

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**  
**FILOZOFICKÁ FAKULTA**  
**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ**  
**ANTROPOLOGIE**

**IDENTIFIKACE VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB ABSOLVENTŮ VŠ**  
**A NÁSTAVBOVÝCH FOREM VZDĚLÁVÁNÍ**  
**NASTUPUJÍCÍCH DO ZAMĚSTNÁNÍ Z ÚP**  
**Bakalářská diplomová práce**

Obor studia: Andragogika v profilaci na personální management

**Autor:** Bc. Iveta Dudová

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

Olomouc 2018



Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou prací na téma *„Identifikace vzdělávacích potřeb absolventů VŠ a nástavbových forem vzdělávání nastupujících do zaměstnání z ÚP“* vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne .....

Podpis .....



## **Poděkování**

Chtěla bych touto formou poděkovat Mgr. Haně Bartoňkové, Ph.D. za cenné rady při návrhu a tvorbě práce. Zároveň velice děkuji vedení vybrané firmy, která mi umožnila realizovat výzkum ve svém prostředí a jednotlivým respondentům, kteří se tohoto výzkumu ochotně zúčastnili.



## Anotace

<b>Jméno a příjmení:</b>	<i>Bc. Iveta Dudová</i>
<b>Katedra:</b>	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
<b>Obor studia:</b>	<i>Andragogika v profilaci na personální management</i>
<b>Obor obhajoby práce:</b>	<i>Andragogika v profilaci na personální management</i>
<b>Vedoucí práce:</b>	<i>Mgr. Hana Bartoňková, Ph.D.</i>
<b>Rok obhajoby:</b>	2018

<b>Název práce:</b>	Identifikace vzdělávacích potřeb absolventů VŠ a nástavbových forem vzdělávání nastupujících do zaměstnání z ÚP
<b>Anotace práce:</b>	<p>Tématem bakalářská práce je identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců vybrané firmy, kteří zde nastoupili po evidenci na ÚP. S tímto tématem koresponduje výzkumná otázka, která zní: <i>Jaké jsou vzdělávací potřeby absolventů VŠ a nástavbových forem vzdělávání nastupujících do vybrané firmy po evidenci na ÚP?</i></p> <p>Pro analýzu této problematiky byl zvolen smíšený výzkumný design, skládající se z hloubkových rozhovorů se zaměstnanci a jednatelem společnosti, který je rovněž jejich hodnotitelem. Dále pak metoda analýzy pracovních míst. Validita výzkumu je podpořena metodou triangulace.</p> <p>Teoretická část práce začíná úvodem do firemního (též podnikového) vzdělávání, které zařazuje do širšího rámce celoživotního vzdělávání. Dále se soustředí na pojetí vzdělávacích potřeb v definici různých autorů. Samotná analýza a identifikace vzdělávacích potřeb je představena jako prvotní a stěžejní část cyklu firemního vzdělávání, na kterou navazuje plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a vyhodnocení vzdělávací akce. Dále jsou zmíněny úrovně, na kterých lze analýzu vzdělávacích potřeb provádět, stejně jako zdroje, ze kterých vychází. Závěr teoretické části práce tvoří představení vybraných výzkumných metod analýzy vzdělávacích</p>

	<p>potřeb.</p> <p>Empirická část práce je uvedena představením firmy z hlediska oboru podnikání, struktury I právního statusu. Na ni navazuje přehled pracovní náplně jednotlivých pracovních pozic a představení přijímacího řízení vybrané firmy. Následující kapitola zmiňuje některé z problémů absolventů na trhu práce a poukazuje na možnosti využití finanční podpory z veřejných zdrojů, která byla rovněž čerpána v rámci přijetí absolventů VŠ a pomaturitních forem vzdělávání ve vybrané firmě.</p> <p>Výsledkem této práce je identifikace vzdělávacích potřeb vycházející z rozhovorů se zaměstnanci firmy a jednatelem, které je podpořeno informacemi o průběhu a možnostech vzdělávání ve firmě, uvedených jednatelem.</p>
<b>Klíčová slova:</b>	Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb, vzdělávání dospělých, podnikové vzdělávání, firemní vzdělávání, vzdělávací potřeby, kvalifikace, rekvalifikace, absolvent
<b>Title of Thesis:</b>	Educational needs assessment of university graduates and other post-high school graduates in certain company after their acceptance from unemployment evidence
<b>Annotation:</b>	<p>Bachelor thesis is concerned on educational needs assessment of certain company's employees who were before acceptance filed as unemployed. General question rising from the topic is: <i>What are educational needs of university graduates and other post-high school graduates in certain company after accepting from unemployment evidence?</i></p> <p>For the analysis was chosen blended research design composed of employee interview and manager interview. Apart from this method was used an internal file analysis. Research method is also supported by triangulation.</p> <p>In the beginning of theoretical part of the thesis there is an analysis of corporate education term, which takes a part in life-long education process. Lately, educational needs assessment is presented as a basic and most important part of corporate education cycle. Other parts of the cycle are educational planning, educational project realization and evaluation.</p>



	<p>Moreover, the thesis describes levels of educational needs assessment and its sources.</p> <p>Empirical part of the thesis begins with company's description in terms of structure, law terms, business domain and orientation. It relates to certain work positions in the company and current job descriptions. It also shows some financial support options both for companies and for unemployed.</p> <p>Result of the thesis is educational needs identification based on interviews with employees and manager. In conclusion there is a brief summary of the topic and further options and recommendations for improvement of educational system in certain company.</p>
<b>Keywords:</b>	Educational needs assessment, Adult education, Corporate education, Educational needs, Qualification, Requalification, Graduates
<b>Názvy příloh vázaných v práci:</b>	<p>Příloha č. 1: Popis pracovní pozice Asistent / asistentka</p> <p>Příloha č. 2: Popis pracovní pozice Obecný administrativní pracovník</p> <p>Příloha č. 3: Podklad pro rozhovor s pracovníky vybrané společnosti</p> <p>Příloha č. 4: Podklad pro rozhovor s jednatelem společnosti</p>
<b>Počet literatury a zdrojů:</b>	33
<b>Rozsah práce:</b>	78 s. (97 200 znaků s mezerami)



# Obsah

Úvod.....	13
Teoretická část.....	17
1. Firemní vzdělávání.....	17
1.1. Definice firemního vzdělávání.....	17
1.2. Systém firemního vzdělávání pracovníků.....	22
1.3. Význam firemního vzdělávání.....	25
Shrnutí.....	26
2. Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb.....	27
2.1. Pojem vzdělávací potřeby.....	27
2.2. Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb.....	28
2.3. Zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb.....	29
2.4. Úrovně analýzy vzdělávacích potřeb.....	31
2.5. Způsoby analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb.....	34
2.6. Vybrané metody analýzy a vzdělávacích potřeb.....	35
2.6.1. Rozhovor (Interview).....	35
2.6.2. Dotazování.....	37
2.6.3. Popis práce vytvořený zaměstnancem.....	38
2.6.4. Identifikace rozvojových potřeb nadřízeným.....	38
Shrnutí.....	39
Empirická část.....	41
3. Charakteristika vybrané firmy.....	41
3.1. Organizační struktura vybrané firmy.....	42
3.2. Způsob získávání a výběru nových pracovníků.....	44
4. Postavení absolventů na trhu práce.....	46
4.1. Postavení absolventů na trhu práce.....	47
4.2. Projekt Záruky pro mladé v Moravskoslezském kraji.....	49
5. Metodologie.....	50
5.1. Stanovení cílů výzkumu.....	50
5.2. Výzkumná otázka a dílčí výzkumné otázky.....	51
5.3. Výzkumný vzorek.....	52
5.4. Výzkumná metoda.....	53
5.5. Analýza dat.....	54

5.5.1. Triangulace.....	54
6. Vlastní interpretace získaných dat.....	56
Závěr.....	69
Literatura a zdroje.....	71
Seznam zkratek.....	75
Seznam obrázků.....	76
Seznam tabulek.....	77
Seznam příloh.....	78

## Úvod

Současná doba je charakteristická svou dynamikou, která se projevuje jak na trhu zboží a služeb, tak na trhu práce. Firmy jsou v důsledku tlaků vnějšího prostředí nuceny flexibilně reagovat na vzniklou situaci, což se odráží v jejich podnikové strategii, organizační struktuře i ve způsobu řízení lidských zdrojů. Důležitým, ne-li klíčovým pojmem se tak stává firemní vzdělávání zaměstnanců, které přináší firmám alespoň částečnou připravenost na změny a možnost udržení si konkurenceschopnosti založené na kvalifikaci zaměstnanců.

Na trhu práce se nastíněná situace projevuje ohrožením jistých skupin, mezi něž patří především absolventi škol, kteří nastupují na trh práce s minimálními pracovními zkušenostmi. I z tohoto důvodu, je tato pracovní skupina zvýhodňována v rámci dotačních programů na podporu nezaměstnanosti. Předložená práce se soustředí na uvedenou skupinu, nastupující do prostředí vybrané firmy po evidenci na ÚP a její konkrétní vzdělávací potřeby.

Pokud si zmíněné téma konkretizujeme do podoby výzkumné otázky, budeme se tázat: *Jaké jsou vzdělávací potřeby absolventů VŠ a pomaturitních forem vzdělávání nastupujících do zaměstnání z ÚP?* Zdůrazňuji, že se jedná o výzkumný vzorek zaměstnanců vybrané firmy, kteří splňují výše stanovená kritéria.

V teoretické části práce, konkrétně v první kapitole, provedeme analýzu ústředního pojmu firemní vzdělávání. Definuji zde samotný pojem firemního vzdělávání, který zařadím do širšího kontextu celoživotního vzdělávání a určím jeho hlavní složky, resp. oblasti, ve kterých firemní vzdělávání hraje podstatnou roli. Neopomenu ani jednotlivé formy firemního vzdělávání, které představuje orientace, doškolování či přeškolování. Zároveň

představím firemní vzdělání jako systematický proces, tedy cyklus, jehož úvodní a klíčovou fází je právě analýza a identifikace vzdělávacích potřeb.

Pojmu analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb se bude věnovat druhá kapitola této práce. V úvodu definuji pojem vzdělávací potřeby, včetně způsobů, jakými je lze nahlížet. Dále přejdu k analýze a identifikaci vzdělávacích potřeb a zdrojům, ze kterých lze čerpat potřebné informace. Jelikož analýza vzdělávacích potřeb může probíhat jak na úrovni celého podniku, tak jednotlivců, i pracovních týmů, tak se zaměřím na jednotlivé úrovně, na kterých ji lze provádět. Závěr kapitoly pak tvoří představení metod analýzy vzdělávacích potřeb. Zaměřím se zde především na rozhovor (interview), dotazování, popis práce vytvořený zaměstnancem a identifikaci rozvojových potřeb zaměstnavatelem, přičemž zhodnotím pozitiva i negativa uvedených metod.

Empirická část představí charakteristiky vybraného podniku. Ve třetí kapitole podám vymezení podniku z hlediska oboru podnikání, kategorizace v rámci nařízení Evropské komise i právního vymezení. Zaměřím se rovněž na organizační strukturu podniku a řešení personálních činností. Z personálních činností hlouběji představím proces získávání a přijímání nových pracovníků, stejně jako možnosti čerpání finanční podpory z veřejných zdrojů. Možnost čerpání podpory je zmiňována hned z několika důvodů. Jako hlavní z nich bych zmínila zájem státu podporovat kategorii malých a středních podniků, do které spadá i vybraná firma. Dále se jedná o aktivní podporu zaměstnanosti a zaměstnanosti specifických pracovních skupin, mezi které patří skupina absolventů. Problematice absolventů a jejich postavení na trhu práce je věnována následující kapitola, která poukáže na konkrétní programy na podporu zaměstnanosti v Moravskoslezském kraji.

Další kapitola představí metodu, kterou bude prováděna analýza vzdělávacích potřeb pracovníků. Vzhledem k velikosti vybrané firmy, stejně

jako k velikosti výzkumného vzorku, jsem zvolila smíšený výzkumný design, který se skládá z hloubkových polostrukturovaných rozhovorů s pracovníky a s jednatelem firmy (hodnotitelem pracovníků). Dále pak využiji analýzy interních firemních dokumentů, konkrétně analýzy pracovních míst a materiálů ÚP (Hlášenka volného pracovního místa).

Věřím, že tato práce pomůže identifikovat vzdělávací potřeby absolventů zaměstnaných ve vybrané firmě a také pomůže k rozvoji jejího vzdělávacího systému. Jak jsem již uvedla, považuji vzdělání za významný činitel, který může dopomoci firmám ke zvýšení jejich konkurenceschopnosti na trhu.





## Teoretická část

### 1. Firemní vzdělávání

Firemní vzdělávání<sup>1</sup> představuje významnou součást celoživotního vzdělávání jedince, zároveň i nástroj podniku, jak pružně reagovat na změny ve vnějším prostředí. Z vnějších faktorů ovlivňujících firmu můžeme zmínit nové technologie, či legislativní změny. Investice do vzdělávání však nepřináší výhody pouze firmám, ale i jednotlivým zaměstnancům v podobě zvýšení hodnoty na trhu práce.

#### 1.1. Definice firemního vzdělávání

V odborné literatuře lze najít celou řadu náhledů na obsah firemního vzdělávání, které se značně liší. Pravděpodobně bychom byli schopni intuitivně vymezit, co pojem firemní vzdělávání znamená a jak se pojí s pracovním životem člověka v určité organizaci. Zcela jistě bychom jej však neobsáhli v celé jeho komplexnosti. Uvedu proto několik definic, které jej popisují z různých hledisek.

Firemní vzdělání v definici Průchy a Vetešky (2014, s. 217) představuje: „*Souhrn edukačních aktivit, které zajišťuje organizace (podnik, firma).*“ S tímto pojetím koresponduje definice Palána (2002, s.234), který jej dále dělí na vzdělávání v podniku, mimo podnik a vzdělávání na pracovišti. Toto vzdělávání je realizováno buďto pracovníky firmy<sup>2</sup> (personalisté, vzdělavatelé) nebo externími specialisty.

Palán (2002, s. 157) dále charakterizuje firemní vzdělávání jako: „*Systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi jejich charakteristikou – subjektivní kvalifikací pracovníků a požadavky na ně kladenými – kvalifikací*

---

<sup>1</sup> Pojem firemní a podnikové vzdělávání je práci používán synonymně.

<sup>2</sup> V práci jsou pojmy zaměstnanec a pracovník využity synonymně.

*objektivní, tj. kvalifikovaností práce.*“ Tuto definici do značné míry rozšiřuje Koubek (2007, s. 253-254), který přidává aktivity týkající se formování osobnosti pracovníka, která se dále projevuje v jeho pracovním chování, vědomí<sup>3</sup> a potažmo v motivaci. Formování osobnosti pracovníka má dle Koubka vliv na vztahy na pracovišti a ovlivňuje tak individuální a kolektivní pracovní výkon.

Koubek (2007, s. 254) zároveň rozlišuje mezi pojmy formování pracovních schopností člověka a formování pracovních schopností pracovníka. V prvním případě se jedná o formování pracovních schopností v obecném slova smyslu, tedy o celoživotní proces, který nespadá do kompetencí konkrétní instituce. Naopak formování pracovních schopností pracovníka představuje aktivitu organizovanou, podporovanou nebo umožňovanou organizací v rámci její personální a sociální práce (Koubek, 2007, s. 254).

Pokud se vrátíme zpět k pojmu formování pracovních schopností člověka, tak jej dle Koubka (2007, s. 255) můžeme rozlišit na:

- Oblast všeobecného vzdělávání
- Oblast odborného vzdělávání
- Oblast rozvoje

---

<sup>3</sup> Koubek (2007, s. 254) uvádí, že se konkrétně jedná o potřeby, hodnoty, zájmy, postoje a normy.

Obrázek 1: Systém formování pracovních schopností člověka dle Koubka (2007)



**Poznámka:** Zvýrazněny jsou oblasti spadající do firemního vzdělávání.

Oblast všeobecného vzdělávání zahrnuje formování základních a všeobecných znalostí a dovedností, tvoří také základ pro pozdější rozvoj kvalifikace. Jedná se zároveň o sféru, ve které se uplatňuje aktivita státu. Tato oblast zahrnuje předpoklady pro život člověka ve společnosti a další rozvoj jeho pracovních schopností. Můžeme zde zařadit především základní a střední vzdělávání.

Oblast profesního vzdělávání naopak zahrnuje: „Formování specifických, na určité zaměstnání orientovaných znalostí a dovedností, i jejich aktualizace či přizpůsobování se požadavkům pracovního místa“ (Koubek, 2007, s. 255-256).

Právě do této oblasti spadá firemní vzdělávání, které můžeme dále rozlišit na sféru:

- Orientace
- Doškolení
- Přeškolení

Orientace představuje přípravu pracovníka na výkon práce na konkrétním pracovním místě. Zahrnuje adaptaci pracovníka na novém pracovním místě, která se projevuje přenosem informací, specifických znalostí a dovedností. V této fázi jde především o seznámení pracovníka s informacemi a požadavky pro výkon určitého pracovního místa, ale také seznámení se s firemní kulturou.

Doškolení v Koubkově dělení (2007, s. 256) zahrnuje prohlubování kvalifikace, tedy přizpůsobení dosavadních znalostí a dovedností pracovníka požadavkům daného pracovního místa. Doškolení však není doménou výlučně nových pracovníků, týká se všech pracovních pozic. Můžeme zde zařadit rozšiřování kvalifikace spojené s a využitím nových technologií, či výuku jazyků. Doškolení se také týká osvojování si legislativních norem a předpisů, vyžadovaných státem.

Přeškolení (též rekvalifikace, retraining) vede k získávání schopností a dovedností odlišných od těch současných, které jsou potřebné pro výkon nového povolání. Koubek (2007, s. 256) uvádí dva typy rekvalifikace, jedná se o rekvalifikaci úplnou, kdy účastník nabývá schopností a dovedností naprosto odlišných od jeho současné kvalifikace a na částečnou rekvalifikaci, kdy ke svým současným dovednostem přidává část nových. Specifický případ představuje tzv. profesní rehabilitace, uplatňující se u pracovníků, kteří již dále nemohou vykonávat dosavadní zaměstnání (z důvodu úrazu či pracovní neschopnosti), případně chtějí realizovat pracovní činnost v jiné sféře než doposud (z ekonomických či zájmových důvodů).

Neméně důležitou oblastí, kterou Koubek připojuje k formování pracovních schopností člověka, je oblast rozvoje. Její obsah Koubek popisuje (2007, s. 257): *„Získávání širší palety znalostí a dovedností, než jsou nezbytně nutné k vykonávání současného zaměstnání.“* Směřuje tedy spíše k rozšiřování znalostí a dovedností přesahující požadavky současné pracovní pozice, tedy

k rozšiřování pracovního potenciálu jedince a formování jeho osobnosti. Zahrnuje především oblast kariéry pracovníka.

Palán (2002, s. 157) uvádí souhrn činností, které lze zařadit pod pojem firemní vzdělávání:

- Vzdělávání v rámci adaptačního procesu a přípravu pracovníků k pracovní činnosti
- Prohlubování kvalifikace<sup>4</sup>
- Zvyšování kvalifikace<sup>5</sup>
- Rekvalifikace<sup>6</sup>
- Vzdělávání manažerů<sup>7</sup>

Pokud bychom srovnali Palánovo obsahové vymezení s Koubkovým systémem formování pracovních schopností člověka, pak Palánovo vymezení explicitně neuvádí kariérní a rozvojové potřeby, které zahrnuje do předchozích kategorií. Podrobnější charakteristiky obsahu jednotlivých sfér firemního vzdělávání nabízí rovněž zákoník práce (Česko, 2006).

V oblasti firemního vzdělávání dále rozeznáváme dva základní způsoby (Bartoňková, 2013a, s. 14) jakým k němu firmy přistupují. Jedná se o reaktivní přístup a proaktivní přístup. Reaktivní přístup spojuje firemní vzdělávání se snahou odstranit již vzniklý problém, například zapojení firemního vzdělávání jako reakce na pokles výkonnosti týmu. Naopak

---

<sup>4</sup> Prohlubování kvalifikace představuje zvyšování specializace v rámci určitého pracovního místa. Jedná se o získávání vysoce specializovaných znalostí a dovedností potřebných pro výkon práce. Definice pojmu je zahrnuta v zákoníku práce (Česko, 2006, §230).

<sup>5</sup> Oproti tomu zvyšování kvalifikace představuje získávání nových schopností a dovedností pro výkon pracovních činností plně či částečně odlišných od současné pracovní činnosti. Opět pro tento pojem najdeme oporu v zákoníku práce, kde je definován následovně: „Zvýšením kvalifikace se rozumí změna hodnoty kvalifikace; zvýšením kvalifikace je též její získání nebo rozšíření“ (Česko, 2006, §231 (1)).

<sup>6</sup> Přeškolení, retraining – viz výše.

<sup>7</sup> Vzdělávání manažerů může nabývat řady podob, od absolvování institucionalizovaných MBA programů po nácvik konkrétních dovedností týkajících se vedení týmů či jednotlivců, viz Hroník (2007, s. 129).

proaktivní přístup vychází z předpokladu organizačních změn ve vnějším a vnitřním prostředí firmy, na které se lze svým systémem vzdělávání připravit. Z hlediska perspektivy je tak proaktivně orientovaný přístup zaměřen spíše na budoucnost.

## 1.2. Systém firemního vzdělávání pracovníků

Firemní vzdělávání nemůžeme chápat jako jednu ukončený proces. Vhodnější je ho nahlížet jako neustále se opakující cyklus, který se skládá z určitých fází. Jak jsem již zmínila, firemní vzdělávání nezahrnuje pouze přípravu pracovníků na výkon práce a osvojování si potřebných schopností a dovedností, nýbrž má pro jedince celoživotní význam. Kromě formování pracovníka pro výkon určité pozice představuje významný nástroj pro utváření jeho osobnosti a rozvoj potenciálu. Zároveň umožňuje firmě reagovat na měnící se prostředí na trhu a ovlivňovat její připravenost na změny.

Firemní vzdělávání je iniciováno organizací a realizováno buďto organizací samotnou (vzdělávání v podniku, vzdělávání na pracovišti), případně mimo podnik činností externích odborníků. Vodák, Kucharčíková a kol. (2011, s. 81) definují systém firemního vzdělávání jako: *„Cyklus, který vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky, sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.“* Institucionálními předpoklady vzdělávání rozumíme právě činnost interních a externích odborníků, kteří zajišťují vzdělávání po organizační<sup>8</sup> a odborné stránce.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Jedná se především o tvorbu vzdělávacích programů, zajištění vhodného organizačního zázemí vzdělávací akce – prostorů a vybavení atd.

<sup>9</sup> Bartoňková (2013a, s. 19) uvádí potřebu integrace firemního vzdělávání ve třech modalitách. Jedná se o její vertikální integraci – tedy o propojení firemního vzdělávání s podnikovou strategií, posláním, koncepcí vzdělávání a rozvoje atd. Dále o horizontální integraci, která představuje propojení firemního vzdělávání s ostatními personálními

Takto formulované firemní vzdělávání se realizuje ve čtyřech krocích (Koubek, 2002, s. 259):

- I. Identifikace potřeby vzdělávání pracovníků organizace
- II. Plánování vzdělávání
- III. Realizace vzdělávacího procesu
- IV. Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů

Dříve, než přejdeme k představení jednotlivých kroků systému firemního vzdělávání, musíme zmínit předpoklady, na kterých nutně stojí. Jedná se především o spojení firemního vzdělávání s nadřazenými firemními procesy a postupy<sup>10</sup> čili o spojení firemního vzdělávání se strategií řízení a politikou uplatňovanou v organizaci. Zároveň nemůžeme opomenout organizační stránku firemního vzdělávání, která je zahrnuta v Koubkově pojmu organizačních a institucionálních předpokladů (2002, s. 259).

Samotný cyklus firemního vzdělávání však začíná určením potřeby vzdělávání (I.). V tomto kroku dochází k analýze dosavadních znalostí a dovedností pracovníků, které jsou srovnány s úrovní výkonu požadovanou pro danou pracovní pozici. Deficit, který mezi zmíněnými oblastmi vzniká pak představuje prostor pro firemního vzdělávání. Vzdělávací potřeby tak mohou, ale nutně nemusí vznikat pouze z výkonových potřeb, lze je identifikovat i ze zájmu a aktivity pracovníků o další rozvoj (analýza a identifikace vzdělávacích potřeb je dále rozvedena ve 2. kapitole této práce).

Na tento klíčový krok navazuje (II.) plánování vzdělávání. Zde řadíme kompletní plán dalšího vzdělávání obsahující konkrétní skupiny účastníků,

---

činnostmi a o spirálovitou integraci, spojující podnikovou a personální strategii podniku. Spirálovitá integrace je realizována především pomocí kompetenčního modelu.

<sup>10</sup> Zde je zahrnuta vize, podniková strategie organizace či způsob řízení lidských zdrojů. Bartoňková (2013a, s. 19) toto označuje pojmem vertikální integrace firemního vzdělávání.

cíle, oblasti vzdělávání a jeho metody, ale také časovou a finanční dotaci vzdělávacího procesu a organizační zázemí. Jelikož jedním z cílů firemního vzdělávání je zvýšení výkonnosti pracovníků, pak zde musíme zahrnout i způsob vyhodnocení úspěšnosti vzdělávacího procesu.

Následuje samotná realizace vzdělávacího procesu (III.) a fáze vyhodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích metod (IV.). Zde sledujeme především míru naplnění cílů definovaných v plánu vzdělávání. Pro analýzu úspěšnosti akce lze využít řady metod jako například pozorování, dotazník pro účastníky po skončení vzdělávací akce, testy znalostí a řadu dalších. Hodnocení efektivity vzdělávacího procesu představuje jednak ukazatele efektivity vynaložených prostředků pro podnik, z jehož iniciativy je akce realizována, jednak je vodítkem pro lektory pro další plánování vzdělávacích programů. Model systému podnikového vzdělávání je uveden v Obr. 2.

*Obrázek 2: Systém podnikového vzdělávání dle Koubka (2007)*





### 1.3. Význam firemního vzdělávání

Firemní vzdělávání ovlivňuje nejenom celou řadu personálních činností (Palán, 2002, s. 157), nýbrž přispívá k udržení konkurenceschopnosti podniku na trhu a k individuálnímu rozvoji pracovníků podniku. Pro ilustraci si uvedme alespoň některé z výhod systematického vzdělávání pracovníků v rámci organizace (Koubek, 2007, s. 259-260):

- Zisk kvalifikovaných pracovníků
- Minimalizace nákladů na vzdělaného pracovníka
- Průběžné formování pracovních schopností v návaznosti na specifické potřeby organizace
- Zlepšení úrovně pracovního kvalifikace, znalostí, dovedností
- Rozvoj osobnosti pracovníků
- Zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce i kvality výrobků a služeb
- Zdokonalování vzdělávacích procesů zapracováním zkušeností z předchozích vzdělávacích cyklů
- Zlepšení vztahu pracovníků k organizaci, zvýšení jejich motivace (ztotožnění se firemní kulturou)
- Snížení fluktuace pracovníků
- Zvýšení atraktivity organizace na trhu práce

Jak je zřejmé, podnikové vzdělávání nepřináší pouze kvalifikovanou pracovní sílu a snížení nákladů na její vznik. Zvyšuje celkovou efektivitu organizace a kvalitu výrobků či poskytovaných služeb. Zároveň představuje motivační prvek, na jehož základě dochází k posílení loajality pracovníků vůči firemním hodnotám a ke snížení míry fluktuace. Proces vzdělávání je však výhodný i pro zaměstnance samotné. Zvyšováním a prohlubováním kvalifikace dochází ke zvýšení hodnoty pracovníků na trhu práce, i v rámci firmy, kde iniciuje funkční a platový postup pracovníka.

## **Shrnutí**

Firemní vzdělávání představuje souhrn vzdělávacích aktivit vzniklých z iniciativy organizace a realizovaných organizací samotnou případně externími odborníky. Jedná se o systematický neukončený cyklus, jehož fáze tvoří: analýza a identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, realizace vzdělávacího procesu, vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů. Význam firemního vzdělávání se projevuje jak v oblasti lidských zdrojů, tak v efektivitě podniku, kvalitě poskytovaných výrobků a služeb i v připravenosti na změny ve vnějším a vnitřním prostředí.

## 2. Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb

V předchozí kapitole jsme si definovali pojem firemního vzdělávání, které představuje systematický proces složený ze čtyř kroků. Nejzákladnější a zároveň určující krok představuje analýza a identifikace vzdělávacích potřeb, která poskytuje podklad pro další vzdělávání. V této kapitole si nejprve uvedeme, co samotný pojem vzdělávací potřeba znamená, jaké jsou jejich zdroje a jak je můžeme dále rozlišovat. Nesmíme přitom zapomínat na dříve uvedený fakt, že firemní vzdělávání a vzdělávání obecně je neukončený cyklus, tedy ani vzdělávací potřeby nejsou stanoveny jednou a provždy, ale mění se spolu s životním a pracovním cyklem jednotlivce i vznikajícími potřebami podniku.

### 2.1. Pojem vzdělávací potřeby

V definici Palána (2002, s. 234) představují vzdělávací potřeby: *„Hypotetický stav (uvědomovaný nebo neuvědomovaný), kdy jedinci chybí znalosti nebo dovednosti, které mají význam pro jeho další existenci, zachování psychických (i fyzických) nebo společenských funkcí. Také je možno je charakterizovat jako interval mezi aktuálním výkonem a definovaným standardem výkonnosti.“* S touto definicí koresponduje pojetí Průchy a Vetešky (2014, s. 300), kteří popisují vzdělávací potřeby jako: *„Určitý, z hlediska jednotlivce subjektivně popisovaný deficit informací, vědomostí, znalostí či dovedností nezbytných k pracovním i mimopracovním aktivitám.“*

Vzdělávací potřeby ve firemním vzdělávání nahlížíme jako subjektivně pociťovaný (i neuvědomovaný) deficit mezi znalostmi, dovednostmi, informacemi, přístupem pracovníka a požadavky vyplývajícími z pracovního místa. Lze je také částečně vyjádřit pomocí pojmu výkonnosti, kdy vzdělávací potřeba představuje disproporci mezi výkonností pracovníka

a požadovanou výkonností.<sup>11</sup> Bartoňková (2013a, s. 75) dělí vzdělávací potřeby na reaktivní – výkonnostní, které jsou spojeny s pojmem výkonnosti či produkce a jejich poklesu, a proaktivní, které se odvíjejí od podnikové strategie organizace. Právě s proaktivními vzdělávacími potřebami bychom mohli spojit úsilí podniku o systematický rozvoj zaměstnanců, který by Koubek řadil do oblasti rozvoje, kromě nich zde však patří i pravidelná školení, týkající se spíše oblasti odborné kvalifikace.

## **2.2. Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb**

Abychom byly schopni určit, jaké jsou vzdělávací potřeby pracovníků v rámci podniku, musíme nejprve provést analýzu vzdělávacích potřeb. Pojem analýzy a identifikace lze v literatuře najít pod různými označeními. Například Hroník (2002, s 135) explicitně odkazuje k identifikaci mezery, potřeb a možností. Koubek (2007, s. 261) mluví o identifikaci potřeb vzdělávání, Bartoňková (2013a, s. 74) rozlišuje dále mezi analýzou a identifikací vzdělávacích potřeb. Analýza potřeb vzdělávání představuje: *„Shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmu a podniku a v porovnání zjištěných údajů s požadovanou úrovní“* (Bartoňková, 2013a, s. 74).

Z definice vzdělávacích potřeb uvedené výše, je zřejmé, že budeme zkoumat deficit mezi faktickým stavem schopností, znalostí a dovedností a stavem požadovaným. Tento deficit se však netýká pouze jednotlivců, ale i celých pracovních týmů a skupin. Výsledky zjištěné analýzou pak budeme dále interpretovat v rámci identifikace vzdělávacích potřeb. Výsledkem

---

<sup>11</sup> Na pojem výkonnosti se v identifikaci a analýze potřeb vzdělávání soustředí Vodák, Kucharčíková a kol. (2011, s. 85), kteří považují zjištění mezer ve výkonnosti za cíl analýzy. Mezeru mezi standartní (též požadovanou, optimální, plánovanou) a současnou (existující, reálnou) výkonností nazývají výkonnostní mezerou. Tento způsob pojetí analýzy vzdělávacích potřeb dále ovlivňuje způsob náhledu na cíl vzdělávání pracovníků.

identifikace vzdělávacích potřeb je pak odpověď na určité otázky. Příklad takovýchto otázek nabízí Vodák, Kucharčíková a kol. (2011, s. 78):

- Je výkonnost v daných dovednostech skutečně nezbytná?
- Je zaměstnanec odměňován za, resp. motivován k uplatnění těchto dovedností?
- Podporuje management požadované chování?
- Jaké další bariéry výkonnosti ještě existují?<sup>12</sup>

Analýzou a následnou identifikací vzdělávacích potřeb tak ve výsledku určíme, jakou cestou povede vzdělávání pracovníků. Celý tento proces lze rozčlenit do třech fází (Bartoňová, 2013b, s. 20), jedná se o:

- Přípravnou fázi (určení zdrojů pro sběr dat)
- Sběr informací, analýzu informací, identifikaci potřeb
- Návrh opatření, tvorba vzdělávacího plánu / programu

### **2.3. Zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb**

Prvním krokem analýzy vzdělávacích potřeb je stanovení zdrojů, ze kterých budeme čerpat informace. Vycházíme zde především z charakteru firemního vzdělávání (zdali je reaktivní, či proaktivní), zároveň z cíle, ke kterému budeme další vzdělávání směřovat. Pro ilustraci si uveďme analýzu vzdělávacích potřeb nového pracovníka v adaptačním procesu a analýzu vzdělávacích potřeb pracovního týmu v důsledku poklesu jeho výkonnosti. U obou případů budeme volit odlišné zdroje vzhledem k účelu, který má podnikové vzdělání plnit. V prvním případě se bude jednat o zvýšení a prohloubení kvalifikace pracovníka nutné pro výkon práce na dané pozici, proto se analýza zaměří na údaje o pracovním místě. Naopak v případě pracovního týmu půjde o identifikaci problémů ve firemní struktuře,

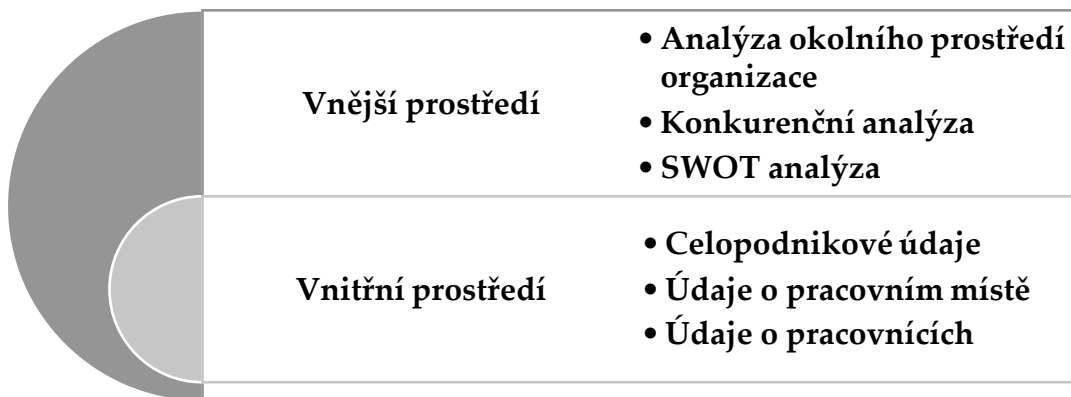
---

<sup>12</sup> Z uvedených otázek je zřejmé zaměření Vodáka, Kucharčíkové a kol. především na výkon a jeho zvýšení jako hlavní cíl firemního vzdělávání.

případně ve fungování skupiny, které vedou k poklesu její výkonnosti. Analýza proto bude vycházet z odlišných zdrojů (Bartoňková 2013a, s. 76) (viz Obr. 3 a 4):

- Vnější prostředí – čili změna v obecném či úkolovém prostředí
- Vnitřní prostředí – v případě změny uvnitř organizace

Obrázek 3: Zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb dle Bartoňkové (2013a)



Obrázek 4: Analýza vnitřního prostředí organizace dle Bartoňkové (2013b)



Pokud bychom si shrnuli druhy informací užívaných pro analýzu vnitřního prostředí organizace, pak získáme následující skupiny (Koubek, 2007, s. 262):

- Údaje týkající se celé organizace,<sup>13</sup> tj. údaje o struktuře organizace, jejím výrobním programu či programu činnosti, odpovídajícím trhu, zdrojích (vybavení, finanční zdroje, lidské zdroje a jejich potřeba) atd. Významné místo zde mají údaje o počtu, struktuře a pohybu pracovníků, o využívání kvalifikace a pracovní doby, o pracovní neschopnosti pro nemoc či úraz, o absenci apod.
- Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností, tedy popisy pracovních míst a jejich specifikace (požadavky na pracovníky a jejich pracovní schopnosti), ale také informace o stylu vedení, kultuře pracovních vztahů apod. (...)
- Údaje o jednotlivých pracovnících, které je možné získat např. z personální evidence, ze záznamů o hodnocení pracovníka, záznamů o vzdělání, kvalifikaci (plnění kvalifikačních požadavků) a absolvování vzdělávacích programů (...)

#### **2.4. Úrovně analýzy vzdělávacích potřeb**

Podobným způsobem, můžeme stanovit rovněž úrovně, na kterých bude analýza vzdělávacích potřeb probíhat. Tato analýza vychází především ze stanovených cílů vzdělávání, strategie a politiky vzdělávání v dané firmě. Jak však upozorňuje Mužík (2010, s. 279), nesmíme opomenout fakt, že jednotlivé úrovně zkoumání se prolínají a navzájem podmiňují, proto je nemůžeme nahlížet odděleně. Zároveň je vhodné vycházet z více zdrojů, což zajistí lepší obraz o dosavadním stavu vzdělávacích potřeb. V návaznosti na Mužíka (2010, s. 279) rozlišujeme analýzu vzdělávacích potřeb:

- Na úrovni organizace (podniku) jako celku

---

<sup>13</sup> Výraz využívám synonymně pro celopodnikové údaje.

- Na úrovni specifických oddělení, projektových týmů či konkrétní profesní skupiny
- Na úrovni jednotlivce

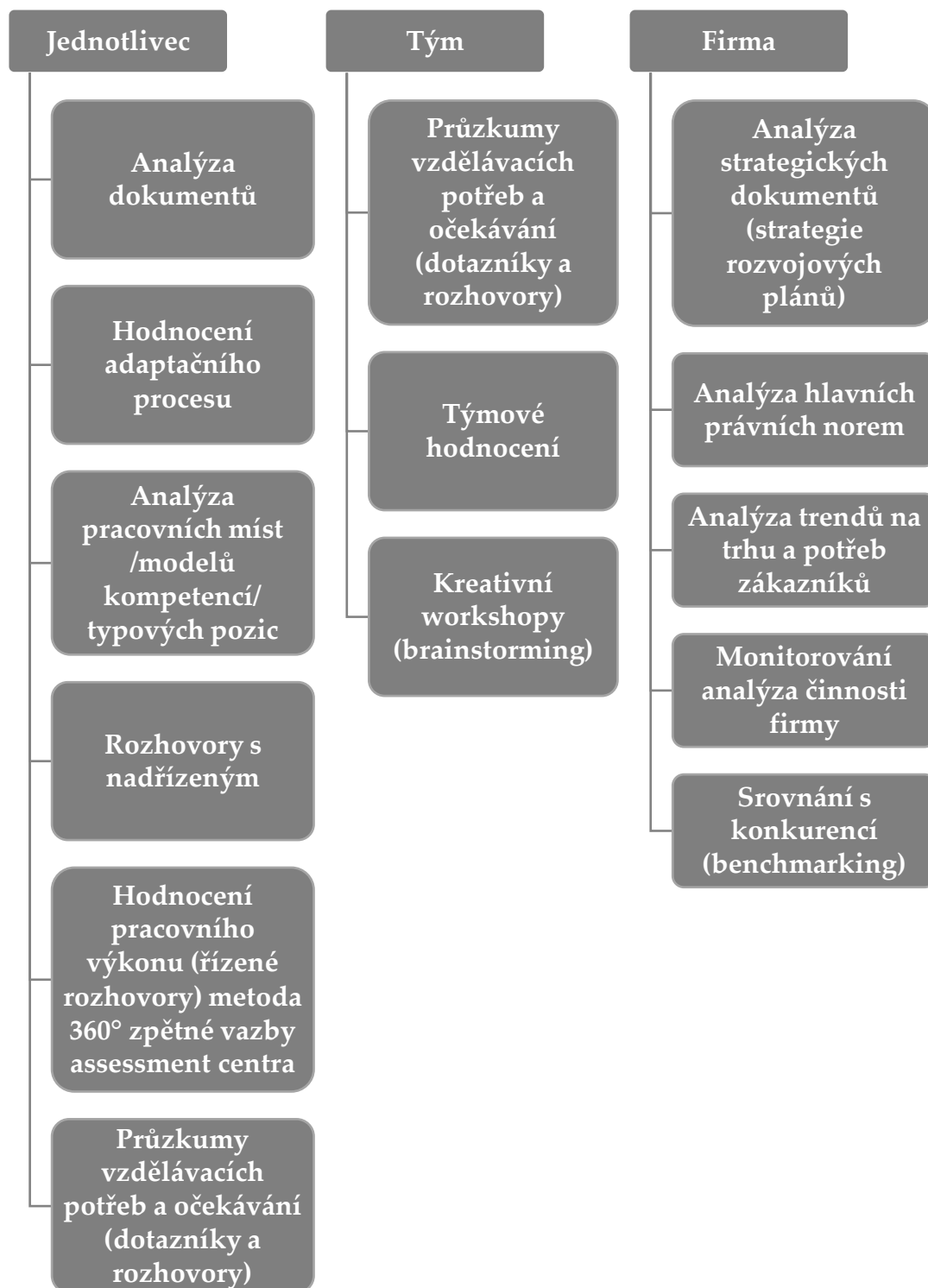
Na nejobecnější úrovni, úrovni podniku, jsou zkoumány především konkrétní požadavky znalostí a dovedností v rámci určitých pozic. Analýza je zde prováděna personálním oddělením a její výstupy jsou zahrnuty do procesu plánování lidských zdrojů. Oproti tomu analýza vzdělávacích potřeb na úrovni jednotlivce poskytuje obraz konkrétních vzdělávacích a rozvojových potřeb konkrétního pracovníka. Stanovení těchto individuálních potřeb bývá rovněž předmětem hodnotících pohovorů mezi pracovníkem a jeho nadřízeným.

Analýza na úrovni specifických oddělení vzniká často jako reakce na organizační změny ve struktuře dané firmy, případně jako reakce na úpravu pracovních postupů, které přinášejí nové nároky na výkon práce a uskutečňování jednotlivých rolí ve skupině. Vznik vzdělávacích potřeb, jejich analýza a identifikace následně probíhá v rámci uvedeného oddělení nebo pracovní skupiny.



Přehledné schéma kombinující jednotlivé úrovně analýzy vzdělávacích potřeb s příslušnými metodami nabízí Tureckiová (2004, s. 101):

Obrázek 5: Úrovně a metody zjišťování vzdělávacích potřeb dle Tureckiové (2004)



## 2.5. Způsoby analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb

Stanovení zdrojů a úrovně analýzy vzdělávacích potřeb spojena také s výběrem vhodné metody, kterou bude analýza prováděna. Opět se zde můžeme setkat s různými náhledy, vycházejícími z klasických nástrojů sociologie i z moderních koncepcí řízení (především z řízení dle kompetencí). Bartoňková (2013a, s. 77) uvádí dvě skupiny výzkumných metod:

- Kvantitativní sociologický výzkum (dotazník, rozhovor, pozorování atd.)
- Aplikaci kompetenčního přístupu ke vzdělávání a rozvoji lidských zdrojů v organizaci

Aplikace kompetenčního přístupu ke vzdělávání v procesu určení vzdělávacích potřeb využívá především práce s dokumenty a literaturou. Cílem tohoto přístupu je vytvoření obecných požadavků na pracovní místo, označovaných jako kostra kompetencí (Bartoňková, 2013a, s. 77). Kompetencí přitom rozumíme: „*Trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle*“ (Hroník, 2007, s. 61). Uvedený přístup se uplatňuje především u manažerských pozic a pozic s tzv. nulovým profilem (Bartoňková, 2013b, s. 25).

Oproti tomu Mužík (2011, s. 273) se odvolává k podnikové praxi, kde rozeznává dvě kategorie přístupu k analýze a identifikaci vzdělávacích potřeb. První z nich označuje jako klasický přístup k identifikaci vzdělávacích potřeb, který lze považovat za reaktivní. Klasický přístup se zakládá na roli manažera jako pozorovatele a hodnotitele situace, který při rozpoznání nedostatku navrhuje opravná opatření (vzdělávací kurz). Oproti němu stojí participativní proces identifikace vzdělávacích potřeb založený na kooperaci manažera s pracovníkem, jehož výsledkem je návrh efektivního řešení pro obě strany.

Hroník (2007, s. 135) naopak vychází z dichotomie zájmů pracovníků a organizace a snahy je vzájemně sladit. Východiskem pro identifikaci vzdělávacích potřeb jsou metody užívané při hodnocení pracovníků. Tyto metody následně dělí do kategorie subjektivních, které jsou založeny na sebeuposouzení pracovníků (například autofeedback) a objektivních, vznikajících z aktivity manažerů případně jiných hodnotitelů. Do kategorie objektivní identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb pak spadají metody Development Centre, 360° zpětnou vazba, ale i rozvojový plán. Kromě individuálních potřeb zmiňuje Hroník i metody identifikace mezery a potřeb organizace.

## **2.6. Vybrané metody analýzy a vzdělávacích potřeb**

Jelikož v rámci této práce není možné obsáhnout kompletní problematiku metod analýzy vzdělávacích potřeb, zaměříme se alespoň na vybrané typy. Jedná se o rozhovor, dále o nejčastěji využívanou metodu, kterou je dotazování. Uvedené metody jsou doplněny o popis práce vytvořený zaměstnancem a identifikaci rozvojových potřeb nadřízeným.

### **2.6.1. Rozhovor (Interview)**

V pedagogické literatuře můžeme narazit hned na dva pojmy, které uvedenou metodu označují. Jedná se o širší pojem rozhovor a jeho specifickou variantu interview.<sup>14</sup> Interview je dle Chráska (2007, s. 182): „Metoda shromažďování dat o pedagogické realitě, která spočívá v bezprostřední verbální komunikaci výzkumného pracovníka a respondenta.“ Chráska (2007, s. 182) zdůrazňuje význam zprostředkování názoru respondenta, který interview odlišuje od běžné komunikace. Kromě metodologických odlišností

---

<sup>14</sup>Pro potřeby této práce nerozlišuji mezi pojmy rozhovor a interview, naopak je využívám synonymně. Předpokládám však účel zmiňovaný Chráskou (2007, s. 182), kterým je zprostředkování názoru respondenta.

zde také najdeme specifický účel, kterým je hlubší pochopení motivů a postojů respondenta. Základní členění interview zahrnuje:

- Strukturované interview
- Nestrukturované interview
- Polostrukturované interview
- Skupinové interview

Strukturované interview předkládá soubor otázek (otevřených či uzavřených), které jsou ve stanoveném pořadí kladeny jednotlivým pracovníkům nebo pracovní skupině. Výhodou této metody je navázání kontaktu s dotazovaným, který umožňuje hlubší porozumění jeho motivům. Strukturovaný rozhovor se svou pevnou strukturou podobá dotazníku, oproti jiným formám rozhovoru, však umožňuje nastavit stejné podmínky více respondentům (Chráška, 2007, s. 182).

Typ s uvolněnější strukturou představuje tzv. nestrukturované interview, které se blíží svou formou přirozené mezilidské komunikaci (Chráška, 2007, s. 183). Tazatel zde klade respondentovi otázky na základě svého uvážení, přičemž má možnost se k jednotlivým bodům interview vracet. Nestrukturovaný rozhovor však v důsledku přináší obtížně zpracovatelný materiál, který je nutno podrobit dalšímu rozboru. Proces zpracování takto získaných dat je proto časově náročný.

Kompromis mezi oběma přístupy nabízí polostrukturované interview, které předkládá respondentům několik variant odpovědí. Z těchto variant vybírají respondenti odpověď, přičemž svůj výběr zdůvodňují.

Dalším specifickým typem rozhovoru je skupinový rozhovor (též skupinové interview, skupinová diskuze), probíhající v menší skupině účastníků. V rámci skupiny jsou probírány konkrétní problémy týkající se jejích členů. Metoda rozhovoru se využívá především v rámci kvalitativní metodologie, zaměřené na porozumění problémů do hloubky. Rozhovor je veden buďto

s jednotlivci či v rámci skupiny, není však vhodný pro zjišťování stanoviska velkého počtu respondentů. Samotný proces realizace rozhovoru je jednak organizačně a časově náročný, dále vyžaduje kvalifikaci vedoucího. I z tohoto důvodu je řazen spíše mezi méně využívané metody (Průcha, 2014, s. 111).

### 2.6.2. Dotazování

Dotazování realizované formou tištěného či elektronického dotazníku, představuje nejběžnější metodu andragogického výzkumu (Průcha, 2014, s. 114). Dotazník je oproti rozhovoru metodou finančně i časově méně náročnou. Zároveň poskytuje výzkumníkům možnost postihnout velký počet subjektů. Dotazník se skládá z otázek (Průcha, 2014, s. 115):

- Otevřených, které umožňují projev stanoviska respondenta
- Uzavřených, kdy respondent volí z uvedených alternativ
- Škálovaných, při nichž je sledovaná skutečnost hodnocena pomocí stupnice

Základní požadavky na konstrukci dotazníku přitom tvoří jednoznačnost a přiměřený rozsah. Dotazník může být distribuován respondentům písemnou či elektronickou formou. Průcha (2014, s. 116) podotýká, že zvolený způsob zadávání dotazníku může negativně ovlivnit jeho návratnost, což vede k problémům se spolehlivostí získaných dat. Optimální hodnota návratnosti dotazníků však není stanovena.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Průcha (2014, s. 115-116) rozlišuje mezi klasickým tištěným dotazníkem, který je osobně zadáván respondentům, přičemž jeho návratnost činí okolo 30-60 %. Určujícím faktorem je zde osobní přítomnost zadavatele a jeho instruktáž a motivace účastníků k vyplnění. Naopak v případě elektronických dotazníků činí jejich návratnost méně než 10 % (Průcha, 2014, s. 115). Jistě by stálo za zvážení, jak se na míře návratnosti podílí využití moderních technologií jako jsou systémy pro tvorbu elektronických dotazníků (pozn. autorky).

### **2.6.3. Popis práce vytvořený zaměstnancem**

Metodou, která nám umožní získat informace o konkrétním pracovním místě, povaze úkolů a povinností s ním spojených je popis práce vytvořený zaměstnancem. Jedná se o subjektivní metodu, kdy zaměstnanec samostatně vytváří soupis úkolů a povinností, spojených s pracovním místem. Těmto úkolům a činnostem přiřazuje zaměstnanec různou úroveň obtížnosti a důležitosti (Vodák, & Kucharčíková a kol., 2011, s. 91-92).

### **2.6.4. Identifikace rozvojových potřeb nadřízeným**

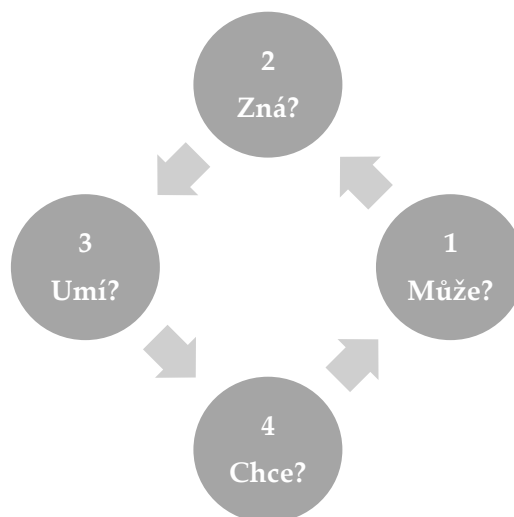
V rámci objektivních metod identifikace vzdělávacích potřeb, musíme zmínit rovněž metodu identifikace rozvojových potřeb nadřízeným. Dle Hroníka (2007, s. 139) představuje přímý nadřízený rozhodující osobu při identifikaci vzdělávacích potřeb. Přímý nadřízený zde vystupuje jako hodnotitel, který se zaměřuje na soulad či nesoulad mezi očekávaným a skutečným výkonem. Tyto skutečnosti jsou zjišťovány pomocí čtyř otázek, které mají pomoci rozkrýt bariéry v učení pracovníků. Otázky znějí:

- Může?
- Zná?
- Umí?
- Chce?

Jednotlivé otázky se snaží identifikovat případné problémy ve výkonu a učení pracovníků. První otázka směřuje k naplnění podmínek zdárného výkonu, pokud jsou splněny, nadřízený se táže, zdali má pracovník všechny potřebné znalosti pro výkon práce. Při kladné odpovědi dále pokračuje v identifikaci dovedností pracovníka. Pokud jsou naplněny všechny předchozí předpoklady, pak nezbyvá než se tázat po motivaci pracovníka, která může být příčinou problémů s aplikací znalostí a dovedností v praxi. Hroník (2007, s. 139) uvádí, že se jedná o cestu partnerů, kdy obě strany

hledají možnosti zlepšení pracovního výkonu. Uvedené otázky lze převést do přehledného schématu:

*Obrázek 6: Identifikace rozvojových potřeb nadřazeným dle Koubka (2007)*



### **Shrnutí**

Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb představuje úvodní a nejdůležitější část systému podnikového vzdělávání. Vychází přitom z pojmu vzdělávací potřeby, která poukazuje na deficit mezi skutečnou úrovní schopností, znalostí a dovedností pracovníka a charakteristikami vycházejícími z popisu pracovního místa. Vzdělávací potřeby v závislosti na vzdělávací strategii podniku můžeme rozlišit na reaktivní a proaktivní. Samotný proces analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb dále dělíme do 3 fází – přípravné fáze, fáze sběru dat a návrhu vzdělávacích opatření.

K analýze vzdělávacích potřeb pracovníků můžeme využít celou řadu metod. Nejobecnější rozlišení představuje možnost užití kvantitativních sociologických metod a metod vycházejících z kompetenčního přístupu ke vzdělávání. V závěru kapitoly byly představeny konkrétní metody získu dat, kterými jsou rozhovor, dotazování, popis práce vytvořený zaměstnancem a identifikace vzdělávacích potřeb nadřazeným.





## Empirická část

### 3. Charakteristika vybrané firmy

Vybraná firma působí od roku 1996 v Moravskoslezském kraji, přičemž její počátky jsou spojeny s vývojem internetových aplikací pro firmy (obchodní domy a webové prezentace) a tvorbou webového obsahu (konkrétně provoz kulturních portálů a tvorba a distribuce televizních programů). Uvedená firma v současné době rozšířila své aktivity o vývoj a provoz IP TV služeb, konkrétně vývoj vlastní IP TV platformy a nově i o nabídku kompletního řešení (hardware, software) pro poskytovatele televizních a internetových služeb. Kromě oblasti počítačových služeb (programátorská činnost, tvorba webových stránek, vývoj aplikací pro mobilní zařízení) se firma výrazně podílí na tvorbě webového obsahu z oblasti kultury.

Uvedená firma v současnosti zaměstnává 11 zaměstnanců formou hlavního pracovního poměru (HPP) na dobu určitou a dobu neurčitou. Kromě těchto pracovníků využívá také práce externích specialistů (grafik, marketingový specialista). Dle platné klasifikace podniků, uvedené v Nařízení Komise evropských společenství (Komise evropských společenství, 2008), ji můžeme zařadit do kategorie malých podniků. Jedná se o podniky zaměstnávající do 50 zaměstnanců, přičemž jejich roční obrat nepřesahuje 10 mil. Eur. Jak uvádí Veber, Srpová a kol. (2013, s. 19-20), přínosem těchto malých a středních firem je reprezentace místního kapitálu čili provázanost podniku s regionem, stejně jako schopnost flexibilně reagovat na změny na trhu. Takto charakterizované podniky nejenže vytvářejí pracovní příležitosti v dané oblasti, představují i protipól monopolním tendencím. Personální činnost je pak u těchto podniků zajišťována majitelem či nejvyšším vedoucím pracovníkem.

Z právního hlediska vybranou firmu považujeme za tzv. společnost s ručením omezeným,<sup>16</sup> která je ve vlastnictvím dvou podílníků (současně jednatelů společnosti) s poměrem základního vkladu 66,5 % ku 33,5 %.<sup>17</sup> Firma využívá dotací z programů Evropské Unie, stejně jako podpory z rozpočtu ČR.

### 3.1. Organizační struktura vybrané firmy

V současné době využívá uvedená firma jednu pobočku, která je zároveň její centrálou. Organizační struktura firmy je funkcionální,<sup>18</sup> rozlišená na 3 oddělení (viz Obr. 6). Konkrétně se jedná o IT oddělení, které v současnosti zahrnuje 3 pracovníky (vedoucí IT oddělení, 2 programátoři). Dále

o oddělení tvorby webového obsahu a kulturních databází, které rovněž zaměstnává 4 pracovníky a oddělení administrativních pracovníků, v němž pracují 3 osoby.

IT oddělení je zodpovědné za tvorbu webových stránek, programů a aplikací, přičemž spravuje provoz webových stránek firmy, databází a IP televize. Kromě této činnosti se zabývá i vývojem nových technologických řešení. Oddělení tvorby webového obsahu vytváří obsah firemních databází, zároveň komunikuje s kulturními institucemi a dodavateli dat.<sup>19</sup> Oddělení administrativy pak zajišťuje komunikaci s obchodními partnery a dodavateli, stejně jako klientskou podporu v rámci projektu IP TV. V omezené míře

---

<sup>16</sup> Dle platného zákona o obchodních korporacích (Česko, 2012).

<sup>17</sup> Základní vklad tvoří 200 tis. Kč, vklady jednotlivých společníků činí 133 tis. ku 67 tis. Kč.

<sup>18</sup> Vycházím z definice Gigalové (2013, s. 35): „Zaměstnanci s podobnými úkoly, schopnostmi nebo aktivitami jsou zařazeni do jedné skupiny.“

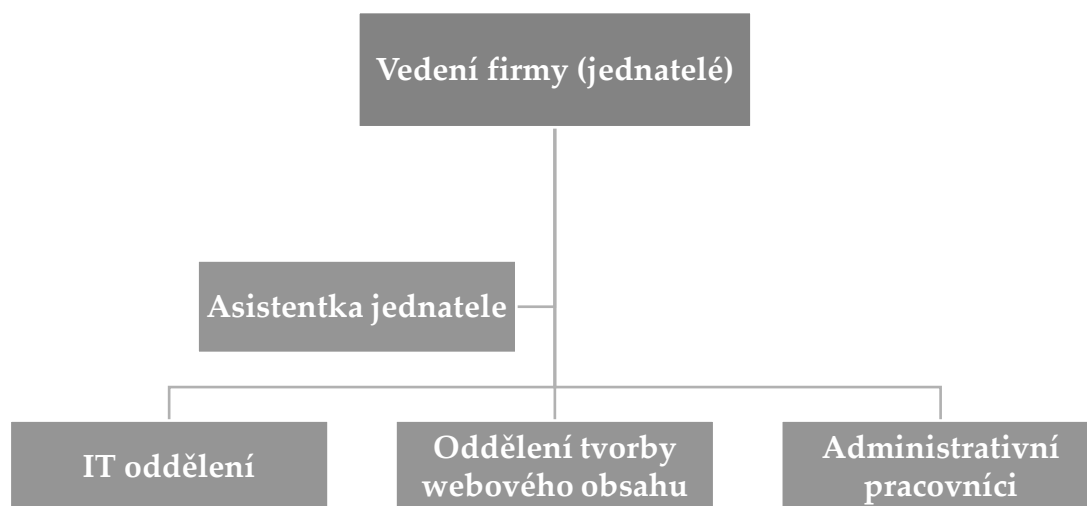
<sup>19</sup> Oddělení tvorby webového obsahu je tvořeno obecnými administrativními pracovníky. Popis pracovní pozice obecný administrativní pracovník je uveden v příloze č. 2.

zprostředkovává komunikaci s veřejností (tiskové zprávy, komunikace v médiích, PR) a marketingovou činnost.<sup>20</sup>

Odděleně v této struktuře stojí asistentka jednatele, která je odpovědná za správu financí na firmě, zajišťuje evidenci plateb a zakázek a zisk nových zaměstnanců. Z personálních činností se asistentka jednatele podílí především na tvorbě a správě inzerátů na volná pracovní místa, komunikaci s ÚP, stejně jako na shromažďování informací o kandidátech a zaměstnancích firmy (popis pracovních míst, údaje o pracovnících). Asistentka samostatně nepřijímá nové zaměstnance, může se však podílet na pracovních pohovorech s novými uchazeči.

Uvedená firma nedisponuje vlastním personálním oddělením. Personální činnost vykonává asistentka jednatele spolu s jednatelem firmy. Jednatelé firmy jsou odpovědní za plánování pracovních míst a rozmisťování pracovníků, i za jejich hodnocení a další vzdělávání. Dále přímo provádějí přijímací pohovory a následné přijímání nových pracovníků.

*Obrázek 7: Organizační struktura vybrané firmy*



<sup>20</sup> Oddělení administrativy zaměstnává pracovníky na pracovní pozici asistent / asistentka. Popis uvedené pracovní pozice je obsažen v příloze č. 1.

### **3.2. Způsob získávání a výběru nových pracovníků**

V procesu získávání a výběru nových pracovníků je zapojena asistentka jednatele a vždy jeden z jednatelů. V prvním kroku vytváří asistentka jednatele spolu s jednatelem (hodnotitelem) tzv. popis pracovního místa, na jehož základě je zpracována specifikace pracovního místa pro inzertní servery a ÚP. Hlavním zdrojem informací pro popisy pracovních míst je rozhovor s jednatelem, stejně jako pravidelný týdenní přehled úkolů a činností pracovníků, který zpracovávají pracovníci samostatně a předkládají jej jednatelem ke konzultaci. Dalším zdrojem informací je pozorování činnosti zaměstnanců, které pomáhá určit konkrétní schopnosti a dovednosti potřebné k výkonu práce. Dovednostmi v této části myslíme především práci s konkrétními počítačovými programy a systémy, které vedou k dosažení požadovaného výsledku. Okrajovým zdrojem informací jsou rozhovory s odcházejícími zaměstnanci. Tyto zdroje informací pak tvoří nejenom podklad pro popis pracovního místa, ale také nabízí zpětnou vazbu jednatelem (hodnotiteli) pro vytváření nových pracovních míst a při analýze dalších vzdělávacích potřeb pracovníků.

Pracovníci jsou získáváni na základě inzerátů na webových stránkách a inzertních serverech, přehled volných pracovních pozic je dále uveřejněn také na ÚP. Výběrový proces je vícekolový. Prvotní selekce zájemců o pracovní místo probíhá na základě analýzy elektronicky zaslaných životopisů (doplňených o motivační dopis) asistentkou jednatele a následným telefonickým kontaktováním uchazečů. Uchazeči jsou pozváni do sídla firmy, kde jsou seznámeni s pracovní náplní poptávaného místa a s firemním prostředím.

Následně probíhá vyplnění dotazníků (osobnostní dotazník a dotazník zaměřený na orientaci ve webovém prostředí) a praktické plnění zadaného úkolu. Po vyhodnocení výsledků prvního kola jsou vybráni uchazeči

pozvání na osobní pohovor s jednatelem v sídle firmy. Osobní pohovor umožňuje jednatelem získat další informace o uchazeči a posoudit jeho osobnost. Uchazečům pak jednatel poskytne další informace o pracovním místě (Koubek, 2013, s. 105).

Na základě přijímacího procesu jsou jednatelem vybráni noví pracovníci, kteří nastupují nejprve na několikadenní zkoušku činnosti na pracovišti, kde plní konkrétní úkoly týkající se dané pracovní pozice. Teprve poté jsou zařazeni do 3měsíční zkušební lhůty.

## 4. Postavení absolventů na trhu práce

Absolventi obecně představují na trhu práce rizikovou skupinu ohroženou vysokou mírou nezaměstnanosti. V případě specifických studijních oborů dosahuje míra jejich nezaměstnanosti až závratných 12,9 %. Tato skupina je charakteristická především nedostatkem pracovních zkušeností, případně studijním zaměřením s nízkou poptávkou na trhu. Kariérní dráha absolventů také prochází celou řadou změn, týkajících se například studijního zaměření, případně oboru, ve kterém se absolventi ucházejí o práci. Než se dostanu ke specifickým problémům spojeným se skupinou absolventů, podám její definici.

Absolventem se dle Zákoníku práce (Česko, 2006) rozumí: „*Zaměstnanec vstupující do zaměstnání na práci odpovídající jeho kvalifikaci, jestliže celková doba jeho odborné praxe nedosáhla po řádném (úspěšném) ukončení studia (přípravy) 2 let, přičemž se do této doby nezapočítává doba mateřské nebo rodičovské dovolené.*“

Tato definice odkazuje hned k několika klíčovými charakteristikám absolventů – jedná se především o úspěšné (řádné) ukončení studia v příslušné vzdělávací instituci a dále o délku jeho odborné praxe, která nedosahuje výše 2 let.

Absolventem vysoké školy<sup>21</sup> rozumíme jedince, který řádně ukončil studium na vysoké škole a jeho splněním získal akademický titul bakalář (Bc.), magistr (Mgr.), inženýr (Ing.), případně jiný z akademických titulů uvedených v Zákoně o vysokých školách (Česko, 2008).

Absolventem pomaturitní formy vzdělávání pak pro potřeby této práce rozumíme jedince, který řádně (úspěšně) absolvoval pomaturitní specializační kurzy splňující podmínky dle §114 Školského zákona (Česko, 2004, §114). Dále zde řadíme absolventy pomaturitního studia jazyků

---

<sup>21</sup> Podmínky absolvování vysoké školy jsou uvedeny v §55 Zákona o vysokých školách (Česko, 1998).

splňující podmínky zákona č. 267/2013 Sb. (Česko, 2013), upravujícího původní Školský zákon.

Kromě úspěšného absolvování vysokých škol, případně pomaturitních forem vzdělávání tito pracovníci provedli dobrovolnou registraci na ÚP. V rámci evidence na ÚP měli možnost využívat nabídky kurzů ÚP a účastnit se rekvalifikačních kurzů. Zahrnutí uchazečů do evidence Úřadu práce zaměstnavateli umožnilo získat dotace v rámci podpory aktivní politiky zaměstnanosti (Česko, 2004).

#### **4.1. Postavení absolventů na trhu práce**

Absolventi škol obecně patří na trhu práce mezi rizikové skupiny ohrožené především vysokou mírou nezaměstnanosti. Míra nezaměstnanost absolventů škol,<sup>22</sup> vykazuje k dubnu 2017 hodnoty od 2,5 % u absolventů gymnaziálního vzdělání až k 12,9 % u absolventů v oborech s nižší úrovní všeobecného vzdělání, u absolventů středního maturitního vzdělávání se hodnota pohybuje na 5,2 % (NÚV, 2017b).

Častým, ne však hlavním problémem absolventů, je nedostatek praxe.<sup>23</sup> Dále bychom zde mohli zařadit problémy týkající se motivace absolventů pracovat ve vystudovaném oboru. Toto téma je hlouběji pojednáno v souvislosti s jejich přechodem do terciárního sektoru vzdělávání, kdy absolventi SŠ volí odlišné studijní zaměření (NÚV, 2017d), případně odcházejí z VŠ před jejím ukončením. Dochází však také k odchodům absolventů z pracovních míst, která odpovídají jejich původnímu studijnímu zaměření. Důvody změny v kariérní dráze absolventů maturitních oborů, která vede k hledání práce v odlišném oboru, jsou popisovány následovně (NÚV, 2017e):

---

<sup>22</sup> Definováno jako: „Kolik procent absolventů si nedokázalo najít na pracovním trhu uplatnění a je v evidenci úřadů práce“ (NÚV, 2017b).

<sup>23</sup> Z analýzy inzerátů podávaných zaměstnavateli je požadavek praxe uveden ve 22 % (NÚV, 2017c).

- problém se získáním pracovního uplatnění ve vystudovaném oboru (77 % z těch absolventů s maturitní zkouškou, kteří 3 roky od ukončení studia pracují v jiném oboru)
- ztráta zájmu o obor (33 %)
- špatné platové podmínky (27 %)
- dlouhodobý nezájem pracovat v oboru (26 %)
- obor není perspektivní (19 %)
- nevyhovující pracovní podmínky nebo pracovní doba (19 %)
- získání vzdělání v jiném oboru (19 %)

Pracovní skupina absolventů je však značně rozsáhlá, co do širě studovaných oborů, tak do množství specifických problémů spojených s vývojem kariérní dráhy. Není v možnostech této práce postihnout problém absolventů v jeho komplexnosti. Z tohoto důvodu se nyní alespoň stručně zaměříme na konkrétní skupinu absolventů maturitních oborů a absolventů nástavbových forem vzdělávání. Tito absolventi uvádějí jako nejčastěji poptávané znalosti a dovednosti (NÚV, 2017a):

- znalost práce na PC
- odborné praktické dovednosti
- odborné teoretické znalosti

U uvedené skupiny absolventů se zároveň předpokládá přechod do dalšího vzdělávání (VŠ, nástavbové vzdělávání). V případě absolventů maturitních oborů nastupujících do pracovního poměru, je pak nejčastěji zastoupen pracovní obor ekonomika a administrativa, která zároveň vykazuje vysokou míru shody oboru vzdělávání a zaměření pracovního místa (v případě ekonomiky až 54 %) (Doležalová, 2016, s. 16).



## 4.2. Projekt Záruky pro mladé v Moravskoslezském kraji

Projekt Záruky pro mladé v Moravskoslezském kraji se soustředí na zvýšení zaměstnanosti skupiny absolventů do 29 let věku. Zvýšení zaměstnanosti je realizováno prostřednictvím odborných praxí a krátkodobých pracovních příležitostí u zaměstnavatelů, které jsou označovány jako Práce na zkoušku. Kromě uvedených činností se projekt soustředí na nabídku rekvalifikace a poskytnutí odborného poradenství.

Účastníkem projektu Záruky pro mladé v Moravskoslezském kraji je absolvent, evidovaný na ÚP ČR v Moravskoslezském kraji. Doba praxe těchto absolventů nepřesahuje délku 3 let. Celkový počet účastníků projektu ze specifikované skupiny je 750 osob (z toho 70 účastníků rekvalifikace, 520 účastníků je zařazeno do odborných programů). Cíle projektu si můžeme shrnout následovně (ÚP ČR, 2017):

- Zvýšení zaměstnanosti skupiny absolventů do 29 let věku (včetně)
- Zvýšení, změna, nebo prohloubení kvalifikace účastníků
- Zajištění odborných dovedností získaných při odborných stážích
- Snížení doby evidence mladých na ÚP
- Poradenská činnost v rámci hledání a udržení si zaměstnání

Nástroje aktivní politiky zaměstnanosti, využívané v rámci projektu jsou:

- rekvalifikace
- práce na zkoušku
- společensky účelná pracovní místa vyhrazená - odborná praxe.

Projekt Záruky pro mladé v Moravskoslezském kraji je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem ČR a nabízí podporu jednotlivcům i firmám v rámci aktivní podpory politiky zaměstnanosti. Do uvedeného programu se zapojila i vybraná firma a zaměstnala v rámci něj celkem 5 osob v rozmezí let 2016-2018. Někteří z účastníků programů jsou rovněž respondenty výzkumu této práce.

## 5. Metodologie

### 5.1. Stanovení cílů výzkumu

Tématem této práce je analýza a identifikace vzdělávacích potřeb absolventů VŠ a pomaturitních forem vzdělávání, kteří nastoupili do vybrané firmy po své evidenci na ÚP v Moravskoslezském kraji. V rámci evidence na ÚP byli tito jednotlivci zařazeni do projektu aktivní podpory zaměstnanosti s názvem Záruky pro mladé v Moravskoslezském kraji, kde jim bylo poskytnuto kariérní poradenství i další možnosti rekvalifikace. Práce se proto soustředí na několik tematických celků vycházejících z dílčích výzkumných otázek uvedených níže. Především se jedná o vývoj kariérní dráhy pracovníků, identifikaci vzdělávacích potřeb a určení potřeb rozvoje. Dále práce sleduje možnosti vzdělávání, které firma svým zaměstnancům nabízí.

Cíl práce můžeme dle Švaříčka, Šedřové a kol. (2014, s. 63) rozlišit na cíl intelektuální, praktický a personální. Intelektuálním cílem práce je analýza vzdělávacích potřeb absolventů VŠ a pomaturitních forem vzdělávání, jakožto specifické pracovní skupiny v rámci vybrané firmy. Specifikem těchto jednotlivců je především minimum předchozích pracovních zkušeností a různý kariérní vývoj.

Praktický cíl práce představuje poukázání na stav vzdělávacích potřeb jednotlivců, jejich zájem o další vzdělávání (rozšiřování a prohlubování kvalifikace) i možnosti vzdělávání poskytnuté vybranou firmou (reprezentovanou jednatelem). Práce zároveň poukáže na případný deficit mezi možnostmi vzdělávání a vzdělávacími potřebami pracovníků a nabídne podněty pro plánování dalšího vzdělávání zaměstnanců vybrané firmy.

Personálním cílem této práce je zájem autorky na dalším vzdělávání a rozvoji pracovníků vybrané firmy. Autorka je zároveň externím spolupracovníkem firmy a osobně se podílí na vzdělávání jednotlivých pracovníků. Výzkum

a výsledky této práce proto budou dále interpretovány vedení vybrané firmy a využity k další úpravě systému firemního vzdělávání a řízení lidských zdrojů.

## 5.2. Výzkumná otázka a dílčí výzkumné otázky

Výzkumná otázka vychází z tématu práce a zní: *Jaké jsou vzdělávací potřeby absolventů VŠ a nástavbových forem vzdělávání nastupujících do vybrané firmy po evidenci na ÚP?*

Výzkumná otázka tematizuje analýzu a identifikaci vzdělávacích potřeb jednotlivců. Pojetí vzdělávacích potřeb v této práci vychází z definice Průchy a Vetešky (2014, s. 300). Proces analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb je zařazen do kontextu firemního vzdělávání (Koubek, 2007, s. 254), které zahrnuté rovněž sféru dalšího rozvoje pracovníků. Vzhledem ke komplexnosti tématu je výzkumná otázka rozlišena do 3 dílčích výzkumných otázek:<sup>24</sup>

- DVO1: Odpovídá studijní zaměření absolventů zaměření současných pracovních pozic?
- DVO2: Jaké jsou další vzdělávací potřeby absolventů?
- DVO3: Jaký je zájem absolventů o další vzdělávání?

Cílem DVO1 je určit, jaké je původní studijní zaměření absolventů, včetně změn v tomto zaměření napříč středním, nástavbovým či vysokoškolským vzděláváním. Otázka sleduje také na motivaci, která vedla absolventy ke změně studijního oboru. Součástí DVO1 je rovněž informace o možnostech vzdělávání, které poskytnul absolventům ÚP v době evidence. Naopak DVO2 již přímo zasahuje do vzdělávacího procesu uvedené firmy. Cílem této otázky je zjistit, jak probíhá vzdělávání na firmě a zdali uvedený

---

<sup>24</sup> Výzkumné otázky použité jako podklad pro rozhovory s absolventy a s jednatelem jsou uvedeny v přílohách 3 a 4.

system považují zaměstnanci za dostatečný. Zaměstnanci určují, které pracovní činnosti jsou jejich silnou stránkou, případně které činnosti jim činí problémy a nabízejí tak možnost pro směřování dalšího firemního vzdělávání. Otázka je pro zajištění validity výzkumu pokládána absolventům i jednatelem firmy, stejně jako DVO3. Způsob kladení otázek se v návaznosti na respondenta (absolvent, jednatel) liší (viz přílohy 3 a 4).

DVO3 zkoumá zájem absolventů o další vzdělávání, přičemž se zaměřuje na sféry, ve kterých mají absolventi zájem se dále vzdělávat. V rámci této otázky je rovněž zjišťováno, zdali absolventi podnikli některé konkrétní kroky pro návrh vzdělávací akce vedení, případně očekávají výlučně iniciativu ze strany vedení firmy. Otázka je kladena i jednatelem společnosti, za účelem zjistit, jaké možnosti vzdělávání firma zaměstnancům poskytuje, jaký je postoj vedení k dalšímu vzdělávání pracovníků, případně jakou podporu vzdělávání je ochotna pracovníkům nabídnout.

### **5.3. Výzkumný vzorek**

Výzkumný vzorek je tvořen s ohledem na výzkumnou otázku, přičemž se jedná o vyčerpávající vzorek absolventů VŠ a pomaturitních forem vzdělávání ve vybrané firmě, kteří byli evidováni na ÚP ČR. Výzkumný vzorek tvoří konkrétně 2 ženy a 1 muž, zaměstnaní na pozici asistent / asistentka (2 osoby) a na pozici obecný administrativní pracovník (1 osoba). Dále je prováděn hloubkový rozhovor s jednatelem společnosti, který je přímým nadřízeným a hodnotitelem uvedených pracovníků.

Výběr vzorku byl prováděn na základě emailové komunikace s asistentkou jednatele, která poskytla autorce práce potřebné biografické informace o pracovnících a popis pracovní pozice asistent / asistentka, včetně dokumentu Hlášenka volného pracovního místa. Tyto dokumenty byly použity za ústního souhlasu jednatele společnosti a slouží k získání dalších

informací o pracovních pozicích, na které uvedení pracovníci ve vybrané firmě nastoupili.

Pracovníci a jednatel byli seznámeni s tématem práce i požadavkem rozhovoru v měsíčním předstihu a byli s nimi domluveny termíny, ve kterých budou rozhovory probíhat.

#### **5.4. Výzkumná metoda**

Vzhledem ke specifčnosti výzkumného vzorku a jeho malému rozsahu byl pro analýzu a identifikaci vzdělávacích potřeb zvolen smíšený výzkumný design, skládající se z hloubkových rozhovorů a z analýzy interních dokumentů. Výhodou využití kvalitativních metod (polostrukturovaný rozhovor) je možnost hlubšího pochopení problematiky, která zároveň umožňuje reflexi a úpravu předchozích kroků na základě nových poznatků (Švaříček, Šedřová & kol., 2014, s. 51).

V rámci kvalitativních metod jsou zahrnuty polostrukturované rozhovory s pracovníky a polostrukturovaný rozhovor s jednatelem firmy, který je zároveň hodnotitelem zmíněných pracovníků. Tato metoda je doplněna o analýzy pracovních míst, vycházejících z interních dokumentů. Analýza interních dokumentů byla využita především v prvním fázi, při určení konkrétních respondentů spadajících do výzkumného vzorku. Dále poskytla informace týkající se popisu pracovních míst a náplně práce respondentů, přičemž popis pracovních míst je využit především jako podklad pro otázky rozhovorů.

Následovala hlavní fáze výzkumu, která zahrnuje rozhovory s pracovníky a jednatelem společnosti. Všichni respondenti byli s měsíčním předstihem seznámeni se zaměřením práce a požadavkem na účasti v rozhovoru a vyhověli mu. Rozhovory se zaměstnanci se poté konaly individuálně

v prostorách firmy, odděleně od kolegů, přičemž proběhly v rámci jednoho dne. Rozhovor s jednatelem probíhal odděleně následující den.

Všechny typy rozhovorů jsou zaznamenány na mobilní telefon, přičemž je pořízen jejich přepis do elektronické podoby a následná kodifikace. Polostrukturované rozhovory vychází z otázek (témat) uvedených v příloze 3 a 4 této práce. S nahráváním rozhovorů a zveřejněním informací v nich uvedených dali všichni účastníci výzkumu ústní souhlas.

## 5.5. Analýza dat

Samotné analýze dat získaných z hloubkových rozhovorů předcházeli jejich přepis ze zvukového záznamu do elektronické podoby. V rámci přepisu bylo využito techniky anonymizace dat, v níž byli jednotliví pracovníci označeni jako absolvent 1, absolventka 2 a absolventka 3. Pro jednatele bylo využito označení jednatel. Švaříček, Šeďová a kol. (2014, s. 183) poukazují na přednost aplikace této techniky, která: *„Slouží k ochraně jmen a účastníků organizací, během přepisu reálná jména nahrazují pseudonymy.“*

Autorka pro další práci s textem využila techniku otevřeného kódování. Švaříček, Šeďová a kol. (2014, s. 211) popisují princip techniky následovně: *„Při otevřeném kódování je text jako sekvence rozbit na jednotky, těmto jednotkám jsou přidělena jména a s taktó nově pojmenovanými (označenými) jednotkami a fragmenty textu potom výzkumník dále pracuje.“* Technika otevřeného kódování byla aplikována na přepisy jednotlivých rozhovorů, které dále rozčlenila dle jednotlivých významových celků. Rozsah jednotlivých kódovaných sekvencí textu se tak svou délkou může lišit.

### 5.5.1. Triangulace

Pro zvýšení validity a reliability výzkumu je využito metody triangulace. Výhody triangulace uvádí Švaříček, Šeďová a kol. (2014, s. 204): *„Triangulace zaručuje rozmanitost pohledů na zkoumanou otázku. (...) Rozšiřuje záběr a přidává hloubku a konzistenci. Triangulace ukazuje různost pohledů a vliv situace*

*na výpovědi.*“ Triangulace se ve výzkumu objevuje ve dvou podobách, konkrétně triangulace zdrojů dat (hloubkový rozhovor s pracovníky a jednatelem, analýza interních dokumentů) a kombinace přístupů (perspektiva pracovníků a jednatele). Zvolená metoda poskytne objektivnější pohled na způsob a průběh firemního vzdělávání než při získávání informací z jednoho ze zdrojů (pracovníci, jednatel). Může tak dopomoci k odhalení potenciálních problémů v přístupu ke vzdělávání, kterých si druhá skupina respondentů není vědoma.

## 6. Vlastní interpretace získaných dat

Interpretace dat navazuje na předchozí transkripci a kódování materiálu získaného hloubkovými rozhovory s vybranými pracovníky a jednatelem společnosti. Samotná interpretace dat se člení na jednotlivé tematické celky vycházející z témat DVO. Dále pro zachování anonymity účastníků výzkumu pracuji s označeními absolvent 1, absolventka 2 a absolventka 3. Jednatel vybrané společnosti je označen jako jednatel.

### **DVO1: Odpovídá studijní zaměření absolventů zaměření současných pracovních pozic?**

Téma předchozího vzdělávání navazuje na hypotézu o poměrně časté změně preferencí na straně absolventů z hlediska výběru vzdělávacích institucí. Toto téma zároveň ilustruje, jaké znalosti a dovednosti absolventi v rámci vzdělávání získali a zdali z nich případně čerpají ve vykonávání současných pracovních pozic. Zjišťováno bylo, jaké středoškolské vzdělávání jednotliví absolventi získali, na což navázala otázka po volbě dalšího studijního zaměření, přičemž se ukázalo, že ve všech případech byly provedeny kroky, které vedly ke změně původního studijního zaměření. Kompletní přehled studovaných oborů, včetně důvodů přechodu k jinému studijnímu zaměření uvádí Tabulka 1.

Absolvent 1 uvedl, že vystudoval SŠ průmyslovou se zaměřením stavebnictví, na kterou později navázal studiem stavebnictví na VŠ. Studium na VŠ však nedokončil. Namísto toho pokračoval studiem jazyků (angličtiny) na jazykové škole, kterou ukončil po dvou letech získáním jazykových certifikátů. Absolvent 1 zmiňuje důvod ukončení studia v oboru stavebnictví a přechodu ke studiu jazyků ztrátu zájmu o obor stavebnictví, zároveň zmiňuje, že jej jazyk lákal. Tento důvod rozvedl: *„Abych mohl více hrát hry na počítači a s jinými lidmi, a třeba i z úplně jiných zemí, tak ta jazyková bariéra tam*



*někdy byla, a to byl ten důvod, proč jsem se v tom chtěl trochu rozvinou – v té chvíli. Potom jsem pochopil, že i v práci je to super... Ale obecně to nebyly jen hry. Byla to i konzumace médií, Youtube“ (Absolvent 1). Primární důvod pro studium jazyků u absolventa 1 můžeme označit za zájem o daný obor, sekundárně pak jako získání výhody na trhu práce a v pracovním prostředí.*

Absolventka 2 vystudovala jazykové gymnázium se zaměřením na španělský jazyk. Náplní studia byly jak předměty ve španělském jazyce, tak matematika, fyzika nebo chemie. Absolventka 2 uvádí k volbě dalšího vzdělávání: *„Už jsem se tomu chtěla vyhnout (španělštině – pozn. autora). Chtěla jsem studovat fyzioterapii. Bohužel mě nepřijali, takže jsem si dávala druhou přihlášku na něco, co bych mohla využít už z té střední školy, takže jsem si dala přihlášku na Španělskou filologii“ (Absolventka 2). Důvodem ke studiu VŠ se zaměřením odpovídajícím vystudované SŠ bylo především nepřijetí na původně zamýšlený obor, dále pak možnost využití znalostí a dovedností získaných na SŠ. Absolventka 2 uvedenou VŠ úspěšně dokončila získáním akademického titulu bakalář (Bc.).*

Absolventka 3 vystudovala Střední zahradnickou školu – obor přírodovědné lyceum. Toto studium bylo ukončeno maturitní zkouškou. Absolventka 3 dále navázala studiem na VŠ – Vysoká škola báňská, které však nedokončila. K volbě uvedené VŠ tvrdí: *„Zkusila jsem VŠB. Můj obor (v rámci SŠ – pozn. autorky) byl hodně zaměřen na chemii, ekologii, odpady a takové specifitější předměty. Takže jsem si vybrala VŠB, ale to mě vůbec nebavilo, protože jsem si vybrala studium hornin, které mi vůbec nešlo“ (Absolventka 3). Důvodem ukončení studia na VŠ byla u absolventky 3 ztráta zájmu o studovaný obor v důsledku vysoké náročnosti studia. Po ukončení studia absolventka 3 byla rok zaměstnaná, přičemž se rozhodla vrátit se ke studiu: *„Pak jsem se rozhodla, že bych chtěla dělat zdravotní sestru, tak jsem šla na vyšší odbornou školu, ale nedokončila jsem studium kvůli úrazu... Nedodělala jsem to, takže jsem si později udělala kurz zubní instrumentářky“ (Absolventka 3). Důvod pro návrat**

ke studiu a volbu zmiňovaného oboru uvádí: „Kvůli tomu, že moje maminka i babička dělají na zubním i jsem si myslela, že by mě to bavilo“ (Absolventka 3). Primárním důvodem zde byl zájem podpořený rodinným zázemím.

**Tabulka 1: Studijní zaměření absolventů**

	STUDIUM SŠ	ZAMÝŠLENÝ OBOR STUDIA; NEÚSPĚŠNÉ STUDIUM	DALŠÍ REALIZOVANÉ VZDĚLÁNÍ	DŮVOD PŘECHODU
ABSOLVENT 1	SŠ průmyslová – zaměření stavebnictví	VŠ se zaměřením na stavebnictví	Jazyková škola	Ztráta zájmu o obor; Zájem o jiný obor; Výhoda na trhu práce
ABSOLVENTKA 2	Jazykové gymnázium – zaměření španělština	VŠ – obor Fyzioterapie	VŠ – obor Španělská filologie	Nepřijetí na původně zamýšlený obor
ABSOLVENTKA 3	SŠ zahradnická - přírodovědné lyceum	VŠ – obor Hornicko- geologická fakulta VOŠ – zdravotní sestra	Kurz zubní instrumentář ky	Úraz; Zájem o jiný obor

Společnou charakteristikou uvedených absolventů je, že po ukončení realizovaného vzdělání byli vedeni v evidenci ÚP. Důvodem u absolventa 1 byla nutnost evidence po dobu studií jazykové školy. Absolventka 2 uvádí jako důvod: „Mám vystudovaný specifický obor, ve kterém není takové uplatnění, abych tu práci našla hned po škole. Takže jsem byla cca půl roku v evidenci“ (Absolventka 2). Stejný důvod byl uveden i absolventkou 3.

V rámci evidence na ÚP bylo jednotlivým absolventům nabídnuto zúčastnit se rekvalifikačních kurzů. Absolvent 1 a absolventka 2 se těchto rekvalifikačních kurzů neúčastnili, z důvodu nedostatku času kvůli

prezenčnímu studiu (absolvent 1) a získal pracovní nabídky před výběrem rekvalifikačního kurzu (absolventka 2). Naopak absolventka 3 se kvalifikačního kurzu účastnila a projevila zájem i o další vzdělávání: „No, já jsem chtěla zažádat, že bych si udělala buď sanitářku nebo zdravotního asistenta, ale říkali mi, že když jsem si jeden kurz zaplatila ze svých peněz, tak ať si spíše hledám práci v oboru, anebo se dívám v rámci toho, co mám vystudované“ (Absolventka 3).

Dále byli tito absolventi shodně zařazeni do projektu Záruky pro mladé v Moravskoslezském kraji (specifikované v kapitole 4.2.), v rámci kterého absolvovali čtyřdenní motivačně poradenský program. Absolventi uvádějí, že obsahem kurzu byla: „Různá odvětví – od finanční gramotnosti a takové věci“ (Absolventka 2). Obsahem byly rovněž praktické dovednosti týkající se kariéry, které hodnotí absolventka 3: „Absolvovala jsem projekt Záruky pro mladé, kde nás naučili psát životopis atd., ale nepřineslo mi to moc nového“ (Absolventka 3).

## **DVO2: Jaké jsou vzdělávací potřeby absolventů?**

Téma DVO2 navazuje na DVO1, především v ohledu dalšího směřování absolventů a jejich pokračování na trh práce. Pomocí rozšiřujících otázek pokládaných v hloubkových rozhovorech je zjišťováno, jakým způsobem probíhal přechod absolventů do současného zaměstnání, jak byli zaškolení na jednotlivých pracovních místech a jaké činnosti ve své současné práci hodnotí jako své silné stránky a naopak, které činnosti pro ně představují problémy. Téma je doplněno o informace získané z hloubkového rozhovoru s jednatelem, který poskytuje vhled do způsobu vzdělávání ve vybrané firmě a do výběrového procesu nových pracovníků.

Nejprve se zaměříme na přechod absolventů na volné pracovní pozice ve vybrané společnosti. Konkrétně se jedná o pracovní pozice asistent / asistentka a obecný administrativní pracovník. Absolvent 1 hodnotí přechod na pozici asistenta jako náročný, zmiňuje přitom především změnu životního stylu: *„Jedná se o změnu životního stylu. Funguješ nějakou dobu jako student, pak začneš pracovat. Je to zásah úplně do všeho, do soukromí, do tvého života... Tak, že to byl jiný obor, tak to bylo o hodně náročnější“* (Absolvent 1) Absolventka 3 nastupující na pozici obecný administrativní pracovník hodnotí nástup naopak jako příjemný: *„Já bych řekla, že byl (nástup – pozn. autora) příjemný. Byla to příjemná změna. Byla jsem příjemně překvapená“* (Absolventka 3).

Absolventi dále popisovali, jaké znalosti a dovednosti si museli během nástupu na pracovní místa osvojit. V případě absolventky 2 se jednalo o práci s grafickými editory a činnosti týkající se zákaznické podpory, zároveň podotýká: *„Učím se spoustu nových věcí, které jsem nikdy předtím nedělala“* (Absolventka 2). Absolventka 3, nastupující původně na pozici asistentky zmiňuje rovněž činnosti týkající se zákaznické podpory, především elektronickou komunikaci se zákazníky. Dále uvádí: *„První dny jsem dělala chat... s tím jsem měla na začátku problém, protože jsem nebyla zaučená, takže jsem moc neuměla lidem odpovídat a tak. Ale pak mě kolegyně poprosila, jestli*

*bych nemohla udělat nějaká multikina a tam mě zaučila. A dělám teď tady toto a to mě baví“* (Absolventka 3). U absolventky 3 došlo v prvních dnech práce na firmě ke změně náplně práce, které byla podpořena změnou pracovní pozice – konkrétně na obecného administrativního pracovníka.

Absolvent 1 rovněž zmiňuje komunikaci, kterou dále rozlišuje na komunikaci s klienty a komunikaci s obchodními partnery. Absolventi shodně uvádějí, že v době nástupu si na svých pozicích si osvojovali různé formy komunikace, které se vzájemně odlišují. Jednalo se především o elektronickou komunikaci se zákazníky, stejně jako komunikaci s obchodními partnery. Zároveň poukazují na fakt, že tyto činnosti pro ně byly nové (viz absolventka 2) a problematické (absolventka 3). Zároveň popisují, že jejich zaučení probíhalo ze strany kvalifikovanějších kolegů.

Odborné vzdělávání absolventů přicházejících na pracovní místa ve vybrané firmě popisuje v rozhovoru rovněž jednatel firmy: *„Naštěstí se nám daří, že když se někdo rozhodne zkusit štěstí jinde, tak existuje výpovědní lhůta, kterou se snaží zaměstnanci respektovat a během výpovědní lhůty se stihne najít někdo vhodný... No a pak je dostatek času ho zaškolit. Většinou se školí na firmě, například vyzkoušej si věci a grafickým programem a tak dále. Někaké texty, tak se snažíme, aby si nějaké texty nastudovali doma“* (Jednatel).

Vzdělávání nových pracovníků probíhá v prostorách dané firmy, přičemž zahrnuje orientaci a seznámení s firemní kulturou i další prohlubování kvalifikace. Školitelem nových zaměstnanců je pracovník firmy, který vykonává práci na dané pozici. V případě, že se jedná o zaměstnance ve výpovědní lhůtě, pak je požádán o zaškolení svého nástupce, což uvádí i jednatel: *„Ten, kdo odchází, zaškoluje toho, kdo přichází. Plus se snažíme, aby byla nějaká zastupitelnost rolí. Snažíme se, aby více lidí umělo stejnou činnost, aby případně mohl být nahrazen“* (Jednatel). Jednatel tak poukazuje na možnost obsazování pracovních pozic z vnitřních zdrojů firmy. Pro čerpání

pracovníků z vnitřních zdrojů firmy je vhodné rozšiřování kvalifikace stávajících pracovníků. Problémem tohoto přístupu je upřednostňování široké kvalifikace pracovníků před jejím prohlubováním. Dále u pozic vyžadujících specifickou kvalifikaci (marketing, online marketing, IT) nemusí stávající pracovníci firmy disponovat stejnou kvalifikací jako potenciální uchazeči o pracovní místo na trhu práce. Jednatel však tvrdí: *„Pokud je to zkušený člověk a jedná se o to, že se uvolňuje pozice, která je klíčová, tak je lepší, se podívat do vlastních řad než brát zvenku. Pokud není nikdo vhodný ve vlastních řadách, tak se podíváme ven“* (Jednatel). Primárním zdrojem pro obsazení volného pracovního místa je vnitřní prostředí firmy, teprve poté firma poptává pracovníky na trhu práce.

System vzdělávání na firmě můžeme nahlížet jako kombinaci reaktivního a proaktivního přístupu. Projevem reaktivního typu vzdělávání je zaučování nastupujících pracovníků na pracovní místo staršími kolegy. Naopak proaktivní tendence se projevují v rozšiřování kvalifikace pracovníků pro případně obsazení strategických pozic. Kombinace obou přístupů umožňuje firmě čerpat pracovníky z vnitřních zdrojů, což představuje levnější variantu než školení nových pracovníků nastupujících do firmy z vnějšího prostředí. Zároveň však opomíjí kvalifikaci uchazečů z vnějšího prostředí, kterou by mohli firmě přinést.

Absolventi dále hodnotili, jaké činnosti v jsou pro ně v současné práci nejobtížnější, případně jim činí největší problémy. Absolventka 3 pracující na pozici obecného administrativního pracovníka zmínila vyhledávání informací, které jí zabírá větší množství času. Absolventka 2 (asistentka) hodnotí jako nejobtížnější komunikaci se zákazníky, která vyžaduje znalost technických detailů, dále pak správu elektronických dokumentů, konkrétně nájemních smluv. U absolventky 2 se tedy jedná o hlubší technické znalosti

(odborné znalosti) poptávané v komunikaci se zákazníky, stejně jako o znalosti a dovednosti týkající se práce se softwarem pro tvorbu agendy.

Absolvent 1 (asistent) považuje za nejobtížnější pracovní činnost komunikaci s médii a televizní natáčení. Zmiňuje: *„To bylo ale obtížné pro mě osobně. Ale kvůli tomu, že jsem stresář“* (Absolvent 1). Po dotazu, zdali byl na tuto činnost zaškolen, případně zdali mu firma poskytla vzdělávání, odpověděl: *„Možná by poskytla, kdybych dal najevo, že potřebuji poskytnout. Takže si nemyslím, že někdo věděl, v jakém stresu jsem. Takže neposkytla“* (Absolvent 1).

Absolventi na pozicích asistent / asistentka považují za nejobtížnější činnosti týkající se hlubších technických znalostí a dovedností, stejně jako pokročilé komunikace v médiích. V těchto oblastech jim byla poskytnuta omezená (absolventka 2) nebo žádná (absolvent 1) podpora ze strany firmy. Jelikož v případě absolventek 2 a 3 dochází k projevům deficitu v činnostech týkající se běžné pracovní praxe, pak by bylo vhodné poskytnout pracovním dalším vzdělání v daných oblastech. Uvedené znalosti a dovednosti tak můžeme nahlížet jako předmět dalšího firemního vzdělávání.

U absolventa 1 je nutné zvážit míru využití daných schopností a dovedností v rámci pracovní pozice asistenta. Identifikace vzdělávacích potřeb zde naráží na vzdělávací potřeby spadající do kategorie rozvojových potřeb, spojených s kariérou absolventa 1. Další rozšiřování schopností a dovedností v oblasti komunikace s médii by mohlo vyústit ve vytvoření specifické pozice zaměřené na PR a marketing. Samozřejmě v tomto případě musíme zvážit potřebu dané pozice v rámci vybrané firmy.

Další oblastí dotazování byly silné stránky jednotlivých absolventů. Jako silnou stránku hodnotí absolventka 3 schopnost rychle najít a zapamatovat si potřebné informace a jazykové dovednosti. Tyto schopnosti a dovednosti připisuje absolventka 3 studiím na střední škole: *„Takže tady toto a český jazyk. Takže když je v programu chyba, tak si jí hned všimnu. Jelikož*

*jsme měli český jazyk na dobré úrovni, tak si toho hned všimnu“ (Absolventka 3). Absolventka 2 hodnotí jako svou silnou stránku komunikaci s institucemi: „Ale nejlíp se mi komunikuje s institucemi. Potom chat, tam je to trochu složitější, pokud se ptají na technické věci. Pokud na základní věci, tak je to takové, že člověk už něco zná“ (Absolventka 2). Absolventka 2 shodně připisuje své silné stránky znalostem a dovednostem získaných v době před nástupem do firmy – tedy v době studií.*

Absolvent 1 hodnotí jako svou silnou stránku tvorbu grafiky: *„Grafika, tvoření grafiky. I když jsem v ní naprostý amatér, tak mě to prostě baví“ (Absolvent 1). Dále přidává elektronickou komunikaci za účelem navázání další spolupráce a obchodní komunikaci v anglickém jazyce. V poslední zmiňované činnosti absolvent 1 zároveň intenzivně uplatňuje své jazykové znalosti a dovednosti získané v době studií na jazykové škole.*

Pokud bychom shrnuli výše uvedené informace, pak absolventi nejlépe hodnotí činnosti navazující na jejich předchozí studium, případně zájmové aktivity. Naopak největší problémy pro ně představují odborné činnosti vyžadující specifické znalosti a dovednosti. Zde řadí především technické znalosti, práci ve specializovaném softwaru a komunikaci s médii. Právě tyto znalosti a dovednosti můžeme považovat za vzdělávací potřeby, na které by vedení vybrané firmy mělo reagovat plánem vzdělávací akce, případně zajištěním potřebného vzdělávání.



### DVO3: Jaký je zájem absolventů o další vzdělávání?

Třetí z témat výzkumu zahrnuje sféru dalšího vzdělávání pracovníků. Zaměřuje se především na možnosti vzdělávání a rozvoje, které firma pracovníkům nabízí, informovanost pracovníků o těchto možnostech a zájem pracovníků o zapojení se do vzdělávání.

Jednatel společnosti, v rozhovoru uvedl, že nabízí zaměstnancům firmy uhrazení 90 % ceny vybraných vzdělávacích kurzů. Doba průběhu kurzů je zároveň nahlížena jako pracovní doba a je hrazena zaměstnavatelem. Výběr a návrh kurzu nechává jednatel na jednotlivých pracovnících: *„Když by mi přišli. V první řadě je vidět zájem“* (Jednatel). Hlavní důraz je kladen na zájem zaměstnanců o další vzdělávání, tento zájem podporuje jednatel informováním zaměstnanců o možnostech absolvovat vzdělávací kurzy: *„A nově nabízím jsem zaměstnancům kurzy. Chtěl jsem, aby si přispěli 10 %. Takže pokud je to třeba nějaký kurz marketingu, který je posune dál, tak je to opět věc“* (Jednatel). Příspěvek 10 % na kurz ze strany pracovníka považuje jednatel za projev zájmu zaměstnance (motivaci k absolvování kurzu): *„Jsem pro podporu kamkoliv, kde ho ten kurz i mě posune dál. Pokud beru, že je to 50 na 50, tak by to bylo dobré, aby se nějak podílel. Ne, že mu firma všechno zaplatí. Toto, hotel, to a nakonec na ten kurz stejně nepůjde, protože v zásadě to ani nebude vnímat“* (Jednatel).

Svůj postoj ke vzdělávání zaměstnanců v kurzech popisuje jednatel na předchozí zkušenosti: *„Bohužel teorie a praxe je různá. Mám zkušenost, kdy sekretářka, která plnila data. Nabídl jsem, že bych chtěl zaplatit nějaké vzdělávací kurzy, tak si vybrala angličtinu. Ona si potom našla práci v Kanadě“* (Jednatel). Takovéto jednání hodnotí jednatel jako kontraproduktivní: *„Potom jsem přehodnotil, že nebudu investovat do kurzů, které je vyloženě pro dané místo neposunou dále“* (Jednatel). Hlavním kritériem pro výběr kurzů je souvislost s pracovní činností vykonávanou pracovníkem: *„Třeba asistentka přišla – máme*

*program, nikdo s ním neuměl, tak jsem jí zaplatil, aby ji ten vývojář zaškolil. Tím, že je to úzce specifická věc, kterou by nepoužila“ (Jednatel).*

Vybraná firma nabízí pracovníkům možnost dalšího vzdělávání, předpokládá však iniciativu na straně pracovníků. Pracovníci mají možnost využít úhrady 90 % ceny kurzu firmou včetně proplacení pracovní doby, strávené na kurzu.

Absolventi v rozhovorech projeví zájem se dále vzdělávat, konkrétně absolventka 3 uvedla: *„Mě by pomohl kurz psaní všemi deseti. Protože na střední škole jsme takový předmět neměli. Ale píšu prstama rychle, ale je to takové nehezké“* (Absolventka 3). Absolventka 2 projevila zájem vzdělávat se v oblasti jazyků: *„Protože to může být perspektivní a může to pomoci i mě samotné v seberozvíjení“* (Absolventka 2). Absolvent 1 uvedl: *„Já určitě grafika a ten jazyk. Možná tak pro osobní účely a pro firmu. A online marketing – je to hodně zajímavé“* (Absolvent 1).

Když byli absolventi dále dotázáni, zdali jim zaměstnavatel nabídl vzdělávací kurzy, kterých by se mohli zúčastnit, pak pouze absolvent 1 odpověděl: *„Mě zatím angličtinu – kurz nějaké angličtiny. Někaké studium na bázi dvou dní v týdnu, po pracovní době“* (Absolvent 1). Obě absolventky zatím nabídku kurzu od vedení nedostaly. I přes nabídku jednatele se absolvent 1 kurzu angličtiny nezúčastnil z časových důvodů. Žádný z absolventů zatím také za vedením nepřišel s výběrem kurzů. Žádný z absolventů se tedy nezúčastnil kurzů podpořených firmou.

Poslední téma hloubkových rozhovorů nabídlo vhled do možností dalšího vzdělávání na firmě. Absolventi měli možnost se vyjádřit, v jakých oblastech by se chtěli dále vzdělávat. U absolventky 3 se jedná o dovednosti přímo související se současnou pracovní náplní, kterou je práce na počítači. Absolventka 2 a absolvent 1 naopak uvedli schopnosti a dovednosti, které přesahují činnosti spojené s jejich pracovními pozicemi. Tyto potřeby proto

můžeme klasifikovat jako potřeby rozvoje. Absolventka 2 zmínila zájem dále se rozvíjet v oblasti jazyků, stejně jako absolvent 1. Absolvent 1 dále uvedl zájem o rozvoj v oblasti grafiky a rozvoj a v oblasti marketingu, které lze charakterizovat jako potřeby rozvoje.

Vzdělávání v oblastech dalšího rozvoje je v omezené míře podpořeno i jednatelem společnosti, který nabídl absolventovi 1 možnost dalšího vzdělávání v oblasti jazyků. Jednatel však předpokládá iniciativu ze strany zaměstnanců, kterou je ochoten finančně podpořit. V oblasti obsahu kurzů podporuje rozvoj úzce specializovaných znalostí a dovedností spadajících do prohlubování kvalifikace pracovníků. Po předchozích negativních zkušenostech jednatel omezil podporu vzdělávání týkajícího se oblasti rozvoje schopností a dovedností pracovníků.



## Závěr

Předložená práce na téma identifikace vzdělávacích potřeb absolventů VŠ a pomaturitních forem vzdělávání, kteří nastoupili do vybrané firmy po evidenci na ÚP v Moravskoslezském kraji, pomocí smíšeného výzkumného designu zjišťovala vzdělávací potřeby pracovníků vybrané firmy. Zaměřila se na vývoj studijní a kariérní dráhy jedinců nesoucích status absolventů, dále zkoumala současný systém vzdělávání na vybrané firmě a možnosti dalšího rozvoje pracovníků. Kombinovala přitom informace získané z popisů pracovních míst a hloubkových rozhovorů vedených s pracovníky a jednatelem společnosti. Tímto způsobem odpověděla na výzkumnou otázku: *Jaké jsou vzdělávací potřeby absolventů nastupujících do zaměstnání z ÚP?*

Díčí výzkumné otázky tematizovaly problémy, které se s kariérním vývojem skupiny absolventů pojí. Jednalo se především o vývoj studijní dráhy jednotlivců, důvody ke změně preferencí a korespondenci původního studijního zaměření a současného zaměstnání. Dále byly zkoumány vzdělávací a rozvojové potřeby absolventů ve vybrané firmě.

V rozhovorech bylo zjištěno, že systém vzdělávání vybrané firmy kombinuje reaktivní a proaktivní přístup. Reaktivní přístup se uplatňuje v zaškolování nových pracovníků na volných pracovních místech kvalifikovanějšími kolegy. Proaktivní přístup je reprezentován rozšiřováním kvalifikace jednotlivých pracovníků, která umožňuje zastupitelnost na klíčových pracovních pozicích. Tento přístup však s sebou přináší některé z problémů, mezi které patří mělký kvalifikační profil pracovníků nebo opomíjení kvalifikovanějších uchazečů přicházejících z trhu práce. Výhodou představuje ušetření financí potřebných na vzdělávání nových pracovníků.

Zaměstnanci v hloubkových rozhovorech uvedli konkrétní oblasti spadající do výkonu jejich práce, které jim činí problémy, případně je považují

za obtížné. Jedná se o technické znalosti, práci s informacemi a komunikační dovednosti. V těchto oblastech bylo pracovníkům poskytnuto minimální zaškolení od kvalifikovanějších kolegů v rámci reaktivního systému vzdělávání. Pracovníci však tento přístup hodnotí jako nedostatečný. Kromě aktivit týkajících se výkonu současných pracovních pozic uvedli pracovníci i potřeby rozvoje, které se týkají především studia jazyků, grafiky a marketingu. Uvedené oblasti nahlíží jako perspektivní a jeví zájem se nich dále rozvíjet. Prozatím však žádné kurzy týkající se rozvoje schopností a dovedností neabsolvovali.

V oblasti rozvoje preferuje vedení firmy vzdělávací aktivity zaměřené na prohlubování kvalifikace pracovníků, které je ochotno finančně podpořit. Identifikaci potřeb rozvoje a návrh konkrétních vzdělávacích aktivit však nechává na straně jednotlivých pracovníků. Tento přístup předpokládá informovanost pracovníků o možnostech dalšího rozvoje a aktivní zájem o další vzdělávání. Nevýhodou tohoto přístupu je problematické propojení podnikové strategie a strategie plánování lidských zdrojů s potřebami rozvoje jednotlivců. Pracovník není schopen zhodnotit další kroky vedení v rámci plánování lidských zdrojů, se kterou by mělo být firemní vzdělávání propojeno. Zajisté vhodnějším řešením v oblasti rozvoje pracovníků by bylo zařazení objektivních metod identifikace vzdělávacích potřeb, konkrétně identifikaci rozvojových potřeb nadřizovým. Tato metoda pomůže najít kompromis mezi zájmy firmy (reprezentované jednatelem) a zájmy jednotlivých pracovníků.

Závěrem autorka obecně doporučuje firmě, se zaměřit na systém vzdělávání a rozvoje pracovníků. Především na analýzu a identifikaci vzdělávacích potřeb a potřeb rozvoje. Předpoklad iniciativy v procesu vzdělávání ponechaný výlučně na straně pracovníků může vést ke skrytým problémům, které se dále negativně projeví v kvalitě poskytovaných služeb a na výkonu jednotlivců.

## Literatura a zdroje

- Armstrong, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Asistentka jednatele. (2017). *Hlášenka volného pracovního místa*. Ostrava.
- Asistentka jednatele. (2017). *Popis pracovního místa asistent / asistentka*. Ostrava.
- Bartoňková, H. (2013a). *Firemní vzdělávání pro andragogy*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Bartoňková, H. (2013b). *Projektování vzdělávací akce pro andragogy*. Olomouc: Univerzita Palackého.
- Česko. (2004). *Zákon č. 435/2004 Sb., zákon o zaměstnanosti*. Citováno dne 15. března 2018. Dostupné z: [https://portal.mpsv.cz/sz/obecne/prav\\_predpisy/akt\\_zneni/ZAKON\\_O\\_ZAMESTNANOSTI\\_OD\\_1\\_1\\_2018.PDF](https://portal.mpsv.cz/sz/obecne/prav_predpisy/akt_zneni/ZAKON_O_ZAMESTNANOSTI_OD_1_1_2018.PDF)
- Česko. (2006). *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce*. Citováno 7. března 2018. Dostupné z: <http://zakonik-prace.cz/>
- Česko. (2012). *Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)*. Citováno dne 20. března 2018. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=z&id=24085>
- Česko. (2016). *Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách) ve znění pozdějších předpisů*. Citováno 7. března 2018. Dostupné z: [http://www.msmt.cz/file/32962\\_1\\_1/](http://www.msmt.cz/file/32962_1_1/)
- Česko. (2017). *Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)*. Citováno dne 15. března 2018. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/file/44180/download/>
- Doležalová, G. (2007). *Shoda dosaženého vzdělání a vykonávaného zaměstnání*. Citováno dne 26. března 2018. Dostupné z:

<http://www.infoabsolvent.cz/Temata/Download?Soubor=F->

[9.0.144 Shoda dosazeného vzdělání a vykonávaného zaměstnání 2016.pdf](#)

Gigalová, V. (2013). *Organizační chování pro andragogy*. Olomouc: Univerzita Palackého.

Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.

Chrásková, M. (2007). *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada.

Komise evropských společenství. (2008). *Nářízení komise (ES) č. 800/2008, kterým se v souladu s články 87 a 88 Smlouvy o ES prohlašují určité kategorie podpory za slučitelné se společným trhem (obecné nařízení o blokových výjimkách)*. Citováno dne 20. března 2018. Dostupné z: [https://www.tacr.cz/dokums\\_raw/ase28.pdf](https://www.tacr.cz/dokums_raw/ase28.pdf)

Koubek, J. (2003). *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada.

Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

Mužík, J. (2011). *Řízení vzdělávacího procesu*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s..

NÚV. (2017a). *Co potřebují absolventi na trhu práce*. Citováno dne: 26. března 2018. Dostupné z: <http://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/4-3-11/Co-potrebuji-absolventi-na-trhu-prace-/26>

NÚV. (2017b). *Nezaměstnanost absolventů*. Citováno dne: 26. března 2018. Dostupné z: <http://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/5-1-04/Nezamestnanost-absolventu>

NÚV. (2017c) *Požadavky na jazyky, počítač a praxi v pracovních inzerátech*. Citováno dne 26. března 2018. Dostupné z: <http://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/4-2-12/Pozadavky-na-jazyky-pocitac-a-praxi-v-pracovnich-/26>



- NÚV. (2017d). *Přechod absolventů středních odborných škol do terciárního vzdělávání – zkušenosti a problémy*. Citováno dne 26. března 2018.  
Dostupné z:  
<http://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/5-4-06/Prechod-absolventu-strednich-odbornych-skol-do-/1>
- NÚV. (2017e). *Uplatnění absolventů mimo obor a jeho důvody*. Citováno dne: 26. března 2018. Dostupné z:  
<http://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/4-3-09/Uplatneni-absolventu-mimo-obor-a-jeho-duvody/25>
- Palán, Z. (2002). *Výkladový slovník: lidské zdroje: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Praha: Academia.
- Průcha, J. (2014). *Andragogický výzkum*. Praha: Grada.
- Průcha, J., & Veteška, J. (2014). *Andragogický slovník*. Praha: Grada.
- Švaříček, R., & Šedřová, K. a kol. (2014). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál.
- Trhlíková, Jana (2014). *Přechod absolventů středních škol na trh práce – vybrané skupiny maturitních a učebních oborů*. Citováno dne: 26. března 2018.  
Dostupné z:  
[http://www.infoabsolvent.cz/Temata/Download?Soubor=F-9.0.96\\_Prechod\\_absolventu\\_strednich\\_skol\\_na\\_trh\\_prace\\_vybrane\\_skupiny\\_maturitnich\\_a\\_ucebnich\\_obor.pdf](http://www.infoabsolvent.cz/Temata/Download?Soubor=F-9.0.96_Prechod_absolventu_strednich_skol_na_trh_prace_vybrane_skupiny_maturitnich_a_ucebnich_obor.pdf)
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing.
- ÚP ČR. (2017). *Záruky pro mladé v Moravskoslezském kraji*. Citováno dne: 26. března 2018. Dostupné z:  
[http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/msk/projekty\\_esf/v\\_realizaci/rip/zaruky\\_pro\\_mlade](http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/msk/projekty_esf/v_realizaci/rip/zaruky_pro_mlade)
- Veber, J., & Srpová, J. a kol. (2013). *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing.

Veteška, J. (2016). *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál.

Vodák, J., & Kucharčíková, A. a kol. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada.

## Seznam zkratk

ČR	Česká republika
DVO1	Dílčí výzkumná otázka 1
DVO2	Dílčí výzkumná otázka 2
DVO3	Dílčí výzkumná otázka 3
IT	Informační technologie
NÚV	Národní ústav pro vzdělávání
Obr.	Obrázek
PR	Public relations
SŠ	Střední škola
ÚP	Úřad práce
VŠ	Vysoká škola

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Systém formování pracovních schopností člověka dle Koubka (2007) ...	19
Obrázek 2: Systém podnikového vzdělávání dle Koubka (2007).....	24
Obrázek 3: Zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb dle Bartoňkové (2013a).....	30
Obrázek 4: Analýza vnitřního prostředí organizace dle Bartoňkové (2013b) .....	30
Obrázek 5: Úrovně a metody zjišťování vzdělávacích potřeb dle Tureckiové (2004)	33
Obrázek 6: Identifikace rozvojových potřeb nadřizným dle Koubka (2007).....	39
Obrázek 7: Organizační struktura vybrané firmy .....	43

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Studijní zaměření absolventů .....	58
---	----

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Popis pracovní pozice asistent / asistentka

Příloha č. 2: Popis pracovní pozice obecný administrativní pracovník

Příloha č. 3: Podklad pro rozhovor s pracovníky vybrané společnosti

Příloha č. 4: Podklad pro rozhovor s jednatelem společnosti

## Příloha č. 1: Popis pracovní pozice asistent / asistentka

<b>Název pracovní pozice:</b>	Asistent / Asistentka
<b>Nadřízený:</b>	Jednatel firmy
<b>Podřízení:</b>	/
<b>Místo výkonu práce:</b>	Centrála firmy
<b>Náplň práce:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Administrativní záležitosti (korespondence, elektronická komunikace)</li><li>- Komunikace s dodavatelem zboží a služeb</li><li>- Komunikace se zákazníky (klientská podpora)</li><li>- Tvorba obsahu webových stránek</li><li>- Tvorba obsahu sociální sítě</li><li>- Tvorba grafiky</li><li>- Tvorba tiskových zpráv</li><li>- Komunikace s médii (omezeně) – elektronická forma, osobní forma</li><li>- Reprezentace firmy v médiích</li></ul>
<b>Požadované vzdělání:</b>	Středoškolské
<b>Požadované znalosti a dovednosti:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Základní znalost práce s PC</li><li>- Znalost práce v nástrojích sady MS Office</li><li>- Základní znalost práce s grafickými editory</li><li>- Orientace na internetu</li><li>- Znalost českého jazyka na úrovni rodilého mluvčího (mluvený a psaný projev)</li><li>- Řidičský průkaz skupiny B</li><li>- Dobré komunikační dovednosti</li><li>- Znalost cizího jazyka výhodou</li></ul>
<b>Požadované vlastnosti:</b>	Komunikativnost, spolehlivost, pracovitost, preciznost, vstřícnost v komunikaci, samostatnost.
<b>Plat:</b>	14 800 Kč
<b>Zaměstnanecké výhody:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Stravenky</li><li>- Občerstvení na pracovišti</li><li>- Moderní pracovní prostředí</li><li>- Firemní telefon</li><li>- Firemní akce</li><li>- Bonusy dle dosažených výkonů</li></ul>

## Příloha č. 2: Popis pracovní pozice obecný administrativní pracovník

(tvorba webového obsahu)

<b>Název pracovní pozice:</b>	Obecný administrativní pracovník
<b>Nadřízený:</b>	Jednatel firmy
<b>Podřízení:</b>	/
<b>Místo výkonu práce:</b>	Centrála firmy
<b>Náplň práce:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Administrativní záležitosti (korespondence, elektronická komunikace)</li><li>- Komunikace s dodavateli zboží a služeb</li><li>- Tvorba obsahu databází</li><li>- Úprava grafiky</li><li>- Komunikace se zákazníky</li></ul>
<b>Požadované vzdělání:</b>	Středoškolské
<b>Požadované znalosti a dovednosti:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Základní znalost práce s PC</li><li>- Znalost práce v nástrojích sady MS Office</li><li>- Základní znalost práce s grafickými editory</li><li>- Orientace na internetu</li><li>- Znalost českého jazyka na úrovni rodilého mluvčího (mluvený a psaný projev)</li><li>- Řidičský průkaz skupiny B</li><li>- Dobré komunikační dovednosti</li><li>- Znalost cizího jazyka výhodou</li></ul>
<b>Požadované vlastnosti:</b>	Komunikativnost, spolehlivost, pracovitost, preciznost, vstřícnost v komunikaci, samostatnost.
<b>Plat:</b>	14 800 Kč
<b>Zaměstnanecké výhody:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Stravenky</li><li>- Občerstvení na pracovišti</li><li>- Moderní pracovní prostředí</li><li>- Firemní telefon</li><li>- Firemní akce</li><li>- Bonusy dle dosažených výsledků</li></ul>



### **Příloha č. 3: Podklad pro rozhovor s pracovníky vybrané společnosti**

#### **DVO1: Odpovídá studijní zaměření absolventů zaměření současných pracovních pozic?**

- Jakou střední školu jste absolvoval(-a)?
- Jak jste na toto vzdělání navázal(-a)?
  - o Co Vás přimělo ke změně studovaného oboru? (pokud došlo)
  - o Pracujete dnes ve sféře odpovídající Vašemu původnímu zaměření? (otázka je v rámci rozhovoru přeformulována, pokud se jedná o přechod z jiné sféry)
- Nabídl Vám ÚP možnost další kvalifikace případně rekvalifikace?
- Nabídl Vám ÚP možnost kariérního poradenství?

#### **DVO2: Jaké jsou další vzdělávací potřeby absolventů?**

- Byli jste v rámci přechodu do současného zaměstnání nuceni si osvojit nové schopnosti a dovednosti? Jaké?
- Jakým způsobem bylo realizováno Vaše vzdělávání v této firmě?
- Jaké pracovní činnosti (v rámci současné pozice) jsou Vaší silnou stránkou?
- Jaké činnosti Vám činí (v rámci současné pozice) největší problémy?
- Pokud činí, požádali jste zaměstnavatele o další školení?

#### **DVO3: Jaký je zájem absolventů o další vzdělávání?**

- Chtěli byste se dále vzdělávat? V jaké sféře?
- Nabídl Vám zaměstnavatel vzdělávací kurzy, kterých byste se mohli účastnit?
- Přišli jste Vy osobně s návrhem vzdělávacích kurzů za zaměstnavatelem?
  - o Pokud ano, jak byl tento návrh přijat?
- Byli byste ochotni dále rozvíjet schopnosti a dovednosti přímo nesouvisející s výkonem práce?

## **Příloha č. 4: Podklad pro rozhovor s jednatelem společnosti**

### **DVO2: Jaké jsou další vzdělávací potřeby absolventů?**

- Jakým způsobem jsou vybíráni uchazeči na pozici asistenta / asistentky, případně tvorby webového obsahu?
- Popište výběrový proces zaměstnanců na uvedené pozice.
- Vyjmenujte faktory, které jsou pro Vás při výběru uchazečů na tyto pozice klíčové.
- Jak probíhá samotný proces zaškolování nových pracovníků?
- Kdo je odpovědný za vzdělávání nových pracovníků?

### **DVO3: Jaký je zájem absolventů o další vzdělávání?**

- Jaké možnosti nabízí firma pro další vzdělávání pracovníků?
- Přišli za Vámi zaměstnanci s konkrétními návrhy vzdělávacích kurzů?  
(resp. Evidujete zájem o vzdělávací kurzy z pozice zaměstnanců?)
- Nabízí firma zaměstnancům podporu (finanční – dotace kurzů) pro další vzdělávání?