebehodnocení.
 - DVO 5: Jaké jsou vzdělávací potřeby zaměstnanců obchodního úseku ve vybrané organizaci?
 - Dotazník zjišťující subjektivně pociťované vzdělávací potřeby,
 - zpracování získaných údajů z předešlého zkoumání do tabulek a grafů a jejich následné vyhodnocení a interpretace.

Získané informace jsou podkladem pro formulaci odpovědi na HVO.

Při prokazování pravdivosti PH a HH postupuji v následných krocích a) - d) a využívám uvedené metody, postupy a zdroje.

- a) Konkretizuji zaměstnance OÚ:

- analýza interních dokumentů: Výroční zpráva 2017, organizační struktura a organigram, Popis funkce (spol. Alfa).
- b) Stanovují požadované kompetence zaměstnanců OÚ:
- analýza interních dokumentů: Popis funkce, Hodnocení zaměstnanců, strategické dokumenty a obchodní plány, Výroční zpráva 2017 (spol. Alfa),
 - analýza generického KM pro zaměstnance obchodu z NSP,
 - sumarizace požadovaných kompetencí zaměstnanců OÚ a sestavení specifického KM.
- c) Stanovují úroveň projevů požadovaných kompetencí u jednotlivých zaměstnanců OÚ:
- analýza údajů ze záznamů z ročních hodnocení zaměstnanců dle směrnice (spol. Alfa),
 - měření kompetencí s pomocí hodnoticího formuláře s posuzovací škálou (hodnocení zaměstnanců dle KM včetně sebehodnocení).
- d) Identifikují vzdělávací potřeby zaměstnanců OÚ:
- dotazník subjektivně pocíťovaných vzdělávacích potřeb,
 - sumarizace získaných údajů z předešlého zkoumání do tabulek a grafů, jejich vyhodnocení a interpretace,
 - sestavení přehledu vzdělávacích potřeb zaměstnanců OÚ.

Získané údaje budou podkladem pro potvrzení nebo vyvrácení PH a HH.

Při realizaci praktické části diplomové práce postupuji v etapách a s využitím uvedených metod zkoumám zdroje ze tří oblastí: organizace, pracovní místo, jedinec (kap. 3.2). Dále popisuji konkrétní postupné kroky výzkumu na úrovni jednotlivých oblastí. Na úrovni

- organizace analyzují dokumenty: poslání a vize, strategické a obchodní plány, webové stránky, Výroční zpráva za rok 2017, organizační

struktura, (spol. Alfa); rozhovorem s personální ředitelkou a OM2 zjišťuji strategii spol. Alfa a současný stav v oblasti vzdělávání, informace slouží k deskripci a analýze současného stavu, aby z něj bylo možné vyvodit data pro stanovení požadavků na zaměstnance OÚ,

- pracovních míst analyzuji: Popisy funkcí technickohospodářských zaměstnanců (dále jen THZ) u OÚ, generický KM z NSP (www.nsp.cz) a následně sestavuji specifický KM zaměstnance OÚ pro následné měření úrovně kompetencí jednotlivců a sebehodnocení,
- jednotlivce (zaměstnance OÚ) analyzuji výstupy z dokumentů z ročních hodnocení zaměstnanců, zjišťuji skutečnou úroveň kompetencí prostřednictvím měření kompetencí s pomocí hodnoticího dotazníku s posuzovací škálou, dotazníkem zjišťuji subjektivně pociťované vzdělávací potřeby,

Pro naplnění cíle diplomové práce je nutné nejdříve stanovit požadavky na kompetence zaměstnance OÚ, což je cílem zkoumání zdrojů na úrovni organizace a pracovního místa, jehož výsledkem je specifický KM. Vzdělávací potřeby zkoumám na úrovni jednotlivce, zpracovávám informace

- z hodnocení zaměstnanců dle interní směrnice (spol. Alfa),
- z měření úrovně kompetencí prostřednictvím hodnoticího dotazníku,
- z dotazníkového šetření subjektivně pociťovaných vzdělávacích potřeb.

V závěrečné fázi se věnuji interpretaci dat, zjišťuji konkrétní disproporce mezi požadovaným a skutečným stavem kompetencí a identifikuji vzdělávací potřeby. Ze zjištěných disproporcí za pomoci teoretických východisek pro tvorbu plánu vzdělávání sestavuji návrh plánu vzdělávání zaměstnanců OÚ jako celku.

8 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců OÚ

Stěžejní část diplomové práce je v oblasti analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb. Jedná se o první fázi vzdělávacího cyklu, jak je uvedeno v kapitole 3. V této části práce zjišťuji vzdělávací potřeby zaměstnanců OÚ spol. Alfa. Analyzuji interní dokumenty, realizuji rozhovory a stanovuji požadavky na kompetence zaměstnanců OÚ. Poté zjišťuji skutečný stav kompetencí zaměstnanců OÚ a ze zjištěného vyvozují disproporce, tedy vzdělávací potřeby.

8.1 Přípravná fáze

V přípravné fázi identifikace a analýzy vzdělávacích potřeb jsem zjišťovala, které zdroje dat jsou k dispozici a jakým způsobem jsou využitelné. Spol. Alfa mi poskytla interní dokumenty mající vztah k cíli diplomové práce, které jsem pročetla. Setkala jsem se se zainteresovanými osobami, informovala je o mém záměru a získala příslib spolupráce. Na základě informací získaných v přípravné fázi jsem dospěla k rozhodnutí, že cíl diplomové práce je možné naplnit prostřednictvím kvantitativního sociologického výzkumu.

8.1.1 Výzkumný vzorek

Součástí přípravné fáze je identifikace cílové skupiny. V případě diplomové práce se jedná o zaměstnance spol. Alfa, konkrétně o skupinu obchodníků. Pro potřeby vyhodnocení HH budu v této kapitole zároveň naplňovat bod a) konkretizace zaměstnanců OÚ. Ve Výroční zprávě 2017 je uvedena organizační struktura společnosti, která má funkcionální podobu, dělí se

na 10 specializovaných úseků, jedním z nich je OÚ (Výroční zpráva 2017, spol. Alfa, 2018). Je veden obchodním ředitelem a čítá 10 zaměstnanců umístěných ve 4 úrovních hierarchie vyjma ředitele. Z tohoto počtu je celkem 6 obchodních manažerů, 3 obchodní referenti a 1 technický pracovník. Organigram OÚ je uveden v Příloze 1. Obchodní ředitel vede manažera pro technickou podporu a technického pracovníka, v jehož kompetenci je administrativa úseku a obchodní segment celků. V této úrovni jsou dále tři manažeři, manažer pro obchod a marketing, manažer pro zahraničí a manažer pro český a slovenský trh, který vede dva další, specialistu pro Českou republiku a specialistu pro Slovensko. Specialisté mají k dispozici obchodní referenty. Vzhledem k organizačním změnám, které vyvolal nový vlastník, je nyní OÚ bez ředitele. Úsek spadá v době zpracování diplomové práce do kompetence generálního ředitele a jeden z obchodních manažerů je generálním ředitelem pověřen k zastupování v určených záležitostech (spol. Alfa, 2018).

Z důvodu nutné anonymizace jsem přidělila každému zaměstnanci OÚ zkratku, pod kterou je dále v diplomové práci uváděn. Pozice obchodního manažera má zkratku OM, obchodního referenta OR, technického pracovníka TP. Čísly 1 až 10 za zkratkou jsou odlišeni jednotliví zaměstnanci OÚ. Vše je zachyceno v Příloze 2.

8.2 Fáze sběru dat

8.2.1 Definování požadovaných kompetencí zaměstnanců OÚ

V kapitole zjišťuji informace pro vyhodnocení PH a pro odpovědi na DVO, zkoumám zdroje a stanovuji požadované kompetence zaměstnanců OÚ.

8.2.1.1 Strategie, vize a poslání

V teoretické části diplomové práce je u kapitol zmíněno využití teorie pro praktickou část. V kapitole 3.2.1 je jako pramen analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb uvedena strategie, poslání a vize organizace, proto jsou zkoumány také u spol. Alfa. Zdrojem informací jsou interní dokumenty společnosti - obchodní a finanční plán a Výroční zpráva 2017, webové stránky a rozhovory s personální ředitelkou a OM2 (scénáře rozhovorů jsou uvedeny jako Příloha 3 a 4).

Prostudováním textů webových stránek, Výroční zprávy 2017 a rozhovorem s personální ředitelkou a OM2 jsem zjistila, že posláním spol. Alfa je nabízet zákazníkům technicky a ekonomicky zajímavá řešení napomáhající zkvalitnění dopravy s využitím technologických předností a kvalifikace zaměstnanců. Rozvoj aktivit společnost spojuje s neustálým zvyšováním kvality a spolehlivosti dodávek, zkracováním dodacích lhůt, komplexností služeb, trvalou inovativností a vstřícností k požadavkům zákazníků. Vizí společnosti je být spolehlivým a stabilním partnerem pro výrobu a modernizaci vozidel (webové stránky, Výroční zpráva 2017, spol. Alfa, 2018). Dále jsem sumarizovala informace o strategii a cílech společnosti a doplnila je rozhovorem s OM2. Portfolio společnosti tvoří tři oblasti, a to výroba v rámci koncernu, modernizace a opravy vozidel. Strategii do budoucna je posilovat oblast novovýroby a oprav, neboť v oblasti modernizací se na trhu dostavil očekávaný pokles. Tuto skutečnost dokládá Výroční zpráva, která vysvětluje, že hospodářské výsledky roku 2017 byly ovlivněny změnou portfolia zakázek (spol. Alfa, 2018). Současným cílem společnosti je udržet opravy ve stávajícím rozsahu a zároveň je navýšit aktivním vyhledáváním potenciálních možností na domácím i zahraničním trhu. Klesající objem segmentu modernizací chce společnost nahradit

zvýšeným objemem novovýroby. Od roku 2018 spol. Alfa nabízí výrobní kapacity i mimo skupinu v ČR i v zahraničí (spol. Alfa, 2018). Ze strategie a stanovených cílů vyplývá potřeba zaměřit se na kvalifikaci a kompetence obchodních manažerů i referentů a posílit obchodní tým o manažera pro export, který již nastoupil v průběhu roku 2018 a převzal stávající minoritní zahraniční zakázky. Jeho úkolem je obstarat další akvizice a vybudovat výnosný a stabilní exportní segment (spol. Alfa, 2018). Nahlédnutím do obchodních a finančních plánů společnosti jsem zjistila, že cíle pro rok 2018 téměř kopírují čísla z roku 2016, respektive jsou stanoveny nepatrně níže (spol. Alfa, 2018). V rozhovoru s personální ředitelkou a OM2 bylo potvrzeno, že ve strategii společnosti jsou základem tři oblasti: novovýroba, opravy a modernizace, že cílem je nahradit pokles v oblasti modernizací navýšením segmentu oprav a vybudováním silného zahraničního obchodu. Sumarizací předchozího vyvozují, že strategií společnosti je stabilizovat domácí projekty, vyhledat a realizovat nové zakázky a vybudovat segment exportu.

Vzhledem k tomu, že dílčím krokem k naplnění cíle diplomové práce je stanovit požadované kompetence zaměstnanců OÚ, pracuji s generickým KM pro obchodníky z NSP a v textech interních dokumentů a v rozhovorech hledám specifické činnosti a projevy chování pro jednotlivé kompetence. Pro identifikaci požadovaných kompetencí používám charakteristiky projevů chování uvedených kompetencí z NSP (www.nsp.cz). Ze strategie, poslání a vize tedy vyvozují pro oblast vzdělávání potřebné kompetence, které uvádím v Tabulce 1.

Tabulka 1 Požadované kompetence vzhledem ke strategii

| Požadované kompetence vzhledem ke strategii |
|---|
| Obchodní činnost |
| Marketing |
| Strategické myšlení |
| Komunikace |
| Ovlivňování lidí |
| Jazyková způsobilost v cizím jazyce |
| Spolupráce |
| Plánování a organizování práce |
| Zvládání zátěže |

8.2.1.2 Personální strategie a politika vzdělávání

Z interních dokumentů a z rozhovoru s personální ředitelkou vyplynulo, že spol. Alfa má zpracovanou personální strategii v podobě směrnice Lidské zdroje, jejíž účelem je stanovení jednotných zásad a požadavků na lidské zdroje, mimo jiné i v případě vzdělávání, výcviku a hodnocení způsobilosti zaměstnanců vykonávat požadované činnosti na základě přiměřeného vzdělání, výcviku, dovedností a zkušeností. Mimo jiných obsahuje článek 7 Hodnocení zaměstnanců, článek 8 Program výcviku a vzdělávání zaměstnanců a článek 13 Zastupitelnost, příprava nástupců a personálních záloh. Z personální oblasti je i další směrnice, z které získávám data, a to Metodika vypracování popisu pracovních míst a popisu funkce. Politika vzdělávání je nastavena s pomocí výše uvedené směrnice Lidské zdroje, článku 8. Společnost Alfa nabízí zaměstnancům možnost studia při zaměstnání a zároveň pro ně vytváří podporující podmínky (spol. Alfa, 2018). V roce 2005 spol. Alfa vybuodovala vlastní moderní školicí středisko pro realizaci vzdělávacích kurzů a doplňování odborných znalostí. Středisko je intenzivně využíváno (spol. Alfa, 2005, 2018). Personální ředitelka

v rozhovoru zmínila, že většinou probíhají povinná odborná a periodická školení, ostatní témata vzdělávání jsou v menšině, přestože je v oblasti vzdělávání vypracován systém, kdy se při hodnocení zaměstnanců určují i další vzdělávací potřeby. Vzdělávací potřeby zaměstnanců zjišťuje spol. Alfa v průběhu hodnocících pohovorů, což je dáno článkem 7 Hodnocení zaměstnanců, nebo jsou dány legislativou (spol. Alfa, 2018).

Z provedené analýzy interních zdrojů a z rozhovorů je možné odpovědět na DVO 1 a DVO 2.

DVO 1: Jakou má organizace politiku vzdělávání?

Spol. Alfa má politiku vzdělávání systematicky zpracovanou ve směrnici Lidské zdroje, článek 8. Každoročně zpracovává Program výcviku a vzdělávání zaměstnanců a aktivně tak podporuje vzdělávání. Zaměstnanci využívají možnosti studia při zaměstnání. Spol. Alfa disponuje moderně vybaveným ŠS (spol. Alfa, 2018).

DVO 2: Jakými metodami organizace zjišťuje vzdělávací potřeby zaměstnanců?

Jedná se pouze o jednu metodu, kterou je roční hodnocící pohovor, výstupy z něj jsou zaznamenány ve formuláři Hodnocení zaměstnance. Další vzdělávací potřeby jsou předepsány legislativou (spol. Alfa, 2018).

8.2.1.3 Organizační struktura společnosti

Jedním ze zdrojů při vyhledání a sepisování kompetencí, které jsou kladeny na obchodníky, je organizační struktura a organigram OÚ (kap. 8.1.1). Společnost Alfa má funkcionální organizační strukturu, z čehož je zřejmé, že na zaměstnance OÚ jsou kladeny obdobné požadavky, které se mírně liší jejich

pozicí v organigramu. Spol. Alfa plánuje provést transformaci organizační struktury OÚ, aby vyhovovala nové strategii. Budoucí organigram je součástí Přílohy 1 (spol. Alfa, 2018). Případný posun na vyšší pozice vyvolá relevantní vzdělávací potřeby, např. zdokonalení manažerských, komunikačních či jazykových dovedností. Rekapituluji, že všichni zaměstnanci OÚ potřebují obdobné kompetence a že vzdělávací potřeby mohou vzejít z kariérového posunu, což je zohledněno při sestavování KM zaměstnance OÚ.

8.2.1.4 Popis funkce THZ

Důležitým zdrojem informací, který dále zkoumám, je Popis funkce THZ (Příloha 5), který je dán směrnicí Metodika vypracování popisu pracovních míst a popisu funkce. Směrnice zaručuje *„soulad s obecně platnými právními předpisy, směrnicemi a normami, kterými se společnost musí řídit, stejně jako s předpisy vnitřními, zejména odvozenými od organizačního řádu.“* (spol. Alfa, 2018). Popis funkce je řízený záznam a váže se k němu příslušný formulář. Definuje zařazení jedince do organizační struktury, přiřazuje mu daný okruh úkolů, odpovědností a kompetencí. Obsahuje popis činnosti a kvalifikační požadavky. Je aktualizován jednou ročně v návaznosti na pravidelné hodnocení zaměstnanců. Směrnice povoluje použít jako zdroj pro aktualizace NSP (www.nsp.cz). Popis funkce THZ používá spol. Alfa k plánování a přípravě personálních záloh, při hodnocení zaměstnanců, k plánování výcviku a vzdělávání (spol. Alfa, 2018).

Dílčím cíle práce je definovat požadované kompetence zaměstnanců OÚ, proto sestavuji specifický KM, pro který použiji i výstupy z analýzy Popisů funkcí THZ. Využívám proto postup doporučený teorií pro tvorbu KM, kterým je rozřazení získaných informací do skupin, do tzv. kompetenčních

témat (Bartoňková, 2010, s. 101). Z Popisů funkcí THZ jsem vypsalala všechny činnosti, odpovědnosti a pravomoci, poté jsem je tematicky rozřadila a určila jsem jednotlivé okruhy, které jsem vztáhla k názvům a charakteristikám kompetencí dle NSP, jelikož se při bližším zkoumání ukázalo, že se jedná o dílčí kompetence kompetencí vyšších (www.nsp.cz). V Tabulce 2 jsou uvedeny zmíněné činnosti na základě jejich četnosti výskytu. Vzniklý soupis jsem použila při úpravě generického KM na specifický KM zaměstnance OÚ, podle kterého bude později měřena úroveň kompetencí jednotlivců.

Tabulka 2 Požadované kompetence z Popisu funkcí THZ

| Požadované kompetence z Popisů funkcí THZ |
|--|
| Obchodní činnost a péče o zákazníky |
| Marketing |
| Kooperace (spolupráce) |
| Vedení lidí |
| Prezentační dovednosti a ovlivňování lidí |
| Strategické myšlení |
| Orientace v legislativě a právu |
| Způsobilost v cizím jazyce (AJ) |
| Počítačová způsobilost |
| Orientace na export |

8.2.1.5 Kompetenční model

Jako teoretické východisko pro užití kompetenčního modelu mi slouží kap. 2.1.2 Kompetenční přístup. Základním zdrojem informací pro stanovení požadovaných kompetencí zaměstnanců OÚ je generický KM z databáze NSP (www.nsp.cz), který s využitím kombinovaného přístupu a zjištěných informací upravuji na specifický KM zaměstnance OÚ spol. Alfa. Zohledněny v něm jsou kompetence z Tabulek 1 a 2 a dále kompetence z formuláře

Hodnocení zaměstnanců (Příloha 6). Deskripci metodiky hodnocení zaměstnanců dle směrnice (spol. Alfa) se podrobně věnuji dále v kapitole 8.2.2.1. Za použití stejného postupu, který jsem popsala v kap. 8.2.1.4 Popis funkce THZ, jsem do specifického KM zapracovala také kompetence, které jsou u zaměstnanců sledovány na základě metodiky hodnocení zaměstnanců (Tabulka 3).

Tabulka 3 Požadované kompetence z metodiky hodnocení dle směrnice

| Požadované kompetence z metodiky hodnocení dle směrnice |
|--|
| Komunikace |
| Plánování a organizování práce |
| Kooperace (spolupráce) |
| Výkonnost |

Výsledný specifický KM obsahuje kompetence včetně definování jejich úrovně pro všechny tři funkční pozice v OÚ, tj. pro manažery, referenty i technického pracovníka. Kompetenční model je přiložen jako Příloha 7.

Specifický KM zaměstnance OÚ dává odpověď na DVO 3: Jaké jsou požadavky na kompetence zaměstnanců obchodního úseku ze strany organizace? Tyto požadavky jsou shrnuty do podoby KM zaměstnance OÚ spol. Alfa. Sestavený KM je východiskem pro následné měření úrovně kompetencí u jednotlivých zaměstnanců OÚ. Poskytne tak odpověď na DVO 4.

Pro vyhodnocení PH a HH je specifický KM zaměstnance OÚ výstupem dle bodu b) požadované kompetence u zaměstnanců OÚ. Poslouží pro další krok, kterým je měření c) úrovně projevů požadovaných kompetencí u jednotlivých zaměstnanců OÚ.

8.2.2 Zjišťování skutečné úrovně kompetencí zaměstnanců OÚ

V této kapitole popisuji sběr dat dle bodu c) pro vyhodnocení PH a HH a pro odpověď na DVO 4. Při identifikaci skutečné úrovně kompetencí zaměstnanců čerpám informace

- z analýzy záznamů z pravidelných ročních hodnocení, které jsou dány interní směrnici (spol. Alfa),
- z měření úrovně kompetencí pomocí hodnoticího dotazníku s posuzovací škálou, respektive z hodnocení dle kompetencí a sebehodnocení, které je součástí výzkumu pro účely diplomové práce.

Hodnocení jako teoretické východisko je podrobně popsáno v kapitole 3.2.3 Hodnocení zaměstnanců.

8.2.2.1 Hodnocení zaměstnanců dle směrnice spol. Alfa

Směrnici Lidské zdroje jsem zmínila v kap. 8.2.1.2. Článek 7 Hodnocení zaměstnanců popisuje standardy pravidelného hodnocení, které má být u kategorie THZ uskutečňováno 1x ročně v měsíci listopadu na základě stanovených kritérií s pomocí formuláře Hodnocení zaměstnance. Výstupem je dohoda o rozvojových a vzdělávacích opatřeních, která jsou personálním úsekem zapracována do Programu výcviku a vzdělávání zaměstnanců spol. Alfa (dále také jako Program výcviku). Součástí hodnocení je i stanovení profesních a kariérních cílů zaměstnance, se kterými je dále nakládáno dle článku 13 Zastupitelnost, příprava nástupců a personálních záloh této směrnice. Možný vertikální kariérový posun je u zaměstnanců OÚ vizualizován organigramem v Příloze 1 (spol. Alfa, 2018).

V listopadu 2018 proběhlo pravidelné hodnocení zaměstnanců dané směrnicí, jehož výstupy mi byly poskytnuty k analýze. Nejvíce informací jsem očekávala z části formuláře, ve které jsou hodnoceny kompetence. Rozsah hodnocení je dán písmeny A až D s uvedením, že A představuje vysoké naplňování kompetence hodnoceným, D potom, že projevy uvedené kompetenci neodpovídají. Samotné kompetence ani stupnice hodnocení úrovní A - D nejsou blíže specifikovány. V poskytnutých záznamech byly sledované kompetence hodnoceny pouze písmeny A – vysoce splňuje, nebo B – splňuje (spol. Alfa, 2018), což znamená, že nepředstavují vzdělávací potřebu. Nejvíce informací jsem proto čerpala z částí dohodnutých rozvojových a vzdělávacích opatření a kariérních cílů. Sumarizace získaných údajů je pod názvem Souhrn identifikovaných vzdělávacích potřeb z hodnocení dle směrnice v Příloze č. 8. Osahuje vzdělávací potřeby jednotlivých zaměstnanců i celkový souhrn za OÚ. Jedná se o první podklad pro finální kompletaci a stanovení vzdělávacích potřeb, tedy pro odpověď na DVO 5 a pro bod d) k vyhodnocení PH a HH.

8.2.2.2 Měření úrovně kompetencí zaměstnanců OÚ

Už při prvním nahlédnutí do hodnocení z předešlých let jsem zjistila, že tyto interní dokumenty neposkytnou dostatek informací o skutečné úrovni požadovaných kompetencí zaměstnanců OÚ, aby byl naplněn cíl diplomové práce. Proto bylo v průběhu roku 2018 realizováno a zdokumentováno měření úrovně kompetencí pomocí hodnoticího dotazníku s posuzovací škálou. Tato dokumentace je stěžejním pramenem informací pro vyhodnocení PH a HH, pro zodpovězení HVO a naplnění cíle práce.

Pro měření úrovně kompetencí, respektive pro hodnocení a sebehodnocení dle kompetencí, byl použit specifický KM (kap. 8.2.1.5). Aby bylo možné provést měření úrovně kompetencí, bylo nutné připravit hodnoticí dotazník, stanovit jednotlivé úrovně kompetencí a popsat jejich charakteristiky a projevy v chování. Kde to bylo možné, použila jsem popisy obsahů a úrovní kompetencí dle NSP (www.nsp.cz), tam kde chyběly, byly doplněny z odborné literatury (Kubeš, Kurnický & Spillerová, 2004; Plamínek & Fišer, 2005). Dalším krokem v přípravě měření úrovně kompetencí bylo definování stupnice pro samotné hodnocení, tzn., zda se požadovaná úroveň kompetence u zaměstnance projevuje a v jaké míře. Přihlédla jsem k již existujícímu způsobu hodnocení ve spol. Alfa a dosadila jsem stupnici, která koresponduje se stupnicí používanou při hodnocení zaměstnanců dle směrnice. Vytvořila jsem slovní posuzovací stupnici (Tabulka 4) s 5 hodnoticími stupni označených písmeny A až E a doplnila ji slovním popisem. Vycházela jsem z doporučení teoretiků z kapitoly 3.2.3 Hodnocení zaměstnanců (Dvořáková, 2012; Gavora, 2000; Koubek, 2007). Na setkání s budoucími hodnotiteli vyvstal požadavek na bližší specifikování slovní stupnice, proto byl doplněn procentuální ukazatel, který byl pro hodnotitele dostačující.

Tabulka 4 Stupnice měření projevu kompetencí pro hodnocení

| Stupnice měření projevu kompetencí pro hodnocení | | |
|---|-----------------------------------|--------|
| Kompetence se v požadované úrovni dle KM projevuje: | | úroveň |
| vždy | u 100 % případů chování a jednání | A |
| velmi často | u 75 % případů chování a jednání | B |
| často | u 50 % případů chování a jednání | C |
| příležitostně | u 25 % případů chování a jednání | D |
| nikdy | u 0 % případů chování a jednání | E |
| Nehodnoceno | | N |

V hodnocení se u některých kompetencí objevuje písmeno N, jde o položku „nehodnoceno“ v případě, že kompetence není u pozice v rámci úseku požadovaná. Například písmeno N je použito u technického pracovníka, kdy se nehodnotila kompetence marketing.

Cílem diplomové práce je identifikace vzdělávacích potřeb a návrh plánu vzdělávání zaměstnanců obchodního úseku vybrané organizace. Plánovaným zdrojem informací pro vyhodnocení PH a HH jsou výstupy z pravidelného hodnocení zaměstnanců doplněné o měření úrovně kompetencí, respektive o hodnocení a sebehodnocení dle kompetencí. Zainteresovaní zaměstnanci byli požádáni, aby v průběhu roku 2018 provedli měření úrovně kompetencí, a to v červnu a listopadu daného roku. V květnu 2018 jsem požádala o setkání se zúčastněnými zaměstnanci, informovala je o cíli a obsahu diplomové práce a požádala je o spolupráci. Na setkání byli informováni a seznámeni s KM, s principy a stupnicemi pro vyhodnocování. Zaměstnance, kteří se setkání nemohli účastnit, jsem v průběhu téhož měsíce informovala osobně. Pro měření úrovně kompetencí jsem připravila hodnoticí dotazník (Příloha 9), který obsahuje část pro sebehodnocení a část pro hodnocení nadřízeným. V obou případech, v červnu i v listopadu, byli zaměstnanci požádáni, aby nejdříve provedli sebehodnocení, které bylo později porovnáno s hodnocením nadřízeného. Konečné výstupy jsem přenesla do tabulky a sumarizovala hodnoty. Tímto postupem jsem zjistila úroveň projevů požadovaných kompetencí u jednotlivých zaměstnanců OÚ. Získala jsem odpověď na DVO 4 a údaje pro bod c) pro vyhodnocení PH a HH.

Pro další kroky výzkumu bylo nutné stanovit kritéria pro vyhodnocení vzdělávacích potřeb vzešlých z měření úrovně kompetencí. Pro měření úrovně projevů kompetencí jsem záměrně použila lichou posuzovací škálu, která je symetrická, tzn., že napravo i nalevo od středu je stejný počet stupňů

(Gavora, 2000, s. 88) představující buď kladné, nebo záporné hodnocení. Vzhledem k tomu, že stupeň C je středovou hodnotou, považuji ho za průměrný standard. Na základě uvedeného stanovuji, že vzdělávací potřebu představuje hodnocení, kdy se objeví alespoň jednou za C, D nebo za E, a to v listopadovém hodnocení, což znamená, že nenastala od června progresa v dané kompetenci. Zpracováním výsledků z měření úrovně projevů kompetencí jsem získala souhrn vzdělávacích potřeb jednotlivých zaměstnanců OÚ i úseku jako celku (Příloha 10). Interpretací získaných údajů mám k dispozici druhý podklad pro finální kompletaci a stanovení vzdělávacích potřeb, tedy pro odpověď na DVO 5 a pro bod d) k vyhodnocení PH a HH.

8.2.2.3 Dotazník subjektivně pocíťovaných vzdělávacích potřeb

V procesu identifikace vzdělávacích potřeb je vhodné znát i pohled samotných zaměstnanců, zjistit jejich subjektivně pocíťované individuální vzdělávací potřeby. Připravila jsem proto dotazník, který obsahuje přehled požadovaných kompetencí dle KM včetně dalších oblastí vzdělávání vzešlých z analýzy dokumentů - české obchodní právo, Zákon o veřejných zakázkách, zahraniční obchodní právo a legislativa EU. V dotazníku mohli zaměstnanci označit subjektivně pocíťovaný deficit, subjektivní vzdělávací potřebu. Respondenti mohli uvést i oblasti, které nejsou v dotazníku uvedeny a které vnímají jako důležité. Dotazník reflektuje doporučení pro andragogický výzkum uvedené v kap. 3.4, které sumarizoval ve své publikaci Průcha (2014, s. 114-117). Dotazování proběhlo v průběhu prosince 2018 při mé osobní administraci. Dotazník je uveden jako Příloha 11. Výstupy jsou třetím podkladem pro finální kompletaci a stanovení vzdělávacích potřeb, tedy pro odpověď na DVO 5 a pro bod d) k vyhodnocení PH a HH.

8.3 Fáze interpretace výsledků a identifikace vzdělávacích potřeb

Teoretická východiska pro oblast interpretace výsledků jsou ukotvena v kapitole 3.5. Byly definovány jak kvalitativní vzdělávací potřeby určující obsah a cíle, tak i kvantitativní potřeby udávající kolik zaměstnanců má stejné nebo obdobné vzdělávací potřeby. Zjištěné a interpretované informace jsou využity při vyhodnocení hypotéz, při zodpovězení výzkumných otázek a při tvorbě návrhu plánu vzdělávání zaměstnanců OÚ.

Vzdělávací potřeby zaměstnanců OÚ jsem získávala třemi způsoby:

- z hodnocení zaměstnanců dle interní směrnice (spol. Alfa),
- z měření úrovně projevů kompetencí jednotlivých zaměstnanců,
- z dotazníků subjektivně pociťovaných vzdělávacích potřeb.

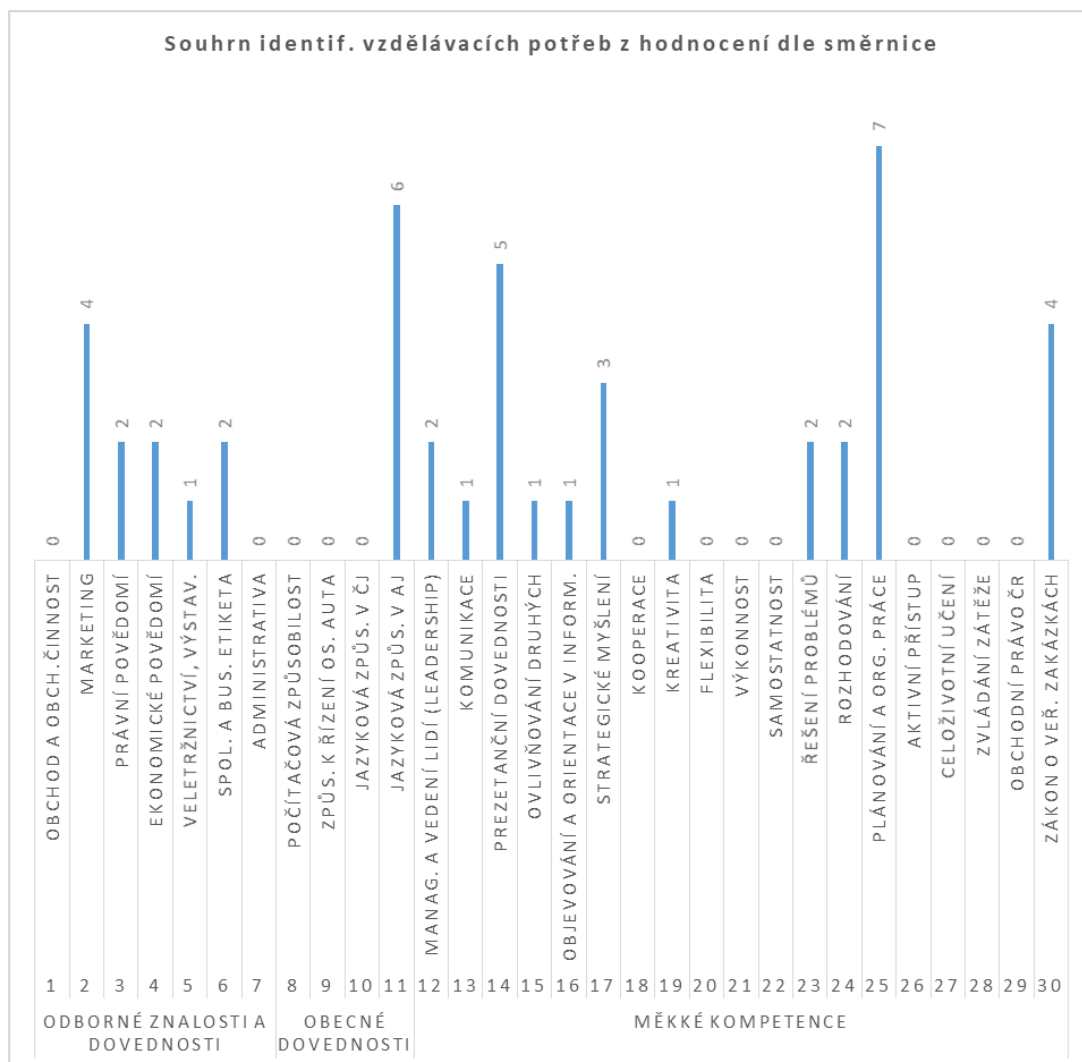
Pro snadnější interpretaci jsem vytvořila tabulku, do které jsem sledované kompetence sepsala a očíslovala (Tabulka 5). V posledním sloupci tabulky je uvedeno, zda je kompetence sledována a hodnocena u 9, nebo u všech 10 zaměstnanců OÚ.

Tabulka 5 Identifikované požadované kompetence zaměstnance OÚ

| Identifikované požadované kompetence zaměstnance OÚ | | |
|--|--|-------------------|
| Odborné znalosti a dovednosti | | počet zam. |
| 1 | Obchod a obchodní činnost vč. péče o zákazníka | 10 |
| 2 | Marketing | 9 |
| 3 | Právní povědomí | 10 |
| 4 | Ekonomické povědomí | 10 |
| 5 | Veletržnictví, výstavnictví | 9 |
| 6 | Společenská a business etiketa | 9 |
| 7 | Administrativa | 10 |
| Obecné dovednosti | | |
| 8 | Počítačová způsobilost | 10 |
| 9 | Způsobilost k řízení os. auta | 10 |
| 10 | Jazyková způsobilost v ČJ | 10 |
| 11 | Jazyková způsobilost v AJ | 9 |
| Měkké kompetence | | |
| 12 | Management a vedení lidí (leadership) | 9 |
| 13 | Komunikace | 10 |
| 14 | Prezentační dovednosti | 9 |
| 15 | Ovlivňování druhých | 10 |
| 16 | Objevování a orientace v informacích | 10 |
| 17 | Strategické myšlení | 9 |
| 18 | Kooperace | 10 |
| 19 | Kreativita | 10 |
| 20 | Flexibilita | 10 |
| 21 | Výkonnost | 10 |
| 22 | Samostatnost | 10 |
| 23 | Řešení problémů | 10 |
| 24 | Rozhodování | 10 |
| 25 | Plánování a organizování práce | 10 |
| 26 | Aktivní přístup | 10 |
| 27 | Celoživotní učení | 10 |
| 28 | Zvládnání zátěže | 10 |
| Další oblasti vzdělávání | | |
| 29 | Obchodní právo ČR | 10 |
| 30 | Zákon o veřejných zakázkách | 10 |
| 31 | Obchodní právo zahraniční | 10 |
| 32 | Legislativa EU | 10 |

Výstup z hodnocení zaměstnanců dle směrnice Lidské zdroje, článku 7 Hodnocení (spol. Alfa) je uveden v Příloze 8 a znázorněn Grafem 1.

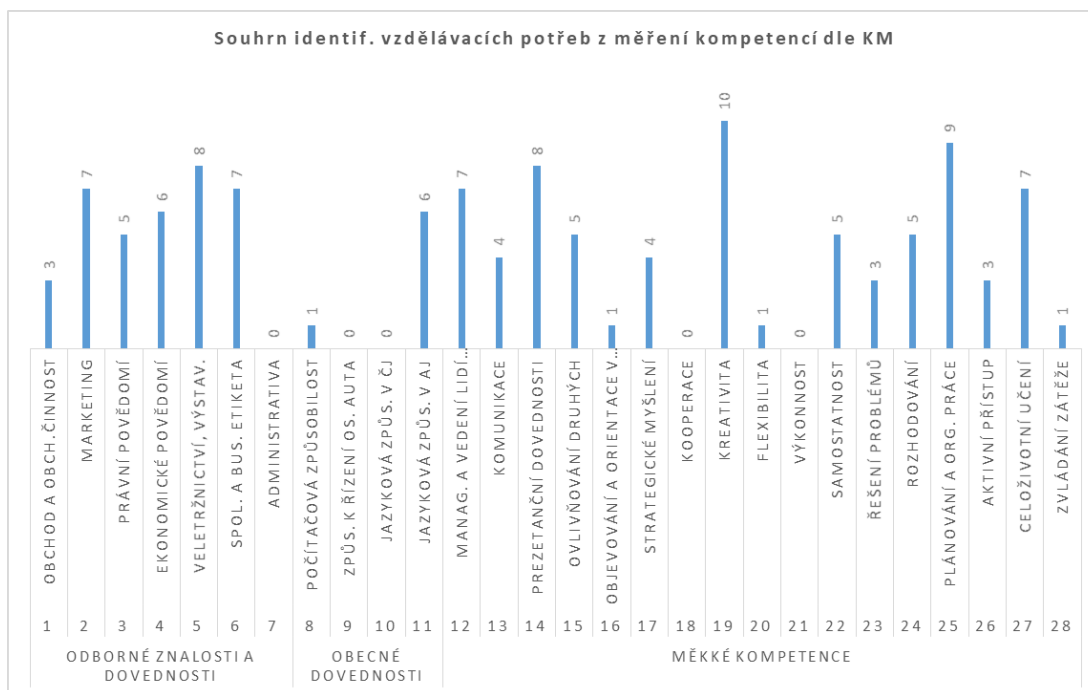
Graf 1 Souhrn identifikovaných vzdělávacích potřeb z hodnocení dle směrnice



Z vizualizace pomocí grafu vystupují následující vzdělávací potřeby: plánování a organizování práce u 7 zaměstnanců, jazyková způsobilost v AJ u 6 zaměstnanců, prezentační dovednosti u 5, marketing u 4, strategické myšlení u 3 zaměstnanců. U ostatních kompetencí se vzdělávací potřeba objevila u 1 - 2 osob, u 12 kompetencí nevznikla žádná vzdělávací potřeba.

Výstup z měření úrovně kompetencí je uveden jako Příloha 10 a Graf 2.

Graf 2 Souhrn identifikovaných vzdělávacích potřeb z měření kompetencí dle KM

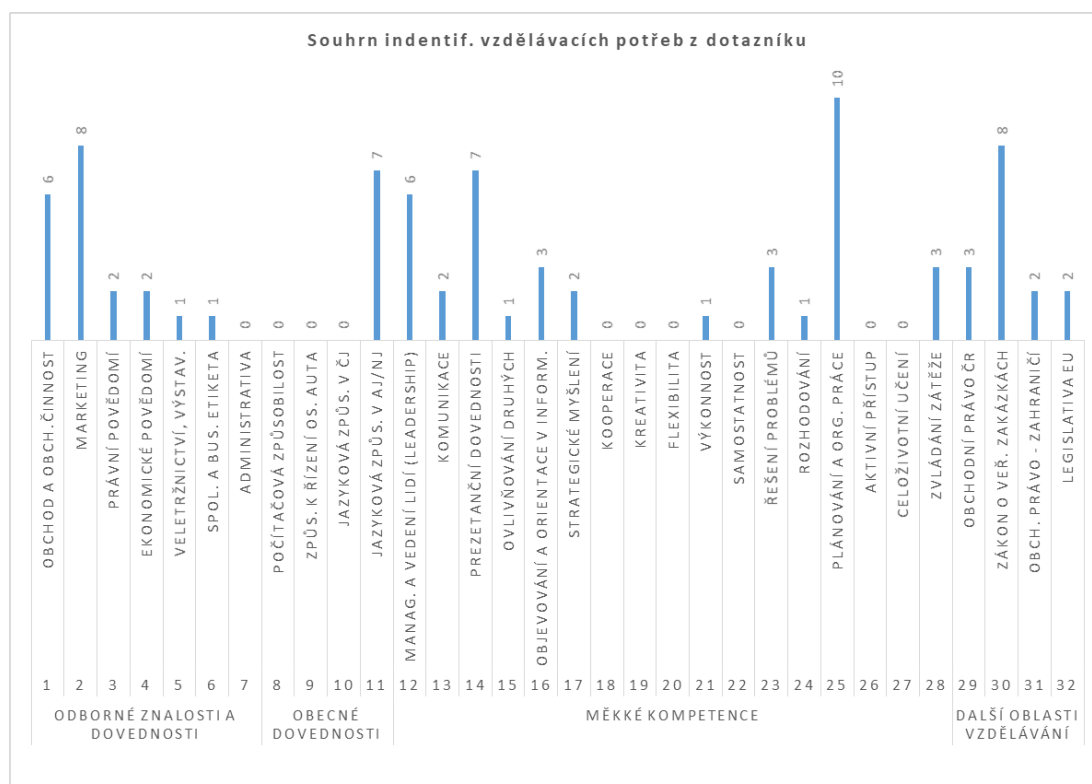


Na první pohled je při porovnání hodnot z obou grafů zřejmé, že s pomocí měření úrovně projevů kompetencí, jsou vzdělávací potřeby zaměstnanců zjišťovány precizněji. Byly identifikovány následující vzdělávací potřeby: kreativita u všech 10 zaměstnanců, plánování a organizování práce u 9 zaměstnanců z 10 celkových, prezentační dovednosti a veletržnictví, výstavnictví u 8 z 9 hodnocených, vždy u 7 zaměstnanců z 9 hodnocených vzniká potřeba vzdělávání v marketingu, společenské a business etiketě, managementu a vedení lidí, u 7 z 10 zaměstnanců v celoživotním učení. U víc než poloviny zaměstnanců, tedy u 6 z nich je nedostatečná kompetence ekonomické povědomí a jazyková způsobilost v AJ. U poloviny, respektive u 5 z 10 hodnocených zaměstnanců, je určitá nedostatečnost v kompetenci právní povědomí, ovlivňování druhých, samostatnost a rozhodování. U 5 kompetencí z celkových 28 nevznikla žádná vzdělávací potřeba.

Přílohy 8 a 10 a Grafy 1 a 2 jsou již částečnou odpovědí na DVO 5 a bod d) pro vyhodnocení PH a HH. Třetím zdrojem pro finální sestavu vzdělávacích potřeb je dotazníkové šetření.

V Grafu 3 je znázorněn výsledek dotazníkového šetření, o jehož přípravě jsem se zmínila v kapitole 8.2.2.3. Do dotazníku byly přidány možnosti vzdělávání v českém obchodním právu, v Zákoně o veřejných zakázkách, v zahraničním obchodním právu a v legislativě EU. Požadavky na tyto oblasti byly zmíněny ve formulářích z hodnoticích rozhovorů dle směrnice (spol. Alfa).

Graf 3 Souhrn identifikovaných vzdělávacích potřeb z dotazníku

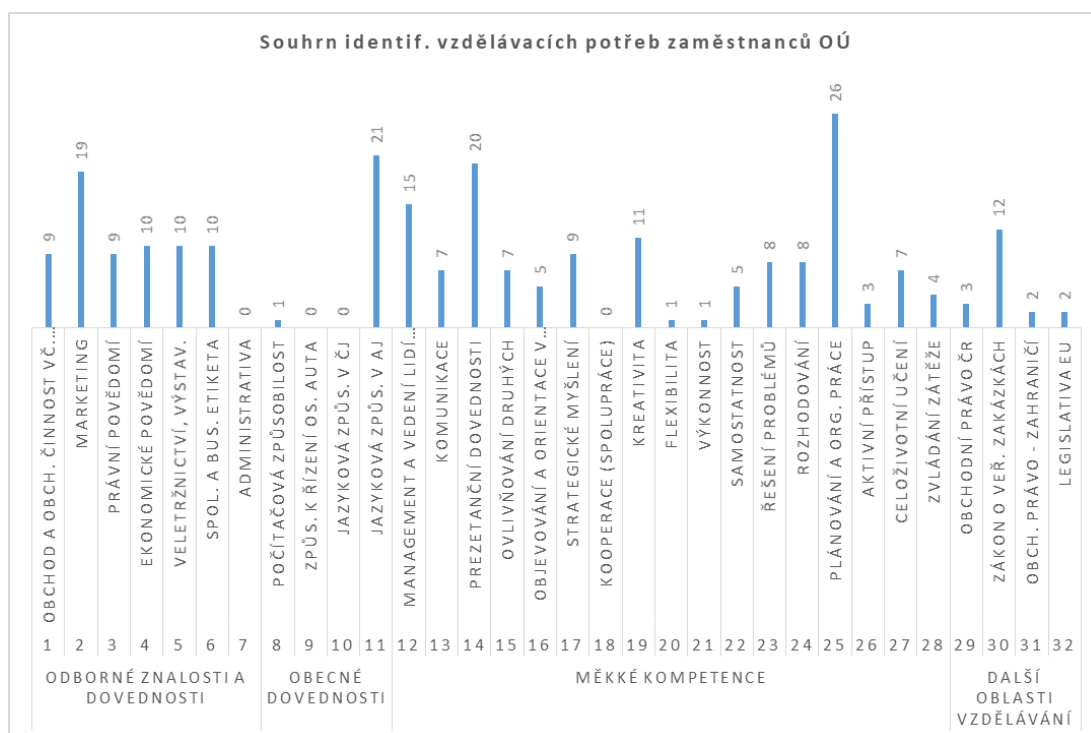


S pomocí Grafu 3 je vizualizováno subjektivní vnímání vzdělávacích potřeb zaměstnanců OÚ společnosti Alfa, které jsou sumarizovány v Příloze 12. Největší zájem, a to 10 všech 10 zaměstnanců, je o plánování a organizování

práce, předpokládám tedy, že jde o nejvíce subjektivně vnímanou disproporci mezi požadavky a skutečným stavem. 8 zaměstnanců pociťuje potřebu vzdělávání v kompetenci marketingu a ve znalosti Zákona o veřejných zakázkách. 7 zaměstnanců z 10 má zájem o zdokonalování se v AJ a v prezentačních dovednostech. V grafu ještě vyčnívá vzdělávací potřeba v oblasti obchodních dovedností a v managementu a vedení lidí. O ostatní kompetence projeví zájem vždy 1-3 osoby, 7 kompetencí zůstalo nepovšimnuto.

Výstupy z hodnocení dle směrnice, z měření úrovně projevů kompetencí a z dotazníku jsem přenesla do jednoho dokumentu a sumarizovala jsem z nich vzešlé potřeby vzdělávání (Příloha 13, Graf 4, Tabulka 6). Finální hodnoty jsou dány součtem vzdělávacích potřeb jednotlivců, které byly zjištěny různými způsoby a vždy vztaženy ke kompetencím. Nejvyšší možný součet za uvedené tři oblasti identifikace (hodnocení dle směrnice, měření úrovně kompetencí, dotazník) může být 30 v případě, že se daná kompetence hodnotila u všech 10 zaměstnanců. Některé kompetence byly vyhodnoceny pouze u 9 zaměstnanců, nejvyšší možná vzdělávací potřeba potom představovala součet ve výši 27. Pro zjednodušení slovního vyhodnocení vnímám součty jako body.

Graf 4 Souhrn identifikovaných vzdělávacích potřeb zaměstnanců OÚ



Analýzou a identifikací vzdělávacích potřeb z různých zdrojů vyplynula nejčastější vzdělávací potřeba v kompetenci plánování a organizace práce s 26 body hodnocená jako jediná z vybraných u všech 10 zaměstnanců. Ostatní identifikované nedostatečné kompetence byly hodnoceny u 9 zaměstnanců. Další v pořadí byla jazyková způsobilost v cizím jazyce, respektive v AJ s 21 body, kompetence prezentační dovednosti s 20 body, marketing s 19 body a management a vedení lidí s 15 body.

Vzhledem k tomu, že určité kompetence byly hodnoceny u 10 zaměstnanců a jiné pouze u 9, upřesnila jsem vypovídací hodnotu tím, že jsem součty u jednotlivých kompetencí vydělila počtem zaměstnanců, u kterých byla kompetence hodnocena. Získala jsem tak hodnotu, u které již není nutné zohledňovat počet zaměstnanců, u kterých byla kompetence hodnocena. Kompetence s nejvyšší hodnotou představuje největší vzdělávací potřebu

nebo největší deficit v dané kompetenci (Tab. 6). Vybrala jsem 5 kompetencí a s nejvyššími hodnotami a seřadila je od nejpotřebnější k relativně méně potřebné (Tabulka 7). Výběr 5 kompetencí, tedy 5 vzdělávacích potřeb činím s ohledem na časové možnosti zaměstnanců OÚ, protože během 1 roku je možné realizovat přibližně 5 vzdělávacích akcí. Více dále v kap. 9.2.

Tabulka 6 Identifikované vzdělávací potřeby zaměstnanců OÚ

| Identifikované vzdělávací potřeby zaměstnance OÚ | | | | |
|--|--|------------------|---------------------|--------------------|
| | Odborné znalosti a dovednosti | Počet hodn. zam. | Ident. vzd. potřeba | Přepočet na 1 zam. |
| 1 | Obchod a obchodní činnost vč. péče o zákazníka | 10 | 9 | 0,90 |
| 2 | Marketing | 9 | 19 | 2,11 |
| 3 | Právní povědomí | 10 | 9 | 0,90 |
| 4 | Ekonomické povědomí | 10 | 10 | 1,00 |
| 5 | Veletřnictví, výstavnictví | 9 | 10 | 1,11 |
| 6 | Společenská a business etiketa | 9 | 10 | 1,11 |
| 7 | Administrativa | 10 | 0 | 0,00 |
| Obecné dovednosti | | | | |
| 8 | Počítačová způsobilost | 10 | 1 | 0,10 |
| 9 | Způsobilost k řízení os. auta | 10 | 0 | 0,00 |
| 10 | Jazyková způsobilost v ČJ | 10 | 0 | 0,00 |
| 11 | Jazyková způsobilost v AJ | 9 | 21 | 2,33 |
| Měkké kompetence | | | | |
| 12 | Management a vedení lidí (leadership) | 9 | 15 | 1,67 |
| 13 | Komunikace | 10 | 7 | 0,70 |
| 14 | Prezentační dovednosti | 9 | 20 | 2,22 |
| 15 | Ovlivňování druhých | 10 | 7 | 0,70 |
| 16 | Objevování a orientace v informacích | 10 | 5 | 0,50 |
| 17 | Strategické myšlení | 9 | 9 | 1,00 |
| 18 | Kooperace | 10 | 0 | 0,00 |
| 19 | Kreativita | 10 | 11 | 1,10 |
| 20 | Flexibilita | 10 | 1 | 0,10 |
| 21 | Výkonnost | 10 | 1 | 0,10 |
| 22 | Samostatnost | 10 | 5 | 0,50 |
| 23 | Řešení problémů | 10 | 8 | 0,80 |
| 24 | Rozhodování | 10 | 8 | 0,80 |
| 25 | Plánování a organizování práce | 10 | 26 | 2,60 |
| 26 | Aktivní přístup | 10 | 3 | 0,30 |
| 27 | Celoživotní učení | 10 | 7 | 0,70 |
| 28 | Zvládání zátěže | 10 | 4 | 0,40 |
| Další oblasti vzdělávání | | | | |
| 29 | Obchodní právo ČR | 10 | 3 | 0,30 |
| 30 | Zákon o veřejných zakázkách | 10 | 12 | 1,20 |
| 31 | Obchodní právo zahraniční | 10 | 2 | 0,20 |
| 32 | Legislativa EU | 10 | 2 | 0,20 |

Tabulka 7 Identifikované prioritní vzdělávací potřeby zaměstnanců OÚ spol. Alfa

| Identifikované prioritní vzdělávací potřeby zaměstnanců OÚ | | | | |
|---|---|------------------|-------------|------------------------|
| Pořadí | Kompetence | Počet hodn. zam. | Součet bodů | Přepočet na 1 zaměstn. |
| 1. | Plánování a organizování práce | 10 | 26 | 2,60 |
| 2. | Jazyková způsobilost v cizím jazyce, AJ | 9 | 21 | 2,33 |
| 3. | Prezentační dovednosti | 9 | 20 | 2,22 |
| 4. | Marketing | 9 | 19 | 2,11 |
| 5. | Management a vedení lidí | 9 | 15 | 1,67 |

Tabulky 6 a 7 jsou odpovědí na DVO 5 a východisky dle bodu d) pro potvrzení nebo vyvrácení PH a HH.

Pokud porovnáme jednotlivé zdroje a jejich výstupy, je možné konstatovat, že měření úrovně kompetencí, tedy hodnocení dle KM je detailnější s větší vypovídací hodnotou a poskytuje větší množství informací.

U všech tří zdrojů je možné registrovat vzdělávací potřebu u kompetence plánování a organizování práce, která zřejmě vyvstává z nárůstu práce vzhledem k nové strategii spol. Alfa. Obsah pracovní činnosti a nová strategie je také zřejmě důvodem potřeby vzdělávání u prezentačních dovedností. Obdobně je možné argumentovat i požadavek na vzdělávání v oblasti marketingu. S novou strategií a její orientací na export se jeví jako důležitá vzdělávací potřeba v kompetenci jazyková způsobilost, konkrétně v AJ. Jako odraz ambicí v kariérovém posunu některých zaměstnanců OÚ je možné si vyložit identifikovanou vzdělávací potřebu v kompetenci management a vedení lidí. Velmi zajímavý je výstup u kompetence kreativita. V hodnocení dle směrnice byla identifikována pouze v jednom případě, v dotazníkovém šetření se požadavek na vzdělávání v této oblasti neobjevil vůbec. Naopak v měření úrovně kompetencí vyvstala vzdělávací potřeba u všech 10 zaměstnanců. V celkovém souhrnu vzdělávacích potřeb pak vyšla

na úrovni 11 bodů z 30 možných. Vezmeme-li v potaz charakteristiky a projevy této kompetence, může se ukázat, že v realizaci nové firemní strategie mohou nastat potíže, protože kreativita zahrnuje aktivní vyhledávání příležitostí, iniciaci změn, inovativní myšlení a připravenost ke změnám. Doporučila bych spol. Alfa podpořit rozvoj kompetence kreativita dalším vzděláváním.

Tabulka 7 je východiskem pro zodpovězení HVO, určuje vzdělávací témata. Jako prioritní, vzhledem časovým možnostem zaměstnanců OÚ a vzhledem ke strategii spol. Alfa, bylo pro návrh plánu vzdělávání zaměstnanců OÚ vybráno 5 vzdělávacích potřeb. Jsou jimi kompetence plánování a organizování práce, jazyková způsobilost v cizím jazyce, prezentační dovednosti, marketing, management a vedení lidí. Návrh vzdělávacího plánu reflektuje zjištěné vzdělávací potřeby, je cílený, s jasně specifikovanými tématy, pro spol. Alfa je tedy efektivní jak z pohledu obsahu, tak z finančního hlediska.

9 Plánování vzdělávání zaměstnanců OÚ

Cílem diplomové práce je identifikace vzdělávacích potřeb a návrh plánu vzdělávání zaměstnanců obchodního úseku ve vybrané organizaci. V předešlé kapitole byla odpovězena DVO 5, v této kapitole je zodpovídána HVO: Jakou podobu a obsah bude mít návrh plánu vzdělávání obchodního úseku ve vybrané organizaci?

Plánování je druhou fází vzdělávacího cyklu a vychází z dat získaných v první fázi. Z jejich sumarizace a interpretace jsou známy jak individuální vzdělávací potřeby zaměstnanců, tak z nich plynoucí potřeby celého OÚ. Je možné zpracovat návrh plánu vzdělávání pro celý OÚ, protože z funkcionální organizační struktury vyplývají obdobné požadavky na zaměstnance daného specializovaného úseku (úvod kapitoly 1.2 a kapitola 8.1.1). Identifikované vzdělávací potřeby jsou zpracovány do návrhu plánu vzdělávání zaměstnanců OÚ. Konkrétní práce na návrhu vzdělávacího plánu vycházejí z teorie uvedené v kapitole 4 Plánování vzdělávání.

9.1 Program výcviku a vzdělávání zaměstnanců spol. Alfa

Při vytváření návrhu plánu vzdělávání je třeba brát v úvahu specifika spol. Alfa a zároveň se pohybovat v mezích daných směrnicí Lidské zdroje, článkem 8 Program výcviku a vzdělávání zaměstnanců, zmíněném v kap. 8.2.1.2 (spol. Alfa, 2018). Návrh plánu vzdělávání zaměstnanců OÚ je dílčím plánem Programu výcviku, který připravuje a předkládá ke schválení personální úsek. Tato skutečnost je částečnou odpovědí na HVO. Návrh plánu vzdělávání zaměstnanců OÚ je sestaven pro celý OÚ a je dílčí součástí Programu výcviku. Tím je dána jeho podoba, zbývá definovat obsah.

Program výcviku je v případě spol. Alfa zpracováván na 1 rok (kap. 4 Plánování). Zpracovává ho personální úsek a schvaluje vedení společnosti. Proto se v případě diplomové práce jedná pouze o návrh plánu vzdělávání. Program výcviku zahrnuje pravidelná povinná a periodická školení vyplývající z legislativy, školení plánů mimořádných situací, uplatněné požadavky vedoucích a požadavky vzešlé z hodnocení zaměstnanců (spol. Alfa, 2018). Protože povinná a periodická školení jsou pravidelnou opakující se položkou v návrhu Programu výcviku, nejsou součástí návrhu plánu vzdělávání zaměstnanců OÚ vytvářeném v rámci diplomové práce.

9.2 Definování položek plánu vzdělávání

Plán vzdělávání odpovídá na položky co, kdo, jak, kým, kdy, kde, kolik a za kolik (kapitola 4). Pro přehlednost a následnou jednodušší aplikaci je Návrh plánu vzdělávání zaměstnanců OÚ shrnut do Tabulky 9 na konci kapitoly.

Témata vzdělávání jsou dána identifikací vzdělávacích potřeb v Tabulce 7, která je odpovědí na otázku: „Co?“, čili témata jsou jednotlivé kompetence. Cílová skupina, tedy „Kdo?“, je zřejmá, jsou jí zaměstnanci obchodního úseku (kapitola 1.2 a 8.1.1). Profil účastníka a profil absolventa je dán požadovanou a skutečnou úrovní kompetencí dle KM (kapitola 4.2). Předem určené je také místo výuky, tzn. odpověď na otázku: „Kde?“. Místem vzdělávání je školicí středisko nacházející se v areálu spol. Alfa. Otázku: „Kým?“ řeší výběrové řízení, kdy je vybrán externí dodavatel dle směrnic spol. Alfa. Vzdělávání probíhá v průběhu 1 roku po schválení návrhu Programu výcviku, tzn., že 5 vzdělávacích témat je rozloženo do období 1 roku s přiměřenými odstupy mezi jednotlivými

tématy. S přihlédnutím ke skutečnosti, že jazykové vzdělávání je realizováno v průběhu celého roku, zbývají 4 témata, tedy přibližně 1 téma na čtvrtletí. Tím je dána přibližná odpověď na otázku: „Kdy?“. Vedením je vyžadována osobní účast na kurzech, proto je volena jako forma vzdělávání přímá prezenční výuka (kapitola 4.3) což je částečná odpověď na otázku: „Jak?“. Programové cíle (kapitola 4.1) jsou specifikovány dle vybraných kompetencí představujících vzdělávací potřebu a jsou uvedeny v závěrečné tabulce. Definované programové cíle říkají, co mají účastníci po ukončení akce znát a dělat a zároveň vyjadřují očekávání, že účastníci budou nakloněni nové znalosti a dovednosti v praxi využívat. Po definování cílů následuje tvorba obsahů. U vybraných 4 témat, vynecháno je jazykové vzdělávání, které je realizováno v již zaběhnutém systému dle interní směrnice (spol. Alfa), byl vytvořen inventář disciplín, jak je uvedeno v kapitole 4.2, s využitím dílčích kompetencí z KM. Poté byly disciplíny z inventářů sestaveny, aby na sebe navazovaly s odhadnutím časové dotace, jejíž celek tvoří 8 výukových jednotek, tedy 1 den. Obsahy vybraných témat vzdělávání jsou uvedeny v Tabulce 9. Hodnocení účastníků je vztaženo k plánovanému obsahu a je taktéž uvedeno v Tab. 9. Hodnocení vzdělávací akce je navrhováno v souladu s interní směrnicí, tedy pohovorem s nadřízeným nebo písemně formou předepsaného formuláře (spol. Alfa). U jazykového vzdělávání je ještě nutné uvést, že toto vzdělávání probíhá dlouhodobě, dodavatel je vybírán na delší časové období. Výuka se koná přibližně 1x týdně, a to buď individuální, nebo skupinová. Zaměstnanec má nárok na individuální výuku buď vzhledem k pozici, nebo na doporučení nadřízeného. Zaměstnanci pravidelně vypracovávají testy a na jejich podkladě jsou rozřazeni do patřičných úrovní znalosti jazyka.

Na řadu přichází výběr metod a prostředků vzdělávání. Při zohlednění vybraných témat s vypuštěním jazykového vzdělávání se jeví jako vhodné použít Plamínkem doporučované metody velké čtyřky (kapitola 4.3), kam patří

prezentace, diskuze, řešení modelových a řešení reálných situací. Prostředky a pomůcky (kapitola 4.3) jsou dané vybavením ŠS spol. Alfa. Stále vyžadovaným standardem jsou studijní materiály v tištěné podobě. Jejich elektronická verze je pak dostupná na intranetu společnosti a zpřístupněna zaměstnancům. Stejně tak je uvedeno v návrhu plánu vzdělávání zaměstnanců OÚ.

Zbývá spočítat za: „Kolik?“ je akce realizována. Kalkuluji fixní a variabilní náklady (kap. 5). Při vyčíslení nákladů vycházím z průměrné hodinové sazby pro lektora ve výši 500 Kč. Dále byl započítán jako přímý náklad tisk materiálů ve výši 500 Kč na akci a spotřeba energií ve ŠS taktéž v průměrné výši 500 Kč na akci na 1 den (spol. Alfa). Vzhledem k tomu, že vzdělávání je realizováno v areálu společnosti není třeba počítat s náklady na ubytování, stravu a cestovné. Jako jediný nepřímý náklad je počítán čas účastníků, který tráví na akci. Vycházíme-li z předpokladu, že výuková jednotka se rovná 45 minutám, kterou pro zjednodušení počítání nákladů beru jako 1 hodinu, pak ji mohu vztáhnout k průměrné hodinové mzdě obchodníka. Kalkulace nákladů vzdělávací akce vychází z Tabulky 8.

Tabulka 8 Náklady vzdělávací akce

| Náklady vzdělávací akce | | | | | | |
|-------------------------|-----|----------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|
| Položka | Kč | Jednotka | Celkem na 1 den | Počet účastníků | 1denní akce v Kč | 2denní akce v Kč |
| Lektorné | 500 | 1 hod | 4 000 | | 4 000 | 8 000 |
| Tisk materiálů | 500 | 1 akce | 500 | | 500 | 500 |
| Energie ŠS | 500 | 1 den | 500 | | 500 | 1 000 |
| Mzda účastníků | 250 | 1 hod | 2 000 | 1 | 2 000 | 4 000 |
| | | | 20 000 | 10 | 20 000 | 40 000 |
| | | | 18 000 | 9 | 18 000 | 36 000 |

Použitím Tabulky 8 je možné vyčísřit náklady na jednodenní a dvoudenní vzdělávací akci s přihlédnutím k počtu účastníků. U vzdělávacího tématu

plánování a organizování práce a prezentační dovednosti byla zohledněna potřebná šíře učiva a časová dotace byla navýšena na 2 dny.

Realizace vzdělávání se ve spol. Alfa řídí interní směrnici Lidské zdroje, článek 9 Realizace vzdělávací akce a po schválení ročního Programu výcviku je plně v rukou personálního úseku. Proběhne výběrové řízení, je vybrán dodavatel, dohodnuty podrobnosti pro konkrétní akce. Jsou stanoveny konkrétní termíny a pozvání účastníci (spol. Alfa, 2018).

Hodnocení vzdělávací akce je taktéž nastaveno interní směrnici Lidské zdroje, článek 11 Hodnocení vzdělávací akce. Každý účastník a vysílající nadřízený jsou povinni provést hodnocení pohovorem nebo písemně s pomocí formuláře. Hodnocení vzdělávací akce je prováděno také v rámci ročního hodnoticího pohovoru, kdy se zjišťuje přínos akce z dlouhodobého hlediska a případně jsou upravována vzdělávací opatření jak u zaměstnance, tak u firemního vzdělávání jako celku (spol. Alfa, 2018). V návrhu plánu vzdělávání je uvedeno hodnocení na konci vzdělávací akce. V praxi to znamená, že spol. Alfa bude vyhodnocovat nejen 1. a 3. úroveň Kirkpatrickova modelu, jak je uvedeno v kap. 6 Hodnocení vzdělávání (spol. Alfa, 2018), ale bude hodnotit i 2. úroveň pomocí testů, pozorování a vypracování případových studií.

Obsah návrhu plánu vzdělávání zaměstnanců obchodního úseku je zpracován na základě výše uvedeného a shrnut do přehledné Tabulky 9, která je odpovědí na HVO.

Tabulka 9 Návrh plánu vzdělávání obchodního úseku společnosti Alfa

| Návrh plánu vzdělávání zaměstnanců obchodního úseku společnosti Alfa | | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|---------------------------------|
| Projekt | Vzdělávání zaměstnanců obchodního úseku, dílčí součást Programu výcviku společnosti Alfa | | | | | |
| Záměr | Efektivní využívání kompetencí při pracovním výkonu | | | | | |
| Cílová skupina | Zaměstnanci OÚ | | | | Počet | 10 (9) |
| Profil účastníka | Skutečná úroveň dle KM | Profil absolventa | | | Požadovaná úroveň dle KM | |
| Místo | Školící středisko společnosti Alfa | | | | | |
| Dodavatel | Bude určen výběrovým řízením dle interních směrnic společnosti Alfa | | | | | |
| Termín | V průběhu 1 roku po schválení návrhu vedením společnosti Alfa | | | | | |
| Časová dotace | 6 dnů, tzn. 48 výukových jednotek, jednotka = 45 min | | | | | |
| Forma | Prezenční, přímá výuka | | | | | |
| Metody výuky | Prezentace, diskuze, řešení modelových situací a řešení reálných situací | | | | | |
| Studijní materiály | Písemné v tištěné podobě, v elektronické verzi dostupné na intranetu společnosti | | | | | |
| Hodnocení akce | Pohovorem s nadřízeným nebo písemně předepsaným formulářem | | | | | |
| Téma | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | Plánování a organizování práce | Jazyková způsobilost v AJ | Prezentační dovednosti | Marketing | Management a vedení lidí |
| Požadovaná úroveň kompetence | OM | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 |
| | OR | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| | TP | 2 | x | x | x | x |
| Programový cíl | Účastník umí objasnit a popsat principy plánování a organizace práce, umí je využít v případových studiích a bude nakloněn je využívat při organizaci sebe i svého okolí. | Účastník umí objasnit gramatiku na požadované úrovni, umí se v cizím jazyce domluvit a bude více nakloněn používat ho v praxi. | Účastník umí objasnit a popsat zásady prezentování, umí je použít v rámci modelové situace a bude nakloněn využívat je v praxi při prezentování před skupinou. | Účastník umí objasnit a popsat prvky a nástroje marketingu, umí je použít v rámci modelové situace a bude nakloněn využívat marketingové nástroje v praxi. | Účastník umí objasnit a popsat různé styly vedení lidí, umí je v rámci modelové situace předvést a bude nakloněn využívat různé styly vedení lidí v praxi. | |
| Obsah | Zásady a techniky plánování, stanovení cílů, určování priorit, využívání zdrojů, plánovací pomůcky, zdroje osobní efektivity, zvládání stresu. | Je určen úroveň účastníka a typem výuky - individuální nebo skupinová. | Zásady prezentování; obsahová, technická, osobnostní stránka prezentace; diskuze, rétorika, typologie posluchačů, příprava vlastní prezentace. | Marketingové myšlení, strategie, plány, průzkumy, budování značky, odlišení od konkurence, digitální marketing. | Styly vedení lidí, situační styl, koučovací styl, manažerská mřížka, delegování, praktické aplikace v modelových situacích. | |
| Počet výukových jednotek | 16 | 80 | 16 | 8 | 8 | |
| Hodnocení | Test | Test | Pozorování (provedení prezentace) | Vyřešení modelové situace | Pozorování, test | |
| Náklady přímé + nepřímé v Kč | 9.500 + 40.000 | 216.000 | 9.500 + 36.000 | 5.000 + 18.000 | 5.000 + 18.000 | |
| Poznámky | | Probíhá v průběhu roku s frekvencí cca 1,5 hod týdně | | | | |

Návrh plánu vzdělávání v Tabulce 9 je odpovědí na HVO: Jakou podobu a obsah bude mít návrh plánu vzdělávání obchodního úseku ve vybrané organizaci?

Podoba návrhu plánu je dána tím, že plán je dílčí součástí Programu výcviku a je sestaven pro celý OÚ. Obsahem návrhu plánu jsou identifikované vzdělávací potřeby. Vzhledem k časovým možnostem zaměstnanců OÚ a vzhledem k nové strategii společnosti Alfa bylo vybráno 5 prioritních vzdělávacích potřeb. Konkrétně v kompetencích: plánování a organizování práce, jazyková způsobilost v AJ, prezentační dovednosti, marketing a management a vedení lidí. Vzdělávací potřeby definované pomocí kompetencí jsou zároveň tématy vzdělávacích akcí. Obsah uvedených témat je konkretizován v Tabulce 9, která prezentuje návrh plánu vzdělávání zaměstnanců OÚ. Jedná se o sled vzdělávacích akcí pro zaměstnance obchodního úseku na období 1 roku.

Zároveň konstatuji, že precizní identifikace vzdělávacích potřeb umožnila sestavit cílený a detailní návrh plánu vzdělávání zaměstnanců OÚ společnosti Alfa.

10 Shrnutí odpovědí na výzkumné otázky a vyhodnocení hypotéz

Na počátku diplomové práce byly vzhledem k jejímu cíli a v souladu s teorií vymezeny hlavní a dílčí výzkumné otázky.

Hlavní výzkumná otázka:

- HVO: Jakou podobu a obsah bude mít návrh plánu vzdělávání obchodního úseku ve vybrané organizaci?

Aby bylo možné na hlavní výzkumnou otázku odpovědět, bylo nutné specifikovat dílčí výzkumné otázky, na které jsem postupně získávala odpovědi.

- DVO 1: Jakou má organizace politiku vzdělávání?
Spol. Alfa má vzdělávací politiku definovanou a uskutečňovanou s pomocí směrnice Lidské zdroje, článek 8 Program výcviku a vzdělávání zaměstnanců (spol. Alfa). Více v kapitole 8.2.1.2.
- DVO 2: Jakými metodami organizace zjišťuje vzdělávací potřeby zaměstnanců?
Vzdělávací potřeby jsou zjišťovány prostřednictvím ročních hodnotících pohovorů dle interní směrnice (spol. Alfa). Více v kapitole 8.2.1.2.
- DVO 3: Jaké jsou požadavky na kompetence zaměstnanců obchodního úseku ze strany organizace?
Požadavky jsou dány specifickým kompetenčním modelem zaměstnance OÚ spol. Alfa, který je uveden jako Příloha 7 (kap. 8.2.1.5).

- DVO 4: Jaká je skutečná úroveň kompetencí zaměstnanců obchodního úseku vzhledem k definovaným požadavkům organizace?

Odpověď poskytuje Tabulka 10 a Graf 2, ve kterých jsou sumarizovány výstupy z měření úrovně kompetencí zaměstnanců OÚ pomocí hodnoticího dotazníku (kap. 8.2.2.2 a kap. 8.3).

- DVO 5: Jaké jsou vzdělávací potřeby zaměstnanců obchodního úseku ve vybrané organizaci?

Byla odpovězena následným zpracováním údajů z Příloh 8, 10 a 12 do Přílohy 13 (kap. 8.3). Vzhledem ke specifickým a záměrům spol. Alfa bylo vybráno 5 preferovaných oblastí (Tab. 7) v podobě kompetencí: plánování a organizace práce, jazyková způsobilost v AJ, prezentační dovednosti, marketing a management a vedení lidí.

S uplatněním všech předešlých výstupů je možné odpovědět i na HVO: Jakou podobu a obsah bude mít návrh plánu vzdělávání obchodního úseku ve vybrané organizaci? Podoba návrhu plánu vzdělávání je následující, návrh plánu je sestaven pro celý OÚ a je dílčí součástí Programu výcviku spol. Alfa. Obsah návrhu plánu vzdělávání prezentuje Tabulka 9.

V souladu s cílem diplomové práce a v souladu s teorií byla stanovena hlavní hypotéza

- HH: Zaměstnanci obchodního úseku mají vzdělávací potřeby.

Vzhledem k faktu, že se jedná o zaměstnance obchodního úseku a vzhledem ke znalosti popisu pracovních činností, kompetencí a pravomocí, byla pro ověření HH vyslovena pracovní hypotéza

- PH: Předpokládám, že zaměstnanci obchodního úseku mají vzdělávací potřeby v kompetencích: obchodní činnost a péče o zákazníky,

marketing, kooperace, vedení lidí, prezentační dovednosti, ovlivňování lidí, způsobilost v cizím jazyce, strategické myšlení a orientace v legislativě a obchodním právu.

Při prokazování pracovní hypotézy (dále také jen jako PH) bylo nutné

- a) konkretizovat zaměstnance OÚ.

Při prokazování vzdělávacích potřeb pak zajistit zkoumatelné údaje:

- b) požadované kompetence u zaměstnanců OÚ,
- c) úroveň projevů požadovaných kompetencí u jednotlivých zaměstnanců OÚ,
- d) vzdělávací potřeby zaměstnanců OÚ.

Při prokazování pracovní hypotézy bylo zjištěno následující.

ad a) Jedná se o 10 zaměstnanců OÚ, z toho 6 obchodních manažerů, 3 obchodní referenti a 1 technický pracovník. Více v kap. 8.1.1.

ad b) Požadované kompetence zaměstnanců OÚ jsou dány specifickým KM včetně definování požadované úrovně projevů kompetencí pro všechny tři funkční pozice v OÚ, tj. pro manažery, referenty i technického pracovníka. Více v kap. 8.2.1.5, KM je přiložen jako Příloha 7.

ad c) Úroveň projevů požadovaných kompetencí u jednotlivých zaměstnanců byla definována prostřednictvím měření kompetencí, tedy prostřednictvím hodnocení a sebehodnocení dle kompetencí. Výstupy z měření jsou v Tabulce 10 a v Grafu 2. Více v kap. 8.2.2.2.

ad d) Výstupy z hodnocení zaměstnanců dle interní směrnice, z měření kompetencí a z dotazníkového šetření byly sumarizovány, vyhodnoceny a finalizovány do podoby vzdělávacích potřeb. Přehled vzdělávacích potřeb je uveden v Tabulce 6 v Grafu 4. Více v kap. 8.3.

Jako vzdělávací potřeby byly identifikovány i kompetence uvedené v PH. Jedná se o obchodní činnost včetně péče o zákazníky, marketing, kooperaci, vedení lidí, prezentační dovednosti, ovlivňování lidí, způsobilost v cizím jazyce, strategické myšlení a orientaci v legislativě a obchodním právu. Tyto kompetence mají v Tabulce 6 nenulovou hodnotu, tzn., že u nich byla identifikována vzdělávací potřeba.

Vzhledem k faktu, že pro 10 zaměstnanců OÚ jsou specifikovány požadavky v podobě KM, je změřena úroveň projevů kompetencí a jsou identifikovány vzdělávací potřeby, které odpovídají potřebám uvedeným v PH, je možné potvrdit PH jako platnou.

Na základě kladného vyhodnocení pracovní hypotézy PH je možné potvrdit hlavní hypotézu HH: Zaměstnanci obchodního úseku mají vzdělávací potřeby. Hlavní hypotéza diplomové práce je tedy platná.

Závěr

Obsah diplomové se nachází v oblasti firemního vzdělávání a cílem je identifikace vzdělávacích potřeb a návrh plánu vzdělávání zaměstnanců obchodního úseku vybrané organizace. Pro dosažení cíle práce jsem zvolila kvantitativně orientovaný sociologický výzkum, stanovila jsem hlavní a pracovní hypotézu, hlavní výzkumnou otázku a dílčí výzkumné otázky. Aplikovala jsem systematický, strategický a kompetenční přístup a pohybovala se v rámci vzdělávacího cyklu, jehož první a druhá fáze jsou těžišti diplomové práce. Postupně jsem identifikovala požadované kompetence zaměstnanců OÚ a sestavila jsem specifický kompetenční model. Realizovala jsem měření úrovně kompetencí formou hodnocení a sebehodnocení prostřednictvím hodnotícího dotazníku. Z rozdílu mezi požadovanou a skutečnou úrovní kompetencí jsem identifikovala vzdělávací potřeby. S využitím teorie jsem navrhla plán vzdělávání zaměstnanců OÚ, který reflektuje zjištěné vzdělávací potřeby.

V průběhu výzkumu byly postupnými kroky zjišťovány údaje pro vyhodnocení hlavní a pracovní hypotézy a pro odpovědi na výzkumné otázky. Je potvrzena hlavní hypotéza: Zaměstnanci obchodního úseku mají vzdělávací potřeby. Zodpovězením HVO je naplněn cíl diplomové práce, je sestaven návrh plánu vzdělávání zaměstnanců obchodního úseku ve vybrané organizaci.

Výzkum potvrdil vzdělávací potřeby mající vztah k obchodní činnosti, kterými jsou jazyková způsobilost v cizím jazyce, konkrétně v případě spol. Alfa v AJ, prezentační dovednosti a marketing. Nejvyšším skóre se projevila potřeba vzdělávání v kompetenci plánování a organizování práce, která zřejmě vzniká z nárůstu objemu prací souvisejících s novou strategií

spol. Alfa. Stejnou příčinu ve spojení s ambicemi obchodníků v kariérním růstu vidím i u vzdělávací potřeby v kompetenci management a vedení lidí. Překvapila mě různost vnímání vzdělávací potřeby v kompetenci kreativita, u které by bylo vhodné provést hlubší rozbor příčin rozdílného vnímání. S ohledem na novou strategii spol. Alfa by bylo vhodné podpořit rozvoj kompetence kreativita dalším vzděláváním. Potvrdilo se mé očekávání, že měření kompetencí poskytne preciznější výstupy pro identifikaci vzdělávacích potřeb, doporučila bych spol. Alfa zapracovat tento způsob hodnocení zaměstnanců do interní metodiky a v praxi ho pravidelně používat. Předpokládám, že by se následně zvýšila efektivita firemního vzdělávání a výkon zaměstnanců.

Odsouhlasením Programu výcviku a s ním i návrhu plánu vzdělávání zaměstnanců obchodního úseku ze strany vedení společnosti Alfa bude vzdělávací cyklus pokračovat realizací vzdělávacích akcí a jejich vyhodnocením. Věřím, že návrh plánu vzdělávání pomůže posílit a rozvinout kompetence obchodníků, které jistě budou jak k jejich osobnímu prospěchu, tak k prospěchu společnosti Alfa při realizaci nové obchodní strategie.

Literatura a zdroje

1. Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada.
2. Arthur, D. (2010). *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada.
3. Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada.
4. Belcourt, M., & Wright, P. C. (1998). *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada.
5. Bělohlávek, F. (1996). *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico.
6. Beneš, M. (2003). *Andragogika*. Praha: Eurolex Bohemia.
7. Buckley, R., & Caple, J. (2004). *Trénink a školení*. Brno: Computer Press.
8. Černý, V. (2003). *Prodejní techniky*. Brno: Computer Press.
9. Disman, M. (2000). *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele (3. vyd.)*. Praha: Karolinum.
10. Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck.
11. Folwarczná, I. (2010). *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada.
12. Gála, L., Buchalcevodá, A., & Jandoš, J. (2012). *Podniková architektura*. Řepín: Tomáš Bruckner.
13. Gavora, P. (2000). *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido.
14. Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.
15. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (c2005). *Exploring corporate strategy [Online] (7th ed)*. New York: FT/Prentice Hall.
16. Kovács, J. (2009). *Kompetentní manažer procesu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika.
17. Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky (4., rozš. a dopl. vyd.)*. Praha: Management Press.

18. Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách* (4., aktualiz. a dopl. vyd). Praha: Grada.
19. Kubeš, M., Kurnický, R., & Spillerová, D. (2004). *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada.
20. Národní soustava povolání [Online]. Retrieved February 22, 2019, from www.nsp.cz
21. Palán, Z. (2002). *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia.
22. Plamínek, J. (2009). *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada.
23. Plamínek, J. (2010). *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Praha: Grada.
24. Plamínek, J., & Fišer, R. (2005). *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada.
25. Prokopenko, J., & Kubr, M. (1996). *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada.
26. Průcha, J. (2014). *Andragogický výzkum*. Praha: Grada.
27. Reichel, J. (2009). *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada.
28. Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.
29. Veber, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita* (2., aktualiz. vyd). Praha: Management Press.
30. Veber, J., & Srpová, J. (2012). *Podnikání malé a střední firmy* (3., aktualiz. a dopl. vyd). Praha: Grada.
31. Verweyen, A. (2007). *Jak získávat nové zákazníky: direct mailing, e-maily, telefonování, osobní jednání*. Praha: Grada.
32. Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců* (2., aktualiz. a rozš. vyd). Praha: Grada.

Interní zdroje společnosti Alfa

33. Hodnocení zaměstnanců – interní formulář
34. Popis funkce THZ
35. Program výcviku a vzdělávání zaměstnanců
36. Směrnice Lidské zdroje
37. Směrnice Metodika vypracování popisu pracovních míst a popisu funkce
38. Projekt školicího střediska
39. Výroční zpráva za rok 2017
40. Webové stránky společnosti z roku 2018

Seznam zkratk

THZ technickohospodářský zaměstnanec

OM obchodní manažer

OR obchodní referent

TP technický pracovník

OÚ obchodní úsek

PM pracovní místo

NSP Národní soustava povolání

KM kompetenční model

ŠS Školící středisko společnosti Alfa

ČJ český jazyk

AJ anglický jazyk

EU Evropská unie

Seznam obrázků

Obrázek 1 Fáze systému vzdělávání

Obrázek 2 Zdroje analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb podle
Bartoňkové

Seznam grafů

- Graf 1 Souhrn identifikovaných vzdělávacích potřeb z hodnocení dle směrnice
- Graf 2 Souhrn identifikovaných vzdělávacích potřeb z měření kompetencí dle KM
- Graf 3 Souhrn identifikovaných vzdělávacích potřeb z dotazníku
- Graf 4 Souhrn identifikovaných vzdělávacích potřeb zaměstnanců OÚ

Seznam tabulek

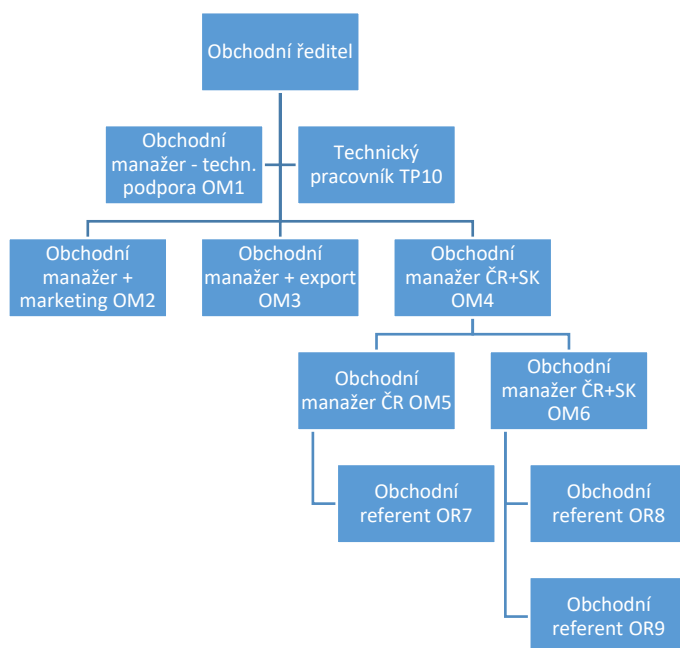
- Tabulka 1 Požadované kompetence vzhledem ke strategii
- Tabulka 2 Požadované kompetence z Popisu funkcí THZ
- Tabulka 3 Požadované kompetence z metodiky pro hodnocení dle směrnice
- Tabulka 4 Stupnice měření projevu kompetencí pro hodnocení
- Tabulka 5 Identifikované požadované kompetence zaměstnance OÚ
- Tabulka 6 Identifikované vzdělávací potřeby zaměstnanců OÚ
- Tabulka 7 Identifikované prioritní vzdělávací potřeby zaměstnanců OÚ
- Tabulka 8 Náklady vzdělávací akce
- Tabulka 9 Návrh plánu vzdělávání zaměstnanců obchodního úseku společnosti Alfa

Seznam příloh

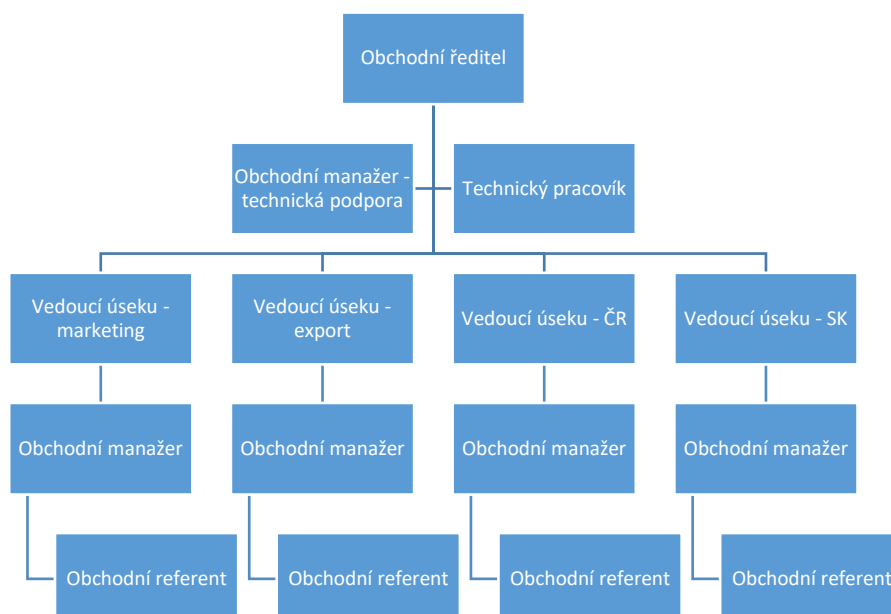
- Příloha 1 Organigramy obchodního úseku, současný a budoucí
- Příloha 2 Anonymizace zaměstnanců obchodního úseku
- Příloha 3 Scénář rozhovoru s personální ředitelkou
- Příloha 4 Scénář rozhovoru s OM2
- Příloha 5 Popis funkce THZ
- Příloha 6 Hodnocení THZ
- Příloha 7 Kompetenční model zaměstnance OÚ společností Alfa
- Příloha 8 Souhrn identifikovaných vzdělávacích potřeb z hodnocení dle směrnice
- Příloha 9 Hodnoticí dotazník pro měření úrovně kompetencí
- Příloha 10 Souhrn identifikovaných vzdělávacích potřeb z měření kompetencí
- Příloha 11 Dotazník
- Příloha 12 Souhrn identifikovaných vzdělávacích potřeb z dotazníku
- Příloha 13 Souhrn identifikovaných vzdělávacích potřeb zaměstnanců OÚ

Příloha 1 Organigramy obchodního úseku, současný a budoucí

Organigram obchodního úseku – současný stav



Organigram obchodního úseku – budoucí stav, reakce na změnu strategie



Příloha 2 Anonymizace zaměstnanců obchodního úseku

| Obchodní úsek společnosti Alfa - anonymizace | | |
|---|--------------------------------------|----------|
| počet zaměstn. | název funkce | označení |
| 1. | obchodní manažer - technická podpora | OM1 |
| 2. | obchodní manažer - marketing | OM2 |
| 3. | obchodní manažer - export | OM3 |
| 4. | obchodní manažer | OM4 |
| 5. | obchodní manažer | OM5 |
| 6. | obchodní manažer | OM6 |
| 7. | obchodní referent | OR7 |
| 8. | obchodní referent | OR8 |
| 9. | obchodní referent | OR9 |
| 10. | technický pracovník | TP10 |

Příloha 3 Scénář rozhovoru s personální ředitelkou

- tazatel žádá respondenta o svolení s nahráváním rozhovoru
 - tazatel objasní důvod rozhovoru a vysvětlí, jak bude rozhovor probíhat
1. **Otázka:** Jaké jsou poslání a vize společnosti Alfa?
 2. **Otázka:** Jaká je strategie společnosti Alfa pro další období?
 3. **Otázka:** Plánujete posílit export?
 4. **Otázka:** Jakou má organizace politiku vzdělávání?
 5. **Otázka:** Jaké podmínky vytváří organizace pro vzdělávání zaměstnanců?
 6. **Otázka:** Jak zjišťujete vzdělávací potřeby zaměstnanců?
 7. **Otázka:** Jakým způsobem probíhá vzdělávání zaměstnanců?
 8. **Otázka:** Jaké jsou podle vás současné vzdělávací potřeby zaměstnanců obchodního úseku?

Přepis rozhovoru je uložen u autora diplomové práce.

Příloha 4 Scénář rozhovoru s OM2

- tazatel žádá respondenta o svolení s nahráváním rozhovoru
 - tazatel objasní důvod rozhovoru a vysvětlí, jak bude rozhovor probíhat
1. **Otázka:** Jaké jsou poslání a vize společnosti Alfa?
 2. **Otázka:** Jaká je strategie společnosti Alfa pro další období?
 3. **Otázka:** Plánujete posílit export?
 4. **Otázka:** Pročetla jsem si Výroční zprávu za rok 2017. Co bylo příčinou propadu v tržbách v roce 2017 oproti roku 2016?
 5. **Otázka:** Jak plánuje společnost zvýšit tržby?
 6. **Otázka:** Jakou má organizace politiku vzdělávání?
 7. **Otázka:** Jaké podmínky vytváří organizace pro vzdělávání zaměstnanců?
 8. **Otázka:** Jakým způsobem probíhá vzdělávání zaměstnanců?
 9. **Otázka:** Jaké jsou podle vás současné vzdělávací potřeby zaměstnanců obchodního úseku?

Přepis rozhovoru je uložen u autora diplomové práce.

Příloha 5 Popis funkce THZ

| | | | |
|--|--|---|--|
| Osobní číslo a jméno | | | |
| Popis funkce THZ | | Číslo útvaru v organizačním schématu | * 2 |
| | | Pořadové č. prac.místa - funkční schéma | * 2 |
| Úsek – útvar: | | | |
| Č. funkce: | Název funkce: | Úroveň práce na PC: | Úroveň znalosti 1 2 3 |
| Tarifní třída: | Mímotarifní zařazení typu SM a MS: | MS Office: | Windows <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Word <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Excel <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Outlook <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Project <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> PowerPoint <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| Stupeň vzdělání: | Obor vzdělání: | Další: | |
| Odborná praxe: | | | |
| Znalost jazyků: | Anglický jazyk <input type="checkbox"/> Německý jazyk <input type="checkbox"/> Ruský jazyk <input type="checkbox"/> Další: <input type="checkbox"/> | Pasivně* <input type="checkbox"/> Aktivně** <input type="checkbox"/> | Řídičský průkaz <input type="checkbox"/> skupiny: Další teoretická příprava: |
| Kvalifikační požadavky | | | |
| Součástí výkonu výše uvedené funkce kromě všeobecných povinností zaměstnance je konkrétní způsob zajišťování odborných činností ve smyslu platného Organizačního řádu. | | | |
| Popis činností | | | |
| | | | |
| <p>Poznámka: Úroveň práce na PC: 1 = základy; 2 = uživatelská znalost; 3 = expert Jazyky: * Pasivní znalost = schopnost porozumění jednoduchému textu, bez schopnosti komunikace v daném jazyce ** Aktivní znalosti = bezproblémová komunikace slovem i písmem V případě, že zaměstnanec nemá ani pasivní znalost, nezaškrťává se žádné políčko.</p> | | | |

Tato funkce je organizačně podřízena (č. útvaru podle org. schématu, název nadřízené funkce):

1)
2)

Počet podřízených zaměstnanců (THZ/dělníků):

1)
2)

V uvedeném rozsahu vykonává funkci:

| Od | Jméno | Osobní číslo | Střed. | Tarif. třída | | Vzdělání | Praxe |
|------|-------|--------------|--------|--------------------|-----------|----------|-------|
| | | | | * 1 SM | * 2 SM | | |
| Dne: | | | | Podpis zaměstnance | | | |

| Od | Jméno | Osobní číslo | Střed. | Tarif. třída | | Vzdělání | Praxe |
|------|-------|--------------|--------|--------------------|-----|----------|-------|
| | | | | * 1 | * 2 | | |
| Dne: | | | | Podpis zaměstnance | | | |

Jiné údaje:

Vysvětlivky:

*1 Platnost údaje k uvedenému datu

*2 Aktualizace údaje podle posledního platného stavu k:

| | |
|----------------------------------|------------------------|
| Zpracoval: datum, jméno, podpis: | Schválil: |
| Ověřil: datum, jméno, podpis | |
| | datum, razítko, podpis |

Popis funkce obdrží: zaměstnanec, schvalující vedoucí, příslušný útvar PÚ

| Revizi provedl: | Dne: | Podpis: |
|-----------------|------|---------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Hodnocení zaměstnance

Jméno a příjmení hodnoceného

Úsek

Funkce

U položek s výběrem: A = vysoce splňuje, D = neodpovídá

Komunikace

Dodržování termínů

Znalosti/schopnosti

Spolupráce s kolektivem - týmovost

Výkonnost

Kvalita práce

Pile, nasazení

Plnění úkolů nadřazeného

Celkové hodnocení

Dohodnuté profesní i kariérní cíle, včetně vzdělávání pro další rok

| | | |
|----|----------------------|----|
| 1. | <input type="text"/> | T: |
| 2. | <input type="text"/> | T: |
| 3. | <input type="text"/> | T: |
| 4. | <input type="text"/> | T: |

Stupnice celkového hodnocení splněných cílů za předchozí rok

| | | |
|----|----------------------|------------------------------|
| 1. | <input type="text"/> | KÓD 1 - cíle překročeny |
| 2. | <input type="text"/> | KÓD 2 - cíle splněny zcela |
| 3. | <input type="text"/> | KÓD 3 - cíle splněny z části |
| 4. | <input type="text"/> | KÓD 4 - cíle nesplněny |

Zhodnocení přínosu účinnosti absolvovaných školicích akcí

Vyjádření hodnoceného

Datum hodnocení:

Podpis hodnotitele: Podpis hodnoceného:.....

Příloha 7 Kompetenční model zaměstnance OÚ společnosti Alfa

| Kompetenční model obchodního manažera (OM) / referenta (OR) / techn.prac.obchodu (TP) | | | | | |
|---|---|---------------------|--|----|----|
| Kompetence | Projevy chování / charakteristika | počet úrovní celkem | Požadovaná úroveň dle NSP a interní metodiky | | |
| | | | OM | OR | TP |
| Odborné znalosti a dovednosti | | | | | |
| Obchod a obchodní činnost | Zná a aplikuje principy a zásady obchodování a obchodního jednání, vyjednává, argumentuje, ovlivňuje, uzavírá smlouvy, zná oblast péče o zákazníka, řízení vztahů se zákazníky a vedení agend. Zná a aplikuje principy práce se zájmovými a vlivovými skupinami. | 0-3 | 3 | 2 | 1 |
| Marketing | Používá marketingové pojmy, zná trh, provádí průzkumy trhu, zpracovává, interpretuje a aplikuje statistiky, stanovuje vývoj trhu a strategie, provádí mark. plánování, koordinuje reklamu a propagaci, stanovuje mediální politiku. | 0-3 | 2 | 2 | x |
| Právní povědomí | Zná obchodní právo, aplikuje jeho ustanovení při výkonu své funkce, zná a aplikuje Zákon o veřejných zakázkách, zná a využívá normativní a technickou legislativu v oblasti svého působení. | 0-3 | 3 | 2 | 1 |
| Ekonomické povědomí | Zná ekonomické pojmy, orientuje se v ekonomice organizace, pracuje se základními ekonomickými ukazateli organizace, vyhodnocuje ekon.efektivu obchodních případů. | 0-3 | 3 | 2 | 1 |
| Veletržnictví, výstavnictví | Zná pojmy a principy oboru, aktivně pracuje s informacemi z akcí, akcí se zúčastňuje, vede obchodní jednání, připravuje, realizuje a vyhodnocuje účast na akcích. | 0-3 | 2 | 1 | x |
| Společenská a business etiketa | Zná a aplikuje zásady a pravidla z uvedených oblastí etikety, na akcích správně reprezentuje organizaci. | 0-3 | 2 | 1 | x |
| Administrativa | Zná a aplikuje stanovy a základní normy společnosti. Zná a aplikuje pravidla evidování korespondence, smluv a dalších dokumentů, spisové služby, náležitostí úřední a obchodní korespondence, vnitřních organizačních směrnic. Vede administrativní agendu svěřeného úseku. | 0-3 | 1 | 2 | 3 |
| Obecné dovednosti | | | | | |
| Počítačová způsobilost | Umí pracovat s PC. Umí používat informační systémy, elektronickou poštu. Umí používat MS Office. | 0-3 | 2 | 2 | 2 |
| Způsobilost k řízení os. automobilu | Má odbornou způsobilost a praktické zkušenosti k řízení osobních motorových vozidel. Je aktivním řidičem. | 0-3 | 3 | 2 | 1 |
| Jazyková způsobilost v ČJ | Rozumí čtenému textu, píše a vyjadřuje se gramaticky správně. Umí se vyjadřovat v mluvené formě, rozumí otázkám a odpovídá na otázky. | 0-3 | 3 | 2 | 2 |
| Jazyková způsobilost v AJ | Rozumí čtenému textu, píše a vyjadřuje se gramaticky správně. Umí se vyjadřovat v mluvené formě, rozumí otázkám a odpovídá na otázky. Orientuje se v pojmech v oboru své působnosti. | 0-3 | 3 | 2 | 0 |

Měkké kompetence

| | | | | | |
|--|--|-----|---|---|---|
| Management a vedení lidí (leadership) | Zná principy a zásady z oblasti managementu, zná a aplikuje principy a zásady leadershipu při vedení svěřeného úseku a podřízených dle org. struktury v rámci svého úseku, kontroluje, motivuje a hodnotí svěřené podřízené zaměstnance, přebírá odpovědnost za výsledky týmu. | 0-5 | 3 | 2 | x |
| Komunikace | Komunikuje interně i externě. Využívá ústní a písemné komunikace. Využívá principů a zásad efektivní komunikace při vyhledávání potenciálních zákazníků, při obchodních jednáních, uzavírání smluv; při vedení svěřeného úseku. Formuluje stručně a srozumitelně, pracuje se zpětnou vazbou. Argumentuje, přesvědčuje. | 0-5 | 4 | 3 | 2 |
| Prezentační dovednosti | Prezentuje produkty a služby organizace potenciálním i stávajícím zákazníkům, prezentuje na konferencích, výstavách. Prezentuje vedení průběh obchodních případů a výsledky svěřeného úseku. | 0-5 | 4 | 2 | x |
| Ovlivňování druhých | Zná a využívá různé techniky ovlivňování a vyjednávání. Umí se rozhodnout jaké a kolik informací poskytne zainteresovaným stranám a jakým způsobem, podle toho, co je jeho cílem. Zajišťuje dohodu a zisk pro společnost. | 0-5 | 4 | 3 | 3 |
| Objevování a orientace v informacích | Správně vyhledává, zpracovává, interpretuje a aplikuje informace. Orientuje se velkém množství informací, přiřazuje jim důležitost. Informace předává, řídí informační toky. Rozhoduje, které informace budou sdělovány obchodním partnery, zákazníkům. | 0-5 | 4 | 3 | 3 |
| Strategické myšlení | Vnímá změny na trhu a u konkurence. Sleduje nové vývojové směry a technologie v oboru své působnosti. Vnímá strategické směřování společnosti a je jeho součástí. | 0-5 | | | |
| Kooperace (spolupráce) | Efektivně spolupracuje s obchodními partnery a dalšími subjekty. Spolupracuje s ostatními úseky při přípravě nabídek, uzavírání smluv a realizaci a vyhodnocování zakázek. | 0-5 | 3 | 3 | 2 |
| Kreativita | Při řešení složitých situací přichází s nápady, jak postupovat a vyřešit je. Neustále hledá nové cesty ke zlepšování a efektivitě obchodních případů a obchodu jako celku. Pracuje s nápady a návrhy ostatních. | 0-5 | 3 | 3 | 2 |
| Flexibilita | Aktivně reaguje na změny v obchodních případech, rychle se přizpůsobuje situaci a požadavkům obchodního případu a organizace. Efektivně a s přehledem řeší operativu. | 0-5 | 3 | 3 | 2 |
| Výkonnost | Má dlouhodobě vysoký, stabilní a spolehlivý výkon. Stanovuje si náročné cíle. Výkon a výsledek práce je pro něj důležitý a motivující. | 0-5 | 4 | 3 | 2 |

| | | | | | |
|-------------------------------------|---|-----|---|---|---|
| Samostatnost | Vyvíjí vlastní iniciativu, samostatně získává informace a cesty k řešení, posuzuje a realizuje, řídí sám sebe, vyjadřuje a zastává vlastní názory, umí požádat o radu, rozhoduje se na základě zkušenosti, nepodléhá manipulaci, odhaduje kapacitu vlastních možností, odpovídá za vlastní rozhodnutí a výsledky práce. | 0-5 | 4 | 3 | 2 |
| Řešení problémů | Aktivně řeší problémy, rychle reaguje a přichází s řešením. Nalézá příčiny problému, provádí analýzu a eliminaci příčin pro příště. Podstupuje riziko. Zasaduje se o rychlou realizaci řešení. | 0-5 | 4 | 3 | 2 |
| Rozhodování | Rozhoduje se rychle a efektivně, i když nemá potřebné informace. Činí rychlá a správná rozhodnutí vyvolaná operativou. Přijímá opatření, stanovuje úkoly, určuje priority. | 0-5 | | | |
| Plánování a organizace práce | Stanovuje cíle a úkoly. Vytváří plány, určuje činnosti, přiřazuje termíny. Zadává úkoly, kontroluje průběh jejich plnění. Plánuje vlastní zroje, zrale pracuje s ostatními zdroji. Pracuje s prioritami, efektivně řeší operativu. | 0-5 | 4 | 3 | 2 |
| Aktivní přístup | Aktivně se zajímá o dění ve svém oboru působnosti a o dění kolem obchodních případů. V souvislosti s obchodními případy a naplní své funkce se relevantně zapojuje nad rámec své pracovní doby a povinností. | 0-5 | 4 | 3 | 2 |
| Celoživotní učení | Neustále se učí novým věcem, celoživotně se vzdělává. Vyhledává příležitosti. Absolvuje kurzy a tréninky. Prohlubuje a rozvíjí své znalosti a dovednosti. Propojuje zkušenosti s novými informacemi. Učí se z vlastních chyb i chyb ostatních. | 0-5 | 4 | 3 | 2 |
| Zvládání zátěže | Stabilní a vysoký výkon si udržuje i pod tlakem. Je si vědom pozitiv i negativ stresu. Umí se stresem pracovat. Je si vědom vlastních hranic a vlivu. | 0-5 | 4 | 3 | 2 |

Zkratky

OM - obchodní manažer

OR - obchodní referent

TP - technický pracovník obchodního úseku

ČJ - český jazyk

AJ - anglický jazyk

Příloha 8 Souhrn identifikovaných vzdělávacích potřeb z hodnocení dle směrnice

| Souhrn identifikovaných vzdělávacích potřeb z hodnocení dle směrnice | | | | | | | | | | | | |
|--|----------------------------------|-------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|-------|
| Kompetence | | Zaměstnanec | | | | | | | | | | Sumář |
| | | OM1 | OM2 | OM3 | OM4 | OM5 | OM6 | OR7 | OR8 | OR9 | TP10 | |
| Odborné znalosti a dovednosti | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Obchod a obch.činnost | | | | | | | | | | | 0 |
| 2 | Marketing | | 1 | 1 | | 1 | | | 1 | | | 4 |
| 3 | Právní povědomí | | | | | 1 | | | | | 1 | 2 |
| 4 | Ekonomické povědomí | | | | | 1 | | | | | 1 | 2 |
| 5 | Veletřnictví, výstav. | | | 1 | | | | | | | | 1 |
| 6 | Spol. a bus. etiketa | | | 1 | 1 | | | | | | | 2 |
| 7 | Administrativa | | | | | | | | | | | 0 |
| Obecné dovednosti | | | | | | | | | | | | |
| 8 | Počítačová způsobilost | | | | | | | | | | | 0 |
| 9 | Způs. k řízení os. auta | | | | | | | | | | | 0 |
| 10 | Jazyková způs. v ČJ | | | | | | | | | | | 0 |
| 11 | Jazyková způs. v AJ | 1 | 1 | 1 | | 1 | | 1 | 1 | | | 6 |
| Měkké kompetence | | | | | | | | | | | | |
| 12 | Manag. a vedení lidí | | | | | 1 | 1 | | | | | 2 |
| 13 | Komunikace | | | | | | | 1 | | | | 1 |
| 14 | Prezentační dovednosti | 1 | | 1 | | 1 | 1 | | 1 | | | 5 |
| 15 | Ovlivňování druhých | | | | | | | 1 | | | | 1 |
| 16 | Objevování a orientace v inform. | | | | | | | | | | 1 | 1 |
| 17 | Strategické myšlení | 1 | | | | | | 1 | | 1 | | 3 |
| 18 | Kooperace | | | | | | | | | | | 0 |
| 19 | Kreativita | | 1 | | | | | | | | | 1 |
| 20 | Flexibilita | | | | | | | | | | | 0 |
| 21 | Výkonnost | | | | | | | | | | | 0 |
| 22 | Samostatnost | | | | | | | | | | | 0 |
| 23 | Řešení problémů | | | | | | | | | 1 | 1 | 2 |
| 24 | Rozhodování | | | | | | | | | 1 | 1 | 2 |
| 25 | Plánování a org. práce | 1 | | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | | 7 |
| 26 | Aktivní přístup | | | | | | | | | | | 0 |
| 27 | Celoživotní učení | | | | | | | | | | | 0 |
| 28 | Zvládání zátěže | | | | | | | | | | | 0 |
| 29 | Obchodní právo ČR | | | | | | | | | | | 0 |
| 30 | Zákon o veř.zakázkách | | 1 | | 1 | 1 | 1 | | | | | 4 |

Příloha 9 Hodnoticí dotazník pro měření úrovně kompetencí

| Hodnoticí dotazník pro měření kompetencí dle KM, pozice OM, OR, TP | | | |
|--|--|-----------|----------|
| Jméno a příjmení hodnoceného | | Úsek | obchodní |
| Název pozice | | Č. útvaru | |
| Jméno hodnotícího, funkce | | Datum | |

| Kompetence | Počet úrovní celkem | Požadovaná úroveň dle NSP a interní metodiky | | | Hodnocení úrovně | |
|--------------------------------------|---------------------|--|----|----|------------------|-----------|
| | | OM | OR | TP | Sebe hodnocení | Nadřazený |
| Odborné znalosti a dovednosti | | | | | | |
| Obchod a obchodní činnost | 0-3 | 3 | 2 | 1 | | |
| Marketing | 0-3 | 2 | 2 | N | | |
| Právní povědomí | 0-3 | 3 | 2 | 1 | | |
| Ekonomické povědomí | 0-3 | 3 | 2 | 1 | | |
| Veletržnictví, výstavnictví | 0-3 | 2 | 1 | N | | |
| Společenská a business etiketa | 0-3 | 2 | 1 | N | | |
| Administrativa | 0-3 | 1 | 2 | 3 | | |
| Obecné dovednosti | | | | | | |
| Počítačová způsobilost | 0-3 | 2 | 2 | 2 | | |
| Způsobilost k řízení os. automobilu | 0-3 | 3 | 2 | 1 | | |
| Jazyková způsobilost v ČJ | 0-3 | 3 | 2 | 2 | | |
| Jazyková způsobilost v AJ | 0-3 | 3 | 2 | 0 | | |
| Měkké kompetence | | | | | | |
| Management a vedení lidí | 0-5 | 3 | 2 | N | | |
| Komunikace | 0-5 | 4 | 3 | 2 | | |
| Prezentační dovednosti | 0-5 | 4 | 2 | N | | |
| Ovlivňování druhých | 0-5 | 4 | 3 | 3 | | |
| Objevování a orientace v informacích | 0-5 | 4 | 3 | 3 | | |
| Strategické myšlení | 0-5 | 3 | 2 | N | | |
| Kooperace (spolupráce) | 0-5 | 3 | 3 | 2 | | |
| Kreativita | 0-5 | 3 | 3 | 2 | | |
| Flexibilita | 0-5 | 3 | 3 | 2 | | |
| Výkonnost | 0-5 | 4 | 3 | 2 | | |
| Samostatnost | 0-5 | 4 | 3 | 2 | | |
| Řešení problémů | 0-5 | 4 | 3 | 2 | | |
| Rozhodování | 0-5 | 4 | 3 | 2 | | |
| Plánování a organizace práce | 0-5 | 4 | 3 | 2 | | |
| Aktivní přístup | 0-5 | 4 | 3 | 2 | | |
| Celoživotní učení | 0-5 | 4 | 3 | 2 | | |
| Zvládání zátěže | 0-5 | 4 | 3 | 2 | | |

Podpis hodnotitele

Podpis hodnoceného

| Stupnice měření úrovně kompetencí | | |
|---|-------------------------------------|--------|
| Kompetence se v požadované úrovni dle KM projevuje: | | úroveň |
| vždy | v 100 % případech chování a jednání | A |
| velmi často | v 75 % případech chování a jednání | B |
| často | v 50 % případech chování a jednání | C |
| příležitostně | v 25 % případech chování a jednání | D |
| nikdy | v 0 % případech chování a jednání | E |
| Nehodnoceno. | | N |

Zkratky

KM - kompetenční model

OM - obchodní manažer

OR - obchodní referent

TP - technický pracovník obchodního úseku

ČJ - český jazyk

AJ - anglický jazyk

Prostor pro případné písemné vyjádření

Prosím uveďte: jméno, příjmení vyjadřující se osoby a datum písemného vyjádření, podpis

Příloha 10 Souhrn identifikovaných vzdělávacích potřeb z měření kompetencí

| Souhrn identifikovaných vzdělávacích potřeb z měření kompetencí | | | | | | | | | | | | |
|---|----------------------------------|-------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|-------|
| Kompetence | | Zaměstnanec | | | | | | | | | | Sumář |
| | | OM1 | OM2 | OM3 | OM4 | OM5 | OM6 | OR7 | OR8 | OR9 | TP10 | |
| Odborné znalosti a dovednosti | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Obchod a obch.činnost | | | | | | | 1 | | 1 | 1 | 3 |
| 2 | Marketing | 1 | | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 7 |
| 3 | Právní povědomí | | | 1 | | 1 | | 1 | | 1 | 1 | 5 |
| 4 | Ekonomické povědomí | 1 | | | | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 |
| 5 | Veletržnictví, výstav. | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 8 |
| 6 | Spol. a bus. etiketa | 1 | | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | | 7 |
| 7 | Administrativa | | | | | | | | | | | 0 |
| Obecné dovednosti | | | | | | | | | | | | |
| 8 | Počítačová způsobilost | | | | 1 | | | | | | | 1 |
| 9 | Způs. k řízení os. auta | | | | | | | | | | | 0 |
| 10 | Jazyková způs. v ČJ | | | | | | | | | | | 0 |
| 11 | Jazyková způs. v AJ | 1 | | | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 6 |
| Měkké kompetence | | | | | | | | | | | | |
| 12 | Manag. a vedení lidí | 1 | | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 7 |
| 13 | Komunikace | 1 | | | | | | 1 | 1 | 1 | | 4 |
| 14 | Prezentační dovednosti | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 8 |
| 15 | Ovlivňování druhých | 1 | | | | | | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| 16 | Objevování a orientace v inform. | | | | | | | | | | 1 | 1 |
| 17 | Strategické myšlení | 1 | | | | | | 1 | 1 | 1 | | 4 |
| 18 | Kooperace | | | | | | | | | | | 0 |
| 19 | Kreativita | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 10 |
| 20 | Flexibilita | | | | | | | | | | 1 | 1 |
| 21 | Výkonnost | | | | | | | | | | | 0 |
| 22 | Samostatnost | 1 | | | | | | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| 23 | Řešení problémů | | | 1 | | | | | | 1 | 1 | 3 |
| 24 | Rozhodování | | | 1 | | | | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| 25 | Plánování a org. práce | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 9 |
| 26 | Aktivní přístup | | | | | | | | 1 | 1 | 1 | 3 |
| 27 | Celoživotní učení | | | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 7 |
| 28 | Zvládnání zátěže | | 1 | | | | | | | | | 1 |

Příloha 11 Dotazník

| Dotazník | | | |
|---|--------------|-------------|---------------------|
| Vážení zaměstnanci, dostává se Vám do rukou dotazník, jehož výstupy budou jedním z podkladů pro návrh plánu vzdělávání obch. úseku pro období 1 roku. Dotazník zjišťuje, ve kterých oblastech/kompetencích cítíte Vaši osobní potřebu vzdělávání. | | | |
| Vaši volbu proveďte ve sloupci "Volba ano/ne" křížkem. V části "Konkretizace" specifikujte případné dílčí kompetence. V závěru dotazníku uveďte vzdělávací témata, která nejsou v dotazníku a máte o ně zájem. | | | |
| Kompetence uvedené v dotazníku jsou odvozeny z kompetenčního modelu zaměstnance obchodního úseku. | | | |
| Jméno a příjmení, název pozice | | Úsek | obchodní |
| Kompetence = oblast/téma vzdělávání | Volba | | Konkretizace |
| | ano | ne | |
| Odborné znalosti a dovednosti | | | |
| Obchod a obchodní činnost | | | |
| Marketing | | | |
| Právní povědomí | | | |
| Ekonomické povědomí | | | |
| Veletřnictví, výstavnictví | | | |
| Společenská a business etiketa | | | |
| Administrativa | | | |
| Obecné dovednosti | | | |
| Počítač. způsobilost (MS Office, Axapta) | | | |
| Způsobilost k řízení os. Auta | | | |
| Jazyková způsobilost v ČJ | | | |
| Jazyková způsobilost v AJ | | | |
| Měkké kompetence | | | |
| Management a vedení lidí | | | |
| Komunikace | | | |
| Prezentační dovednosti | | | |
| Ovlivňování druhých | | | |
| Objevování a orientace v informacích | | | |
| Strategické myšlení | | | |
| Kooperace (spolupráce) | | | |
| Kreativita | | | |
| Flexibilita | | | |
| Výkonnost | | | |
| Samostatnost | | | |
| Řešení problémů | | | |
| Rozhodování | | | |
| Plánování a organizace práce | | | |
| Aktivní přístup | | | |
| Celoživotní učení | | | |
| Zvládnutí zátěže | | | |
| Další oblasti vzdělávání | | | |
| Obchodní právo ČR | | | |
| Zákon o veřejných zakázkách | | | |
| Obchodní právo - zahraničí | | | |
| Legislativa EU | | | |
| Jiné oblasti Vašich potřeb a vzdělávání, o které máte zájem: | | | |
| Děkuji za vyplnění dotazníku. | | | |

Příloha 12 Souhrn identifikovaných vzdělávacích potřeb z dotazníku

| Souhrn identifikovaných vzdělávacích potřeb z dotazníku | | | | | | | | | | | | |
|---|----------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|-------|----|
| Kompetence | Zaměstnanec | | | | | | | | | | Sumář | |
| | OM1 | OM2 | OM3 | OM4 | OM5 | OM6 | OR7 | OR8 | OR9 | TP10 | | |
| Odborné znalosti a dovednosti | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Obchod a obch.činnost | | | 1 | | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 |
| 2 | Marketing | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 8 |
| 3 | Právní povědomí | 1 | | | | | | | | | 1 | 2 |
| 4 | Ekonomické povědomí | 1 | | | | | | | | | 1 | 2 |
| 5 | Veletržnictví, výstav. | | | 1 | | | | | | | | 1 |
| 6 | Spol. a bus. etiketa | | | 1 | | | | | | | | 1 |
| 7 | Administrativa | | | | | | | | | | | 0 |
| Obecné dovednosti | | | | | | | | | | | | |
| 8 | Počítačová způsobilost | | | | | | | | | | | 0 |
| 9 | Způs. k řízení os. auta | | | | | | | | | | | 0 |
| 10 | Jazyková způs. v ČJ | | | | | | | | | | | 0 |
| 11 | Jazyková způs. v AJ/NJ | 1 | 1 | 1 | | 1 | | 1 | 1 | 1 | | 7 |
| Měkké kompetence | | | | | | | | | | | | |
| 12 | Manag. a vedení lidí | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 1 | | | 6 |
| 13 | Komunikace | 1 | | | | | | | | | 1 | 2 |
| 14 | Prezentační dovednosti | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 1 | | | 7 |
| 15 | Ovlivňování druhých | | | | | | | 1 | | | | 1 |
| 16 | Objevování a orientace v inform. | | 1 | | | | | | 1 | 1 | | 3 |
| 17 | Strategické myšlení | 1 | | 1 | | | | | | | | 2 |
| 18 | Kooperace | | | | | | | | | | | 0 |
| 19 | Kreativita | | | | | | | | | | | 0 |
| 20 | Flexibilita | | | | | | | | | | | 0 |
| 21 | Výkonnost | 1 | | | | | | | | | | 1 |
| 22 | Samostatnost | | | | | | | | | | | 0 |
| 23 | Řešení problémů | | | 1 | | 1 | | | | | 1 | 3 |
| 24 | Rozhodování | | | | | | | | | 1 | | 1 |
| 25 | Plánování a org. práce | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 10 |
| 26 | Aktivní přístup | | | | | | | | | | | 0 |
| 27 | Celoživotní učení | | | | | | | | | | | 0 |
| 28 | Zvládání zátěže | 1 | 1 | 1 | | | | | | | | 3 |
| Další oblasti vzdělávání | | | | | | | | | | | | |
| 29 | Obchodní právo ČR | | | | 1 | 1 | 1 | | | | | 3 |
| 30 | Zákon o veř. zakázkách | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 8 |
| 31 | Obch. právo - zahraničí | | 1 | 1 | | | | | | | | 2 |
| 32 | Legislativa EU | | 1 | 1 | | | | | | | | 2 |

Příloha 13 Souhrn identifikovaných vzdělávacích potřeb zaměstnanců OÚ

| Souhrn identifikovaných vzdělávacích potřeb zaměstnanců OÚ | | | | | |
|--|---|--------------------------|-----------|-------|----|
| Kompetence | Hodnocení dle směrnice | Měření úrovně kompetencí | Dotazníky | Sumář | |
| | | | | | |
| 1 | Obchod a obch. činnost vč. péče o zákazníka | 0 | 3 | 6 | 9 |
| 2 | Marketing | 4 | 7 | 8 | 19 |
| 3 | Právní povědomí | 2 | 5 | 2 | 9 |
| 4 | Ekonomické povědomí | 2 | 6 | 2 | 10 |
| 5 | Veletřžnictví, výstav. | 1 | 8 | 1 | 10 |
| 6 | Spol. a bus. etiketa | 2 | 7 | 1 | 10 |
| 7 | Administrativa | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Obecné dovednosti | | | | | |
| 8 | Počítačová způsobilost | 0 | 1 | 0 | 1 |
| 9 | Způs. k řízení os. auta | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 10 | Jazyková způs. v ČJ | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 11 | Jazyková způs. v AJ | 8 | 6 | 7 | 21 |
| Měkké kompetence | | | | | |
| 12 | Management a vedení lidí (leadership) | 2 | 7 | 6 | 15 |
| 13 | Komunikace | 1 | 4 | 2 | 7 |
| 14 | Prezentační dovednosti | 5 | 8 | 7 | 20 |
| 15 | Ovlivňování druhých | 1 | 5 | 1 | 7 |
| 16 | Objevování a orientace v inform. | 1 | 1 | 3 | 5 |
| 17 | Strategické myšlení | 3 | 4 | 2 | 9 |
| 18 | Kooperace (spolupráce) | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 19 | Kreativita | 1 | 10 | 0 | 11 |
| 20 | Flexibilita | 0 | 1 | 0 | 1 |
| 21 | Výkonnost | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 22 | Samostatnost | 0 | 5 | 0 | 5 |
| 23 | Řešení problémů | 2 | 3 | 3 | 8 |
| 24 | Rozhodování | 2 | 5 | 1 | 8 |
| 25 | Plánování a org. práce | 7 | 9 | 10 | 26 |
| 26 | Aktivní přístup | 0 | 3 | 0 | 3 |
| 27 | Celoživotní učení | 0 | 7 | 0 | 7 |
| 28 | Zvládnání zátěže | 0 | 1 | 3 | 4 |
| Další oblasti vzdělávání | | | | | |
| 29 | Obchodní právo ČR | 0 | 0 | 3 | 3 |
| 30 | Zákon o veř. zakázkách | 4 | 0 | 8 | 12 |
| 31 | Obch. právo - zahraničí | 0 | 0 | 2 | 2 |
| 32 | Legislativa EU | 0 | 0 | 2 | 2 |