

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ  
KOMBINOVANÉ  
2012–2015**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Jan Šulc**

**Analýza vzdělávacích potřeb v organizaci,  
tvorba individuálních  
vzdělávacích plánů zaměstnanců.**

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce: PaedDr. Josef Petrášek

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

BACHELOR  
COMBINED STUDIES  
2012-2015

**BACHELOR THESIS**

**Jan Sulc**

**Analyse of educational needs in organisation,  
creation of individual educational plans  
for employees.**

Prague 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PaedDr. Josef Petrasek

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 25. 5. 2015

.....

## **Poděkování**

Chtěl bych velice poděkovat panu PaedDr. Josefu Petráškovi, vedoucímu mé bakalářské práce, za odborné vedení a cenné rady a připomínky, které mi pomohly při zpracování této bakalářské práce.

## **Anotace**

Tato bakalářská práce je zaměřena na metody analýzy vzdělávacích potřeb a tvorbu individuálních vzdělávacích plánů ve firemní oblasti. Cílovým záměrem je zjistit problematické faktory ovlivňující pracovní výkonnost.

V první, teoretické části bakalářské práce, jsou uvedeny definice základních pojmů, jako je podnikové vzdělávání, potřeby vzdělávání, analýza vzdělávacích potřeb, silná a slabá místa analýzy vzdělávacích potřeb.

V praktické části je zpracován průzkum individuálních potřeb vzdělávání u skupiny respondentů a porovnání těchto požadavků na vzdělávání s cílovou strategií oddělení Plánování svařoven. Podnik, ve kterém byl průzkum proveden, disponuje kvalitně propracovaným Systémem dalšího vzdělávání. Vzdělávací programy po obsahové stránce umožňují sebevzdělávání ve všech profesích, které firma pro svůj podnikatelský záměr využívá. Práce má ve svém obsahu zahrnuté klíčové hypotézy, na které jsou stanoveny cílené otázky. Získané informace jsou zpracovány tak, aby bylo možné je správně vyhodnotit. Postupné šetření hypotéz vyzdvihuje skutečnost, že o další vzdělávání je ve zkoumané organizaci zájem, avšak zároveň uvádí, že se zaměstnanci potýkají s nelehkým stanovením priorit mezi prací, vzděláváním a osobním životem. Závěr praktické části zahrnuje cíle a zdůvodnění výzkumu, analýzu výchozího stavu a na problémová zjištění jsou uvedeny navržené postupy.

## **Klíčová slova**

Analýza pracovních míst, formy vzdělávání, identifikace potřeb vzdělávání, metody analýzy vzdělávacích potřeb, osobní rozvoj, podnikové vzdělávání, proces vzdělávání, vzdělávací potřeby.

## **Annotation**

This bachelor work is dealing with methods of analysis of educational needs and with creation of education plans in corporate fields. The purpose of the work is to find out problematic factors of working efficiency.

In the first theoretical part of this bachelor work are definitions of basic concepts as business education, needs of education, analysis of educational needs, strong and weak points of educational needs.

In the practical part is a research of individual educational needs by a group of respondents and a comparison of these educational needs with the goal strategy of the department "Welding Planning". The research was made in the plant with superior system of additional education. Educational programs enable self-improvement in all professions where the plant makes business. The bachelor work includes key hypothesis with corresponding questions. The acquired information have a form to make a correct assessment. Step-by-step research of hypothesis builds and shows a big interest in additional education in this surveyed organisation, but also it shows a far from easy setting-up of priority between education and personal life of employees. In conclusion of the practical part are described goals and reasons of the research work, analysis of initial condition and by problematic detections are shown proposed procedures.

## **Key words**

Analyse of jobs, business education, educational needs, educational proces, forms of education, identification of educational needs, methods of analysis of educational needs, personal development.

## OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b>	
<b>1 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ .....</b>	<b>10</b>
1.1 Definice pojmu podnikové vzdělávání.....	11
1.2 Systém podnikového vzdělávání .....	12
1.3 Cíle podnikového vzdělávání.....	13
<b>2 VZDĚLÁVACÍ POTŘEBY .....</b>	<b>14</b>
2.1 Zdroje vzdělávacích potřeb .....	15
2.2 Druhy vzdělávacích potřeb .....	16
2.3 SWOT Analýza.....	18
2.4 PEST Analýza .....	19
<b>3 ANALÝZA VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB.....</b>	<b>21</b>
3.1 Rozbor vzdělávacích potřeb .....	21
3.1.1 Analýza pracovních míst .....	23
3.1.2 Analýza úrovně pracovníků podniku .....	25
3.2 Metody analýzy vzdělávacích potřeb .....	27
3.3 Zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb .....	27
3.4 Úrovně analýzy vzdělávacích potřeb .....	28
3.4.1 Způsoby analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb.....	29
<b>4 SILNÁ A SLABÁ MÍSTA ANALÝZY VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB.....</b>	<b>32</b>
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b>	
<b>5 ANALÝZA VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB.....</b>	<b>33</b>
5.1 Příprava výzkumu.....	35
5.1.1 Vstupní informace .....	35
5.1.2 Historie podniku.....	36
5.2 Realizace výzkumu, sběr a analýza dat.....	38
5.2.1 Rozložení věkových kategorií a délka pracovní působnosti .....	38
5.2.2 Rozdělení pracovních skupin.....	41
5.2.3 Výkonnostní rezervy .....	44
5.2.4 Dosažené vzdělání zaměstnanců .....	45
5.2.5 Úroveň jazykových znalostí potřebných v EU .....	46
5.2.6 Úroveň jazykových znalostí potřebných mimo EU .....	47

5.2.7 Úroveň vyšších odborných znalostí .....	49
5.2.8 Zájem o další vzdělávání.....	53
5.2.9 Přístup managementu organizace k dalšímu vzdělávání .....	57
5.2.10 Organizace vzdělávacích aktivit v podniku .....	58
5.2.11 Překážky bránící dalšímu vzdělávání.....	59
5.3 Závěr a doporučení .....	63
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>64</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>65</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ .....</b>	<b>66</b>
<b>BIBLIOGRAGICKÉ ÚDAJE.....</b>	<b>67</b>



## ÚVOD

Efektivní vzdělávací proces je v dnešní době klíčovou strategií každého úspěšného podniku, který chce ve svém oboru podnikání být kvalitním partnerem, či soupeřem vůči konkurenci. Definice uvádí že, vzdělávání je postupné a systematické zdokonalování již v praxi získaných osobních zkušeností, jež v podstatě dotváří vlastní osobnost jedince. Cílené vzdělávání navazuje na odborné znalosti, které člověk získal při výkonu povolání. Vzhledem k neustálým pokrokům v technologiích, obměnám legislativních norem a v životním stylu člověka, je neustálé zvyšování znalostí a kvalifikace jedním z nejdůležitějších aspektů, které je nutné neustále rozvíjet a podporovat. Proces vzdělávání a rozvoje pracovníků vychází z vize, poslání, cílů, filozofie a kultury podniku, z jeho strategie a politiky řízení a rozvoje lidského kapitálu.

Téma bakalářské práce – Analýza vzdělávacích potřeb v organizaci a tvorba individuálního vzdělávacího plánu bylo autorem zvoleno pro jeho dnešní aktuálnost. V současné době se mnohonásobně zvýšily nároky na pracovní výkon, denně se lidé potýkají se stresovými situacemi, není jednoduché skloubit pracovní nároky s osobními potřebami a už vůbec není jednoduché věnovat se dále sebevzdělávání. Lidé pociťují negativní důsledky této doby a jejich obranou je většinou odtažitý přístup, nechť přizpůsobit se novým věcem, přijímat nové výzvy, spojené s pokrokem, který přináší nové technologie, legislativní změny, nové pracovní principy atp.. Díky těmto aspektům chybí mnoha lidem motivační impulz k dalšímu vzdělávání a osobnímu rozvoji.

Cílem této bakalářské práce je v organizační jednotce Plánování svařoven zhodnotit požadovaná kritéria zaměstnavatele co do jazykových a odborných znalostí, prošetřit organizační podmínky, posoudit, zda jsou členové pracovních týmů dostatečně a pravidelně proškolení a zda není nutné některé potřeby vzdělávání posílit či obnovit.

Průzkumné šetření bylo vedeno formou dotazů. Autor bakalářské práce se opíral o vstupní fakta, pramenící z popisů práce organizační jednotky, popisu funkčních míst v organizaci. Tato kritéria porovnával s výsledky pohovorů, které průběžně prováděl s managementem vedení organizační jednotky, koordinátory pracovních skupin a liniiovými pracovníky.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ

### 1.1 Definice pojmu podnikové vzdělávání

Úroveň podnikového vzdělávání je zaměřena na formování již získaných praktických schopností, včetně zdokonalování sociálního chování. Je nutné zvolit vhodnou formu vzdělávání, které účinně podpoří pozitivní trend při vytváření zdravých mezilidských vztahů. Podnikové vzdělávání je jedním z klíčových činností personalistiky. Podnik vlastní aktivitou organizuje a podporuje vzdělávání, tuto angažovanost lze chápat jako jednu z forem motivace zaměstnanců. Těmito podněty je firemním zaměstnancům nabízena prosperita, která je v dnešní době velice důležitá. Tím, že podnik na své náklady umožňuje svým zaměstnancům rozšiřovat své dosavadní vzdělání, zvyšuje jejich odbornost. Takto vybavení jedinci se daleko lépe uplatňují na trhu práce.

Vzdělávání nesmí být prováděno náhodně či nepravidelně. Forma vzdělávacího programu musí být vhodně navržena. Tak bude možné hodnotit výsledný efekt z nabývání znalostí a zkušeností pozitivně, a tím bude podniku zaručena návratnost vložených prostředků. Školící programy a jejich vedení musí být systematické a obsahově musí vycházet z celopodnikové strategie. Proto je zde nutná náležitá spolupráce více odborných útvarů v podniku. Velice důležitá je proto vzájemná spolupráce interních a externích odborníků na danou problematiku a podíl vzdělávacích institucí. Úkolem takto sestavené odborné skupiny je společně navrhnout a zpracovat odborný školící podklad, který je následně ve své aktuálnosti udržován stejnou organizovanou skupinou. Záleží též na podniku, jak k rozvoji lidských zdrojů přistoupí. Vše závisí na chápání významu a přínosu znalostního rozvoje pracovníků v organizaci. Nelze podcenit přípravu a další zdokonalování klíčových kapacit odborného personálu v podniku. Pokud tyto hodnoty podnik svou neuvážeností podcení či ztratí, musí po čase počítat s poklesem morálky, fluktuací personálu, nízkou angažovaností personálu. Bude hůře reagovat na změny, výzvy a konkurenční tlaky, které jsou znakem dnešní doby. Obnova ztracených rezerv pak není jednoduchá, procesy adaptace na dříve zaběhlé podmínky nemusí vycházet dle představ řízení podniku a bude nutné hledat jiná východiska z takto obtížných situací.

Vlivy krátkodobého či dlouhodobého působení vzdělávacích aktivit je možné v organizaci vnímat teprve tehdy, je-li náplň vzdělávacích osnov propojena s vizí a strategií podniku a je-li formální úroveň a výklad učení zajištěna profesionálním způsobem. Cílová skupina uchazečů musí být vybrána s náležitou pečlivostí, je nutné sestavovat skupiny tak, aby nedocházelo k rozdílům v úrovních znalostí a nebyl tak ohrožen výstup z učení. Je třeba zvažovat, zda je jedinec či skupina profesně či organizačně cílená na zvolené téma školení a zda bude ve svém pracovním zařazení znalosti nadále uplatňovat. Výstup ze vzdělávací aktivity je nutné sledovat a zjistit, zda je zpracování vzdělávacích osnov v souladu s představami a potřebami cílových uchazečů. Pokud bude zjištěna nutnost tyto osnovy změnit, rozšířit, nebo obnovit aktuálnost údajů, je třeba od absolventů získat podněty a tyto ve spolupráci se školitelem konzultovat.

Nutnost vzdělávání není a ani nemůže být východiskem pro všechny problémy a výzvy, které v podniku existují. Pokles či absence výkonnosti u jedince nemusí být tím pravým impulzem k potřebám dalšího vzdělávání zaměstnanců podniku. Výkonnostní mezery, či ztráta výkonnosti jsou zpravidla vyvolány mnoha jinými ovlivňujícími činiteli, které nemají přímou souvislost s nedostatkem informací, nebo znalostí dotčeného pracovníka, nebo skupiny.

## **1.2 Systém podnikového vzdělávání**

Jednou ze zásad vzdělávací politiky podniku, je vytvořit a dále zdokonalovat propracovaný vzdělávací systém zaměstnanců, který bude svým obsahem naplňovat představy podnikové strategie v oblasti vzdělávání, a jsou též vytvořeny organizační předpoklady pro vzdělávání. Celý firemní vzdělávací systém je cílen na personál, na jeho dodatečné školení, zabývá se též dodržováním cyklických školení, která jsou dána buď legislativním předpisem, nebo interními potřebami organizace a v neposlední řadě se též firemní vzdělávání týká rozvoje.

Pokud je ve firmě vhodně nastaven výběrový systém uchazečů o zaměstnání, lze potom očekávat stabilní dodržování stanovených nároků podniku na požadovanou úroveň pracovních schopností přijímaných zaměstnanců. Od systému podnikového vzdělávání se očekává, že umožní všem zaměstnancům rozšiřovat a inovovat teoretické poznatky, které již získali ve vzdělávacích institucích či na absolvovaných školeních nutných pro výkon zaměstnání. V dnešní turbulentní době, která přináší nové

technologie, inovativní postupy, legislativní změny, je nezbytné podporovat rozvoj specifických dovedností zaměstnance pro pracovní výkon na konkrétním pracovním místě. Tento krok personální politiky organizace má za cíl maximálně využít osobních potenciálů jedince. Dle těchto pravidel lze stanovit další podmínky při tvorbě a realizaci plánů osobního rozvoje pracovníků.

Koubek (2002. 259 s.) ve své publikaci zhodnotil výhody vzdělávacího systému. „Systematické vzdělávání pracovníků organizace má mnoho předností. Mezi hlavní výhody patří:

- *Soustavně organizaci dodává odborně připravené pracovníky, bez jejich často náročného hledání na trhu práce.*
  - *Umožňuje průběžné formování pracovních schopností zaměstnanců podle specifických potřeb podniku.*
  - *Neustále zlepšuje kvalifikaci, znalosti a dovednosti i osobnost zaměstnanců.*
  - *Přispívá ke zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce i kvality výrobků a služeb výrazněji než jiné způsoby vzdělávání.*
  - *Je jedním z nejefektivnějších způsobů hledání a nalézání vnitřních zdrojů k pokrytí potřeby zaměstnanců.*
  - *Průměrné náklady na jednoho vzdělaného pracovníka bývají nižší, než při jiných způsobech vzdělávání.*
  - *Lépe dokáže předvídat důsledky ztráty pracovní doby související se vzděláváním a umožňuje tedy lepší eliminaci důsledků těchto ztrát za pomoci organizačních opatření.*
  - *Umožňuje neustálé zdokonalování vzdělávacích procesů tím, že zkušenosti z předcházejícího vzdělávacího cyklu jsou zohledněny v cyklu následujícím.*
  - *Ulehčuje hledání cest vedoucích ke zlepšení pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců.*
  - *Umožňuje realizaci moderní koncepce řízení pracovní výkonnosti.*
  - *Zlepšuje vztah zaměstnanců k podniku a zvyšuje jejich motivaci.*
  - *Zvyšuje atraktivitu podniku a tím i tržní cenu jednotlivého pracovníka a jeho potenciální šance na trhu práce v podniku i mimo něj.*
  - *Přispívá k urychlení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců a zvyšuje jejich šance na funkční a platový postup.*
- Přispívá ke zlepšování pracovních a mezilidských vztahů.“*

### 1.3 Cíle podnikového vzdělávání

Hlavním cílem podnikového vzdělávání je připravit zaměstnance podniku tak, aby se zvýšila jejich schopnost efektivního dosažení požadovaných cílů, čímž se zvýší také konkurenceschopnost, prosperita podniku a míra naplňování osobních cílů podnikové strategie.

Definice podnikového vzdělávání vysvětluje chování zaměstnavatele dle následujících postřehů (VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ, 2011. 81, 82 s.) *„Pokud záleží zaměstnavateli na tom, aby udržel vyškolený odborně zdatný personál a zamezil okolnostem jeho odchodu za lepšími podmínkami, je nutné sestavit takové motivační programy, které tendencím fluktuace pracovníků mimo podnik zamezí. Zpravidla jsou motivačním programem uplatněny: vyšší mzdy, sociální výhody (podnikové ubytování, zprostředkování služebního vozu, příspěvky na rekreace, dopravu, rekondiční pobyty v lázních atp.), odměny (bonusové příspěvky například z prodeje, získání nové zakázky, mimořádné ohodnocení za vydařený průběh uplynulého projektu), motivací je též přístup zaměstnavatele ke stálému zlepšování pracovního prostředí, snahou bývá též udržení dobrých pracovních vztahů uvnitř organizace (organizace teambuildingových aktivit).*

*Pro podnik má v každém případě smysl investovat do specifického lidského kapitálu, tedy do dovedností a vědomostí využitelných pouze v dané konkrétní organizaci. Pokud totiž podnik nepředpokládá další pokračování zaměstnaneckého vztahu s pracovníkem, nebude nákladné investice do rozvoje specifického lidského kapitálu vůbec realizovat. To samé platí v případě, kdy pracovník trvale prokazuje své odborné schopnosti ve své práci. Jeho pracovní zařazení splňuje požadavky funkčního organizačního uspořádání, je za prováděnou práci náležitě ohodnocen, jeho platové zařazení dosahuje nejvyššího možného stupně a jsou mu motivačně poskytnuty veškeré dostupné výhody.“*

Pokud nedojde k výkonu výše uvedených situací a podniková personální strategie bude nadále založena na rozvoji a udržitelnosti všech forem udržitelnosti pracovní síly, tedy aktivním vývoji a realizacím obměn podnikového vzdělávání, schopnost vytvářet pro zaměstnance zajímavé benefity, budou loajalita zaměstnanců vůči podniku více posílená. Podnik si těmito pozitivními kroky směrem k zaměstnanci vytvoří kredit solidnosti a atraktivity a zároveň podpoří svoje místo dobrého zaměstnavatele na konkurenčním trhu.

## 2 VZDĚLÁVACÍ POTŘEBY

Palán (2002, s. 234) vnímá vzdělávací potřeby „ jako hypotetický stav (uvědomovaný nebo neuvědomovaný), kdy jedinci chybí znalosti nebo dovednosti, které mají význam pro jeho další existenci, zachování psychických (i fyzických), nebo společenských funkcí. Také je možno je charakterizovat jako interval mezi aktuálním výkonem a předem definovaným standardem výkonnosti. Vzdělávací potřeby na obecné rovině vznikají z tendence jednotlivce dosáhnout rovnováhy mezi svými možnostmi a možným sociálním a pracovním uplatněním. Jsou ovlivněny především trhem práce, ale i vlivy osobnostními a společenskými.“

Potřebu vzdělávání si lze v podstatě představit na jedné straně jako rozdíl mezi znalostmi zaměstnance, do kterých lze řadit úroveň dovednosti, přístupu, porozumění pracovní problematice. Tato výsledná zjištění je nutné následně porovnat s druhou stranou, ve které jsou obsaženy hlavní požadavky na pracovní místo, požadavky vyplývající z organizačních směrnic zaměstnavatele, či jiných změn. Pro zjištění disproporce mezi tím, jaké jsou znalostní poměry v organizaci a co je vyžadováno ze strany organizace, je důležité získat informace od všech, procesem zainteresovaných osob.

### 2.1 Zdroje vzdělávacích potřeb

Potřeby vzdělávání vznikají ze dvou základních důvodů:

- Nastane-li změna ve vnějším prostředí organizace (konkurenční politika, legislativní předpisy, nároky zákazníka, sociální prostředí).
- Nastane-li změna ve vnitřním prostředí organizace (v cílech podniku, v organizační struktuře podniku, ve výrobní technologii, v marketingové strategii atp.).

Pro detailnější vysvětlení lze uvést následující příklady, které jsou brány jako důvody, které vedou k analýze vzdělávací potřeb:

#### Změny v povaze rozvojových projektů:

- od zaměření na obsah k zaměření na měřitelné výsledky. Pokud po obsahové stránce nevykazuje vzdělávací systém dostatečný progres ve výsledcích testů,

např. zjištění jazykových znalostí absolventa. Výsledkem v tomto případě může být dlouhodobá, setrvalá, či snížená tendence získaných vědomostí.

- provázanost s konkrétními podnikatelskými potřebami. V tomto případě je nutné zhodnotit odborné profesní znalosti jednotlivců v souvislosti s vizí a směrem podnikatelského záměru.
- srovnávání efektivity a návratnosti jednotlivých projektů formou testování.
- ověřené standardy i v oblasti měkkých dovedností (soft skills). Příkladem je hodnocení pracovního výkonu, spolehlivosti, schopnosti jednání a chování.
- sdělování očekávaných výsledků účastníkům, je účelně zaměřeno na uvědomění si, jaký konkrétní cíl je vzdělávací akcí zamýšlen. Pokud vzejdou od uchazeče podněty na zlepšení např. učebních osnov, lze tyto označit jako zdroje vzdělávacích potřeb.

#### Změny v práci útvarů rozvoje lidských zdrojů:

- analýza a následné měření výsledků je trend,
- větší tlak na rozpočty rozvoje lidských zdrojů,
- větší tlak ze strany externích konkurentů,
- snadné využití dat z informačních systémů.

Tyto aspekty poukazují na důležitost práce útvaru rozvoje lidských zdrojů. Je nutné neustále sledovat dění v organizaci, jakých cílů chce podnik dosáhnout. V neposlední řadě je bezpodmínečné hodnotit situaci a udržovat krok s konkurenčním vnějším prostředím podniku.

## **2.2 Druhy vzdělávacích potřeb**

Obecně existují dva druhy vzdělávacích potřeb (Buckley, Caple, 2004, s. 33):

- *„Reaktivní (výkonnostní) - jako aktuální se projevuje v případě, že je na pracovišti zaznamenán okamžitý pokles výkonnosti nebo produkce, pro který byl nalezen nedostatek ve vzdělávání, tzn. důvod oddělený od ostatních možných důvodů. V tomto případě se volí spíše cesta výzkumu, respektive terénního šetření identifikace vzdělávacích potřeb.*
- *Proaktivní - má vztah k podnikové strategii organizace a plánu lidské síly, z toho plyne očekávaný technický vývoj, výsledky vývoje managementu, kroky personální*

*výměny, podnikatelská politika. Volbou řešení je spíše cesta sestavení souboru kompetencí, práce s dokumenty, tvorba kompetenčního modelu.“*

Vše uvedené vyvstává z vlivů změn technologických postupů, zavádění nových výrobních programů.

Oba druhy lze ve značné míře dohledat ve velkých podnicích, které mají kvalitní podnikovou kulturu. Přínosná v obou případech je okamžitá reakce na změny, které vlivem okolností potřebu vzdělávání vyvolají.

Hlavním cílem vzdělávacích aktivit v podniku je zvýšení výkonnosti, a to jak jednotlivce, tak i oddělení a celé firmy. Pracovní výkonnost lze vyhodnotit tehdy, pokud je k dispozici ucelený soubor určitých porovnávacích úrovní – vzdělávacích a výkonnostních standardů, podmínkou však zůstává, aby mezi oběma byla smysluplná vazba.

*Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011. 86 s.) se „vzdělávací standardem rozumí schopnost, kterou pracovník získá v průběhu procesu podnikového vzdělávání. Výkonnostní standard poskytuje informace o tom, co zaměstnanec dokáže vykonat za normálních, tedy standardních podmínek.“*

### **2.3 SWOT Analýza**

Vzdělávací potřeby se dají definovat i prostřednictvím SWOT analýzy. SWOT analýza je jedním ze základních prostředků užívaných strategickým managementem.

Tento nástroj situačního zkoumání je možné využívat i v jiných sférách - marketingu, managementu, projektového řízení, systému kvality, vzdělávacího systému, lidských zdrojů apod ...

Význam SWOT je obsažen v počátečních písmenech slov - Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby).

Cílem této analýzy je zjistit příčiny jak uvnitř podniku, tak okolí, které ovlivňují další podnikání. Princip šetření je využíván k přípravě či změně firemní strategie. Dá se tak poměrně snadno, krátce a výstižně popsat výchozí stav, ve kterém se firma nachází. Manažeři tak mohou lépe vyhodnotit dopady a zjistí směr možných východisek. Též umí určit možná kritéria, ohrožují např. výběrové řízení, soutěže, vojenské operace ba dokonce i v lékařství pomáhá stanovit směr úspěšného operativního zákroku.



Účelem šetření je nalézt a lokalizovat silné a slabé stránky zkoumaného subjektu. Díky ní je možné vyhodnotit reálnou proveditelnost významných i méně důležitých projektů. Pokud si firemní vedení uvede do svého programu změnu strategických hodnot a cílů podniku, měla by být v prvním kroku provedena SWOT analýza a až teprve potom je možné rozhodnout o navrhovaných změnách.

Princip celého výzkumu je stanovení matice, která je rozdělena na čtyři části.

**Vnitřní prostředí** představuje možnosti a rizika uvnitř firmy. Tato se však dají managementem ovlivnit, nebo měnit.

**Vnější prostředí** však přímo ovlivnit nelze, je tvořeno konkurenční oblastí a dalšími okolnostmi, které na firmu působí.

Ve všech uvedených oblastech je nutné hledat hlavní rysy, a ty si do příslušných částí matice definovat. Při analytickém šetření je nutné jmenovat pracovní tým, který je obeznámen vnitřním i vnějším prostředím. Výzkumný tým má velice důležitou úlohu ve stanovení podmínek, které přímo působí na dané prostředí. Pokud je do šetření zahrnutý chybný údaj, bude výsledek SWOT analýzy mylný a nedojde k žádoucím progresu navrhovaných strategických změn.

Obr. 1: Matice SWOT

SWOT ANALÝZA		
VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalifikovaný personál</li> <li>• Znalost technologií</li> <li>• Finanční stabilita</li> <li>• Konkurenceschopnost</li> </ul> <p><i>...vývoj nových metod , které podpoří rozvoj silných stránek</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spolehlivost technologií</li> <li>• Stabilita procesu</li> <li>• Nejasné kompetence</li> <li>• Rozvoj podniku</li> </ul> <p><i>...odstranění slabých míst a tím uvolnit místo pro nové příležitosti</i></p>
VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demografická poloha</li> <li>• Vývoj nových technologií</li> <li>• Využití investičních fondů EU</li> <li>• Tvorba nových pracovních míst</li> </ul> <p><i>...použití silných stránek pro zamezení hrozeb</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapitálové dispozice</li> <li>• Konkurenční trh</li> <li>• Daňová reforma</li> <li>• Kapacity lidských zdrojů</li> </ul> <p><i>...vývoj strategií, které omezí hrozby ohrožující slabé stránky</i></p>

Zdroj: autor práce, 2015

Nevýhodou SWOT analýzy je značná časová náročnost, a to nejen při stanovení kritérií, ale i při hledání důkazů. Jak již bylo naznačeno, je důležité při vymezení

působících podmínek na danou oblast postupovat obezřetně a raději nechat myšlenkám delší čas, přijatá rozhodnutí se mohou vyjádřit později.

## 2.4 PEST Analýza

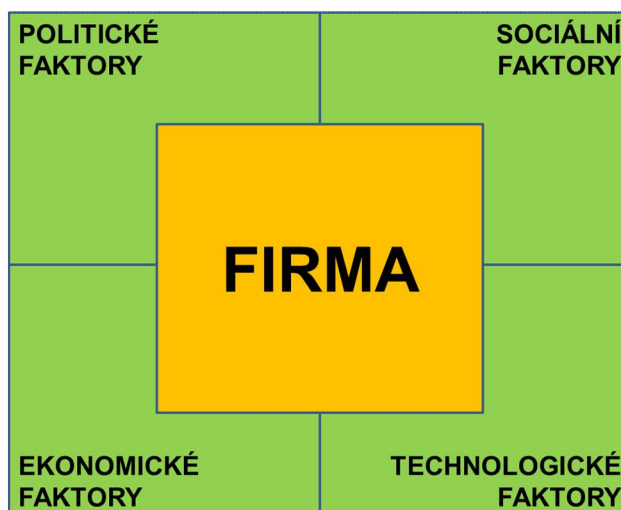
V předcházející kapitole se SWOT analýza věnovala účinkům vnitřního a vnějšího prostředí na firemní cíle. PEST analýza zjišťuje výhradně vnější podmínky působící na dlouhodobé strategické cíle podniku.

Název PEST pochází z pojmu pro Political (politických), Economic (ekonomických), Social (sociálních) and Technological analysis ( a technologických analýz).

Cílovým úmyslem PEST analýzy je hledat ve vnějším prostředí podmínky, které lze využít pro realizaci dlouhodobých strategických změn podniku.

Účel má například při podnikatelském záměru expandovat na nový trh, PEST analýza usnadní strategickému managementu rozhodnutí, zda je nová lokalita vhodná pro vybudování továrny, obchodních zastoupení atp.

Obr. 2 Schéma principu PEST Analýzy



Zdroj: autor práce, 2015

Princip nejprve spočívá ve stanovení oblasti výzkumu ke každému názvu možných okolností.

- Politické vlivy mohou znázorňovat – změny politických uskupení, zlom v přístupech řízení vnitrostátních záležitostí, reforma či úpadek právních norem.

- Ekonomickou situaci je třeba sledovat z pohledu odhadu ceny pracovní síly, produktů a služeb, rizika devalvace měny.
- Sociálně společenské poměry znázorňují – demografické ukazatele, životní styl v dané oblasti, etnické a náboženské otázky.
- Technologické faktory představují – okolnosti související s infrastrukturou, průmyslovým zaměřením, rozvoj vědy a školství, v podstatě je možné souhrnně uvést veškeré oblasti, které představují národní hospodářství zabezpečující podmínky pro rozvoj ekonomiky atp.

Pokud je vymezen úvodní nástin oblastí výzkumu, je nutné si zvolit požadovanou hloubku analýzy. Následuje příprava samotné analýzy. V jádru věci se jedná o jmenování oblastí, které by na připravovaný záměr mohly mít vliv. Z výsledku průzkumného šetření je nutné zpracovat heslovitý výtah. Na závěr pak nezbývá než konstatovat, že u PEST analýzy nejde ani tak o to, aby byla detailní jako o to, aby dokonale postihla a dostatečně zvýraznila všechny klíčové rizikové nebo zpeněžitelné faktory.

### 3 ANALÝZA VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB

Před samotným zavedením systému vzdělávacích programů je třeba provést zevrubnou analýzu vzdělávacích potřeb. Cílem je získat informace o charakteru a průběhu práce na určitém pracovním místě, a tím získat představu o tom, jaký pracovník by měl uvedené pracovní místo zastávat. Analýza potřeb vzdělávání má ve své podstatě za úkol zjistit a následně strukturovaně setřídít informace, které utvoří přehled o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků; o výkonnosti jednotlivců, týmů. Zjištěný rozdíl mezi současným stavem výkonu pracovníků a požadovaným výkonem, kterého chceme dosáhnout, poukáže na výkonnostní mezeru, která bude v dalším procesu analyzována s cílem stanovit, zda se problém dá řešit vzděláváním, nebo je efektivnější zvolit jiné prostředky.

Potřeby vzdělávání (ARMSTRONG, 1999, 236s) by měly být analyzovány jako:

- *„Podnikové potřeby - u organizace jako celku. Vznikají například v důsledku změn podnikové politiky, změnou směru podnikání, konkurenčním tlakem, inovacemi.*
- *Skupinové potřeby - u oddělení, pracovních týmů, funkcí nebo zaměstnání v rámci organizace. V tomto případě lze uvést jako příklad sníženou pracovní výkonnost, dalším příkladem může být nutnost rozšíření specializovaných pracovníků ve skupině. V tomto případě berme v úvahu premisu, že pracovníci v dané specializaci musí dosahovat vysoké úrovně praktických vědomostí, které nově příchozí pracovník zdaleka nemá, tudíž výběr specialistů nelze provést výběrovým řízením.*
- *Individuální potřeby - u jednotlivých pracovníků – analýza je v tomto případě prováděná z důvodu nespokojenosti s odvedenou prací, sníženou angažovaností jednotlivce, zvýšení zájmu pracovníka, udržení si odborného personálu v klíčové pracovní pozici, výchovy pracovníka na vyšší pracovní pozici (manažerské pozice).“*

Postupy při analýze vzdělávání mohou být funkční i v obráceném pořadí. Pokud jsou šetřeny potřeby pracovníků firmy samostatně, vyvstane z výsledků šetření všeobecný požadavek, který je možné uzpůsobit nárokům skupiny. Komplexní soubory individuálních a kolektivních požadavků pomohou definovat podnikové potřeby.

Mohou se však objevit jiné, nadřazené potřeby na vzdělávání, které svým cílovým obsahem odpovídají potřebám hospodářského rozvoje podniku.

### 3.1. Rozbor vzdělávacích potřeb

Základním údajem rozboru vzdělávacích potřeb je porovnaný výsledný rozdíl mezi (ARMSTRONG, 1999, 207s):

- „Analýzou pracovních míst (požadavky na odbornost, osobní dispozice)
- Analýzou úrovně pracovníků podniku (zjištění skutečných individuálních vlastností a schopností jednotlivce ve vykonávané práci).“

V praktické části této bakalářské práce je rozboru vzdělávacích potřeb věnována náležitá pozornost. Bez potřebných znalostí zkoumaného prvku organizace či podniku nelze s jistotou určit, co je příčinou konfliktních jevů.

#### 3.1.1 Analýza pracovních míst

Je prakticky spojená se zjišťováním náplně práce, jaké potřebné znalosti a dovednosti musí být na dané pracovní pozici splněny.

Mezi klíčové výstupní body patří:

**Účel:** Jakou úlohu plní pracovní místo, jaký výstup je od pracovníka na této pozici očekáván.

**Obsah:** povaha a rozsah práce. Jaký má daná pozice práce charakter a co je její náplní. Jde o zjištění souboru pracovních povinností a výkonů svěřených úkolů. Za jakých nutných podmínek využití profesních znalostí, osvojených dovedností a osobních schopností lze dosáhnout požadovaného pracovního výsledku.

**Zodpovědnost:** které pracovní výsledky či prováděné výkony jsou v zodpovědnosti držitele pracovního místa.

**Kritéria výkonu:** kritéria, měřítka nebo ukazatele, dle kterých lze zhodnotit míru kvality vykonávané práce.

**Odpovědnost:** v jaké míře musí držitel pracovního místa ručit za svůj pracovní výkon, výsledky. Jaký rozsah rozhodovacích pravomocí je stanoven.

**Organizační faktory:** vztahy podřízenosti, resp. nadřízenosti týkající se držitele pracovního místa, tj. komu podléhá buď přímo (liniový manažer), nebo funkčně

(v záležitostech týkajících se určitých oblastí, jako jsou finanční otázky nebo personální řízení); pracovníci, kteří jsou podřízeni přímo nebo nepřímo jemu; míra zapojení držitele pracovního místa do týmové práce.

**Motivující faktory:** zvláštní rysy práce na pracovním místě, které pravděpodobně mohou motivovat nebo demotivovat držitele pracovního místa, pokud se - v případě demotivačních faktorů - nepřijmou příslušná opatření.

**Faktory osobního rozvoje:** vyhlídka na postup a kariéru a příležitost získat nové dovednosti nebo odbornost.

**Faktory prostředí:** pracovní podmínky, hlediska zdraví a bezpečnosti, vhodnost rozsahu pracovní doby, mobilita a ergonomické faktory vyplývající z povahy a používání zařízení nebo z povahy pracoviště.

Při sběru potřebných zjištění o pracovních místech se doporučuje postupovat podle následujících základních pravidel:

- Nejprve je nutné získat od organizace dokumenty, jako je existující organizační struktura, pracovní postupy nebo výcvikové příručky, které poskytují informace o pracovním místě.
- Dále pak je vhodné požádat manažery o základní informace týkající se pracovního místa, celkového účelu tohoto pracovního místa, hlavních vykonávaných činností, odpovědnosti, která je se zastáváním tohoto pracovního místa spojena, a vzájemných vztahů s ostatními pracovníky.
- Následným krokem je položit držitelům pracovního místa podobné otázky o jejich práci - někdy může být užitečné je požádat, aby si vedli deník nebo podrobné záznamy o pracovních činnostech v průběhu jednoho nebo dvou týdnů.
- V průběhu celého procesu bývá užitečné pozorovat při práci pracovníky, kteří zastávají určitá pracovní místa. Zejména ta, která vyžadují manuální nebo administrativní dovednosti. Manažerům nebo odborným pracovníkům je v tomto případě doporučeno si v rámci pracovní doby vhodně rozplánovat časový rámec, ve kterém se budou věnovat analyzované skupině či jedinci.

Tazatel musí disponovat následujícími schopnostmi: být zdravě sebevědomý, umět vyvolat svým chováním a jednáním pocit důvěry, musí být k tématům šetření nestranný, nezávislý.

Výsledky analýzy pracovního místa se většinou využívají jako zdroje pro stanovení popisu pracovního místa.

### 3.1.2 Analýza úrovně pracovníků podniku

Je porovnání a zkoumání individuálních charakteristik respondenta s požadovanými pracovními nároky zaměstnavatele. Cílem je zjistit pro daný případ klíčové vzdělávací potřeby u jednotlivých pracovníků. Tyto potřeby jsou ve výsledku celkovou základnou pro další koncipování vzdělávacího procesu. Je tak možné následujícími analytickými metodami sumarizovat, nebo připravit individuální vzdělávací projekt jako součást kariérové dráhy nebo přípravu dle potřeb práce. Nemusí však nutně dojít k jednoznačnému stanovení vzdělávacích plánů, velice často se odhalí i jiná úskalí zkoumaného pracovního místa, jako je například enormní psychická zátěž, nevhodné pracovní podmínky (ergonomie, klimatické podmínky, hluk), které negativně ovlivňují pracovní výkon. Tyto problémy se však musí též v analýze zohlednit a navrhnout možná účinná opatření vedoucí k vyšší efektivitě pracovního výkonu.

Mezi obvykle zkoumané charakteristiky patří výkon zaměstnance. Je proto třeba porovnat dvě úrovně výkonnosti a to:

- **standardní výkonnost** (zpravidla je to požadovaná optimální úroveň, která je od zaměstnance očekávána)
- **současnou výkonnost** (existující, reálnou, kterou zaměstnanec podává při práci). Zjistit tento stav v organizaci lze sběrem informací, které dokážou popsat danou úroveň výkonnosti, včetně její velikosti. Bez stanovení této úrovně výkonnosti není možné určit základnu pro další výzkum. Při posuzování současné úrovně výkonnosti se lze opírat o standardy jiných firem, či o organizace v rámci celkového uskupení podniku.

Rozdíl mezi těmito úrovněmi představuje výkonnostní mezeru. Častým problémem však je, že nedostatky ve výkonnosti nejsou znakem nedostatečných znalostí zaměstnanců, a tudíž se nedá tento pokles výkonnosti řešit dalším vzděláváním. Na základě tohoto určení se zpracovává plán vzdělávacích aktivit. Vzhledem ke změnám a inovacím by měla být úroveň pracovníků podniku v předstihu a plánované inovace by se měly promítnout do analýzy pracovních míst.

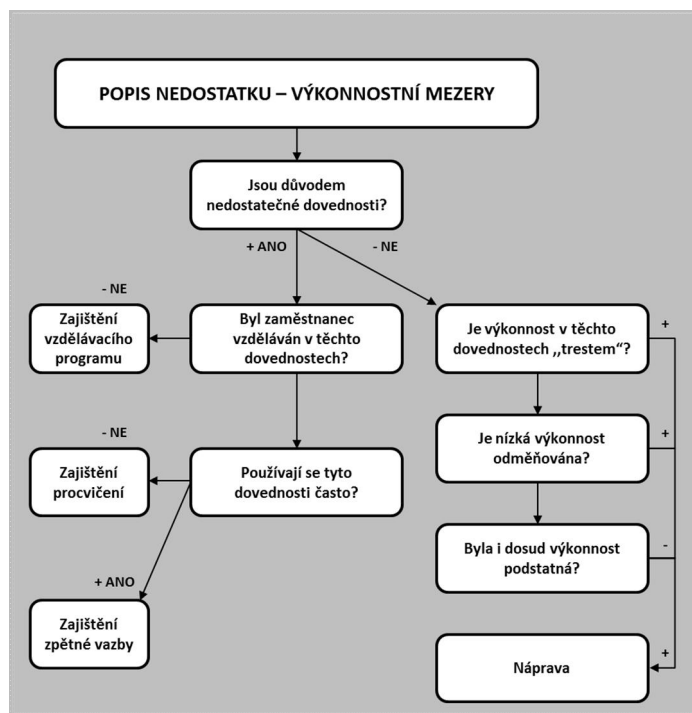
Identifikací potřeb vzdělávání se opírají o zjištění na základě hypotetických otázek typu (VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ, 2011, 87s.):

- „Je výkonnost v daných dovednostech skutečně nezbytná?
- Je zaměstnanec dostatečně odměňován, respektive motivován k uplatnění těchto dovedností?
- Podporuje management požadované chování?
- Jaké další bariéry výkonnosti ještě existují?

Při analýze je třeba jasně definovat a odlišovat podnikovou výkonnost, výkonnost týmu, individuální chování, individuální výkonnost a kompetence jednotlivce. Tímto usnadněním na začátku procesu je možno předejít mnohým možným nedorozuměním.

Schéma uvedené na obr. 1 popisuje jednoduchým způsobem rozhodování se při stanovení důvodů nízké výkonnosti při dosahování cílů. Uvedené schéma je pomůckou, která stanoví jak problém, tak skutečnost, zda vzdělávání je či není správným řešením vzniklé situace.“

Obr.3: Analýza problému výkonnosti



Zdroj: VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ, 2011, 88s.



Chyby ve výkonnosti často vyhlížejí jako mezery v dovednostech, stejně to však mohou být i nedostatky způsobené (*tamtéž*, 78 s.):

- *„Nedostatečnou kvalitou materiálů (míněno tovar, ze kterého je produkt vyráběn)*
- *Nevhodnými pracovními podmínkami (hluk, čistota ovzduší, osvětlení na pracovišti, ergonomie)*
- *Nevhodnými pomůckami (ergonomie, typ náradí, technický stav)*
- *Nevhodně navrženými pracovními metodami (pracovní postupy jsou navrženy od stolu technologem bez osobní zkušenosti, nebo jakékoli konzultace s prováděcí skupinou či jedincem).*
- *Nevhodným počtem dělníků na pracovišti (tento nedostatek obvykle vychází z nedostatečné analýzy pracovních činností, mnohdy tato analýza není prováděná vůbec a ve většině případů je množství personálu poddimenzované, avšak odpovídá personálním cílům organizace). Takové případy jsou většinou patrné v malých či středně velkých podnicích, bez jakékoli podpory odborových organizací.*
- *Nedostatečnými zdroji (není možné provést obměnu pracovního kolektivu, a to z důvodu velikosti organizace, nutného dodržení odbornosti profese k prováděným činnostem, či nedostatku uchazečů na trhu práce).“*

Je však nutné zmínit fakt, že s výše uvedenými aspekty se potýkají především takové podniky či organizace, které nemají dokonale vyvinutou podnikovou kulturu, kontrolní činnosti (hygieny, bezpečnosti práce, kvality produktu, pracovního procesu) jsou vedeny nesystematicky. Nedbají preventivních opatření, vyhledávání systémových či organizačních nedostatků, neprovádí pravidelné interní audity. Vzdělávací plány v podnicích jsou sestavovány nárazově, neodborně, postrádají smysluplný rámec vzdělávacích cyklů, chybí vazba mezi získanými vědomostmi a skutečně prováděnou pracovní činností (důsledkem je následná fluktuace zapracovaného personálu na jinou pracovní pozici, nebo přechod vyškoleného pracovníka ke konkurenční firmě).

### 3.2 Metody analýzy vzdělávacích potřeb

Pro určování potřeb je vhodné použít více zjišťovacích technik. Kombinováním lze pak získat ucelenější obraz, který prokáže možné nedostatky.

Nejpoužívanější postupy jsou (PALÁN, 2002. 14,15 s.):

- a) **„metoda práce v terénu** (získávání podkladů přímo na pracovišti)
- b) **metoda historická** (analýza vývoje daného jevu či procesu s možností použití analogického vymezení).
- c) **metoda srovnávací- typologická** (vytváření typů podle vybraných znaků a srovnávání mezi sebou – zjišťují se příčiny rozdílů a následně vyvozují závěry)
- d) **metoda experimentální** (záměrné vyvolávání změn v určitém procesu a následné sledování několika skupin zaměstnanců majících stejné podmínky. Některé skupiny se proškolí, jiné ne a sleduje se rozdíl výkonnosti mezi nimi.).
- e) **metoda monografická- kauzální** (všestranná a podrobná analýza jednoho či malé skupiny shodných příkladů neboli kauz).“

V praktické části bakalářské práce se autor zaměřil převážně na získávání informací přímo na pracovišti, dále využil monografické metody při hodnocení rovnoměrnosti pracovních nároků mezi jednotlivými pracovními skupinami. Zde si vymezil společná pracovní kritéria jednotlivých skupin a zjišťoval, zda je možné tato splnit při současném personálním a profesním obsazení.

Informace pro přesnou specifikaci pracovního místa a výši úrovně činností lze dosáhnout aplikací strukturovaného rozhovoru, dotazníku, skupinové diskuze, nebo pozorování. Tyto komunikační způsoby jsou snadno využitelné.

Strukturovaný rozhovor chápeme jako konverzaci na základě předem daných otázek. Tento zjišťovací způsob lze poměrně snadno uplatnit jak přímo na pracovišti, tak mimo něj. Pohovor by měl být veden kvalifikovanou osobou, která má o příslušném oboru relevantní informace. Pohovor je vhodným a poměrně rychlým způsobem, jak navázat přímý kontakt s konkrétní osobou, či skupinou osob. Získáme tak informace týkající se školících potřeb a zároveň můžeme pozorovat chování a reakce dotazovaných.

Zjišťovací metoda pozorování má účelně získat informace týkající se podstatných souvislostí a vztahů sledované skutečnosti. Tato vědecká metoda hraje důležitou roli při kvalitativním a kvantitativním výzkumu. Tato metoda umožňuje

hodnotit úroveň výkonu jednotlivce s výkony ostatních členů pracovní skupiny, kteří provádí stejnou činnost a disponují stejnými informacemi. Výhodou této metody je časová flexibilita. Při terénním šetření např. ve výrobním procesu není narušován pracovní proces. Pozorováním se navíc dají eliminovat faktory, které při rozhovoru mohou ovlivnit reliabilitu odpovědí.

### **3.3 Zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb**

V praxi v oblasti vzdělávání zaměstnanců se postupuje tak, že se analyzuje širší nebo užší škála údajů, získaných jednak z běžného podnikového informačního systému, nebo ze zvláštních šetření.

Obvykle jde o tři skupiny údajů (Koubek, 1995, s. 217; Armstrong, 2002, s. 499):

#### ***„Celopodnikové údaje (organizační analýza)***

*Cíle organizace a podnikové plány, údaje o struktuře podniku, jeho výrobním programu, odpovídajícím trhu, zdrojích (vybavení, finanční zdroje, lidské zdroje a jejich potřeba atd.), počet, struktura a pohyb pracovníků, plánování lidských zdrojů a následnictví, personální statistika, využívání kvalifikace a pracovní doby, pracovní neschopnost pro nemoc či úraz, údaje o produktivitě, kvalitě a výkonu, změny v podobě útvarů, plány zavádění nové techniky a technologie, marketingové plány atd.. Též je v některých případech analýzy nutné zjistit a v několika bodech shrnout historii podniku, tj. jakým oborem se podnik v minulosti zabýval, co bylo cílem podnikových aktivit, jak si podnik vedl v zisku v minulosti, a porovnat tyto údaje se současností.*

#### ***Údaje o pracovním místě (analýza práce)***

*popisy pracovních míst a jejich specifikace, informace o stylu vedení, kultuře pracovních vztahů apod., rozhovory s odcházejícími pracovníky (mohou signalizovat nedostatky v oblasti vzdělávání), konzultace s vyššími manažery, požadavky manažerů na vzdělávání.*

#### ***Údaje o pracovníkovi (analýza na úrovni jednotlivců, analýza osob)***

*záznamy o hodnocení pracovníka, záznamy o vzdělání, kvalifikaci, plnění kvalifikačních požadavků, absolvování vzdělávacích programů, výsledky z testů, ze záznamů o pohovorech s pracovníkem či z různých průzkumů, v nichž se zobrazují postoje a názory jednotlivých pracovníků.“*

### 3.4 Úrovně analýzy vzdělávacích potřeb

Rozlišujeme tři základní úrovně analýzy vzdělávacích potřeb:

**Komplexní analýza** – zkoumá všechna hlediska související s danou skutečností. Cílem šetření je dosáhnout zevrubných a úplných informací. Tyto je nutné po obsahové stránce zpracovat do souhrnného záznamu. Vypovídající hodnotou je pak přehledná mozaika informací o činnostech, úkolech, znalostech a dovednostech. Proces zkoumání je finančně i časově poměrně drahý.

**Analýza klíčových otázek** – tento proces je vztažen především k identifikaci a podrobnému zkoumání klíčových a základních problémů týkajících se zaměstnání. Ne všechny činnosti souvisejí s touto průzkumnou částí, sledují efektivitu výkonu. V průběhu diagnostických procesů vyvstává potřeba reagovat na změnu obsahu, nebo zaměření. V tomto případě je nutné znovu stanovit nové klíčové úkoly. Rozpoznat a získat související potřebné znalosti a dovednosti společně s ujednáním nových výkonnostních standardů. Pro manažery popřípadě divizní kontrolní celky je tato diagnostická metoda časově i organizačně velice nákladná. Výsledkem analýzy klíčových otázek je poznání a stanovení zásadních úkolů, požadovaných znalostí, dovedností a přístupů.

**Analýza zaměřená na problémy** – se zabývá faktory současného pracovního výkonu, který se negativně odchyluje od požadovaného standardu. Úkolem je najít důvody poklesu výkonnosti v zaměstnání (psychické či morální bloky, fyzická omezení), zjistit příčiny těchto nedostatků (neuspokojivé sociální klima na pracovišti, komunikační bariéra, nevhodné pracovní podmínky, dlouhá pracovní doba, adaptace na pracovní tempo).

#### 3.4.1 Způsoby analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb

- Metody a techniky analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb
- Silná a slabá místa analýzy vzdělávacích potřeb
- Využití výsledků analýzy vzdělávacích potřeb, model deficitu

Pro samotnou identifikaci vzdělávacích potřeb je možné uplatnit dvě základní možnosti výzkumu. Je důležité si uvědomit, že v obou případech je třeba maximálně využívat

všech tří zdrojů pro analýzu a získat tak co nejpodrobnější přehled o znalostech, zkušenostech, potřebách a cílech dané skupiny či jednotlivci.

**Kvantitativní sociologický výzkum** - je v podstatě terénní šetření, na základě výše uvedených zdrojů. Nejčastěji se využívá dotazník, rozhovor, pozorování atd. Prakticky si lze tento způsob výzkumu představit jako oslovení části respondentů a pokládáním otázek získat přehled o vzdělávacích potřebách. Je možné eventuálně požádat o názor jejich nadřízené, podřízené, kolegy, klienty, atd..

**Aplikace kompetenčního přístupu ke vzdělávání a k rozvoji lidských zdrojů v organizaci** – tato metoda se zakládá na práci s dokumenty a s literaturou (opět na základě výše uvedených skupin údajů, které využíváme). Je tak možné získat obecné požadavky na pracovní místo – tzv. kostru kompetencí. Tento způsob výzkumu je vhodné volit u manažerských pozic, nebo jej můžeme velice účelně využít při získávání informací o jedincích, kteří zastávají úplně nové pozice v organizaci, není o jejich kvalitách hlubší přehled. V podstatě je nutné při samotném výzkumu uplatňovat strategické postupy zaměřené na kvalitativní požadavky. Výsledkem dalšího porovnání a zpracování získaných poznatků o kompetencích je tvorba uceleného kompetenčního modelu. Již bylo uvedeno, že z praktického hlediska je možné hovořit o kompetenci pouze ve vztahu ke konkrétnímu úkolu, pozici nebo funkci. Pokud jsou specifikovány nároky, které jsou nebo budou vyžadovány u konkrétní pozice, je možné takovéto kompetence identifikovat.

Výhoda realizace kvantitativního sociologického výzkumu je především v relativně rychlém zjištění aktuálních vzdělávacích potřeb, které jsou vztaženy ke konkrétnímu pracovníkovi. Nevýhodou je označovaná náročná metodická příprava a realizace. Výsledky z provedené analýzy vzdělávacích potřeb jsou obvykle využitelné jen čistě v přípravě vzdělávacích akcí. Tuto skutečnost eliminuje druhý přístup, tj. tvorba kompetenčního modelu, který je využitelný i v řadě dalších personálních činností (v kariérovém plánování, v hodnocení pracovníků, při výběru pracovníků atd.). Tento způsob šetření je proto výhodnějším východiskem pro identifikaci vzdělávacích potřeb.

V praxi je v současné době uplatňován v širším měřítku druhý přístup (eventuálně v některých fázích tvorby kompetenčního modelu doplněný i o realizaci kvantitativního šetření).

## 4 SILNÁ A SLABÁ MÍSTA ANALÝZY VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB

Již jsme uváděli, že analýza vzdělávacích potřeb patří k nejkritičtějším bodům projektování vzdělávacích aktivit. Cílem je mezi sebou porovnat dvě úrovně výkonnosti a to standardní a současnou. Standardní úroveň výkonnosti si lze představit jako požadovaný, optimální, plánovaný stav. Současná úroveň je existující, reálný stav.

Vývody a nevýhody lze vyjádřit následným porovnáním:

### Silná místa:

- Při dobře provedené analýze lze do značných podrobností odhadnout rozsah potřeb organizace či instituce v oblasti dalšího vzdělávání.
- Lze vymezit i cílové skupiny, jichž se potřeba vzdělávání týká.
- Lze navrhnout zcela konkrétní obsah a formy dalšího vzdělávání.
- Na základě znalosti celé problematiky je možné doporučit optimální realizační organizaci.
- Hypoteticky je možné odhadnout efektivnost vynaloženého času na vzdělávání.

### Slabá místa:

- Jistá neochota zejména top managementu uznat potřeby vzdělávání této skupiny, pokud u ní byla tato potřeba zjištěna.
- Obecná neochota k dalšímu vzdělávání vyplývající především z negativních zkušeností v tomto směru.
- Jistá konzervativnost a neochota přijímat něco nového.
- Jistý prvek nedůvěry k mimopodnikovým vzdělávacím zařízením.
- Případná nezkušenost nebo malá zkušenost analytických pracovníků může vést k nesprávným či povrchním závěrům a doporučením.
- Jestliže není k dispozici dostatek podkladů, není možné odhadnout skutečné vzdělávací potřeby organizace.

Mezi klíčové přínosy analýzy vzdělávacích potřeb patří v praxi zejména:

- Větší návratnost investic: v několika studiích bylo prokázáno, že analýza potřeb a měření výsledků představuje průměrně 5–8 % nákladů projektu. Nárůst výsledků je zde však o 30–50 % vyšší.

- Větší motivace účastníků (psychologicky v důsledku projevu zájmu organizace o jejich osobní vzdělávací a pracovní potřeby).
- Větší motivace všech partnerů projektu (obecná angažovanost v úsilí zjistit příčiny a následná odůvodnění pomoci pozitivní změně).
- Větší vnitřní konkurenceschopnost projektových divizí

Využití výsledků analýzy vzdělávacích potřeb, model deficitu. Již v předchozím textu jsme několikrát narazili na skutečnost, že ne všechny problémy identifikované analýzou vzdělávacích potřeb jsou vždy řešitelné vzděláváním. Kromě toho jsme také zmínili reaktivní a proaktivní přístup k firemnímu vzdělávání. V té souvislosti je nutné poznamenat, že při přípravě a realizaci vzdělávací akce je nutné vyhnout se pasti tzv. „modelu deficitu“, který znamená, že vzdělávání pouze dává do pořádku to, co bylo špatné. Vzdělávání by mělo nabídnout mnohem více.

Podle Armstronga (2002, s. 498) *„by se mělo zabývat rozpoznáváním a uspokojováním potřeb učení a rozvojových potřeb – víceoborovostí či flexibilní kvalifikací, přípravou lidí na to, aby byli schopni a ochotni brát na sebe další povinnosti a odpovědnost, aby byli v budoucnu připraveni přebírat vyšší úroveň odpovědnosti a pravomocí.“*

Jedním z podstatných nástrojů, jak rozšířit dopady firemního vzdělávání dál než na řešení již existujících problémů, je právě uplatnění strategického, kompetenčního a systematického přístupu k firemnímu vzdělávání, včetně tvorby a implementace kompetenčních modelů – k tomu také směřuje struktura tohoto textu.

Níže se můžeme na dvou algoritmech podívat na proces rozhodování o potřebě vzdělávání. Platí obecné pravidlo, že vzdělávání je zapotřebí v případě, že jsou splněny dvě následující podmínky (Buckley – Caple, 2004, s. 32):

*„Podmínka 1.*

*Vzdělávání je nejefektivnějším a nejvhodnějším způsobem, jakým lze překonat současný nebo očekávaný pokles výkonu. Nebo v případě, že všechno běží podle očekávání, bude mít vzdělávací akce za následek dosažení stanovených cílů cestou ekonomičtější, umožňující, aby zdroje mohly být využity pro alternativní organizační cíle.*

*Podmínka 2.*

*Současné a budoucí pracovní cíle jsou jasně propojeny s podnikovými cíli organizace. Tato podmínka podtrhuje fakt, že je-li zaměstnání nadbytečné nebo je-li například plánováno zrušení daného pracovního místa, pak není nutné řešit daný problém vzděláváním.“*

Je zřejmé, že nedostatek, respektive výkonnostní mezeru, mohou vyvolat i jiné faktory, které nelze řešit procesy dalšího vzdělávání:

- pracovní podmínky ovlivněné plošným uspořádáním
- zdravotně hygienické podmínky (ergonomie, čistota ovzduší, bezpečnost práce)
- technickoorganizační podmínky (délka pracovní doby, kvalita procesu řízení, organizace práce, četnost zdravotních pauz při práci),
- ekonomické podmínky (například způsoby odměňování pracovníků, benefity),
- faktory charakteru práce (samostatné rozhodování, rozmanitost či jednotvárnost pracovního procesu, uplatnění kvalifikace),
- vztahy na pracovišti (sociální začlenění, informační a komunikační vazby, vztahy mezi spolupracovníky).

Možnosti a oblasti využití výsledků analýzy vzdělávacích potřeb jsme si již naznačili v textu výše. Výsledky analýzy vzdělávacích potřeb, především pak kompetenční model, je možné využít také v rámci procesu výběru pracovníků, rozvoje pracovníků, hodnocení pracovníků, kariérového růstu a plánování postupu.

Analýzu vzdělávacích potřeb je nutné provádět systematicky a svědomitě. Dbát na důkladná zjištění a následné rozkódování relevantních informací. Není vždy jednoduché určit, zda zjištěné negativní vlivy, které jsou příčinou poklesu výkonnosti, půjdou řešit zvolenými procesy vzdělávání.



# PRAKTICKÁ ČÁST

## 5 ANALÝZA VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB

### 5.1 Příprava výzkumu

Tato část bakalářské práce je věnována analýze vzdělávacích potřeb projektantů a následné vytvoření vzdělávacího programu pro vybrané specializace. V posledních několika letech se stále zvyšují nároky na vzdělání pracovníků podniků a organizací. Neustálý vývoj nových technologií, změn v uzákoněných pravidlech a normách, nové trendy světového automobilového průmyslu nutí personální útvary, aby stále více zlepšovaly systémy podnikového vzdělávání a reagovaly tak na potřeby svých zaměstnanců. Další profesní vzdělávání má zpravidla úlohu vytvářet a udržovat pokud možno optimální harmonii mezi reálnou způsobilostí jednotlivce a nároky na výkon konkrétní profese či pracovní role.

Rozsah analytického šetření je rozdělen do dvou částí:

První část analytického šetření sleduje a hodnotí oddělení prostřednictvím získaných informací o personálním složení, o úrovni kvalifikací a odborných kompetencí dotazovaných respondentů.

Cílem je: odhalit nedostatky v personální struktuře, které mohou narušit týmovou spolupráci, partnerskou zastupitelnost, spolehlivost jednotlivých členů organizační jednotky.

Druhá část je zaměřena na další personální rozvoj pracovníků. Potřeba stálého sebevzdělávání je specifickým pravidlem při práci na plánovacím oddělení.

Cílem bylo zjistit možná východiska pro:

- další odborné zdokonalování specializovaného personálu v klíčových oblastech technologie výrobního procesu, jako je odporové sváření, laserové sváření, laserové pájení, technologie lepení, manipulační technika, robotika.
- Rozšíření portfolia vlastních specialistů, kteří budou vyškoleni v dalších potřebných odborných disciplínách, např. pracovní bezpečnost, ergonomie.

Proto, aby bylo možné lépe pochopit, co je předmětem šetření, jsou účelně sestaveny hypotetické předpoklady možného stavu skutečnosti.

**Hypotéza č. 1:** Stabilita personální struktury plánovacího oddělení je ohrožena.

**Hypotéza č. 2:** Vzdělání pracovníků je v souladu s popisem pracovního místa.

**Hypotéza č. 3:** Jazykové znalosti jednotlivých členů neovlivňují jejich pracovní výkonnost.

**Hypotéza č. 4:** Úroveň specifických odborných znalostí neomezuje pracovní výkon.

**Hypotéza č. 5:** Další vzdělávání je oboustranným zájmem jak ze strany personálu, tak ze strany managementu organizace.

**Hypotéza č. 6:** Organizace dalšího vzdělávání má na zaměstnance pozitivní vliv.

**Hypotéza č. 7:** Aktivní účast na dalším vzdělávání je ovlivněna osobními potřebami zaměstnance.

Následujícím procesem přípravy je tvorba výzkumných otázek, které mají potvrdit, nebo vyvrátit danou hypotézu. Formulace otázek nebyla jednoduchá. Výzkumné otázky se autor snažil strukturovat tak, aby bylo možné jednoznačně odpovědět standardizovanou odpovědí. Validitu hypotéz bylo v některých případech nutné ověřit položením doplňující otázky respondentovi, nebo pravdivost názorových zjištění ověřit jinou zjišťovací metodou.

Hlavní výzkumné otázky jsou na základě hypotetických předpokladů vymezeny následovně:

- a) Nachází se struktura organizace ve věkovém průměru, který ohrozí pracovní spolehlivost jednotlivých týmů (např. odchod do důchodu)?
- b) Je strukturální rozdělení pracovních skupin rovnoměrné?
- c) Nachází se mezi pracovními skupinami kapacitní rezervy, které lze do budoucna, či v průběhu nadcházejících projektů využít na pokrytí nouzových stavů (nemoc, personální změny, výpomoc při zvládnutí pracovního nasazení jedince, apod.)?
- d) Je dosažené vzdělání zaměstnanců v souladu s personálními požadavky na danou pracovní pozici?
- e) Jsou jazykové znalosti odpovídající jednacím nárokům dané profese pro zahraniční výrobní závody v rámci EU?

- f) Odpovídají jazykové znalosti demografickým potřebám projektů plánovaných ve státech mimo EU?
- g) Je úroveň nad-odborných znalostí, které pracovní zařazení vyžaduje, dostatečná?
- h) Je v oddělení o další vzdělávání zájem?
- i) Je v současné době vedení organizace přístupné k dalšímu vzdělávání svých podřízených?
- j) Je v současnosti nastavená organizace vzdělávacích aktivit?

Vnímají zaměstnanci další vzdělávání jako překážku?

### 5.1.1 Vstupní informace

Šetření vzdělávacích potřeb bylo provedeno v automobilové společnosti Škoda Auto se sídlem v Mladé Boleslavi. Ve světě patří k nejstarším výrobcům automobilů. Firma Škoda Auto se každoročně umísťuje na prvních příčkách v anketě „Zaměstnavatel roku“. V roce 2013 byla též oceněna jako „Zaměstnavatel desetiletí“.

Na území ČR se nachází tři výrobní závody. Hlavní výrobní závod je v Mladé Boleslavi, další pobočné závody se nachází v Kvasinách a Vrchlabí. Značka Škoda je důležitou součástí koncernu Volkswagen již 20 let. Během této doby se objemy prodeje společnosti více než ztrojnásobily a její produktové portfolio se výrazně rozšířilo. V současné době Škoda Auto zaměstnává celosvětově více než 24 700 osob. Škoda Auto má výrobní závody nejen v České republice a její produkty jsou vyráběny v závodech VW v Indii, Číně, Rusku, Slovenské Republice a na Ukrajině.

Firma Škoda Auto je akciovou společností, jejím většinovým vlastníkem je od roku 1991 Volkswagen Group. Základní jmění společnosti je udáváno ve výši 16 708 850 000 Kč. Jediným vlastníkem je od roku 2007 společnost Volkswagen International Finance N.V. se sídlem v Amsterdamu.

### 5.1.2 Historie podniku

Značka ŠKODA patří celosvětově mezi automobilové výrobce s nejbohatší tradicí. O vznik společnosti se před 117 lety zasloužili její zakladatelé, Václav Laurin a Václav Klement, kteří svou firmu založili ve městě Jungbunzlau v Čechách, tedy v současné Mladé Boleslavi.



- Počátky podniku jsou datovány k roku 1894, kdy si vyučený knihkupec Václav Klement stěžoval na nekvalitní zpracování svého nového jízdního kola. Poměrně hrubá odpověď, které se mu dostalo od výrobce, vedla Klementa k jeho vlastní opravárenské činnosti, zaměřené na jízdní kola, za jejímž účelem se v prosinci 1895 spojil s vyučeným strojním zámečnickem Václavem Laurinem.
- V prvních letech vyráběli a opravovali Laurin & Klement jízdní kola pod obchodní značkou Slavia.
- O čtyři roky později začali vyrábět jízdní kola s přídavným motorem, tzv. motocykletty. Tyto motocykly brzy získaly velkou popularitu a také několik závodních ocenění.
- Svůj první automobil představila společnost v roce 1905 pod názvem „Voiturette A.“ Úspěch prvního vozu zajistil stabilní pozici na rychle se rozvíjícím mezinárodním automobilovém trhu.
- V roce 1925 došlo ke sloučení společnosti se Škodovými závody v Plzni, což znamenalo konec značky Laurin & Klement.

Od té doby prošla společnost řadou proměn, které po dobových politických a hospodářských změnách vedly v roce 1991 k její integraci do koncernu Volkswagen. Dnes je ŠKODA jednou z nejúspěšnějších automobilových značek s nabídkou devíti modelových řad a etablovanou přítomností ve více než 100 zemích světa.

Podnik však veškeré úspěchy staví na neustálém rozvoji podnikové strategie, sleduje trendy v automobilovém průmyslu, ve svém konstrukčním programu vývoje vozů značky ŠKODA hledá neustálá zlepšení, lpí na zlepšení v oblastech bezpečnosti silničního provozu, a to nejen posádky automobilu, ale i ostatních účastníků silničního provozu. Vyhledává neustálá rizika ve výrobních, logistických a marketingových sférách podnikání.

## 5.2 Realizace výzkumu

K průběhu sběru informací byl zvolen kvantitativní přístup. Autor vycházel ze skutečností, že má jasně daná hypotetická vymezení, otázky jsou jasně formulovány a lze celkem snadno získat jednoznačné výstupní hodnoty. Po statickém zpracování výsledků lze dojít k závěru, který potvrdí nebo vyvrátí danou hypotetickou úvahu.

Výzkum byl veden následujícími technikami:

- Studiem dokumentů, kdy bylo nutné se seznámit se vstupními informacemi o podniku, oddělení, s věkovým složením oddělení, personálním rozdělením pracovních skupin, jazykovou a odbornou vybaveností.
- Dotazování formou interview a pozorování pracovníků v jejich práci pomohlo autorovi získat ucelené informace na otázky týkající se subjektivních vjemů a smýšlení dotazovaných konzultantů, bylo též nutné vnímat jeho chování při odpovědích. Rozhovory byly vedeny strukturovaně formou otevřených otázek.
- Brainstorming tato metoda zjištění více řešení byla využita při hledání nových oblastí dalšího vzdělávání (viz. kapitola 5.2.8).

Časový plán průzkumného šetření byl rozfázován do tří měsíců:

- Listopad 2014 (návrh výzkumu, tvorba tematických okruhů, dohoda s koordinátory týmů o vedení průzkumu mezi pracovníky, uzavření souhlasné dohody s vedoucím organizace).
- Leden 2015 (příprava výzkumu, stanovení cílů, hypotéz, formulace otázek k rozhovoru, sběr vstupních informací o organizaci).
- Únor 2015 (realizace rozhovorů, zpracování výsledků, analýza získaných dat, porovnání a hodnocení požadovaného a skutečného stavu, zpracování závěrečného shrnutí výzkumu, navržení vhodných opatření).

V průběhu výzkumu autor vedl zpravidla veškerá zjištění paralelně s vlastním zaměstnáním v témže oddělení plánování svařoven. Proto nebylo jednoduché na průběh výzkumu zcela soustředit veškerý potřebný čas. Potíže též činila častá absence většiny účastníků výzkumu, protože týmové celky pracovaly na svých

projekčních celkách. Nebylo zcela přirozenou vlastností autora, aby svým úhlem pohledu vnímal výzkum jako osoba nestranná. Bylo proto nutné eliminovat vliv vlastních subjektivních názorů na danou problematiku a respektovat postřehy a mínění dotazovaných.

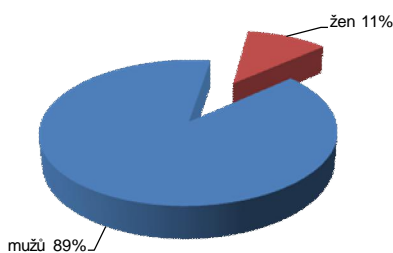
Následující podkapitoly zkoumaného tématu byly zhotoveny na základě výzkumných otázek. Účelně rozpoznané skutečnosti vedly k získání uceleného přehledu o dané problematice. Každá kapitola má v závěru vyhodnoceny nedostatky a doporučení, která budou v závěru tvořit hlavní pilíře pro odpovědi potvrzující, nebo vyvracející dané hypotetické domněnky.

### 5.2.1 Rozložení věkových kategorií a délka pracovní působnosti členů zkoumané organizační jednotky:

Výzkumná otázka: Nachází se struktura organizace ve věkovém průměru, který ohrozí pracovní spolehlivost jednotlivých týmů (např. odchod do důchodu)?

Informace autor analýzy čerpal z personálních dokumentů a výsledky zpracoval do přehledového grafu 1.

Graf 1: Rozdělení pohlaví v organizační jednotce Plánování svařoven



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Oddělení mělo v době výzkumu 37 zaměstnanců, z toho 89% mužů a 11% žen.

Průměrná věková hranice byla 41 let, kdy nejmladšímu pracovníkovi bylo 28 let, a nejstarší dosáhl 60 let věku. Řízení pracovního kolektivu je převážně liniové. To se zakládá na operativním řízení plánovacího oddělení. Vedoucí oddělení má v organizační struktuře skupinu týmových koordinátorů, kteří řídí svou svěřenou skupinu.

Průměrná délka praxe respondentů v oddělení plánování je 12 let.

Šest pracovníků je v oddělení krátce (průměrem dosahují 2,6 pracovních let). Naopak nejdelší praxi má jeden pracovník, který na oddělení pracuje úctyhodných 42 let. Značná část, téměř 93% zaměstnanců pracuje v podniku od začátku své pracovní kariéry. V zásadě lze konstatovat, že fluktuace pracovníků je mizivá. Při šetření vyšlo najevo, že jeden pracovník je připraven odejít do důchodu a dva pracovníci mají podanou žádost o předčasný důchod.

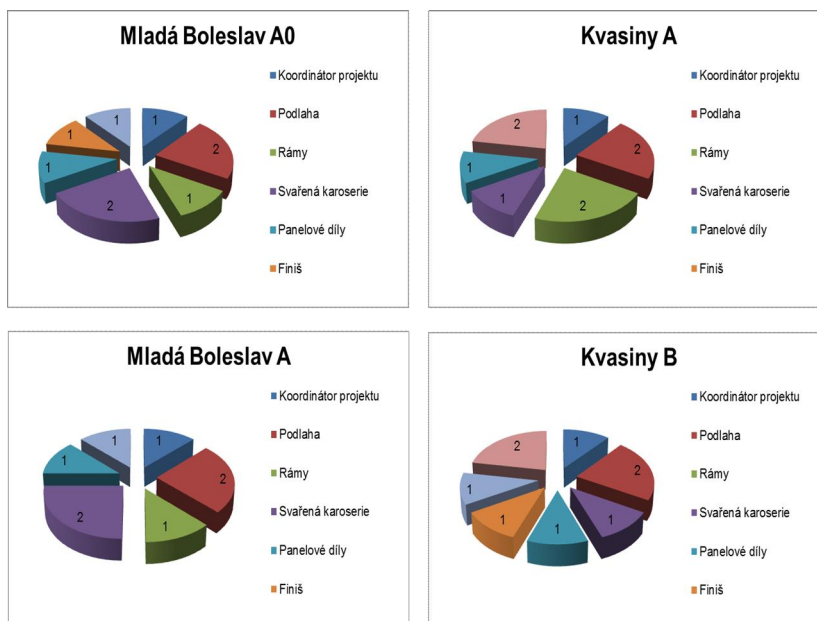
Na uvedené personální změny byl management vedení společně s personálním oddělením připraven, a je do budoucna připraven provést náborový proces nových pracovníků.

### 5.2.2 Rozdělení pracovních skupin

Výzkumná otázka: Je strukturální rozdělení pracovních skupin rovnoměrné?

Organizační složka je strukturovaná do 4 pracovních týmů, které mají za úkol pokrýt všechny dotčené výrobní celky svařovny ve výrobních závodech Mladá Boleslav a Kvasiny. Následuje rozdělení do pracovních skupin, které ve své povaze odpovídá jednotlivým částem skladby karoserie automobilu, tzn. Podlaha, Rámy dveří, Karoserie, Panelové díly (míněno přední a zadní boční dveře, přední a zadní kapota). Do seznamu oblastí výroby patří též pracoviště finiš, což je výrobní část zabývající se úplnou kompletací karoserie a přípravou výrobku na proces lakování.

Obr. 4: Rozdělení pracovních skupin mezi výrobními závody



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Při detailním prozkoumání je patrné, že v některých pracovních skupinách chybí např. profesní zastoupení finiše.

Tento nedostatek byl při vedených rozhovorech s koordinátory projektů analyzován a bylo zjištěno, že dva pracovníci opustili zastávanou funkci pro oblast finiše a odešli do předčasného důchodu.

Vedoucí management předal ještě před prováděným šetření na personální útvar žádosti o zajištění pracovní pozice ve funkci Specialista finiše. Nedostatek personálního obsazení je pokrytý současnými pracovníky, kteří musí vykonávat svou roli na všech projektech zároveň. Z toho plyne, že jeden pracovník je činný ve svařovně Mladá Boleslav a jeden pracovník zastává tuto odbornou profesi v Kvasinách.

Pracovní role, jako je plánování infrastruktury a změnový management, doposud provádí agenturní pracovní personál. V celkovém grafickém porovnání nejsou tyto pozice zaznamenány, protože svým způsobem plní pomocnou podporu přímému personálu plánovacího oddělení.

Četnost nasazení agenturního personálu na procesní činnosti plánování infrastruktury je v tomto případě nepravidelná, je vyžadovaná především v přípravné fázi projektu. Na této pozici je nutné mít personál značně flexibilní, s pracovní dobou pohybující se denně nad zákonný rámec 7,5 hod. Charakterem práce jsou tyto aktivity v soustavné součinnosti se subjekty činnými v oblastech výstavby budov, infrastruktur, a divizními složkami zodpovědnými za demoliční a sanační práce. Mimo to se skupina administrativně podílí na vypracování odborných posudků, vedení soupisů námitek a řešení do stavebních protokolů. Jsou hlavními účastníky pověřenými řízením kontrolních dnů stavby a plní danému koordinátorovi projektu služby související s poradenskými a konzultačními aktivitami na přejímacích řízeních stavebních ploch a budov.

Externí projektant, který je pověřen úkoly souvisejícími s administrativní činností, je zaměstnán úkony řízení změnového managementu jednotlivých projektů, zpracovávání odborných podkladů pro schvalovací řízení změnových objednávek.

Při hodnocení všech uvedených aspektů a debatě nad uvedenými nedostatky s řídicími složkami organizační jednotky autor průzkumné práce došel k závěru, že v hlavních oblastech projekčních celků i přes uvedené nedostatky je personální složení rovnoměrné.

Zjištěná personální oslabení v oblasti finiše jsou ze strany vedení brána na vědomí a jsou k nim zaujata nápravná opatření.



Autorem oslovení respondenti za oblast finise hodnotí z jejich strany současný stav jako únosný, avšak podporují snahu vedení o zprostředkování nových pracovních sil na chybějící pozice.

Skupina agenturního personálu byla na základě pozorování a podle výsledků z terénního šetření hodnocena, co do počtu pracovníků, jako dostatečná.

### 5.2.3 Výkonnostní rezervy

Výzkumná otázka: Nachází se mezi pracovními skupinami kapacitní rezervy, které lze do budoucna, či v průběhu nadcházejících projektů využít na pokrytí nouzových stavů (nemoc, personální změny, výpomoc při zvládnání pracovního nasazení jedince apod.)?

Tato kapitola se obsahem věnuje vymezení jednotlivých pracovních činností. Jak je již v kapitole 5.2.2 uvedeno, pracovní týmy jsou početně rovnoměrně rozděleny, povaha jejich práce má stejný charakter. Jediným rozdílem je, že lokálně jsou pracovní působnosti týmů rozděleny na část, která se věnuje výrobní oblasti v Mladé Boleslavi, a část je pověřena úkoly ve výrobním závodě v Kvasinách.

Při prvotním pozorování organizace jako celku se projevil značný nesoulad v pracovním vytížení jednotlivých zaměstnanců.

Z tohoto zjištění vzešla hypotetická domněnka, že v řízení kompetencí či při rozdělování pracovních úkolů nejsou pracovníci rovnoměrně vytíženi. Pokud nebude zaveden vhodný způsob rozlišování aktivit, odpovědností a kompetencí, může to vážně snížit pracovní výkon jednotlivce či celé skupiny.

K tomu, aby bylo možné dosáhnout pravdivého či lichého potvrzení úvahy, musel být sestaven soubor výzkumných podotázek:

1. „Jak je zpracován popis pracovního místa na roli projektanta?“
2. „Čím je projektant pověřen při plnění pracovních povinností?“
3. „Jsou v organizační struktuře kapacitní nedostatky či rezervy, které je nutné řešit?“

Pro účel vyhodnocení domněnky si autor šetření vyžádal od personálního útvaru popis pracovního místa na pozici Projektanta plánovacího útvaru.

Uvedené hodnoty jsou brány jako výchozí (optimální) stav:

Účel pracovního místa: Projektant realizuje projekty svařoven, zajišťuje přípravu náběhu výrob karoserií nových vozů a modelových řad v různých výrobních závodech.

Kompetenční profil: na pracovní pozici je vyžadovaná znalost užívání několika základních nástrojů projektanta.

- Projekční software Process Designer
- MS Powerpoint,
- metody MTM
- konstrukční software Catia, Microstation,
- Podpůrný software SPL (vyhodnocení kvality výrobku)
- Podpůrný software KVS (konstrukční kusovník)
- Systémový software vystavování a schvalování objednávek EBP

Pracovní úkoly: pozice mají uvedený procentuální údaj, který byl již dříve zjištěn a zadán jako výchozí na základě dlouhodobého šetření personálního útvaru.

a) Kontroluje realizace projektu z hlediska obsahu, nákladů, kvality a termínů	10 %
b) Koordinuje svěřené projekty	7 %
c) Organizuje spolupráci s externími dodavateli	10 %
d) Optimalizuje obsah, náklady a termíny projektu	3 %
e) Vypracovává zprávy o stavu projektů	3 %
f) Vyhodnocuje projektovou dokumentaci	5 %
g) Vypracovává zadání projektu	2 %
h) Navrhuje termínové plány pro projekty	3 %
i) Informuje o stavu projektu členy projektového týmu a zadavatele projektu	2 %
j) Zpracovává technická zadání	2 %
k) Vyhodnocuje nabídky dodavatelů po technické stránce	2 %
l) Vypracovává podklady k rozhodnutí o investici	2 %
m) Plánuje realizaci technologie, SZ nebo stavby	11 %
n) Organizuje realizaci technologie, SZ nebo stavby	9 %
o) Provádí převímání strojních zařízení, technologie a stavby	2 %
p) Kontroluje realizaci technologie, SZ nebo stavby	10 %
q) Provádí optimalizaci produktu - v rámci své působnosti	6 %
r) Optimalizuje technologické / výrobní postupy - v rámci své působnosti	5 %

Tyto stanovené vstupní hodnoty byly porovnány s reálnou skutečností.

Kompetenční profily byly u většiny (92%) pracovníků stejně nastaveny.

V plnění pracovních úkolů však byly zjištěny určité odchylky mezi výchozími parametry jednotlivých činností. Pozorováním však bylo zjištěno, že sice některé pracovní

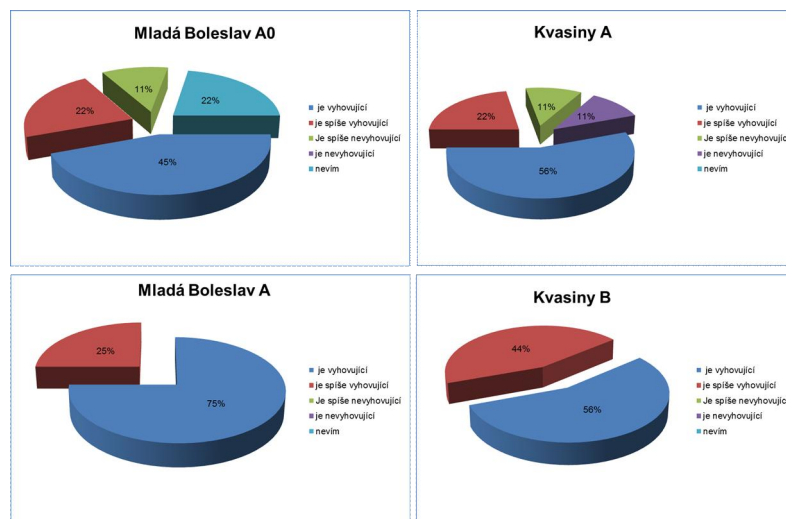
povinnosti nejsou pracovníky oddělení vykonávané v uvedené procentuální míře, ale to je důsledek současného stavu probíhajícího projektu a relevantnosti dané situaci. Jako příklad lze uvést: činnosti, jako je vypracování technických zadání (bod j), souvisí s počátečním stavem plánování nového projektu a v této době je činnost vykonávaná více než na 2%. Obvykle tak je v této spojitosti vytížen na 25%. Na druhou stranu, ve stejné době nevykonává žádný, nebo téměř žádný úkol související s kontrolou realizace technologie (bod p), protože již není činný v záležitostech přejímacího řízení na předcházejícím projektu.

Někdy samozřejmě se tento příklad případové studie může prolínat, což autor analytického šetření připouští. Účelem však je poukázat na různou míru pracovního zaměření zkoumané pracovní role, což tento případ dostatečně plní.

Autor výzkumného šetření projednal s koordinátory týmů možné alternativní situace vzájemné výpomoci kolegů z jiných pracovních skupin. Po vzájemné diskuzi a vyhodnocení všech navrhovaných alternativ dospěli účastníci diskuze k závěru, že by nebyla v tomto případě vzájemná zastupitelnost efektivní.

Následně byl položen doplňující dotaz jednotlivým členům pracovních skupin ve smyslu: „Jak hodnotíte personální obsazenost ve své pracovní skupině?“

Obr. 5: Porovnání spokojenosti s pracovními kapacitami



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Nesoulad ve zjištěných odpovědích na položené otázky je ovlivněn převážně subjektivním hodnocením každého dotazovaného. Na pravdivost získaných odpovědí má vliv soustředěnost respondenta na konkrétní svěřený úkol, řešení aktuálních

problémů, náročné řízení výrobních, stavebních procesů. Tyto aspekty mnohdy výrazně působí na psychickou vyrovnanost jedince. V důsledku toho, mohou některé hodnoty do výsledků z odpovědí vnést chybné údaje.

Je proto na autorovi výzkumu, aby dokázal validně ověřit, například subjektivním zhodnocením kritické míry nastalé situace, zda získané odpovědi jsou správné či liché. Tento postup hodnocení byl proveden a výstupní hodnoty v Obr. 3 jsou ve shodě.

Vedení organizace si uvědomovalo, že některé oblasti plánování byly nadměrně zatíženy svěřenými úkoly. Zajistit podporu v této záležitosti z vlastních personálních zdrojů nepřipadalo v úvahu. V předchozích tématech již je uvedeno, že týmová uskupení nedovolí vzájemnou pomocnou zastupitelnost klíčových rolí. Ke zlepšení kapacitních nároků zajistilo vedení nábor tří externích pracovníků, kteří budou pověřeni úkoly v rozhodujících oblastech dle náročnosti projektového řízení. Jejich úlohou však většinou bude podpůrná činnost, související se správou výstupních hodnot z kontrolních dnů projektových vedení, kontrolní dozor na staveništi v době, kdy přímý personál plánování nebude v zaměstnání, atp. ...

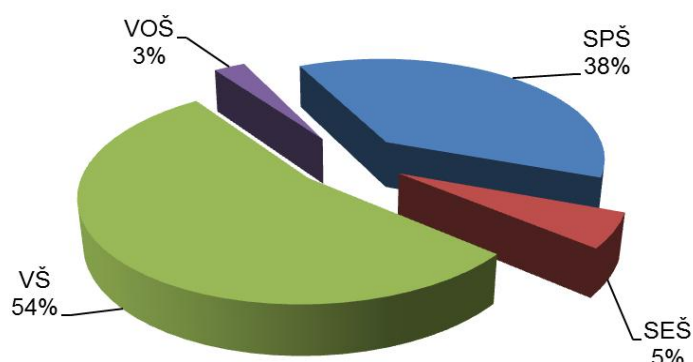
#### **5.2.4 Dosažená vzdělání zaměstnanců**

Výzkumná otázka: Je dosažené vzdělání zaměstnanců v souladu s personálními požadavky na danou pracovní pozici?

Personální útvar ve spolupráci s vedením plánovací divize stanovil podmínku, že plánovací činnost musí být prováděna vysokoškolsky vzdělaným personálem. V organizaci pracují i lidé, kteří nedosáhli vysokoškolského vzdělání. K tomu, aby mohli nadále vykonávat svou funkci, je zapotřebí dosáhnout následující podmínky: ve funkci projektanta musí být déle než 12 let, a dá se proto předpokládat, že u nich co do znalostí převládá orientace v problematice dané profese, zkušenost, a jsou takto pro kolektiv neocenitelným přínosem. Tito pracovníci mohou zastávat v kolektivu roli mentora (poradce, školitele).

Mentoring je vzdělávací disciplína, kterou se v podniku zabývá Škoda Akademie. Tato forma vzdělávání je cílená především na nově povolané manažery. Mentor má vhodnou a srozumitelnou formou sdělit osobní znalosti a zkušenosti, které získal při výkonu funkce začínajícímu vedoucímu pracovníkovi (menteemu) a podporovat jeho další osobnostní rozvoj a schopnosti. Poměrné rozdělení získaných stupňů vzdělání je uveden v grafickém přehledu (Graf 2).

Graf 2- Dosažená vzdělání zaměstnanců v organizační jednotce



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Poměr vysokoškolsky vzdělaného personálu je nadpoloviční, a co do rozdělení jsou všechny pracovní týmy smíšené. Vysokoškolská vzdělání jsou až na dva případy (jde o ekonomický a humanitní směr) technického zaměření. Vyšší odbornou školu s hutním zaměřením úspěšně zakončil jeden pracovník.

Závěrem lze konstatovat, že vzdělanostní kompetence dosahují všichni pracovníci. Ti se středoškolským vzděláním jsou vybaveni dostatečnou znalostí oboru a zkušenostmi, které dostatečně vyvažují absenci vysokoškolského vzdělání.

### 5.2.5 Úroveň jazykových znalostí potřebných v rámci EU

Výzkumná otázka: Jsou jazykové znalosti odpovídající jednacím nárokům dané profese pro zahraniční výrobní závody v rámci EU?

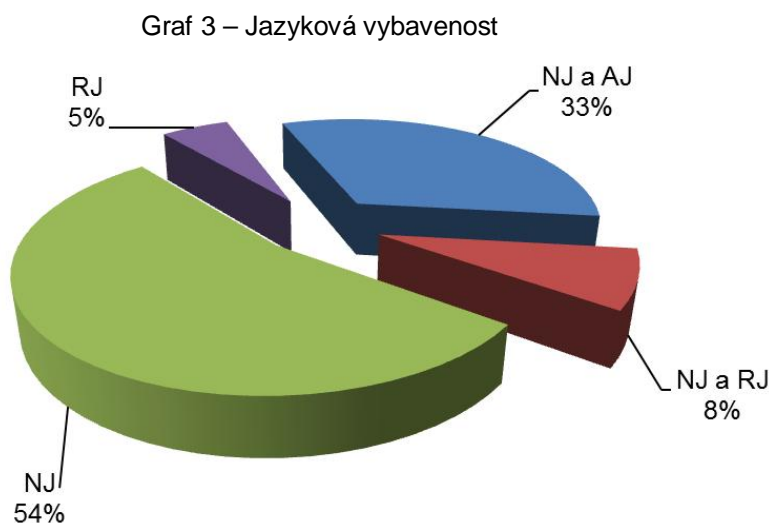
Dalším požadavkem personalistiky na pracovní místo projektanta v plánovacím oddělení je jazyková vybavenost. Pracovní týmy velice často jednají s partnerskými kolegy koncernových divizí VW, dále se účastní pracovních workshopů koncernových značek a v konečném důsledku jsou i při samotné výstavbě výrobních technologických celků v pracovním styku se zástupci zahraničních dodavatelských firem. Jednacím jazykem je ve firmě Škoda Auto, vedle mateřského jazyka – češtiny, německý jazyk. Proto jazyková vybavenost projektantů musí dosahovat minimálně hovorové znalosti slovem i písmem (včetně znalosti názvů odborných terminologií svařovny, lisovny, lakovny a montáže).

Výsledky grafického porovnání (Graf 3.) ukazují, že v kolektivu dominuje znalost německého jazyka. Manažerské úrovně řízení musí však dosahovat v daném jazyce slovem i písmem jednacích schopností. Z pozorování, doslechu a hodnocení

komunikačních dovedností vedených v cizím jazyce, autor průzkumu usuzuje, že kvalita jazykových znalostí manažerů dosahuje nadprůměrných výsledků.

Protože se projekty dotýkají také pobočných závodů VW v Rusku a na Ukrajině, znalost ruského jazyka je též vyžadovaná, i když ne na tak vysoké úrovni znalostí, jako je u němčiny. 10% personálu ovládá ruský jazyk slovem bez odborné terminologie, 3% mají o řeči základní znalosti.

Anglický jazyk je komunikačním nástrojem, který je vyžadován při výkonu pracovních povinností v koncernových závodech v Indii, Španělsku a Číně. Tuto světovou řeč ovládá 33% respondentů.



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Souhrnně výzkum potvrzuje dobrou jazykovou úroveň pracovního kolektivu, toto potvrzují výzkumná pozorování respondentů v terénu (na pracovních jednáních, při odposlechu telefonických rozhovorů, atp.). Nedostatek znalostí dotazovaní projeví u ruského jazyka.

### 5.2.6 Úroveň jazykových znalostí potřebných mimo rámec EU

Výzkumná otázka: Odpovídají jazykové znalosti demografickým potřebám projektů plánovaných ve státech mimo EU?

Z grafického přehledu (Graf 3), jak již bylo zmíněno, je patrná nedostatečná znalost ruského jazyka. Čínský jazyk neovládá žádný zaměstnanec plánovacího

oddělení. Tento nedostatek však není vnímán jako překážka pro další výkon plánovacích činností.

Koordinátoři týmů hodnotí tento stav úrovně jazykových znalostí jako neuspokojivý. V rámci rozvoje odborných znalostí a přenosu získaných zkušeností se v oddělení provádí tzv. personální rotace mezi projekty. Lze tak poměrně dobře a rychle získat znalosti a dovednosti jazyka. Jsou známé i případy, kdy takové zkušenosti přinesly absolventovi vyšší hodnotu znalostí, než roční účast na jazykovém kurzu konaném v Mladé Boleslavi. Výsledky šetření potvrzují již uvedený fakt, že v oddělení je nutné další vzdělávání ruského jazyka.

### **5.2.7 Úroveň vyšších odborných znalostí**

Výzkumná otázka: Je úroveň vyšších odborných znalostí, které pracovní zařazení vyžaduje, dostatečná?

Při průzkumu byl autorovi práce k dispozici nestranný školící specialista ze Škoda Akademie, který má na starosti nad-odbornou přípravu plánovacího oddělení. Zjištění o stavu vědomostí a schopností probíhala formou pozorování respondentů při práci s pracovními programy a kontrolními dotazy ze strany odborného školitele.

Pro úplnost a přehled je znovu uvedena kompetenční matice pro dané pracovní místo (viz. kapitola 5.2.3):

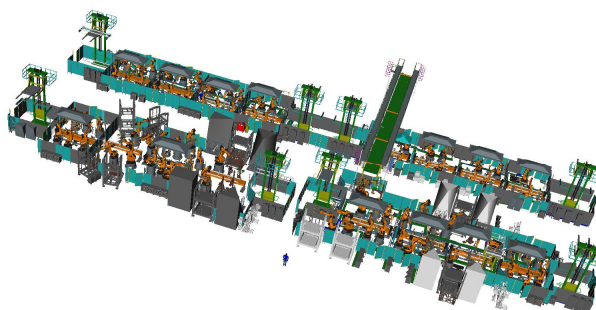
- Projekční software Process Designer
- MS Powerpoint,
- metody MTM
- konstrukční software Catia, Microstation,
- Podpůrný software SPL (vyhodnocení kvality výrobku)
- Podpůrný software KVS (konstrukční kusovník)
- Systémový software vystavování a schvalování objednávek EBP

Na prvním místě žebříčku kompetenční charakteristiky figuruje operační nástroj Process Designer. Protože se jedná o poměrně nový program, který patří mezi pilíře úspěšné práce v plánovacích procesech, rozhodl se autor tomuto tématu věnovat více pozornosti.

Tento software zahrnuje rozsáhlou síť digitálních metod, datových modelů a podpůrných nástrojů, které ve virtuálním prostředí umožňují na sdílených datech velmi efektivní práci. Process Designer výrazně urychluje proces ověřování výrobních

postupů a konceptu výroby ještě před jejím zahájením. S předstihem je možné odhalit slabá místa projektu i nebezpečí kolizních situací výrobních celků.

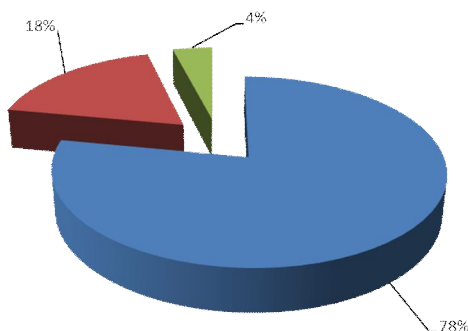
Obr. 6 Ilustrační znázornění pracovního prostředí Process Designer



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní zpracování)

Zkoumaná organizace v tomto programu již naplno realizuje probíhající projekty. Konečnými výstupy jsou zpracované pracovní postupy, taktové diagramy jednotlivých fází výrobního procesu dané technologické operace a je jedno, zda se jedná o manuální (člověkem zastoupenou) činnost, nebo robotizovanou. Jako výslednou hodnotu z PD lze generovat tzv. „V-Plany“, představující souhrn technologických prvků, které výrobní zařízení obsahuje, včetně investičních položek.

Graf 4. Úroveň znalostí IT programu Process Designer



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

V tomto pracovním programu je v oddělení vyškolen 78% pracovníků. Tito již v programu zvládnou zpracovat kompletně jeden projekt složený ze tří různých modelů automobilu, a to od počátečního zadání dat do systému, zpracování hrubé (poptávkové) struktury výrobního zařízení, po následné udržování aktuálních dat od dodavatelských subjektů a předání finálního projektu virtuálního provozu uživateli. Zbývající část zaměstnanců oddělení, tzn. 18% pracovníků, se na nový program školí.



Ostatní 4% pracovní program pro svou práci nepotřebují, resp. jejich pracovní úkoly jsou mimo rámec programu Process Designeru.

V rámci oddělení je činný jeden specialista, který je hlavním správcem tohoto systému, a funguje též jako mentor, poradce pro každý projektový tým i jednotlivce.

Ostatní počítačové programy jako je Catia, Microstation, KVS, SPL, atp., ovládají všichni pracovníci již delší dobu. Z pozorování a dotazových šetření, vedených odborným pracovníkem vychází, že nebyly shledané nedostatky, které se dají řešit dalším vzděláváním.

Na základě faktických výsledků a ověřených výkonů specializovaným pracovníkem, autor práce shledal možné zlepšení u 18% prověřovaných zaměstnanců ve znalostech Process Designer.

### **5.2.8 Zájem o další vzdělání:**

Výzkumná otázka: Je v oddělení o další vzdělávání zájem?

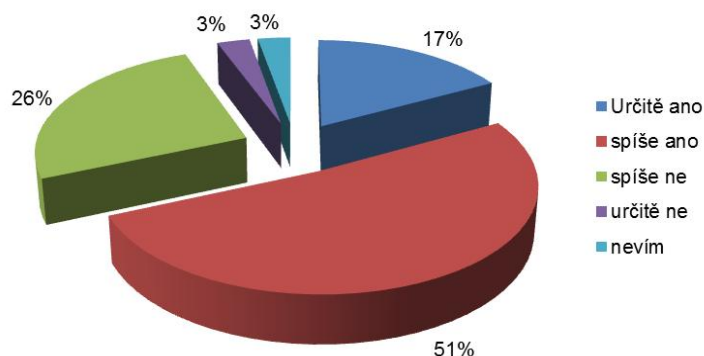
Na dotaz odpovědělo 35 pracovníků. Většina by proces dalšího vzdělávání uvítala. Na druhou stranu vyjádřila obavy ze vzájemného ovlivnění konání kurzů s pracovní a volnočasovou aktivitou.

Polovina respondentů uvedla, že pokud jsou vzdělávací kurzy vedeny před pracovní dobou, nebo mimo ni, přináší to pro ně mnohá omezení:

- ovlivněný rodinný život,
- nedostatek času na své děti,
- přenesení odpovědnosti za chod domácnosti na druhého partnera.
- Mnohdy v době konání kurzů jsou ještě v zaměstnání
- Práce projektanta je velice flexibilní. Jedním z požadavků na pracovníka je ochota pracovat, pokud to vyžadují mimořádné okolnosti, nad rámec 7,5 hod. Nesdílí proto nadšení, pokud ve volných dnech musí absolvovat vzdělávací semináře.

Negativní vlivy účasti na vzdělávání do osobního života vyjadřuje graf č. 5. Pozornost autora zaujala reakce odpovědí „spíše ano“, polovina respondentů sice uvažuje o dalším vzdělávání, ale ze svého úhlu pohledu mají obavy z vlivu jiných okolností, které jsou uvedeny v kapitole 5.2.11.

Graf 5: Zájem o vzdělávací programy



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Šest pracovníků by bylo ochotno se dále vzdělávat a necítí další omezení, a odpovědělo „určitě ano“. Osmnáct lidí by na vzdělávací program přistoupilo za určitých podmínek, odpověď zněla „spíše ano“. Devět dotazovaných volilo „spíše ne“. Jeden pracovník rezolutně odmítl se dále vzdělávat. Jeden člověk nevěděl, zda by další prohloubení kvalifikace uvítal.

Výzkum již doložil částečné rezervy v jazykových dovednostech a znalostech softwarového programu Process Designer, které bude nutné řešit vhodným metodami dalšího vzdělávání. V ostatních oblastech znalostí dosáhl personál plánovacího oddělení patřičné úrovně.

Otevřel se proto prostor pro další hypotézu:

„Zda se někteří jedinci potřebují dále vzdělávat v jiných dovednostech.“

Autor na základě výzkumné podotázky uspořádal skupinové setkání, kterého se účastnili lidé se zájmem o další vzdělávání. Cílem bylo stanovit tři nevhodnější námětové okruhy dalšího rozvoje vědomostí. Technika vedených diskuzí byla vedena formou **brainstorming** šetření.

**Brainstorming** je kreativní technika zaměřená na vytvoření co nejvíce nápadů na dané téma. Její podstatu tvoří skupina osob, která na základě podnětů ostatních vymyslí co nejvíce řešení, bez ohledu na jejich reálnou proveditelnost.

Brainstorming (nebo také „Bouře mozků“) má tři jasná pravidla:

- každý může svůj nápad vyslovit
- nikdo nesmí nápady kritizovat, hodnotit či nevhodně komentovat
- jedinou možnou reakcí je další nápad

Týmový rozhovor moderoval autor analýzy vzdělávacích potřeb. Společně s koordinátory a respondenty, kteří mají o další vzdělávání zájem, nejprve na tabuli nadepsal tematickou podotázku:

„O jakou oblast dalšího vzdělávání máte při své profesi zájem?“

Tým nejprve společnými silami vypsál témata. Vzhledem k množství a rozmanitosti námětů, které i neměly ve výsledku přímou souvislost s povoláním, není v této části práce rozpis výsledků. Nyní je však pozornost soustředěna na výběr osmi vhodných učebních oblastí, které s výkonem pracovního místa projektanta souvisí.

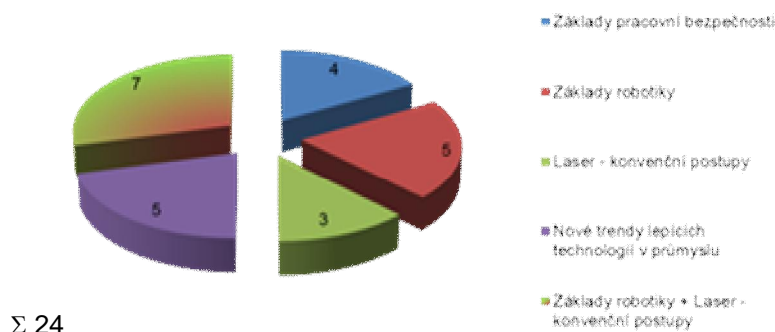
Koordinátoři společně s kolektivem vybrali osm nejvhodnějších školících oblastí, o které by byl pravděpodobný zájem většiny.

Výstupními hodnotami byly následující údaje:

- Základy robotiky
- Základní kurz programování průmyslových robotů
- Seminář na téma principy nadřazeného řízení výrobních postupů
- Seminář pracovní bezpečnosti (nadstavba probíhajících povinných kurzů, pořádaných zaměstnavatelem)
- Seminář konvenčních postupů spojování materiálů laserem
- Vzdělávací program na téma „Nové trendy lepicích technologií v průmyslu“
- Školení Ergonomie

O těchto tématech byla následně vedena diskuze v obsahové spojitosti s efektivitou dalšího využití, návratností vynaložených prostředků. Cílem bylo vybrat čtyři učební celky, a k těm přiřadit účast jednotlivců.

Graf 6. Zájem o vyšší odbornou přípravu



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Vybraná témata a následné vyhodnocení zájmu jsou uvedena v Grafu 6.

Aby bylo šetření úplné a vybraná školení měla svá opodstatněná fakta, následuje souhrn argumentů k výsledkům výběru školících okruhů.

- Základy pracovní bezpečnosti si skupina volila na základě hypotetických odůvodnění. Například: při tvorbě návrhů technologických zařízení a následné realizaci projektu na staveništi je projektant povinen vyhledávat možná rizika, a tato se snažit zohlednit vhodným komplexem opatření.
- Základy robotiky mají pro projekční práci význam ve smyslu orientace v odborných terminologiích a alespoň zběžných znalostech nejčastější problematiky zařízení a následných řešení.
- Laserová technologie je ve svařovně značně populární a je třeba již ve fázi hodnocení produktových dat znát alespoň základní principy a předpisy pro laserovou technologii pájení.
- Technologie lepení je též vědním oborem, který má při výrobě karoserie své místo, a není zcela snadné rozpoznat úskalí, která proces lepení sebou přináší.

Sedm uchazečů má zájem o dva vzdělávací obory, svá přání zdůvodnili vzájemnou součinností obou tematických částí, totiž že laserová technologie je proveditelná jen za pomoci robotizované techniky. Její specifické vlastnosti a prostředí, neumožňují manuální implementaci.

Ve snaze provést ověření zjištěných výsledků, byla též zjišťovaná ochota dojíždět za vzdělávacími programy mimo rámec České republiky (zahraniční stáže).

Následující pasáž průzkumu nemusí být chápána jako opodstatněná, avšak autor práce chtěl prokázat, do jaké míry jsou zaměstnanci ochotni podřídit svůj čas cestování za vzdělávacími aktivitami. Ochota dojíždět v průběhu pracovního týdne vč. víkendů či dlouhodobá účast na vzdělávacích kurzech či seminářích nebyla v odpovědích nikterak kladně ohodnocena.

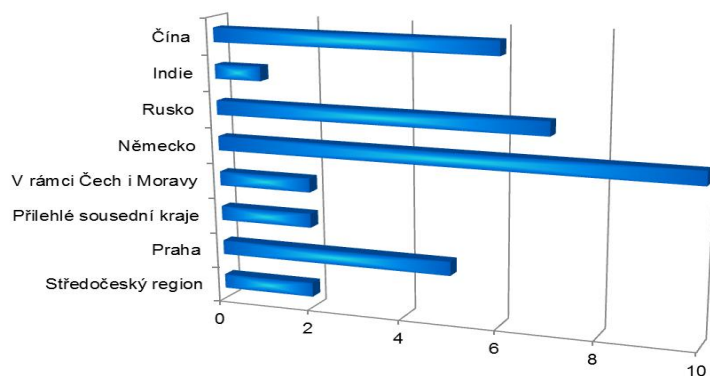
Autor pro tento účel stanovil následující dotaz: „Jaké destinace jste ochotni navštěvovat za účelem získání dalšího vzdělávání, či zvyšování kvalifikace v rámci profesního růstu?“

Výsledek je uveden v následujícím vyhodnocení (Graf č.7). Ze znázorněných výsledků je možné rozpoznat určité nadšení pro atraktivní regiony.

Mezi lidmi, kteří bez problému dokážou kdykoliv vycestovat i na delší dobu, jsou především mladí respondenti, bez závazků k rodinnému životu a starší zaměstnanci.

Tito již své děti mají v dospělém věku a mohou si již dovolit delší pracovní, nebo vzdělávací pobyty.

Graf 7. Regiony, ve kterých by pracovníci byli ochotni se vzdělávat



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Z grafického znázornění je patrné, že by převážná většina pracovníků byla ochotná se účastnit zahraničních kurzů. Mezi důvody, proč se tak rozhodli, byly uvedeny následující odpovědi: prohloubení znalostí jazyka, vhodná forma odbourání bloku při komunikaci v jiném jazyce, multikulturní přehled, získání širšího odborného přehledu, výměna zkušeností, získání nových pracovních kontaktů. Vzdálení se ze stereotypu každodenní práce, odpočinek.

Výsledky společných námětů autor práce projednal s koordinátory a vedoucím oddělení. Na základě pozorování a terénního šetření vyzdvihl pozitivní zjištění, že pracovní skupina svým pracovním charakterem přistupuje k novým věcem zodpovědně a tyto nové výzvy se snaží uplatnit pro svůj další rozvoj.

### 5.2.9 Přístup managementu organizace k dalšímu vzdělávání

Výzkumná otázka: Je v současné době vedení organizace přístupné k dalšímu vzdělávání svých podřízených?

Vedení organizace v zásadě podporuje veškeré formy sebevzdělání, které mají přímou souvislost s výrobou a technologií ve svařovně. Jak se vyjádřil vedoucí plánovacího oddělení, je pro něho velice důležité, aby si skupina získávala stálý přehled v trendech nových technologií, změněných předpisech a legislativních ustanovení. Vyjádřil však obavy, že nastane období, kdy velice schopný personál s nadprůměrnými znalostmi,

odejde za lepšími pracovními podmínkami. Avšak svůj předpoklad částečně vyvrátil tím, že podnik si všechny účastníky nákladných vzdělávacích kurzů zavazuje pracovní smlouvou v délce trvání 2 až 5 let.

Koordinátoři pracovních týmů jsou vedeni ke snaze své podřízené delegovat na mnohá odborná jednání, konference, pracovní workshopy a konferenční symposia. Po psychologické stránce je tímto jednáním podporováno posílení vlastního sebevědomí a ega. Jedinec tak vnímá, že mu organizace věří a motivuje ho k dalšímu vývoji, sebeuplatnění. Tyto hodnoty mají pozdvihnout zaměstnance k podání vyšších pracovních výkonů.

Motivační aspekt je možné doložit již známou teorií základních potřeb člověka, která se opírá o výrok, že pokud má jedinec uspokojeny všechny základní podmínky (má co jíst, jeho rodina je zabezpečena, je uznávaným odborníkem, rozumí problematice a je vzdělaný), cítí potřebu se dále seberealizovat, uplatňovat vlastní potenciál.

Z teorie je známá definice hierarchie potřeb podle Maslowa:

Obr 7: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

Autorovi tato definice osobních potřeb potvrdila, že osobní zájem účastníků tohoto šetření je generován **růstovými motivy**, tedy potřebou seberealizace a uplatnění. Má-li být pochopen pojem „**Deficitní motiv**“, pak jej lze názorně vysvětlit na základě zjištění v kapitole 5.2.8.

Polovina dotazovaných se nehodlá účastnit dalších vzdělávacích programů, a proto uvedla mezi negativní důsledky:

- obava z neúspěchu a ztráty vybudované prestiže
- nedostatek času na rodinný život
- přenesení odpovědnosti za chod domácnosti na druhého partnera.
- omezení volnočasových aktivit (sport, divadlo, cestování)
- pracovní spory ovlivněné častou absencí v zaměstnání
- obava z nezvládnutí pracovních povinností

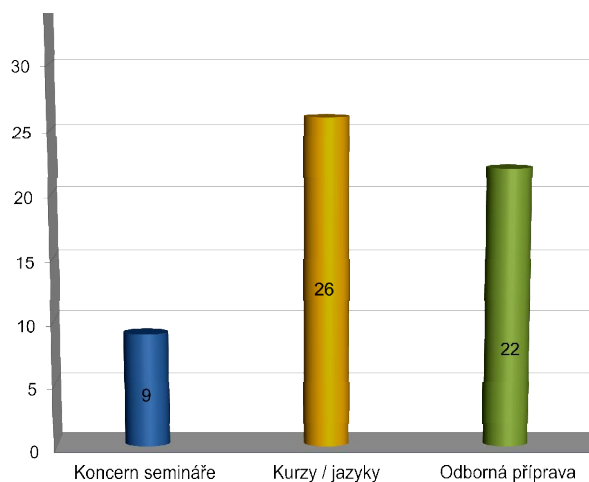
Pokud by došlo k příznivé změně uvedených vlivů, byly by základní potřeby uspokojeny a jedinec by se zcela přirozeně zajímal o svůj vlastní profesní růst a možnosti lépe využít osobní prostor k seberealizaci.

Po odborné stránce je pracovní kolektiv veden ke stálému zdokonalování profesních návyků, jednacích schopností a užívání nástrojů k získávání cenných informací. Na základě analytických pozorování pracovních skupin si autor všiml, že u některých koordinátorů jsou velice dobré návyky komunikačních a rozhodovacích praktik. Náznaky podobných způsobů vystupování shledal při pracovních setkáních řadových projektantů s ostatními projektovými partnery. Lze konstatovat, že vlivy chování managementu vůči podřízeným má další konsekvence na jejich profesní a osobní růst.

Grafické znázornění (Graf 8) zdůrazňuje dobrou práci managementu organizační jednotky. Přes náročné úkoly, které nesou stanovené podnikové cíle, je personál neustále připravený zvyšovat své odborné znalosti.

Jak autor zjistil od starších zaměstnanců oddělení, historicky tomu tak bylo vždy, i když ne v tak hojné míře. Personál se snažil získat nové informace a vyhledával nové příležitosti k sebeuplatnění. Avšak bohužel díky době, ať už to byl totalitní režim, nebo období po 17. listopadu 1989. Nebylo snadné přesvědčit své Já, že tato potřeba nastala. Rozhodnutí ovlivňovalo mnoho faktorů, jako je: obava z nových věcí, malá podpora vedoucích činitelů, obava z toho, že bude jedinec vybočovat z řady, pohodlnost, malá konkurenční rivalita, nedostatek odborného personálu, jistota stálého zaměstnání atp.

Graf 8: Účast zaměstnanců plánovacího oddělení na vzdělávacích aktivitách



Zdroj: autor práce, 2015 (vlastní šetření)

V oddělení se 24% zaměstnanců (9 osob) účastní koncernových pracovních seminářů, tímto způsobem se dostávají do styku s odborníky mimo rámec firmy a získávají tak širší přehled o výrobních trendech, konzultují možná konstrukční řešení dané problematiky a zdokonalují si jazykovou vybavenost.

- Jazykové kurzy a vysokoškolská studia absoluuje v daném roce 70% respondentů (26 lidí), z toho šest lidí studuje německý jazyk, tři osoby mají naplánován intenzivní čtrnáctidenní denní kurz německého jazyka v zahraničí. Dvě osoby se rozhodly zúčastnit základního kurzu anglického jazyka. Jeden pracovník se připravuje na státní zkoušky z anglického jazyka.
- Magisterského vysokoškolského vzdělání v poslední době dosáhl 1 pracovník, kterému firma umožnila studovat vysokoškolský obor se strojním zaměřením. Tři lidé se stále dále vzdělávají na bakalářském studiu s ekonomickým a humanitním zaměřením.

V odborné profesní přípravě se zdokonaluje 60% projektantů (22 lidí).

- Jedním ze způsobů sebevzdělávání je účast na veletrzích, seminárních mítincích subdodavatelských firem, které nabízí produkty související s technologií svařovny.
- Dalším motivačním prvkem k získání vědomostí je účast na automobilových výstavách, kde je pracovník osloven novými trendy, které by ho měly inspirovat a které by v praxi mohl zhodnotit.
- Pět zaměstnanců je přihlášeno na kurz Process Designer.
- Kurzu na Konstrukční program CATIA se účastnili dva uchazeči.



Jak bylo na společném jednání o problematice vzdělávání zjištěno, personální útvar úzce spolupracuje s útvary Škoda Akademie. Nabídky vzdělávacích akcí včetně nabídky kurzů a školení zaměstnanci znají prostřednictvím podnikového intranetu.

#### **5.2.10 Organizace vzdělávacích aktivit v podniku**

Výzkumná otázka: Je v současnosti nastavená organizace vzdělávacích aktivit?

ŠKODA Akademie je zodpovědná za personální rozvoj zaměstnanců ŠKODA AUTO, za rozvoj jejich odborných i nad-odborných kompetencí. Za tímto účelem se podílejí zaměstnanci Akademie na tvorbě personálně-rozvojových konceptů a nástrojů s ohledem na strategii VW Group Academy. K dalším stěžejním činnostem ŠKODA Akademie patří odborné vzdělávání učňů a rozvoj talentů. Vedle standardní nabídky vzdělávání, která zahrnuje více než 300 kurzů, jsou pro jednotlivé odborné oblasti organizovány i akce šité na míru.

Mezi hlavní činnosti ŠKODA Akademie patří:

- Odborné vzdělávání a příprava žáků na SOUs
- Rozvoj technických kompetencí
- Rozvoj nad-odborných kompetencí
- Diagnostické instrumenty (Assessment a Development Center)
- Nová média a odborná příprava
- Jazykové kurzy
- Kurzy pro zvyšování a prohlubování kvalifikace

Diagnostické nástroje pomáhají lépe zhodnotit potřeby, nastavit priority a investovat do správných oblastí rozvoje lidského kapitálu tak, aby došlo k lepší návratnosti vynaložených prostředků a k maximálnímu zlepšení osobní a organizační výkonnosti.

V oblasti měření lidského potenciálu a výkonu nabízíme tyto diagnostické nástroje:

- Assessment Center (je speciální metoda, která se používá pro výběr zaměstnanců na danou pozici. Hlavním rysem Assessment Centra je přítomnost více hodnotitelů, kteří posuzují kandidáta z různých hledisek a podle různých kritérií. Kandidáti jsou hodnoceni v konkrétních situacích, které simulují reálné problémy.)

- Licence k vedení (je standardizovaný proces na principu Assessment Centra. Kandidáti plní individuální a skupinové úkoly a jsou hodnoceni školenými pozorovateli z řad managementu.)
- Development Center (Rozvojové opatření na základě požadavků odborných oblastí, sloužící k ověření potenciálu a k analýze silných a slabých stránek zaměstnanců.)
- Feedback 360° (je proces vícenásobné zpětné vazby, který poskytuje příležitost získat hodnocení svého pracovního výkonu od nadřízeného, kolegů, podřízených.)

Z výše uvedených informací lze usoudit, že zájem zaměstnavatele o práci zaměstnanců je velký. Personální útvar společně se Vzdělávacím centrem též věnuje pozornost zahraničním zaměstnancům.

V souvislosti s výzvami růstové strategie a internacionalizací společnosti vzrostl v roce 2011 počet zahraničních zaměstnanců v závodě ŠKODA -AUTO o více než 25%.

Protože personální rozvoj a prohlubování odbornosti zaměstnanců patří k hlavním rysům špičkového týmu, jsou pro zahraniční zaměstnance připraveny speciální nabídky rozvojových opatření, jako je:

- Život a práce v Česku
- Prezentační dovednosti
- MAG - vedení rozhovoru se zaměstnancem
- Klíčové principy projektového řízení
- Sebevzdělávání
- Česko-německá interkulturní spolupráce
- Úspěšný leadership v interkulturním prostředí (Reflektovat vlastní kulturní hodnoty, vnímání a chování, poznat výzvy související s vedením interkulturního týmu, seznámit se s nástroji pro úspěšné vedení interkulturního týmu, diskutovat o příkladech z praxe své a zahraničních kolegů.

### 5.2.11 Překážky bránící dalšímu vzdělávání

Výzkumná otázka: Vnímají zaměstnanci další vzdělávání jako překážku?

Tato problematika byla ve výzkumu několikrát zmíněná a její důvody (žebříček osobních potřeb) vysvětleny. Přesto se autor chtěl speciálně zaměřit na zjištění, které ostatní vlivy omezují osobní rozvoj pracujících osob.

Většina odpovědí byla strukturovaná do již zmíněných faktorů ovlivňujících zájem o vzdělávání - rodinný život, volnočasové aktivity. Z pozorování vyplynulo zjištění, že co do odpovědností za vykonanou práci je převážná většina členů pracovního týmu poměrně značně koncentrovaná na stanovené úkoly. Pracovní doba většiny se mnohdy pohybuje nad hranicí deseti pracovních hodin za den. A jejich obavy většiny, že by nedokázali sladit vzdělávací cykly s pracovními povinnostmi a povinnostmi vůči rodině, jsou oprávněné.

Další oblastí vnitřního vjemu, která negativně působí na rozhodovací stanovisko přístupu k osobnímu rozvoji je neochota přijímat nové výzvy, obava z osobního neúspěchu. Avšak osobní neúspěch pramení z víceméně z negativních zkušeností z minulých absolvovaných školení, kde kvalita výuky nebyla na dobré úrovni. Převážně služebně starší jedinci se domnívají, že již jim chybí pro další vzdělávání dostatečně vysoké osobní ambice.

Autor se na tento názorový výsledek zaměřil a položil dotazovaným doplňující otázku: Vzhledem k tomu, že důchodová hranice věku se nyní pohybuje okolo 65 let věku, bez ohledu na pohlaví, trendem dnešní doby je vize tzv. „Celoživotní učení“, proč není vaší snahou být více konkurenceschopní na trhu práce? Dotazovaní v tomto případě spoléhají na své cenné zkušenosti a znalosti, jež podporuje vysoká prestiž nejen v pracovním kolektivu, ale jsou vnímáni jako odborný personál s vysokým znalostním potenciálem dokonce na koncernové úrovni.

### 5.3 Závěr a doporučení

K analýze bylo využito vzorku třiceti sedmi respondentů oddělení plánování svařoven. Je však nutné zdůraznit, že uvedené výsledky průzkumu vzdělávacích potřeb nejsou a ani nemohou být směrodatné pro ostatní pracovní skupiny v jiných oblastech podniku. Omezujícími faktory v tomto případě jsou rozdílné přístupy vedení k řízení dané organizační jednotky, jiné pracovní nároky, specifické pracovní prostředí, odlišnosti v oboru, jiné povahové vlastnosti a přístupy osob.

Cílem bylo zjistit možná východiska pro:

- další odborné zdokonalování specializovaného personálu v klíčových oblastech technologie výrobního procesu, jako je odporové sváření, laserové sváření, laserové pájení, technologie lepení, manipulační technika, robotika.
- Rozšíření portfolia vlastních specialistů, kteří budou vyškoleni v dalších potřebných odborných disciplínách, např. pracovní bezpečnost, ergonomie.

Při šetření bylo použito několika zjišťovacích technik – studium dokumentace pracovního místa, strukturovaný rozhovor, pozorování, Brainstorming.

Na počátku výzkumu byly stanoveny následující hypotézy, pro které již existují uspokojivé důkazní údaje, proto tyto úvahy lze ověřit. Při tvorbě průkazných materiálů se autor opíral o výsledky odpovědí dle předem stanovených výzkumných otázek.

#### **Hypotéza č. 1: Stabilita personální struktury plánovacího oddělení je ohrožena.**

Tato domněnka je ověřena jako lichá. Dle níže uvedených zjištění, je personální složení nadále stabilní.

Důchodového věku dosáhl jeden pracovník, který je připraven odejít do penze. Dva pracovníci mají podanou žádost o předčasný důchod. Na tyto personální změny byl management vedení společně s personálním oddělením předem připraven. Řešením je připravovaný nábor nových zaměstnanců na uvolněné pozice.

Strukturální rozdělení pracovních skupin není na první pohled rovnoměrné, ale i v tomto případě se jedná o zcela legitimní záležitost, se kterou management počítá. Zjištěná personální oslabení v oblasti finiše jsou ze strany vedení brána na vědomí a jsou k nim zaujata nápravná opatření. Autorem oslovení respondenti

za oblast finiše hodnotí z jejich strany současný stav jako únosný, avšak podporují snahu vedení o zprostředkování nových pracovních sil na chybějící pozice.

Vedení organizace si uvědomovalo, že některé oblasti plánování byly nadměrně zatíženy svěřenými úkoly. Zajistit podporu v této záležitosti z vlastních personálních zdrojů nepřipadalo v úvahu. V předchozích tématech již je uvedeno, že týmová uskupení nedovolí vzájemnou pomocnou zastupitelnost klíčových rolí. Ke zlepšení kapacitních nároků zajistilo vedení nábor tří externích pracovníků, kteří budou pověřeni úkoly v rozhodujících oblastech dle náročnosti projektového řízení. Jejich úlohou však většinou bude podpůrná činnost.

### **Hypotéza č. 2: Vzdělání pracovníků je v souladu s popisem pracovního místa.**

Toto mínění bylo stvrzeno jako pravdivé.

Poměr vysokoškolsky vzdělaného personálu je nadpoloviční, a co do rozdělení jsou všechny pracovní týmy smíšené. Vysokoškolská vzdělání jsou až na dva případy (jde o ekonomický a humanitní směr) technického zaměření. Vyšší odbornou školu s hutním zaměřením úspěšně zakončil jeden pracovník. Závěrem lze konstatovat, že vzdělanostní kompetence dosahují všichni pracovníci. Ti se středoškolským vzděláním jsou vybaveni nadstandardní znalostí oboru a zkušenostmi, které dostatečně vyvažují absenci vysokoškolského vzdělání.

### **Hypotéza č. 3: Jazykové znalosti jednotlivých členů neovlivňují jejich pracovní výkonnost.**

Tvrzení je pravdivé i přes zjištění, že je nutné zajistit pro třicet dva pracovníků jazykovou přípravu ruského jazyka.

Autor své rozhodnutí odůvodňuje tím, že v celém kolektivu dominuje znalost německého a anglického jazyka. Manažerské úrovně řízení dosahují v obou jazycích slovem i písmem jednacích schopností. Anglicky hovořící respondenti mají potřebu a ambice dosáhnout minimálně základní úrovně znalostí ruského jazyka. K tomuto kroku jsou vedeni potřebami pracovní způsobilosti v závodech VW RUS (Kaluga, Nižnyj Novgorod), kde má plánovací útvar v zodpovědnosti projekty modelových řad ŠKODA určený pro východní trh.

#### **Hypotéza č. 4: Úroveň specifických odborných znalostí neomezuje výkon.**

Hypotéza byla potvrzena.

Na základě faktických výsledků a ověřených výkonů specializovaným pracovníkem, autor práce shledal možné zlepšení u 18% prověřovaných zaměstnanců ve znalostech pracovního software Process Designer.

Ostatní počítačové programy jako je Catia, Microstation, KVS, SPL ovládají všichni pracovníci již delší dobu. Z pozorování a dotazových šetření vedených odborným pracovníkem vychází, že nebyly shledané nedostatky, které se dají řešit dalším vzděláváním.

#### **Hypotéza č. 5: Další vzdělávání je oboustranným zájmem jak ze strany personálu, tak ze strany řídicích složek organizace.**

Hypotéza je pravdivá.

O další vzdělávání má zájem dvacet čtyři zaměstnanců. Požadované jsou vzdělávací obory: Základy pracovní bezpečnosti, Základy robotiky, Laserová technologie, Technologie lepení. Výsledky společných námětů si vedoucí organizace převzal a přislíbil, že požadavky budou uskutečněny. Pracovní skupina svým pracovním charakterem přistupuje k novým věcem zodpovědně a tyto nové výzvy se snaží uplatnit pro svůj další rozvoj.

Koordinátoři pracovních týmů jsou vedeni ke snaze své podřízené delegovat na mnohá odborná jednání, konference, pracovní workshopy a koncernová sympozia. Po psychologické stránce je tímto jednáním podporováno posílení vlastního sebevědomí a ega. Jedinec tak vnímá, že mu organizace věří a motivuje ho k dalšímu vývoji, sebeuplatnění. Tyto hodnoty ho mají pozdvihnout k podání vyšších pracovních výkonů. Po odborné stránce je pracovní kolektiv veden ke stálému zdokonalování profesních návyků, jednacích schopností a užívání takových nástrojů, jak získat cenné informace.

#### **Hypotéza č. 6: Organizace dalšího vzdělávání má na zaměstnance pozitivní vliv.**

Toto tvrzení je pravdivé.

V souvislosti s výzvami růstové strategie a internacionalizací společnosti vzrostl v roce 2011 počet zahraničních zaměstnanců ve ŠKODA AUTO o více než 25%.

Protože personální rozvoj a prohlubování odbornosti zaměstnanců patří k hlavním rysům špičkového týmu, jsou pro zahraniční zaměstnance připraveny speciální nabídky rozvojových opatření. Nabídky vzdělávacích akcí včetně nabídky kurzů a školení zaměstnanci znají prostřednictvím podnikového intranetu.

**Hypotéza č. 7: Aktivní účast na dalším vzdělávání je ovlivněna osobními potřebami zaměstnance.**

Hypotetická úvaha je částečně pravdivá.

Překážky ovlivňující účast na vzdělávání byly z pohledu zaměstnanců převážně osobního charakteru, mezi které patří rodinné důvody, omezení v osobním volnu, prioritní zájem o kvalitu vykazované práce v zaměstnání, apod. Žádný ze zaměstnanců nevedl takové závažné důvody, které by byly zapříčiněny ze strany nevhodného chování či jednání zaměstnavatele.

Část personálu vyjádřila ochotu zúčastnit se zahraničních kurzů. Mezi důvody, proč se tak rozhodli, byly uvedeny následující odpovědi: prohloubení znalostí jazyka, vhodná forma odbourání bloku při komunikaci v jiném jazyce, multikulturní přehled, získání širšího odborného přehledu, výměna zkušeností, získání nových pracovních kontaktů. Vzdálení se ze stereotypu každodenní práce, odpočinek.

Téměř všichni pracovníci vnímají další vzdělávání jako potřebné. Nebyla ve skupině zjištěna jakákoliv rezignace vůči novému, ba naopak, účastníci výzkumu si byli vědomi toho, že mají práci a váží si jí. Organizace vzdělávání je v podniku na vysoké úrovni a má propracovaný systém. Autor věří, že výsledky výzkumu jsou vypovídající a lze je považovat jako užitečný podnět vedoucí k následným úvahám o dalším vývoji podnikového vzdělávání.

## ZÁVĚR

Analýzu vzdělávacích potřeb lze vnímat jako nástroj, který dokáže celkem efektivně zjistit nedostatky ve znalostech, dovednostech, nalezne výkonnostní mezery v rámci podnikové struktury. Následně lze zaujmout optimalizační kroky vedoucí k progresivnímu zlepšení. Analýza vzdělávacích potřeb má za úkol odhalit příčiny výkonnostních problémů zaměstnanců, problémů s fluktuací pracovníků, zdroje plýtvání finančními prostředky, apod.. V pozitivním trendu lze analýzou získat náměty pro rozšíření portfolia motivačního programu, který podniková organizace svým zaměstnancům nabízí. Podnikové vzdělávání je jednou z klíčových činností personalistiky.

Tato bakalářská práce na téma „*Analýza vzdělávacích potřeb v organizaci, tvorba individuálních vzdělávacích plánů zaměstnanců*“ byla zpracována s cílem nejprve vysvětlit definice vzájemných vazeb a důležitosti zvoleného tématu. Stanovené cíle podnikového vzdělávání jsou zaměřeny na efektivní zdokonalování znalostí a schopností zaměstnanců. Z praktické části lze vyvodit uspokojivé zjištění, že podniková organizace umožňuje zaměstnancům sebevzdělávání ve všech oblastech osobního rozvoje. Základní podniková strategie je postavena na dokonalém vzdělávacím systému. ŠKODA Akademie je zodpovědná za personální rozvoj zaměstnanců ŠKODA AUTO, za rozvoj jejich odborných i vyšších odborných kompetencí. Za tímto účelem se podílejí zaměstnanci Akademie na tvorbě personálně-rozvojových konceptů a nástrojů vycházejících ze strategie VW Group Academy. K dalším stěžejním činnostem ŠKODA Akademie patří odborné vzdělávání učňů a rozvoj talentů. Vedle standardní nabídky vzdělávání, která zahrnuje více než 300 kurzů, jsou pro jednotlivé odborné oblasti organizovány i akce šité na míru. Jedním ze záměrů je, aby zaměstnanci vykazovali po morální a odborné stránce vysokou úroveň a byli dobrou reklamou pro podnik. Výsledky výzkumu analýzy vzdělávání, shrnuté v praktické části, poukazují na přednosti podniku v jeho snaze udržet si stabilně se rozvíjející personální základnu.

Z výsledků pohovorů vyplývá ochota zaměstnanců se dále vzdělávat. Omezení, která jim brání, se dají řešit vhodnými změnami v osobních postojích ke vzdělávání. Dnešní doba není lehká, poptávka na trhu práce je přesycena vyškolenými lidmi, kteří jsou nezaměstnaní a jsou ochotní za práci i cestovat. Proto je na každém, aby si své zaměstnání dokázal udržet a nebral na lehkou váhu přípravu na nové příležitosti.



## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ARMSTRONG, M. *Personální management. 1. vyd.* Praha: Grada Publishing, 1999. 963s. ISBN 978-80-716-9614-5.

BARTOŇOVÁ, H. *Firemní vzdělávání – Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků* Praha: Grada Publishing, 2010. 208s. ISBN 978-80-247-2914-5

Buckley, R., Caple, J., *Trénink a školení.* Computer Press, 2004. 304s. ISBN 80-251-0358-7

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Management Press, 2008. 399s. ISBN 978-80-7261-168-3.

PALÁN, Z. *Výkladový slovník – Lidské zdroje.* Praha: Academia, 2002. 280s. ISBN 80-200-0950-7

PRÁŠILOVÁ, M. *Tvorba vzdělávacího programu.* Praha: TRITON, 2006. 192 s. ISBN 80-7254-712-7

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* Praha: Grada Publishing, 2011. 240s. ISBN 978-80-247-3651-8

## SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Matice SWOT.....	17
Obrázek 2: Schéma principu PEST Analýzy.....	18
Obrázek 3: Analýza problému výkonnosti.....	24
Obrázek 4: Rozdělení pracovních skupin mezi výrobními závody.....	39
Obrázek 5: Porovnání spokojenosti s pracovními kapacitami .....	43
Obrázek 6: Ilustrační znázornění pracovního prostředí Process Designer.....	48
Obrázek 7: Maslowova pyramida potřeb.....	54

### Seznam grafů

Graf 1: Rozdělení pohlaví v organizační jednotce.....	38
Graf 2: Dosažená vzdělání zaměstnanců v organizační jednotce.....	45
Graf 3: Jazyková vybavenost.....	46
Graf 4: Úroveň znalostí IT programu Process Designer.....	48
Graf 5: Zájem o vzdělávací programy .....	50
Graf 6: Zájem o vyšší odbornou přípravu.....	51
Graf 7: Regiony, ve kterých by pracovníci byli ochotni se vzdělávat .....	53
Graf 8: Účast plánovacího oddělení na vzdělávacích aktivitách.....	56

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Jan Šulc

**Obor:** Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

**Forma studia:** kombinované studium

**Název práce:** Analýza vzdělávacích potřeb v organizaci, tvorba individuálních vzdělávacích plánů zaměstnanců.

**Rok:** 2015

**Počet stran textu bez příloh:** 56

**Celkový počet stran příloh:** 0

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 7

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 0

**Počet internetových zdrojů:** 0

**Počet ostatních zdrojů:** 0

**Vedoucí práce:** PaedDr. Josef Petrášek