

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Výcvik a vzdělávání v rozvoji znalostního potenciálu firmy

**Training and Education in Development of Knowledge-Based Potential
of Company**

Bc. Jaroslava Hrnčárková

Plzeň, 2012

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Výcvik a vzdělávání v rozvoji znalostního potenciálu firmy“

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

V Plzni, dne 20. 4. 2012

Podpis autora

Poděkování

Děkuji vedoucí mé diplomové práce, paní PaedDr. Daně Egerové, Ph.D., za vedení práce, za odborné připomínky a konzultaci a čas, který mi věnovala.

Dále děkuji společnosti Micro-Epsilon s.r.o. za umožnění zpracovat diplomovou práci, za poskytnuté informace a čas, který mi zaměstnanci společnosti poskytli.

Obsah

Úvod.....	7
1 Charakteristika podniku Micro – Epsilon s. r. o.	9
1.1 Základní údaje o společnosti.....	9
1.2 Historie společnosti.....	10
1.3 Popis nejvýznamnějších produktů.....	11
1.4 Struktura zaměstnanců společnosti	12
1.5 Organizační struktura podniku	14
2 Strategie společnosti	16
2.1 Poslání společnosti	16
2.2 Vize podniku	16
2.3 Strategické cíle	18
2.4 Postup dosažení strategických cílů.....	18
2.5 Analýza prostředí	19
2.5.1 Externí analýza	20
2.5.2 Interní analýza.....	23
2.5.3 SWOT analýza.....	31
2.6 Strategická analýza.....	35
2.6.1 Matice hodnocení externích a interních faktorů – matice IE.....	35
2.6.2 Matice SPACE.....	36
2.6.3 Matice TAS.....	38
3 Vzdělávání pracovníků v organizaci.....	41
3.1 Systematické vzdělávání pracovníků	41
3.2 Identifikace potřeby vzdělávání	43
3.3 Plánování vzdělávání pracovníků	44
3.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání	45

4	Analýza vzdělávání ve společnosti Micro-Epsilon s.r.o.	46
4.1	Identifikace potřeb vzdělání ve společnosti	46
4.2	Plánování vzdělávání pracovníků	46
4.3	Realizace vzdělávacích aktivit	47
4.3.1	Obligatorní vzdělávání.....	48
4.3.2	Dobrovolná školení a kurzy	48
4.4	Hodnocení vzdělávání ve společnosti	50
4.5	Zhodnocení systému vzdělávání	54
4.5.1	Silné stránky systému vzdělávání	54
4.5.2	Slabé stránky systému vzdělávání	55
4.6	Návrhy na změnu systému vzdělávání	56
5	Přípravenost lidských zdrojů	58
5.1	Identifikace klíčových skupin zaměstnanců.....	58
5.2	Pracovní náplň jednotlivých job families.....	60
5.2.1	Pracovníci prodeje	60
5.2.2	Pracovníci nákupu.....	60
5.3	Stanovení kompetenčního profilu	61
5.4	Systém měření dosaženého stupně kompetencí	64
5.5	Měření stupně kompetencí	66
5.5.1	Úroveň obchodních dovedností	66
5.5.2	Úroveň prezentačních dovedností.....	67
5.5.3	Úroveň znalostí prostředí.....	69
5.5.4	Úroveň jazykových kompetencí	70
5.6	Vyhodnocení měření kompetencí	71
5.6.1	Přípravenost lidských zdrojů v oddělení prodeje.....	71
5.6.2	Přípravenost lidských zdrojů v oddělení nákupu	72
5.6.3	Celkové zhodnocení připravenosti lidských zdrojů.....	73

6	Návrh vzdělávacího projektu	74
6.1	Cíl vzdělávacího projektu	74
6.2	Plánování vzdělávacího projektu	76
6.2.1	Fáze vzdělávacího projektu	76
6.2.2	Rozpočet vzdělávacího projektu	76
6.2.3	Požadavky na lidské zdroje.....	77
6.2.4	Rizika vzdělávacího projektu.....	77
6.2.5	Datum a místo konání vzdělávacího projektu.....	79
6.2.6	Shrnutí požadavků	79
6.3	Realizace vzdělávacího projektu.....	80
6.3.1	Prezentační dovednosti	81
6.3.2	Argumentační dovednosti	82
6.3.3	Zlepšení práce s kancelářským balíkem Office	83
6.3.4	Zlepšení znalostí o konkurenci/trhu.....	84
6.4	Hodnocení vzdělávacího projektu.....	85
	Závěr	86
	Seznam tabulek	88
	Seznam obrázků.....	90
	Seznam použitých zkratk	91
	Seznam použité literatury	92
	Seznam příloh	94
	Abstrakt.....	100
	Abstract.....	101

Úvod

Znalosti a dovednosti hrají stále větší význam jak v úspěšném profesním, tak i osobním životě. Chce-li společnost získat konkurenční výhodu na dnešních trzích, jejichž fenoménem je velice vysoká míra konkurence, již nestačí dosahovat pouze dobrých finančních výsledků.

Tento trend podporuje zavádění nových komplexních metod měření výkonnosti. Tyto metody mimo jiné poukazují na klíčovou roli lidských zdrojů při vytváření konkurenční výhody. Jedině dobře vyškolený, kompetentní pracovník může efektivně vykonávat přidělené pracovní úkony, ať už se jedná o získávání nových zákazníků, vývoj produktů, či kvalitní výrobu.

Vzhledem k tomu, že žijeme v prostředí, kde neustále dochází ke změnám, nestačí pouze získat dobře vyškolené zaměstnance, ale jejich znalosti a dovednosti se musí dynamicky rozvíjet v souladu s tím, jak se mění podmínky trhu, požadavky zákazníků a úroveň konkurence.

Efektivní systém podnikového vzdělávání musí odpovídat na strategické požadavky podniku, podporovat jeho dlouhodobé cíle a zajišťovat dlouhodobou připravenost lidských zdrojů. Musí být provázaný se všemi podnikovými činnostmi a procesy. Z této filosofie vychází i cíle diplomové práce.

Hlavním cílem této diplomové práce je navrhnout vzdělávací projekt, který zvýší připravenost dovedností a znalostí klíčových skupin zaměstnanců potřebnou pro realizaci strategických cílů společnosti.

Aby mohlo být hlavního cíle dosaženo, musí být splněny i dílčí cíle, mezi něž patří provedení strategické analýzy a analýzy prostředí, analýzy systému vzdělávání a zjištění úrovně dovedností a znalostí skupin pracovníků, které jsou klíčové pro splnění dlouhodobých cílů společnosti.

Práce se skládá z šesti kapitol. V první kapitole je popsána společnost Micro-Epsilon s.r.o., její historie, nejdůležitější produkty, struktura zaměstnanců a organizační struktura.

Ve druhé kapitole je provedena analýza prostředí společnosti Micro-Epsilon s.r.o. a strategická analýza. V kapitole jsou definovány dlouhodobé cíle společnosti a na základě provedených analýz je zvolena strategie, která bude nejlépe podporovat naplnění dlouhodobých cílů.

Třetí kapitola poskytuje teoretický podklad potřebný pro úspěšnou analýzu systému vzdělávání. Bude vypracována na základě studia odborné literatury.

Ve čtvrté kapitole je zpracována analýza systému podnikového vzdělávání ve společnosti Micro-Epsilon spolu se zhodnocením tohoto systému a uvedením možných návrhů na jeho zlepšení. Kapitola bude vypracována na základě rozhovorů s personalistou společnosti Micro-Epsilon s.r.o a analýzy interních dokumentů.

V páté kapitole jsou identifikovány skupiny zaměstnanců, které jsou klíčové pro splnění cílů společnosti. K tomu je využita metodika Balanced Scorecard, což je strategický systém měření a řízení výkonnosti podniku. Pro podrobnější analýzu je zvolena jedna z těchto klíčových skupin – pracovníci z oddělení prodeje a nákupu. Je vybrána z toho důvodu, že dobře vyškolení prodejci a nákupčí velkou měrou ovlivní úspěch či neúspěch realizace zvolených dlouhodobých cílů. V této kapitole je vypracována kompetenční karta, která obsahuje seznam dovedností a znalostí, který by zaměstnanci prodeje a nákupu měli umět, a je provedeno měření stávající úrovně dovedností a znalostí. Na základě měření je identifikována mezera mezi jejich požadovanou a skutečnou úrovní.

Závěrečná šestá kapitola navrhuje vzdělávací projekt, který zvýší připravenost zaměstnanců prodeje a nákupu pro realizaci strategických cílů společnosti. Návrh vychází z měření provedených v páté kapitole, studia odborné literatury a konzultací s personalistou společnosti Micro-Epsilon s.r.o.

1 Charakteristika podniku Micro – Epsilon s. r. o.

Kapitola popisuje společnost Micro-Epsilon s.r.o., v níž je zpracována tato diplomová práce. V úvodu jsou zmíněny základní údaje o společnosti, dále jsou popsány nejvýznamnější skupiny produktů. Poté je analyzována struktura zaměstnanců a organizační uspořádání společnosti.

1.1 Základní údaje o společnosti

Micro-Epsilon s.r.o. je podnik zabývající se vývojem, výrobou a prodejem senzorů a senzorových systémů na měření vzdálenosti, síly a teploty, a vývojem a výrobou v dalších oblastech elektroniky a mechaniky. Dále se specializuje na výrobu, instalaci a opravy elektronických zařízení, kovoobrábění a zámečnictví.

Podnik má sídlo v Bechyni a byl založen v roce 1991. Jeho poloha je zakreslena na následujícím obrázku (Obrázek 1: Poloha podniku Micro-Epsilon s.r.o.). Právní forma podniku je společnost s ručením omezeným. Micro-Epsilon s.r.o. je dceřinou společností německé společnosti Micro-Epsilon Messtechnik GmbH.

Skupina Micro-Epsilon má další pobočky na Slovensku, v Americe, Číně, Francii, Švýcarsku a Velké Británii.

Obrázek 1: Poloha podniku Micro-Epsilon s.r.o.



Pramen: Interní dokumenty společnosti Micro-Epsilon s.r.o.

Micro-Epsilon s r.o. je členem **Jihočeské hospodářské komory**. Vlastní certifikát **ISO 9001:2001**. V této normě jsou specifikovány požadavky na systém managementu

jakosti, který se používá pro interní aplikaci, certifikaci nebo pro smluvní účely s dodavateli a zákazníky.

Datum zápisu do OR: 7. listopadu 1991

Obchodní firma: MICRO-EPSILON Czech Republic, spol. s r.o.

Sídlo: Bechyně, Na Libuši 891, okres Tábor, PSČ 391 65

Identifikační číslo: 424 06 960

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 2 000 000 Kč.

Předmětem podnikání společnosti je:

- vývoj, výroba a obchod v oblasti senzorů a sensorových systémů pro měření vzdálenosti a síly
- vývoj, výroba a obchod v dalších oborech elektroniky a mechaniky
- výroba, instalace a opravy elektronických zařízení
- kovoobráběčství
- zámečnictví

Statutární orgán – jednatel: Ing. Václav Vomáčka

Jménem společnosti jednájí samostatně jednatelé.

Společníci: Helena Vernarcová, MICRO-EPSILON MESSTECHNIK Beteiligungs GmbH, Ing. Václav Vomáčka

Registrační číslo **IČO** podniku je 42406960 a **DI4** CZ42406960.

1.2 Historie společnosti

Společnost byla založena v **roce 1969** v Hanoveru Franzem Frischenem († 1983) pro obchod se senzory z USA. Největším odběratelem byl v té době jaderný průmysl. V roce 1975 se firma přestěhovala do Ortenburgu. V té době firmu tvořil pouze Franz Frischen a jeho dvě sekretářky. V roce 1976 do firmy vstoupil další obchodní partner Karl Wisspeintner a firma se začala rychle rozvíjet. Společnost se začala zabývat vlastním vývojem výrobků a v roce 1977 byla založena první výzkumná laboratoř společnosti.

V osmdesátých letech firma dále rozšiřovala své výrobní portfolio a zaměřila se především na vysoce specializované měřicí senzory. V roce 1985 se firma poprvé zúčastnila největšího průmyslového veletrhu na světě – „The Hanover Trade Show“ a od té doby je jeho pravidelným účastníkem.

V devadesátých letech společnost začíná rozšiřovat své pobočky i mimo Německo. První byla založena v roce 1990 pobočka ve Velké Británii. V roce 1991 následovala česká pobočka, v roce 1993 vznikla pobočka ve Švýcarsku, v roce 1994 v Číně v roce 1995 ve Francii, 1998 v USA a v roce 2001 byla založena i pobočka na Slovensku.

Rok 2009 byl pro společnost jedním z nejtěžších, kdy tržby poklesly o 28% a obrat dosahoval pouhých 42 milionů eur (V porovnání s roky po krizi, kdy obrat dosahoval více než 71 milionů eur). V roce 2010 došlo opět ke zlepšení situace v podobě růstu tržeb.

1.3 Popis nejvýznamnějších produktů

Mezi nejvýznamnější skupiny produktů, které společnost Micro-Epsilon s.r.o. nabízí, patří následující:

Snímače vzdálenosti

Některé typy měří odstup, délku, rozměry nebo polohu proti všem elektricky vodivým předmětům. Jsou rychlé a odolné proti velmi vysokým teplotám. Jiné typy měří bezdotykově odstup či posunutí nebo pro měření využívají indukční princip.

Obrázek 2: Senzor na měření vzdálenosti



Pramen: internetové stránky společnosti Micro-Epsilon s.r.o.

Laserové skenery

Patří mezi nejvýkonnější skenery na světě s ohledem na přesnost a rychlost měření. Modely jsou vhodné pro četné průmyslové aplikace. Naprogramované skenery mohou být vybrány pro běžné měření. Dále jsou dostupné modely pro vlastní programování.

Obrázek 3: Laserový skener



Pramen: internetové stránky společnosti Micro-Epsilon s.r.o.

Optické mikrometry

Slouží pro měření průměru a pozice, jsou to jednoduché snímače pro stanovení rozměrových veličin, jako jsou mezery a hrany. Senzory jsou konstruovány jako běžné světelné závory. Měření se provádí přímo na objektu pomocí optického světlovodu.

Obrázek 4: Optický mikrometr

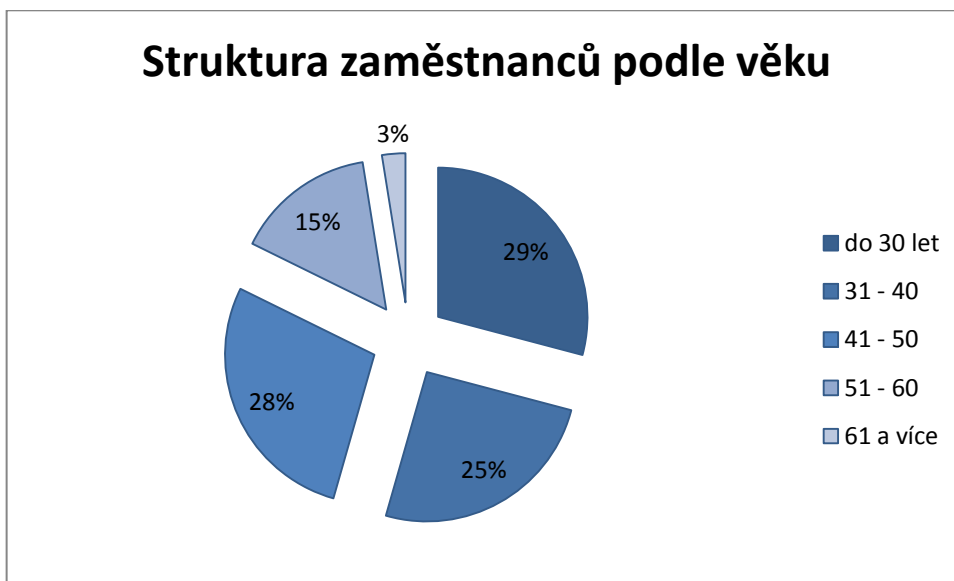


Pramen: internetové stránky společnosti Micro-Epsilon s.r.o.

1.4 Struktura zaměstnanců společnosti

K 1. březnu 2012 společnost zaměstnává **osmdesát sedm zaměstnanců**. V následujícím grafu (Obrázek 5: Struktura zaměstnanců podle věku) je znázorněna věková struktura zaměstnanců. Jak je z grafu patrné, většina zaměstnanců je mladší než padesát let.

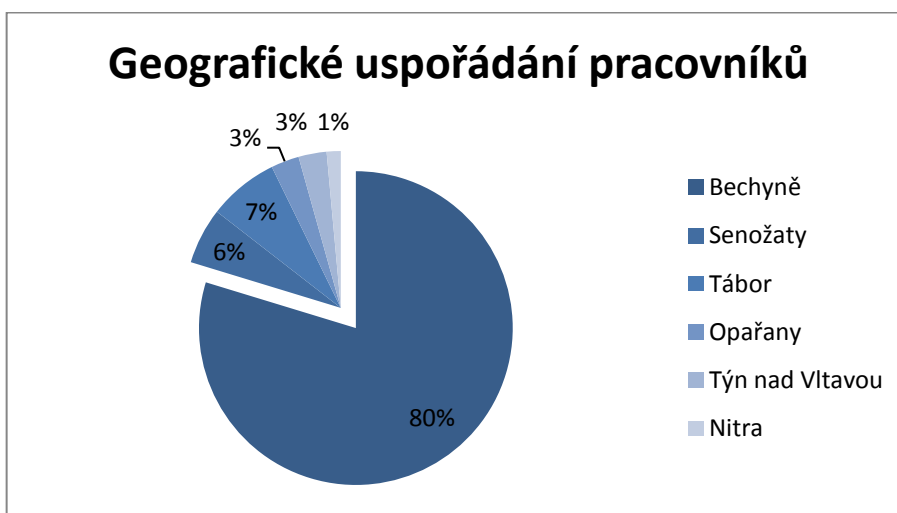
Obrázek 5: Struktura zaměstnanců podle věku



Pramen: Interní dokumenty společnosti Micro-Epsilon s.r.o.

Osmdesát procent zaměstnanců bydlí přímo v Bechyni. Dále pracovníci bydlí v Senožatech, Táboře, Opařanech, Týně nad Vltavou a v Nitře na Slovensku. Na následujícím grafu (Obrázek 6: Geografické uspořádání pracovníků) je znázorněno procentuelní zastoupení zaměstnanců z jednotlivých měst.

Obrázek 6: Geografické uspořádání pracovníků

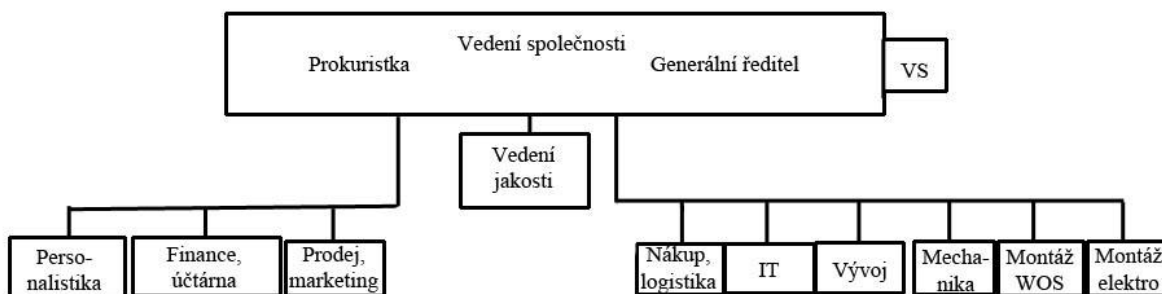


Pramen: Interní dokumenty společnosti Micro-Epsilon s.r.o.

1.5 Organizační struktura podniku

Na následujícím obrázku (Obrázek 7: Organizační struktura společnosti) je znázorněna organizační struktura společnosti Micro-Epsilon s.r.o. Jak je z obrázku patrné, jedná se o liniově štábní organizační strukturu.

Obrázek 7: Organizační struktura společnosti

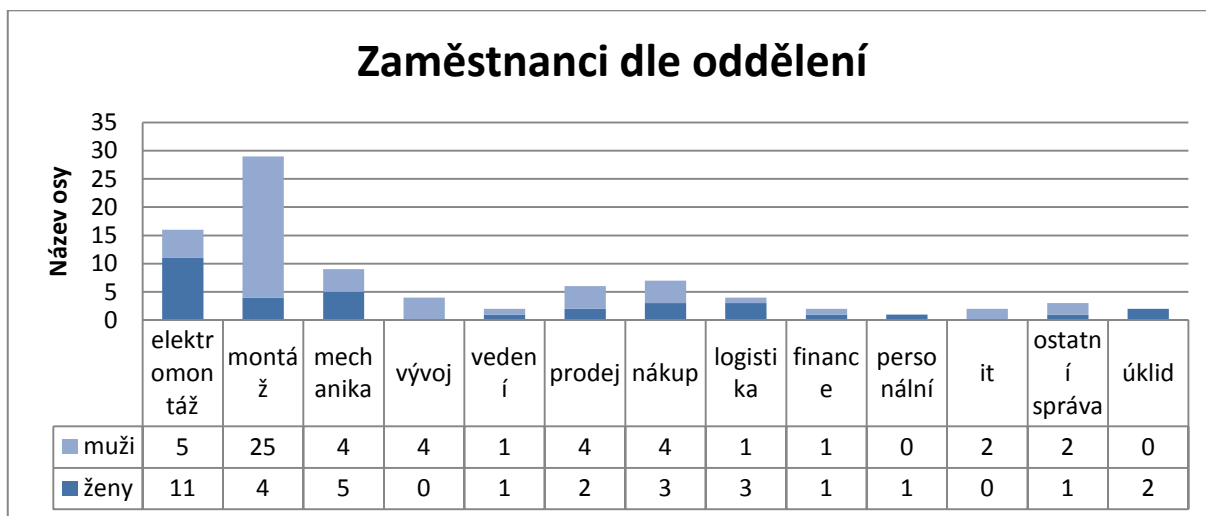


Pramen: Interní dokumenty společnosti Micro-Epsilon s.r.o.

Vedení společnosti se skládá z prokuristky a generálního ředitele. V popisu práce **prokuristky** je vedení a kontrola administrativních oddělení, tedy personálního oddělení, účtárny a oddělení prodeje a marketingu. **Generální ředitel** vede oddělení výroby, mezi něž dle organizačního uspořádání společnosti patří oddělení nákupu a logistiky, IT, vývoje, mechaniky, montáže a elektro montáže.

V následujícím grafu (Obrázek 8: Počty zaměstnanců dle oddělení) je znázorněno, kolik zaměstnanců pracuje na jednotlivých úsecích. V grafu jsou zvlášť odděleny počty mužů a žen.

Obrázek 8: Počty zaměstnanců dle oddělení



Pramen: Interní dokumenty společnosti Micro-Epsilon s.r.o.

Vzhledem k tomu, že společnost Micro-Epsilon s.r.o. je výrobní podnik, nejvíc jejich zaměstnanců pracuje v oddělení mechaniky, elektro montáže a mechaniky.

2 Strategie společnosti

V této kapitole je definována vize a poslání společnosti a jsou definovány dlouhodobé strategické cíle spolu se strategiemi jejich dosažení ve výhledovém období následujících pěti let. Je zpracována analýza prostředí a strategická analýza.

2.1 Poslání společnosti

Poslání srozumitelně deklaruje „proč“ společnost existuje, aby všichni zaměstnanci pochopili, že uspořádání aktivit a jejich vykonávání směřuje k jeho soustavnému naplňování; současně tuto informaci sděluje rozhodujícím stranám. (Šulák a Vacík, 2005)

Poslání společnosti Micro-Epsilon s.r.o. má následující znění:

Micro-Epsilon s.r.o. má již více než 40 let zkušeností s řešením nejobtížnějších úkolů při měření vzdálenosti, polohy, rozměrů a teploty. Námí nabízený sortiment snímačů, systémů a zkušebních zařízení využívá nejmodernější technologie a je nejširší v Evropě. Jsme globálně respektovaným partnerem průmyslu a výzkumu.

Vysoce profesionální vývojová oddělení napomáhají společnosti Micro-Epsilon s.r.o. udržet si vedoucí místo v technologii a být autoritou nejen, co se inovací a nových trendů týče.

2.2 Vize podniku

Vize deklaruje představu o budoucím postavení organizace v konkrétním časovém horizontu: zprůhledňuje směry jejího vývoje způsobem, který napomáhá zaměstnancům i veřejnosti (komunitě) porozumět „proč“ a „jak“ mají podporovat organizaci a tvoří výchozí základnu pro vyvození strategických cílů. (Šulák a Vacík, 2005)

Vize se skládá z následujících dílčích komponent:

- zákazníci,
- produkt,
- veřejná image,
- sociální koncepce.

Vize společnosti Micro-Epsilon s.r.o. pro následujících pět let má tuto podobu:

Zákazníci

V následujících pěti letech chce firma pro své klienty i nadále poskytovat vysoce kvalitní a moderní výrobky. Aby vyhověla požadavkům všech svých zákazníků, kterými jsou jak velké společnosti, tak drobné podniky, bude se usilovat o ještě větší flexibilitu výroby a dodávek.

Micro-Epsilon s.r.o. bude usilovat o rozšíření své působnosti na české a slovenské trhy a o rozšíření tržního podílu v Německu.

Produkt

V následujících pěti letech bude firma upevňovat svou pozici lídra v oblasti výroby a výzkumu měřících a tepelných senzorů. Již nyní nabízí unikátní produkty, z nichž některé nemají ve své cenové/kvalitativní kategorii žádnou konkurenci. Firma proto bude rozvíjet tento předstih.

Veřejná image

Společnost se bude snažit posilovat svou veřejnou image tak, aby v zákaznicích (ať už současných nebo budoucích) vzbuzovala důvěru v produkty, které vyrábí.

K tomu jí dopomůže pravidelná účast na významných odborných veletrzích a zlepšení prezentace na internetu.

Sociální koncepce

V následujících pěti letech společnost zvýší připravenost lidských zdrojů taky, aby co nejlépe plnily dlouhodobé cíle společnosti. Zaměří se především na klíčové skupiny zaměstnanců, mezi něž spadá skupina prodejců a nákupčích, kteří se budou velkým dílem podílet na plánované expanzi společnosti. Navrhne se konkrétní vzdělávací projekt, který povede ke zvýšení připravenosti této skupiny.

Společnost se zaměří na lepší propracovanost zaměstnaneckých benefitů a zvýšení motivace pracovníků, aby docházelo k menší fluktuaci pracovníků v oddělení výroby.

2.3 Strategické cíle

Cíle popisují stav podniku po úspěšném provedení plánovaných strategických změn. Správně definované cíle jsou **SMART**, tedy specifické, měřitelné, ambiciózní, orientované na výsledky a časově vymezené.

Pro časový horizont pěti let byly vytvořeny následující strategické cíle:

1. Zvýšit tržní podíl v České Republice a na Slovensku z 5% na 15% meziročním růstem tržeb ze současných 10% na 15%.
2. Zvyšovat konkurenceschopnost rozvíjením vědy a výzkumu, investovat do výzkumu a vývoje alespoň 2% z tržeb ročně.
3. Zvýšit připravenost lidských zdrojů na 70%.
4. Snížit fluktuaci zaměstnanců ve Výrobě na úroveň 3 odejitých zaměstnanců ročně.
5. Zlepšit hodnoty ukazatele pohotové likvidity na doporučené rozmezí.

2.4 Postup dosažení strategických cílů

Všechny stanovené cíle vycházejí z vize společnosti a bude jich dosaženo v následujících pěti letech.

Pouze 20% výrobků, které Micro-Epsilon s.r.o. vyprodukuje, je určeno pro český a slovenský trh. Aby společnost zvětšila tento podíl a dostala se do povědomí českých a slovenských firem, bude se účastnit odborných veletrhů, kontaktuje potenciální nové zákazníky a seznámí je s nabídkou svých produktů. Nové zákazníky může získat i to, že společnost nabízí inovačně vyspělé produkty a je schopná uspokojit požadavky jak velkých, tak i malých zákazníků díky flexibilní výrobě.

Společnost bude usilovat o zvýšení tržního podílu na německém trhu. Zvýšení tržního podílu bude umožněno růstem oboru, v němž společnost podniká, který ve svém výhledu předpokládá Česká národní banka.

Aby firma zvyšovala svůj inovační potenciál, bude i nadále čerpat dotace z Operačního programu „Podnikání a inovace“, který spravuje Ministerstvo průmyslu a obchodu. Program běží do roku 2013. Jestliže bude vypsán po roce 2013 další program na podporu inovací, firma vypracuje projekt, aby mohla čerpat dotace i z něj.

Díky růstu tržeb bude moci společnost dosáhnout plnění dalšího strategického cíle, který si stanovila – investovat do vědy a výzkumu, aby si byla schopná udržet svůj inovační předstih.

Aby společnost efektivně zvládla plánovanou expanzi na nové trhy, realizuje vzdělávací projekt pro klíčové skupiny zaměstnanců, jež se budou významnou měrou na expanzi podílet.

Fluktuace zaměstnanců ve výrobě se sníží tím, že s počtem odpracovaných let v daném středisku, bude růst plat zaměstnance. Firma pro zaměstnance poskytne školení k prohlubování kvalifikace.

Hodnota pohotové likvidity podniku se pohybuje pod doporučeným rozmezím (viz Tabulka 1: Hodnoty pohotové likvidity pro rok 2008 - 2011). Společnost se v následujících pěti letech zaměří na zlepšení tohoto ukazatele. Zlepšení může dosáhnout snížením zásob, které má na skladě nebo snížením krátkodobých závazků.

Tabulka 1: Hodnoty pohotové likvidity pro rok 2008 - 2011

	Rok			
	2008	2009	2010	2011
Pohotová likvidita	1,02	0,93	0,89	0,95

Pramen: Vlastní vypracování na základě účetních dokumentů společnosti Micro-Epsilon s.r.o., 2012

2.5 Analýza prostředí

Analýza prostředí hodnotí připravenost organizace realizovat svůj strategický záměr a hledá nejlepší alternativy z hlediska příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek organizace. Na tyto je nahlíženo jako na identifikovaná rizika.“ (Šulák a Vacík, 2005)

2.5.1 Externí analýza

Externí analýza se zabývá hodnocením externího prostředí, to znamená makroprostředí a mezoprostředí. Makroprostředí existuje nezávisle na vůli podnikatele a ten ho nemůže žádným způsobem ovlivňovat.

Mezoprostředí může podnikatel částečně ovlivňovat svými nástroji marketingu. Cílem externí analýzy je sestavení seznamu příležitostí a hrozeb, kterých může podnik využít, resp. jim čelit. (Šulák a Vacík, 2005)

2.5.1.1 Makroprostředí

Politika a legislativa

Společnost Micro-Epsilon s.r.o. vyrábí většinu produktů pro zahraniční, převážně německé trhy. Kladem je, že dochází ke sblížení českých a evropských právních norem.

České zákony, které například ovlivňují činnost společnosti, jsou Obchodní zákoník, Občanský zákoník, Zákoník práce a Zákon o účetnictví.

Vliv na realizaci strategických cílů by mohla mít změna sazby daně z příjmu. Pro rok 2012 je sazba daně z příjmu právnických osob stejná jako v roce 2011, tedy na úrovni **19%**. Do dalších let se plánuje její zvyšování.

Demografie

Zákazníky společnosti jsou převážně jiné podniky, takže vývoj demografických ukazatelů nemá na činnost firmy velký vliv.

Ekonomika

Na činnost společnosti měla vliv hospodářská krize probíhající od roku 2008. I přesto, že došlo ke snížení objemu tržeb a zisku, společnost si vedla lépe, než většina firem v oboru.

Firma uzavírá většinu kontraktů v Eurech, proto je pro ni velice důležité sledovat vývoj devizových kurzů. Dlouhodobě dochází k posilování české koruny, což je pro společnost Micro-Epsilon s.r.o. jakožto exportéra nevýhodné. Kurz české koruny vůči Euro bude v roce 2012 dle prognóz ČNB ve výši **24,9,- Kč/EUR**. ČNB tedy

předpokládá, že koruna bude nadále vůči Euru posilovat. V roce 2011 byl průměrný kurz 24,72 Kč/EUR.

Na výši tržeb dále působí vývoj inflace. Míra inflace se bude podle ČNB s 90% pravděpodobností pohybovat v rozmezí od -0,9% do 5%. Prognóza pro rok 2012 je **3,3%** a pro rok 2013 **1,5%**.

Výše úrokových sazeb podle prognóz ČNB bude na výši **1%** v roce 2012 a **0,9%** v roce 2013.

Podle prognóz ČNB bude výše exportu v roce 2012 na úrovni 1,9% a v roce 2013 na úrovni 8%.

Ekologie

Společnost svou výrobou a provozem nezatěžuje životní prostředí. Na úseku odpadového hospodářství jsou dodržovány veškeré platné předpisy. Zaměstnanci jsou pravidelně školeni a úzce spolupracují s externím poradcem.

Micro-Epsilon své aktivity přizpůsobuje například **zákonu č. 17/1992 Sb. o životním prostředí, zákonu č.244/1992 Sb. o hodnocení vlivů na životní prostředí a zákonu č.238/1991 Sb. o odpadech.**

Sociologie a kultura

Vzhledem k tomu, že společnost působí na mezinárodních trzích, musí se přizpůsobit zvyklostem cizích zemí. Zvyklosti během obchodního jednání s evropskými partnery a zákazníky nejsou tak odlišné od těch českých.

Některé výrobky putují do Číny, kde jsou již zvyklosti obchodního styku jiné. Je proto třeba, aby firma měla dobře proškolené obchodní zástupce, aby se vyhnula nepříjemnostem spojeným s neznalostí čínských zvyků.

Technologie

Současná doba se nese v duchu rychlého rozvoje technologií a jejich miniaturizaci. Vzhledem k tomu, že si společnost zakládá na tom, že je lídrem v oblasti výroby měřících senzorů, musí sledovat, kterým směrem se ubírá technologický pokrok, a neustále tomu přizpůsobovat své aktivity v oblasti inovací a výzkumu.

Společnost předpokládá, že bude i nadále docházet k rozvoji odvětví a růstu poptávky po výrobcích, které vyrábí.

2.5.1.2 Mezoprostředí

Konkurence v oboru

Mezi nejvýznamnější konkurenty společnosti Micro-Epsilon s.r.o. je možné zařadit:

Eltrotec GmbH dříve býval součástí firmy Micro-Epsilon s.r.o. Nedávno se od společnosti odtrhnul a nyní hrozí, že část zákazníků přejde od Micro-Epsilonu s.r.o. právě k této společnosti. Vzhledem ke dlouhé společné historii má společnost Eltrotec GmbH know-how téměř stejné jako Micro-Epsilon s.r.o.

Omega Inc. je skupina společností zabývající se výrobou produktů pro měření teploty, vlhkosti, tlaku a síly. Ve svém portfoliu nabízí více než 100 000 produktů. Se svou pobočkou v Německu je přímým konkurentem firmy Micro-Epsilon s.r.o.

Optris GmbH vznikla v roce 2003, nabízí širokou škálu výrobků pro nekontaktní měření teploty pomocí infračerveného záření.

Potenciální noví konkurenti

Vstup do odvětví je finančně náročný a vyžaduje relativně vysoké know-how a vysoký počáteční kapitál.

Potenciálními novými konkurenty mohou být části firmy, které se od Micro-Epsilon s.r.o. (nebo nějakého stávajícího konkurenta) odtrhnou podobně, jako to udělal Eltrotec GmbH.

Substituční výrobky

Firma Micro-Epsilon s.r.o. se pyšní vysoce kvalitními, inovačně vyspělými výrobky. Nedávno například na trh uvedla termokameru, která je malá, technologicky velice vyspělá a levná. Žádná konkurenční firma nenabízí podobný substitut.

Substituty k sensorům, které vyrábí Micro-Epsilon s.r.o., v různé kvalitě a ceně nabízí konkurenční firmy, například ty vyjmenované v odstavci „Konkurence“.

Zákazníci

Zákazníky společnosti jsou díky velké flexibilitě výroby jak velké organizace, tak i drobné podniky. Velké zakázky v roce 2012 míří například do firmy Daimler nebo BMW.

Dodavatelé

Společnost Micro-Epsilon s.r.o. při výrobě úzce spolupracuje s pobočkou v Německu. Část dílů si od nich nechává dovážet a část naopak sama vyváží do Německa.

Mezi externí dodavatele patří společnost *JV Galvanovna s.r.o.*, který pro Micro-Epsilon s.r.o. vytváří speciální povrchovou úpravu jednotlivých součástek.

Dalším dodavatelem je firma *Alutec GmbH*, která poskytuje hliníkové součástky potřebné na výrobu různých senzorů.

Posledním významnějším dodavatelem je společnost *Iscar s.r.o.*, který poskytuje řezné nástroje.

Ani jeden z výše uvedených dodavatelů nedodává produkty natolik klíčové nebo jedinečné, aby získal velkou vyjednávací sílu, která by mohla výrazněji ovlivnit činnost společnosti Micro-Epsilon s.r.o.

2.5.2 Interní analýza

Interní analýza se zabývá hodnocením interního prostředí. Interní prostředí podnik přímo ovlivňuje svojí činností. Při interní analýze jde o zjištění silných a slabých stránek podniku. (Šulák a Vacík, 2005)

2.5.2.1 Management

Plánování

Plánování probíhá na všech úrovních podniku a vychází ze stanovené vize a cílů společnosti. Strategické plánování probíhá na úrovni vrcholového managementu. Plán vytváří prokuristka s generálním ředitelem v souladu s cíli mateřské společnosti Micro-Epsilon GmbH v Německu a ve spolupráci s oddělením financí.

Operativní plánování se uskutečňuje na úrovni středního managementu a vychází ze strategického plánu sestaveného top managementem.

Organizování

Formální organizační struktura společnosti již byla popsána v kapitole 1.5 a její schéma znázorněno na obrázku „Obrázek 7: Organizační struktura společnosti“. Stávající organizační struktura je vyhovující pro stanovený strategický plán společnosti.

Personální politika a motivace

A) Hodnocení zaměstnanců

V podniku Micro-Epsilon s.r.o. probíhá hodnocení vždy po skončení zkušební doby a po vypršení jednoleté pracovní smlouvy, která je z počátku se zaměstnanci podepisována.

Hodnocení probíhá formou pohovoru zaměstnance a jeho přímého nadřízeného. Během něj nadřízený sdělí, jak je spokojený s pracovním nasazením zaměstnance, jestli nechodí pozdě do práce nebo není často na nemocenské dovolené.

V podniku Micro-Epsilon s. r. o. neprobíhá žádný jiný typ hodnocení. Poté, co je se zaměstnancem uzavřena smlouva na dobu neurčitou, neprobíhají ani pohovory, které jsou zmíněné výše.

B) Motivační program

Micro-Epsilon s.r.o. nemá příliš propracovaný systém odměňování zaměstnanců. Neposkytuje běžné benefity jako jsou příspěvek na stravování nebo příspěvek na penzijní připojištění. Odměňování je realizováno pouze peněžní formou.

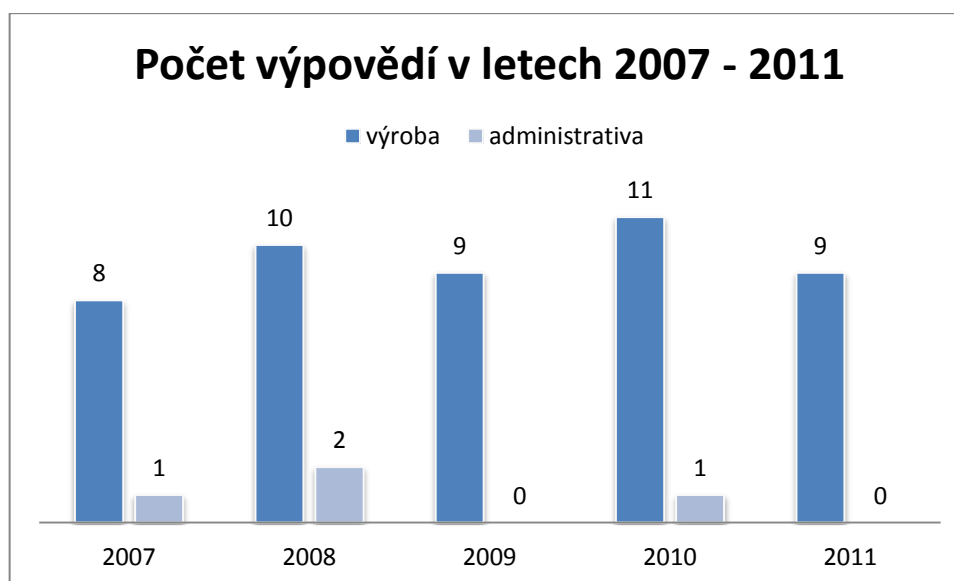
Plat zaměstnanců podniku Micro-Epsilon s.r.o. je tvořen dvěma složkami – základní mzdou a prémie. Prémie se rozdělují každý měsíc. Jejich rozdělování mají na starost vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení, kteří jsou nejlépe informováni o tom, jak zaměstnanci pracují. Výše prémie závisí na tom, jak často byl pracovník v daném měsíci nemocný, jestli měl nějaké pozdní příchody do práce, zda pracoval přesčas apod.

Prémie pracovníků v odděleních výroby tvoří průměrně **10%** celkové mzdy, u pracovníků v administrativních odděleních se jedná v průměru o **17%** mzdy. Firma neposkytla konkrétní informace o výši mzdy z důvodu citlivosti údajů.

Vedoucí pracovníci dostávají základní složku mzdy plus bonusovou složku. Tu uděluje prokuristka nebo generální ředitel na základě toho, jak dobře oddělení vedoucího stíhá zadané termíny, splňuje různé koeficienty (například oddělení nákupu má stanovený koeficient, kolik nakoupeného materiálu může zůstat nespotřebovaného).

Stávající systém motivace ale není dostačující, protože podnik zaznamenává vysokou fluktuaci zaměstnanců ve střediscích výroby. Je proto třeba tento systém více propracovat, aby se počet zaměstnanců opouštějících společnost snížil. V následujícím grafu (Obrázek 9: Počet výpovědí v letech 2007 - 2011) je vidět počet zaměstnanců, kteří podali výpověď ve výrobních a administrativních odděleních v předcházejících pěti letech.

Obrázek 9: Počet výpovědí v letech 2007 - 2011



Zdroj: Interní dokumenty společnosti Micro-Epsilon s.r.o.

Vzdělávání

Vzdělávání je součástí personální politiky společnosti Micro-Epsilon s.r.o., ale není nijak provázáno s jejími **dlouhodobými cíli**. Vzdělávací aktivity nejsou navrhovány s ohledem na to, jaké jsou klíčové skupiny zaměstnanců pro zvolený strategický záměr, plánují se pro konkrétní pracovníky.

Plánování odborného vzdělávání ve společnosti Micro-Epsilon s.r.o. se provádí na rok dopředu na základě požadavků na vzdělávání od vedoucích pracovníků. Všechna školení musí být uvedena v **plánu výcviku**. Za realizaci školení i vypracování plánu výcviku je zodpovědný personalista.

Vzdělávání ve společnosti Micro-Epsilon s.r.o. se nejvíce přibližuje modelu **systematického vzdělávání**, které je popsáno v kapitole 3.1. Vzdělávání se člení na fázi identifikace potřeb vzdělávání, plánování, realizaci a hodnocení. Společnost nemá žádný jednotný systém hodnocení výstupů vzdělávacích programů. Je proto obtížné srovnávat vývoj připravenosti lidských zdrojů v dlouhém období.

Systém vzdělávání bude podrobně analyzován v kapitole 4 této práce.

2.5.2.2 Marketing

Společnost v rámci své marketingové strategie používá nejrůznější komunikační kanály, jimiž se snaží upoutat nové zákazníky. Mezi ně patří následující

- webová prezentace,
- veletrhy a konference,
- aktivita na sociálních sítích,
- přímá komunikace se zákazníky,
- prezentace na technicky zaměřených středních a vysokých školách,
- dny otevřených dveří.

Webová prezentace

Společnost má internetové stránky, na nichž prezentuje své výrobky, seznamuje návštěvníky se svým posláním a informuje o dění ve firmě. Design stránek a použité technologie na jejich výrobu již nejsou příliš moderní a bude v průběhu následujícího roku provedena modernizace.

Internetové stránky vzhledově odpovídají corporate identity společnosti a jsou stejné pro všechny členy skupiny Micro-Epsilon.

Většinu výrobků společnosti lze zakoupit před podnikový e-shop, který je přehledně členěný podle jednotlivých skupin výrobků, aby se v něm zákazník co nejlépe orientoval.

Veletrhy a konference

Společnost se účastní řady odborných veletrhů, což jí pomáhá nejen setkávat se s potenciálními novými zákazníky, ale i působit důvěryhodně jako lídr na trhu měřících a tepelných senzorů.

Společnost je již pravidelným účastníkem veletrhu Amper v Brně, což je největší český veletrh, který se týká měřících a tepelných senzorů, v České republice.

Aktivita na sociálních sítích

Prezentace společnosti na sociálních sítích jako je Facebook nebo Twitter probíhá jednotně v rámci celé skupiny Micro-Epsilon. Skupina píše firemní blog, na němž své čtenáře informuje o nejrůznějších akcích, například dni otevřených dveří, nových výrobcích nebo účastech na odborných veletrzích.

Společnost pořádá pravidelné dny otevřených dveří a připravuje prezentace na středních a vysokých školách pro potenciální nové zaměstnance.

Přímá komunikace se zákazníky

Přímá komunikace se zákazníky probíhá různými formami, ať už se jedná o osobní či telefonickou komunikaci nebo komunikaci prostřednictvím emailu. Pro společnost je velice důležité, aby měla dobře vyškolené pracovníky prodeje a marketingu, kteří budou komunikaci se zákazníkem provádět.

2.5.2.3 Výroba a služby

Společnost je od roku 2004 držitelem certifikátu jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2001 a od roku 2006 držitelem certifikátu DQS DIN EN ISO 9001:2000 (Matrix).

Firma pravidelně investuje do rozvoje a zefektivnění výroby. V loňském roce pořídila nové výrobní stroje v hodnotě téměř 52 milionů korun.

Společnost má velice flexibilní výrobu, díky čemuž je schopna uspokojit jak malé, tak i velké objednávky svých zákazníků.

Pro zákazníky poskytuje služby ve formě proškolení při práci s produkty, které prodává, a odbornou instalaci v místě, které si zákazník určí.

Zaměstnanci společnosti jsou pravidelně školeni v tom, jak správně vyřizovat případné reklamace.

2.5.2.4 Výzkum, vývoj a inovace

Pro společnost Micro-Epsilon s.r.o. je důležité vyrábět technologicky vyspělé výrobky, je považována za lídra ve svém oboru. Má vyčleněno samostatné oddělení pro výzkum a vývoj. Toto oddělení je zaměřeno na vývoj nových výrobků a zlepšování vlastností výrobků stávajících. Dále se zaměstnanci vývoje zaměřují na racionalizaci výroby vyvíjením pomocných přípravků, které zefektivňují a zrychlují výrobní proces.

Účastní se operačního programu Podnikání a inovace, který spravuje Ministerstvo průmyslu a obchodu.

Cílem společnosti je neustále udržovat a rozvíjet inovační předstih, kterého v současnosti dosahuje. Toho by chtěla mimo jiné dosáhnout tím, že každoročně 2% tržeb použije na podporu výzkumu ve společnosti.

2.5.2.5 Informační systémy

Pro usnadnění některých podnikových procesů společnost používá informační a ekonomický systém Helios Orange, který usnadňuje všechny běžné i vysoce specializované firemní procesy:

- poskytuje informace o situaci na trhu i uvnitř podniku,
- automatizuje rutinní operace,
- zabezpečuje účinnou komunikaci,
- je podkladem pro Customer Relationship Management.

Pomocí pravidelných školení dbá na to, aby zaměstnanci se systémem byli řádně seznámeni a efektivně jej využívali.

2.5.2.6 Finance a účetnictví

Firma má účetní oddělení skládající se ze tří obecných účetní a jednoho mzdového účetní. Pro snazší evidenci jednotlivých účetních případů firma používá účetní software Helios Orange. Vedením účetnictví se zabývá samostatné účetní oddělení.

Finanční analýza

Východiskem pro následující finanční analýzu jsou finanční výkazy pro rok 2008 – 2010. Rok 2011 je odhadován na základě podkladů poskytnutých společností. Kompletní výkazy jsou uvedeny v příloze A a B.

V následující tabulce (Tabulka 2: Údaje pro finanční analýzu) jsou uvedeny pouze údaje potřebné pro provedení finanční analýzy. Všechny hodnoty jsou uvedeny v tisících Kč.

Tabulka 2: Údaje pro finanční analýzu

	2008	2009	2010	2011 (odhad)
Oběžná aktiva	39 707	33 618	45 141	74 276
Krátkodobé závazky	13 215	9 268	19 502	43 915
Zásoby	23 746	19 037	21 844	32 167
Peněžní prostředky	8 623	11 851	15 235	18 775
Zisk po zdanění	1 187	70	5 653	17 965
Aktiva	66 994	58 217	72 322	109 309
Vlastní kapitál	39 768	38 868	43 947	55 005
HV před zdaněním	1 503	87	6 979	22 179
Tržby	87 315	71 113	101 781	179 319
Závazky	20 664	14 322	20 860	40 278
Pohledávky	7 338	2 730	8 062	23 334

Pramen: interní dokumenty společnosti Micro-Epsilon s.r.o., 2012

Následující tabulka (Tabulka 3: Finanční analýza pro rok 2008 - 2011) udává hodnoty nejdůležitějších finančních ukazatelů:

- likvidity,
- rentability,
- aktivity,
- rozdílové ukazatele.

.Všechny hodnoty v tabulce jsou v tisících Kč.

Tabulka 3: Finanční analýza pro rok 2008 - 2011

	2008	2009	2010	2011
Ukazatele likvidity				
Běžná likvidita	3,00	3,63	2,31	2,31
Pohotová likvidita	1,21	1,57	1,19	0,95
Okamžitá likvidita	0,65	1,28	0,78	0,58
Ukazatele rentability				
ROA	1,77	0,12	7,82	8,01
ROE	2,98	0,18	12,86	15,8
ROS	1,72	0,12	6,85	12,37
Ukazatele aktivity				
Obrat aktiv	1,3	1,22	1,41	1,64
Obrat zásob	4,22	4,96	4,88	4,45
Doba obratu zásob	98	96,5	77,26	88,16
Doba obratu pohledávek	30,25	13,82	28,52	46,85
Rozdílové ukazatele				
ČPK	26492	24360	25639	42109

Pramen: Vlastní vypracování na základě účetních dokumentů společnosti Micro-Epsilon s.r.o.

Ukazatel běžné likvidity má klesající charakter. Výjimkou je rok 2009, kdy došlo k relativně velkému nárůstu hodnoty ukazatele. Ten byl ale v roce 2010 následován opětovným poklesem. Jestliže se budeme řídit tvrzením, že ideální je, pokud je hodnota tohoto ukazatele větší než 2, je možné prohlásit, že společnost dosahuje uspokojivých výsledků a je schopna hradit své závazky.

Podnik by měl mírně snížit zásoby nebo navýšit ostatní oběžná aktiva, aby se dostal do doporučeného rozmezí pro ukazatel **pohotové likvidity**. Nejedná se ale o nijak výrazné odchýlení, které by mohlo mít vliv na schopnost podniku dostát svým závazkům.

Vývoj ukazatele **okamžité likvidity** má dlouhodobě klesající tendenci a drží se lehce nad doporučovaným rozmezím.

Všechny tři **ukazatele rentability** vykazují velký pokles v roce 2009. Pokles měla za následek světová hospodářská krize. Vývoj ukazatelů v následujících letech napovídá opětovné oživení světové ekonomiky.

Na základě porovnání ukazatelů rentability podniku s oborovými ukazateli je patrné, že společnost Micro-Epsilon dlouhodobě dosahuje nadprůměrných hodnot.

Doba obratu zásob má klesající tendenci, což dobré znamení, protože se zkracuje doba, po kterou jsou zásoby drženy v podniku.

Naopak alarmujícím výsledkem je nárůst doby obratu pohledávek v roce 2011. Oproti předchozímu roku se tato doba prodloužila o celých osmáct dní. Podnik musí zvážit, zdali je tato doba ještě únosná, aniž by utrpěla jeho likvidita.

Čistý pracovní kapitál společnosti Micro-Epsilon s.r.o. je ve všech letech kladný, navíc vykazuje rostoucí trend. Firmě stačí oběžná aktiva na pokrytí jejích krátkodobých závazků.

2.5.3 SWOT analýza

SWOT analýza zpracovává výstupy z analýzy interního a externího prostředí. Jejím cílem je identifikace silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb společnosti.

Silné stránky představují konkurenční výhody společnosti a měly by být do budoucna rozvíjeny. Slabé stránky by naopak měly být eliminovány. Silné a slabé stránky vycházejí z interní analýzy prostředí.

Příležitosti jsou ty prvky externího prostředí, na jejichž využití by se společnost měla při strategickém plánování zaměřit a využít jich. Hrozby jsou ty prvky externího prostředí, které mohou ohrozit činnost společnosti či plnění jejího strategického plánu.

V následující tabulce (Tabulka 4: Matice SWOT) je zpracována matice SWOT. Údaje vychází z analýzy prostředí provedené v kapitole 2.5.

Tabulka 4: Matice SWOT

Analýza vnějšího prostředí	
Příležitosti	Hrozby
Expanze na český a slovenský trh Obnova trhů po hospodářské krizi Posilování pozice na Německém trhu	Možný příchod dluhové krize Posilování koruny Odchod stávajících zákazníků k Eltrotecu
Analýza vnitřního prostředí	
Silné stránky	Slabé stránky
Inovačně vyspělé produkty Flexibilní výroba Kvalitní produkty	Fluktuace zaměstnanců v odděleních výroby Vysoká hodnota doby obratu pohledávek Podnikové vzdělávání není provázáno s dlouhodobými cíli

Zdroj: Vlastní vypracování na základě provedené analýzy prostředí, 2012

Na základě údajů z matice SWOT a analýzy prostředí budou nyní sestaveny matice EFE a IFE

2.5.3.1 Matice EFE (External Forces Evaluation)

Matice EFE je nástrojem pro hodnocení citlivosti vize strategického záměru na externí faktory. Tato matice pracuje s nejzávažnějšími příležitostmi a hrozbami pro podnik.

Hodnocení matice EFE:

1. Stanovení váhy jednotlivých faktorů, vždy v rozmezí od 0 do 1, součet vah = 1.
2. Určení vlivu na vizi podniku,
 - a. 1 = nízký,
 - b. 2 = střední,
 - c. 3 = nadprůměrný,
 - d. 4 = největší.
3. Výpočet vážených průměrů pro každý faktor, **vážený průměr = váha * stupeň vlivu.**

4. Určení celkového váženého průměru, to je součet vážených průměrů jednotlivých faktorů.
5. Výsledný vážený průměr udávající závislost podnikatelského záměru na externích faktorech:
 - a. 4 = maximální závislost,
 - b. 2,5 = střední závislost,
 - c. 1 = min. závislost.

Matice EFE je znázorněna v následující tabulce (Tabulka 5: Matice EFE). Při hodnocení jednotlivých faktorů se vycházelo ze zpracované analýzy prostředí v kapitole 2.5.

Tabulka 5: Matice EFE

Příležitosti	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
Expanze na český a slovenský trh	0,2	3	0,6
Posílení pozice na českých a slovenských trzích	0,18	3	0,54
Posilování pozice na Německém trhu	0,15	1	0,15
Hrozby	Váha	Stupeň vlivu	Vážený poměr
Apreciace koruny	0,09	2	0,18
Odchod stávajících zákazníků k Eltrotecu	0,18	2	0,36
Příchod dluhové krize	0,2	4	0,8
Celkem			2,63

Pramen: Vlastní vypracování na základě provedené analýzy prostředí, 2012

Součet vážených průměrů jednotlivých faktorů matice EFE je 2,63. Je možné usuzovat, že zvolený **strategický záměr je průměrně citlivý** na změny ve vnějším prostředí firmy.

2.5.3.2 Matice IFE (Internal Forces Evaluation)

Informace získané interní analýzou prostředí lze shrnout pomocí matice IFE. Do hodnocení budou zahrnuty nejpodstatnější silné a slabé stránky. Postup hodnocení je obdobný jako u matice EFE. Pro stupně vlivu platí:

- 1 = největší slabiny,
- 2 = střední slabiny,
- 3 = mírná síla,
- 4 = největší síla.

Celkový vážený průměr lze interpretovat následujícím způsobem:

- nad 2,5 = silná pozice podniku,
- pod 2,5 = slabá pozice podniku.

Matice IFE zpracovaná na základě analýzy prostředí (viz kapitola 2.5) má následující podobu:

Tabulka 6: Matice IFE

Silné stránky	Váha	Stupeň vlivu	Vážený průměr
Vysoce kvalitní produkty	0,20	4	0,80
Inovačně vyspělé výrobky	0,18	3	0,54
Flexibilní výroba	0,12	3	0,36
Slabé stránky	Váha	Stupeň vlivu	Vážený průměr
Fluktuace zaměstnanců v oddělení výroby	0,10	1	0,10
Podnikové vzdělávání není provázáno s dlouhodobými cíli	0,18	3	0,36
Špatná hodnota DOP	0,10	2	0,20
Celkem			2,36

Pramen: Vlastní vypracování na základě provedené analýzy prostředí, 2012

Výsledný vážený průměr matice IFE je 2,36, což znamená, že interní pozice společnosti je **středně silná**.

2.6 Strategická analýza

Na základě zpracované analýzy prostředí a matic EFE a IFE zkonstruovaných v předcházející kapitole bude nyní provedena strategická analýza. Ta vede ke generování alternativních strategií a výběru konečné optimální strategie. Budou použity následující tři nástroje:

- matice hodnocení interních a externích faktorů (matice IE),
- matice TAS,
- matice SPACE.

2.6.1 Matice hodnocení externích a interních faktorů – matice IE

Matice IE slouží k volbě optimální strategie, jíž by společnost měla zvolit.

Pro konstrukci matice IE použijeme výsledky matic EFE a IFE sestavených v kapitolách 2.5.3.1 a 2.5.3.2. Celkový vážený poměr externích faktorů v matici EFE je 2,63. Vážený poměr faktorů matice IFE je 2,6. Tyto hodnoty přeneseme do matice IE. Na ose x je interní hodnocení, tedy výsledek matice IFE. Na ose y je externí hodnocení, tedy výsledek matice EFE.

V následující tabulce (Tabulka 7: Matice IE) je zobrazeno, v jaké oblasti se společnost nachází.

Tabulka 7: Matice IE

		Interní hodnocení		
		silné	střední	slabé
		3	2	1
Externí hodnocení	Vysoké	I.	II.	III.
	Střední	IV.	V.	VI.
	Nízké	VII.	VIII.	IX.

Pramen: Vlastní vypracování, 2012

Společnost se nachází v oblasti „V“, která doporučuje strategie ze skupiny „Udržuj a potvrzuj“. Vhodné strategie pro tuto oblast matice jsou některé agresivní strategie jako penetrace na trh, rozvoj trhu či rozvoj produktu.

2.6.2 Matice SPACE

Matice SPACE slouží k hodnocení strategické a konkurenční pozice firmy. Pro hodnocení slouží interní a externí charakteristiky. Ty se rozdělují do čtyř kategorií:

- síla odvětví,
- konkurenční vlastnosti,
- finanční síla,
- stabilita prostředí.

Na základě hodnocení faktorů, které jsou v jednotlivých kategoriích obsaženy, je pozice společnosti zanesena do matice SPACE.

Následující tabulka (Tabulka 8: Podklady pro určení osy x v matici SPACE) slouží k výpočtu hodnoty, kterou bude společnost mít na ose x v matici SPACE.

Tabulka 8: Podklady pro určení osy x v matici SPACE

Faktor	Váha		Stupeň vlivu		Vážený poměr	
	2011	2016	2011	2016	2011	2016
Síla odvětví						
Potenciál ziskovosti	0,1	0,1	3	3	0,3	0,3
Finanční stabilita	0,1	0,05	2	1	0,2	0,05
Úroveň technologie	0,15	0,2	2	3	0,3	0,6
Dynamika růstu odvětví	0,09	0,1	2	2	0,18	0,12
					0,98	1,15
Konkurenční vlastnosti						
Podíl na trhu	0,15	0,1	-2	-1	-0,3	-0,1
Technické parametry	0,15	0,2	-3	-3	-0,45	-0,6
Kvalita produktů	0,15	0,2	-3	-3	-0,45	-0,6
Životní cyklus portfolia	0,06	0,03	-1	-2	-0,06	-0,06
Získávání informací	0,05	0,02	-2	-3	-0,1	-0,06
					-1,36	-1,42

Celková pozice	1	1			-0,38	-0,27
----------------	---	---	--	--	--------------	--------------

Pramen: Vlastní vypracování, 2012

Následující tabulka (Tabulka 9: Podklady pro určení osy y v matici SPACE) slouží k výpočtu hodnoty, kterou bude společnost mít na ose y v matici SPACE.

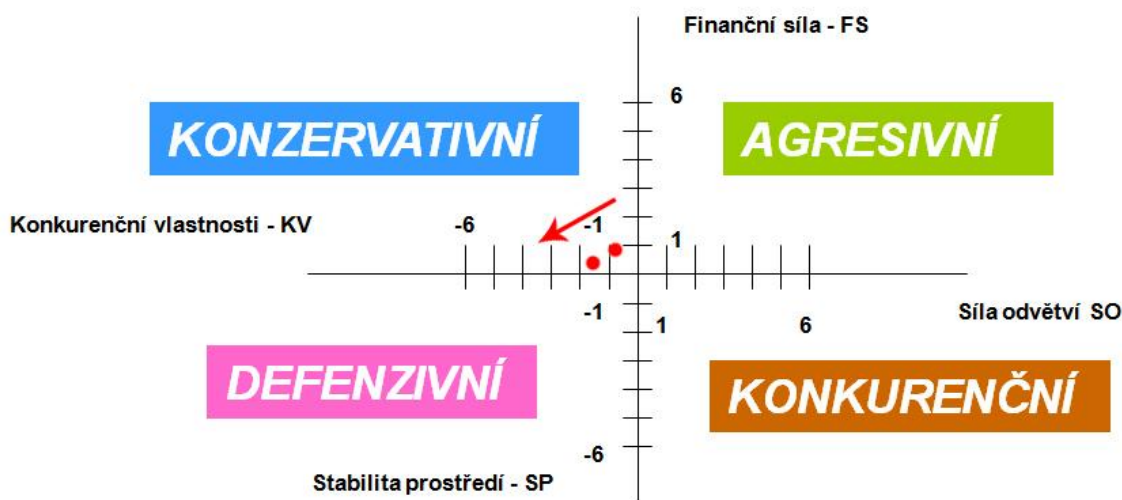
Tabulka 9: Podklady pro určení osy y v matici SPACE

Faktor	Váha		Stupeň vlivu		Vážený poměr	
	2011	2016	2011	2016	2011	2016
Finanční síla						
Výsledná rentabilita	0,1	0,1	2	2	0,2	0,2
Výsledná likvidita	0,1	0,1	2	2	0,2	0,2
Výsledná zadluženost	0,1	0,1	2	2	0,2	0,2
Srovnání s konkurencí	0,1	0,1	3	4	0,3	0,4
					0,9	1
Stabilita prostředí						
Úroveň inflace	0,02	0,03	-1	-2	-0,02	-0,06
Vyjednávací síla z.	0,15	0,17	-3	-4	-0,45	-0,68
Náročnost na inovace	0,15	0,19	-3	-4	-0,45	-0,76
Legislativa a regulace	0,13	0,12	-1	-1	-0,13	-0,12
Vývoj poptávky	0,15	0,09	-2	-1	-0,3	-0,09
					-1,35	-1,71
	1	1			-0,45	-0,71

Pramen: Vlastní vypracování, 2012

Výsledky předcházejících tabulek jsou znázorněny v následující matici (Obrázek 10: Matice SPACE).

Obrázek 10: Matice SPACE



Pramen: Vlastní vypracování, 2012

Jak je patrné, podle provedené analýzy můžeme usuzovat, že se bude zhoršovat finanční síla společnosti a bude též docházet k poklesu poptávky v odvětví.

Na začátku i na konci sledovaného období se firma nachází v konzervativním poli. Pro toto pole jsou doporučeny následující strategie: **penetrace na trh, rozvoj trhu, vývoj produktu, koncentrická diverzifikace, minimalizace nákladů.**

2.6.3 Matice TAS

Matice slouží k výběru optimální strategie společnosti. Výběr je proveden na základě expertního ohodnocení příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek. Tyto prvky vychází z analýzy prostředí zpracované v kapitole 2.5.

Matice TAS má následující podobu:

Tabulka 10: Matice TAS

	Hodnocení	Penetrace na trh		Rozvoj trhu		Rozvoj produktu	
		H	KV	CV	KV	CV	KV
1) Příležitosti							
Obnova trhů po světové hospodářské krizi	3	4	12	4	12	4	12
Expanze na české a slovenské trhy	3	2	6	4	12	2	6

Posílení pozice na německém trhu	1	2	2	3	3	2	2
2) Hrozby							
Apreciace koruny	2	4	8	1	2	3	6
Odchod stávajících zákazníků k Eltrotecu	2	4	8	1	2	3	6
Příchod dluhové krize	4	4	16	4	16	4	16
3) Silné stránky							
Vysoce kvalitní produkty	4	3	12	4	16	3	12
Inovačně vyspělé výrobky	3	3	9	3	9	3	9
Flexibilní výroba	3	3	9	4	12	3	9
4) Slabé stránky							
Fluktuace zaměstnanců v oddělení výroby	1	1	1	1	1	1	1
Podnikové vzdělávání není provázáno s dlouhodobými cíli	2	2	4	2	4	2	4
Nepříznivý vývoj DOP	1	1	2	1	2	1	2
Celkem			93		95		89

Pramen: Vlastní vypracování, 2012

Vyhodnocení matice TAS není úplně jednoznačné, nicméně jako nejvhodnější se jeví strategie „**Rozvoj trhu**“, což znamená, že firma by měla se stávajícími produkty začít pronikat na nové trhy. Tato strategie je v souladu s jedním z hlavních strategických cílů definovaných na začátku této práce – zvýšit podíl na českém a slovenském trhu.

Provedená analýza prostředí poukázala na silné a slabé stránky společnosti, na její příležitosti a hrozby.

Mezi slabými stránkami je podnikové vzdělávání, které není plánováno v souladu se strategickými cíli organizace. V následujících kapitolách bude vypracován návrh toho, jak vzdělávací systém lépe provázat s dlouhodobými cíli společnosti.

Výstupem strategické analýzy je volba optimální strategie. Tou je „Rozvoj trhu“. Aby mohla být strategie úspěšná, společnost potřebuje vysoce kompetentní pracovníky prodeje a nákupu. Z toho důvodu bude návrh vzdělávacího projektu, který bude vypracován v následujících kapitolách, zaměřen právě na tuto klíčovou skupinu.

3 Vzdelávání pracovníků v organizaci

Kapitola popisuje teorii podnikového vzdělávání, která je nezbytná pro další části této práce. Je zde definováno, co je systematické vzdělávání, jaké jsou jeho jednotlivé fáze a co za činnosti každá fáze obnáší.

Vzděláváním se rozumí „proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností a lidských zkušeností, utváření morálních rysů a osobitých zájmů. Působení na člověka či skupinu za účelem utváření osobnosti, individualizace společenského vědomí je tedy součástí socializace. Prakticky lze tento proces diferencovat na vzdělávání jako činnost lektora a účastníka vzdělávacího procesu.“ (Pelán, 2002)

Vzdělávání pracovníků je personální činností zahrnující následující činnosti:

- přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. prohlubování pracovních schopností,
 - zvyšování použitelnosti pracovníků rozšiřováním pracovních schopností,
 - rekvalifikační procesy,
 - přizpůsobování pracovních schopností nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice a technologii.
- (Koubek, 2006)

V systému vzdělávání pracovníků se angažuje nejen personální útvar, ale i vedoucí jednotlivých středisek. Vyskytuje se často úzká spolupráce s externími odborníky či vzdělávacími organizacemi.

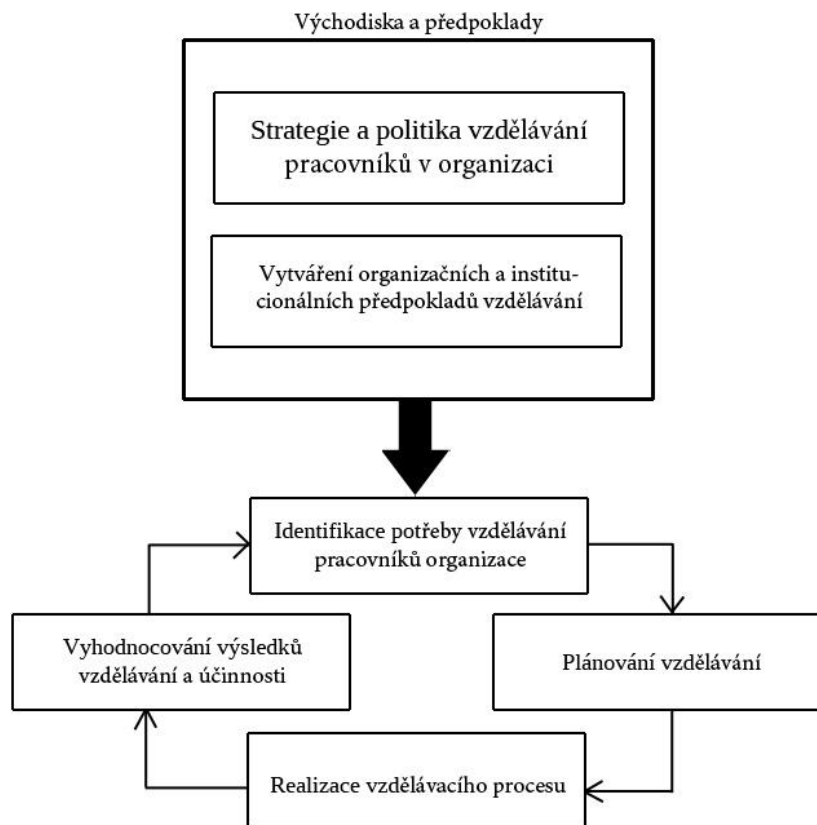
3.1 Systematické vzdělávání pracovníků

Systematické vzdělávání pracovníků je neustále se opakující cyklus činností, které vycházejí ze zásad politiky vzdělávání a podporují cíle formulované během vytváření strategie podniku. Je považováno za velice efektivní.

Tento cyklus začíná identifikací potřeby vzdělávání pracovníků, která je následována plánovací fází. Ve třetí fázi dochází k realizaci vzdělávání. V poslední, čtvrté, fázi se vyhodnocují výsledky vzdělávacího programu a použitých metod. Cyklus

systematického vzdělávání znázorňuje následující obrázek (Obrázek 11: Cyklus systematického vzdělávání).

Obrázek 11: Cyklus systematického vzdělávání



Pramen: Cole, G.: Management: Theory and Practice, London, DP Publications 1990

Dle Armstronga (2007) existuje deset podmínek, které musí být splněny, aby byl proces vzdělávání v organizacích efektivní:

1. Jedinci musí být motivováni k učení.
2. Pro vzdělávající se osoby by měly být stanoveny normy výkonu.
3. Vzdělávající se osoby potřebují pečlivé vedení.
4. Vzdělávající se osoby musí mít pocit uspokojení ze svého vzdělávání.
5. Učení je aktivní, nikoli pasivní proces.
6. Je nutno využívat vhodných metod.
7. Metody učení by se měly obměňovat a měly by být rozmanité.
8. Měl by být dostatek času na zažití naučeného.
9. Vzdělávající se osoby si musí být jisty, že u nich dochází k pokroku.
10. Pro různé úrovně je třeba zabezpečit různé metody a odpovídající čas.

3.2 Identifikace potřeby vzdělávání

Kvalifikaci a vzdělání pracovníka je velmi obtížné exaktně stanovit. Proto je i identifikace potřeb organizace v oblasti vzdělávání založena pouze na odhadech a má tedy povahu experimentu. Obecně jde o určení rozdílu mezi současnými znalostmi a dovednostmi pracovníka a tím, co požaduje pracovní místo. Může se jednat o různé speciální znalosti a dovednosti, vysokou kvalitu práce, spolupráci s ostatními pracovníky, jejich řízení apod. Potřebu vzdělávání může vyvolávat technický rozvoj, nová organizace práce, potřeba lepšího využívání zdrojů apod.

Identifikace potřeb vzdělávání probíhá na základě analýzy údajů získaných z běžného informačního systému a ze zvláštních šetření. Obvykle se jedná o následující skupiny údajů:

- **Údaje týkající se celé organizace**, tedy údaje o struktuře organizace, výrobním programu, trhu, na němž působí, a zdrojích. Dále se jedná o údaje o počtu a struktuře zaměstnanců a využívání jejich kvalifikace.
- **Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst**, do této kategorie spadají popisy pracovních míst a jejich specifikace, informace o stylu vedení a kultuře pracovních vztahů.
- **Údaje o jednotlivých pracovnících**. Jedná se o údaje, které lze získat ze záznamů hodnocení pracovníka, záznamů o vzdělání, kvalifikaci a absolvování vzdělávacích programů.

Na základě těchto údajů se zjišťuje **mezera ve vzdělání** pracovníků. Obvykle se přitom používají některé z následujících metod:

- Analýzy statistických nebo jiných průběžně zjišťovaných a registrovaných údajů o společnosti, pracovních místech a jednotlivých pracovnících.
- Analýzy dotazníků či jiných forem průzkumu názorů, postojů a požadavků pracovníků týkajících se vzdělávání.
- Analýzy informací získaných od vedoucích pracovníků a týkajících se potřeby kvalifikace a vzdělávání jejich podřízených, popř. analýzy požadavků vedoucích pracovníků na vzdělávání jejich podřízených.
- Zkoumání a hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků.

- Monitorování výsledků porad a diskuzí, týkajících se současných pracovních problémů a úkolů.
- Analýzy pracovních záznamů (deníků) vedených vedoucími pracovníky, specialisty, popř. i dalšími pracovníky. (Koubek, 2006)

3.3 Plánování vzdělávání pracovníků

Plánování vzdělávání pracovníků plynule navazuje na identifikaci. Plánování obvykle provádí personální útvar spolu s vedením společnosti na základě podkladů od managementu i samotných pracovníků. Výsledkem plánování je **vypracovaný plán vzdělávání**. V něm by měl být specifikován obsah vzdělávacích programů, pro koho je určen, jakým způsobem bude realizován, kým, kde, za jakou cenu a jak se budou hodnotit výsledky jednotlivých programů.

Metody vzdělávání lze hrubě rozdělit do dvou skupin:

1. metody používané ke vzdělávání na pracovišti,
2. metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště.

Obecně by bylo možné říct, že metody vzdělávání na pracovišti jsou vhodné spíše pro školení dělnických profesí. A naopak metody školení mimo pracoviště jsou vhodnější pro manažery. Trendem poslední doby je provádět školení pro manažery též přímo na pracovišti kvůli důrazu na praktickou stránku vzdělávání.

Mezi metody školení, které se používají ke **vzdělávání při výkonu práce na pracovišti (on the job)**, patří například:

1. instruktáž při výkonu práce;
2. coaching - metoda vedení lidí, situační podpora orientovaná na cíl, spojená s rozvojem osobnosti;
3. mentoring - proces, v jehož rámci zkušená osoba, „mentor“, poskytuje podporu a rady v oblasti kariérní a profesní, klade důraz na vzájemné učení;
4. counselling - poradenství ze strany odborníka na danou problematiku či manažera;
5. asistování - postupné osvojení si všech aspektů určité práce;
6. pověření úkolem,
7. práce na projektu - zvládnutí komplexního úkolu či projektu;

8. pracovní porady - pochopení problémů pracoviště, oddělení či organizace, výměna zkušeností;
9. rotace práce – rozvíjí komplexní přehled a systémové myšlení.

Mezi metody používané **mimo pracoviště (off the job)** patří mimo jiné:

1. přednáška - především vhodná pro získání teoretických poznatků, jednostranný tok informací;
2. seminář - aktivnější forma, dvoustranná komunikace, vhodná spíše pro získávání teoretických znalostí;
3. názorné vyučování - zprostředkovává znalosti a dovednosti pomocí audiovizuální techniky, trenažérů, výukových dílen;
4. workshop - týmové řešení problémů s využitím případových studií;
5. brainstorming - podporuje týmovou práci a kreativní myšlení;
6. Assessment centre - metoda výběru, hodnocení i vzdělávání pracovníků, využívá se simulace reálných situací, řešení reálných problémů;
7. Outdoor training - metoda vhodná pro rozvoj týmu, týmové spolupráce a tréninku vybraných manažerských kompetencí.

3.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání

Při vyhodnocování vzdělávání se setkáváme s problémem, jak stanovit kritéria hodnocení, neboť kvalifikace a vzdělávání jsou jen **velice obtížně kvantifikovatelné** a jejich úroveň lze měřit jen nepřímě. Mezi nepřímé metody hodnocení můžeme zařadit například:

1. porovnání výsledků vstupních testů účastníků s testy uskutečněnými po skončení školení,
2. hodnocení práce vzdělavatelů,
3. sledování ekonomických ukazatelů, například zvýšení produktivity práce nebo objemu prodeje.

Další problematickou otázkou, která se týká hodnocení vzdělávání, je určení doby, **kdy vlastně hodnotit** – zdali hned po skončení vzdělávacího programu nebo s určitým časovým odstupem. Vzhledem k výše nastíněným problémům se hodnocení často rozčleňuje na řadu dílčích hodnocení.

4 Analýza vzdělávání ve společnosti Micro-Epsilon s.r.o.

Tato kapitola se zabývá analýzou vzdělávání ve společnosti Micro-Epsilon s.r.o. Je rozdělena na pět částí. V první části je popsáno, jak probíhá identifikace potřeb vzdělávání. V následující části je popsán proces plánování vzdělávání, na nějž navazuje popis, jakým způsobem se podnikové vzdělávání realizuje a hodnotí.

V závěru této kapitoly je provedeno zhodnocení stávajícího vzdělávacího programu společnosti a jsou navrženy podněty, kterými by bylo možné tento systém vylepšit.

Vzdělávání ve společnosti Micro-Epsilon s.r.o. vychází z potřeby udržovat a zvyšovat kvalifikaci zaměstnanců. Za realizaci vzdělávání je odpovědný personalista.

4.1 Identifikace potřeb vzdělání ve společnosti

Potřeba vzdělávání vyplývá z **návrhů řídicích pracovníků**, kteří reagují na aktuální požadavky svého oddělení. Potřeba vzdělávání vyplývá z hodnocení toho, jak podřízení pracovníci vykonávají přidělené pracovní úkoly. Na základě zjištěné potřeby odborného vzdělávání musí pracovníci vypracovat písemnou žádost o realizaci vzdělávacího školení a tu předat personalistovi.

Aby mohl být výcvik naplánován na následující rok, musí být žádost předána nejpozději do **30. listopadu**. V žádosti musí být zahrnuty všechny kurzy, jež vedoucí pracovník pro své oddělení požaduje, spolu s upřesněním, pro kolik zaměstnanců by školení mělo být poskytnuto.

Současný systém identifikace vzdělávání reaguje pouze na okamžité požadavky vzdělávání, nesleduje dlouhodobou strategii ani cíle společnosti.

4.2 Plánování vzdělávání pracovníků

Na základě požadavků vedoucích pracovníků personalista zpracuje **plán výcviku** pro následující rok. Plán obsahuje jak obligatorní, tak odborná školení. Obsahuje následující informace:

- druh výcviku (jednorázový, periodický),
- předpokládaný termín výcviku,
- oblast školení,
- účastníci výcviku

- lektor (interní, externí), jméno a kontakt,
- forma výcviku (přednáška, seminář, výstava, stáže na jiných pracovištích),
- předpokládané náklady.

Všechna navržená školení musí být před jejich realizací schválena vrcholovým vedením společnosti a finančním ředitelem. Finanční ředitel rozhoduje, zda je možné na navrhovaná školení vymezit požadované finanční prostředky. Vrcholové vedení posuzuje, zda jsou navrhované vzdělávací aktivity skutečně potřebné.

Požadavky na **operativní výcvik** jsou předávány průběžně.

Každý výcvik (i operativní) musí být zahrnut do výše zmíněného plánu výcviku. Důvodem je certifikát **ISO 9001:2001**, který společnost vlastní a který tuto evidenci vyžaduje.

Personalista je odpovědný za výběr konkrétních vzdělávacích programů. Pokud plánuje výcvik s využitím externích školitelů, snaží se při výběru upřednostňovat školitele či školící instituce, které již v minulosti odborný výcvik pro společnost poskytovali. Snižuje se tak riziko, že by školení nemuselo být v požadované kvalitě.

Ve většině případů je upřednostňována možnost uspořádat **školení přímo na pracovišti**. Pro společnost je to výhodnější jak z finančních, tak časových důvodů. Nemusí účastníkům školení financovat cestovné a účastníci zbytečně neztrácejí čas cestováním.

4.3 Realizace vzdělávacích aktivit

Poté, co jsou školení schválena, dojde k jejich realizaci na základě vypracovaného plánu výcviku.

Ve společnosti Micro-Epsilon s.r.o. probíhají jak obligatorní, tedy zákonem stanovená školení, tak i odborné vzdělávací kurzy, které zákon nenařizuje, ale směřují k lepšímu výkonu práce pracovníků společnosti a zvyšují úroveň jejich odbornosti.

V následujících dvou podkapitolách budou popsány vzdělávací kurzy, které společnost uskutečnila v roce 2011. Kurzy jsou rozděleny na obligatorní a dobrovolné.

4.3.1 Obligatorní vzdělávání

Obligatorní vzdělávání je vymezené právními normami a vnitropodnikovými předpisy v hlavních předmětech činnosti. Odpovědnost za realizaci obligatorního vzdělávání má personalista společnosti. Ten také kontroluje účast na jednotlivých školeních.

Ve společnosti Micro-Epsilon s.r.o. v roce 2011 proběhla převážně školení o **bezpečnosti práce**. Velká část školení byla určena pro výrobní oddělení. Jednalo se například o školení obsluhy motorových manipulačních vozíků pro skladníky, přezkoušení z odborné způsobilosti v elektrotechnice pro pracovníky z oddělení elektro montáže, školení o chemických látkách nebo přezkoušení pro svářeče. Všechna školení byla jednodenní a byla vyučována externími školiteli.

Dále se konala školení o požární ochraně, proběhlo školení řidičů a školení k poskytování první pomoci. Kompletní seznam obligatorních školení, která proběhla v roce 2011 ve společnosti Micro-Epsilon s.r.o., je uveden v přílohách (**Příloha C: Obligatorní školení uskutečněná ve společnosti Micro-Epsilon s.r.o. v roce 2011**).

Personalista zakládá potvrzení o absolvování obligatorních školení do složek těch zaměstnanců, kteří se školení zúčastnili.

4.3.2 Dobrovolná školení a kurzy

Ve společnosti Micro-Epsilon probíhají nepovinná školení a kurzy v šesti hlavních oblastech:

- školení v oblasti účetnictví,
- školení zaměřená na prodej,
- školení pro oddělení výroby,
- školení na zlepšování měkkých dovedností,
- školení na zlepšování cizích jazyků,
- školení v oblasti informatiky.

Školení z oblasti **účetnictví** se v roce 2011 zaměřovala hlavně na seznámení s novými daňovými zákony a na rozšíření znalostí o tvorbě daňového přiznání a vykazování zakázek. Dvě školení byla určena pouze pro obecné účetní (nikoli pro vedoucího oddělení a mzdovou účetní), jedno školení bylo uskutečněno pro celé oddělení. Jednalo se o jednodenní kurzy. Část byla vedena interními školiteli, část externími.

Školení z oblasti **prodeje** se v roce 2011 zaměřovala převážně na zvýšení úrovně znalostí a dovedností v oblasti vyřizování reklamací. Tato školení byla většinou určena pro všechny zaměstnance z oddělení prodeje a byla vedena interními školiteli. Některá školení byla pouze pro vedoucího pracovníka oddělení prodeje a pracovníka, který se zabývá řešením reklamací.

Školení pro **výrobu** byla určena vždy pro jednoho až dva konkrétní pracovníky, u nichž bylo potřeba rozvinout určitou znalost či dovednost. Školení se týkala například příjmu a výdeje hotových výrobků či zpracování výhledů spotřeby. Školení byla ve většině případů jednodenní a byla vedena interním školitelem.

Školení ze skupiny **měkkých dovedností** se skládala z rozvoje prezentačních dovedností, tvorby projektů, efektivního řízení a komunikace v týmu. Kurzů se účastnila většina vedoucích pracovníků. Některá školení z této oblasti byla určena i pro pracovníky z oddělení prodeje a nákupu. Tito pracovníci se účastnili školení na zlepšení prezentačních dovedností a školení o efektivním řízení. Školení z kategorie rozvoje měkkých dovedností byla převážně jednodenní, vedena externími školiteli v sídle společnosti Micro-Epsilon s.r.o.

Vzhledem k tomu, že společnost exportuje velkou část svých výrobků do Německa, je velice důležité, aby vybraní pracovníci výborně ovládali **německý jazyk**. Mezi tyto pracovníky patří hlavně pracovníci z oddělení prodeje a nákupu a vedoucí některých oddělení. Společnost realizuje pravidelné jazykové kurzy, na nichž se vyučuje obchodní němčina. Výše jmenovaní pracovníci mají vyučování jednu až dvě hodiny týdně. Každé lekce se účastní vždy dva zaměstnanci.

Dále ve společnosti probíhá výuka **angličtiny**. Ta je momentálně určena pro pracovníky prodeje a vrcholové vedení, ale společnost plánuje výuku rozšířit i pro pracovníky z oddělení nákupu. Vyučuje se obecná angličtina. Pracovníci mají každý týden jednu až dvě vyučovací hodiny. Výuka angličtiny i němčiny probíhá v prostorách společnosti.

Pro IT oddělení se v loňském roce konaly tři vzdělávací kurzy z oblasti **informatiky**. Školení byla zaměřena hlavně na tvorbu databází. Vedl je externí školitel a konala se v sídle vzdělávací společnosti.

Kompletní seznam všech odborných kurzů, které proběhly v roce 2011 ve společnosti Micro-Epsilon s.r.o., je uveden v přílohách (**Příloha D: Odborná školení uskutečněná ve společnosti Micro-Epsilon s.r.o. v roce 2011**)

4.3.3 Metody školení

Společnost využívá jak externí, tak i interní školitele.

Interními školiteli jsou převážně vedoucí jednotlivých oddělení společnosti. Většinu školení v oblasti účetnictví prováděl v roce 2011 vedoucí účetního oddělení. Jednalo se převážně o školení spojená s aktualizací Zákona o účetnictví a daňových zákonů. Velká část školení pro oddělení prodeje byla taktéž provedena využitím interních zdrojů společnosti.

Nejvíce školení provedených **externími školiteli** se realizovalo v rámci zlepšování manažerských dovedností, výuky jazyků a informatiky. Společnost Micro-Epsilon s.r.o. na realizaci školení spolupracovala například s těmito firmami:

- Odborconsult Praha,
- Dům techniky Č. Budějovice s.r.o.,
- DATAMAR,
- ADEUS s.r.o.,
- ICUnet,
- GOPAS, a.s.

Všechna obligatorní školení měla formu **přednášky**. Většina školení se uskutečnila přímo v prostorách společnosti Micro-Epsilon s.r.o.

Většina odborných školení proběhla též formou **přednášky** či **semináře**.

4.4 Hodnocení vzdělávání ve společnosti

Společnost Micro-Epsilon s.r.o. provádí hodnocení vzdělávání jen u některých vzdělávacích aktivit a nemá žádný jednotný systém, který přitom uplatňuje. V této kapitole budou metody hodnocení, které provádí, popsány.

Po **absolvování obligatorních školení** účastníci ve většině případů píšou písemné testy, které mají prověřit úroveň znalostí procvičovaných v rámci kurzu. Výsledky testů jsou zakládány do složek, které společnost o zaměstnancích vede. Díky této evidenci může

personalista porovnávat, jak se zlepšila znalost pracovníků oproti předcházejícím rokům.

V rámci skupiny školení na rozvoj měkkých dovedností pracovníků byla vypracována hodnocení, na jaké úrovni mají účastníci jednotlivé dovednosti, které byly v rámci školení zlepšovány. Tato hodnocení vypracoval nezávislý externí školitel a jsou též součástí složky o zaměstnanci, kterou spravuje personalista. Hodnocení externím školitelem bylo v roce 2011 provedeno u následujících školení:

- prezentační dovednosti – součástí hodnocení byly tipy školitele na to, jak jednotliví pracovníci mohou zlepšit své prezentační schopnosti do budoucna;
- efektivní řízení – školitel vypracovával hodnocení na základě pozorování, jak účastníci kurzu reagovali v nejrůznějších modelových situacích;
- komunikace v týmu – hodnocení byla opět vypracována na základě toho, jak účastníci pracovali v týmu na několika modelových situacích;

Pravidelně se ve společnosti realizují hodnocení jazykových dovedností těch účastníků, kteří absolvují **jazykové kurzy**. Znalosti se hodnotí formou písemného testu a frekvence hodnocení je půlroční. Důvodem hodnocení je nejen ověření získaných znalostí, ale i to, že společnost zaměstnancům v plné výši jazykové kurzy hraří, jestliže dosáhnou požadovaného výsledku.

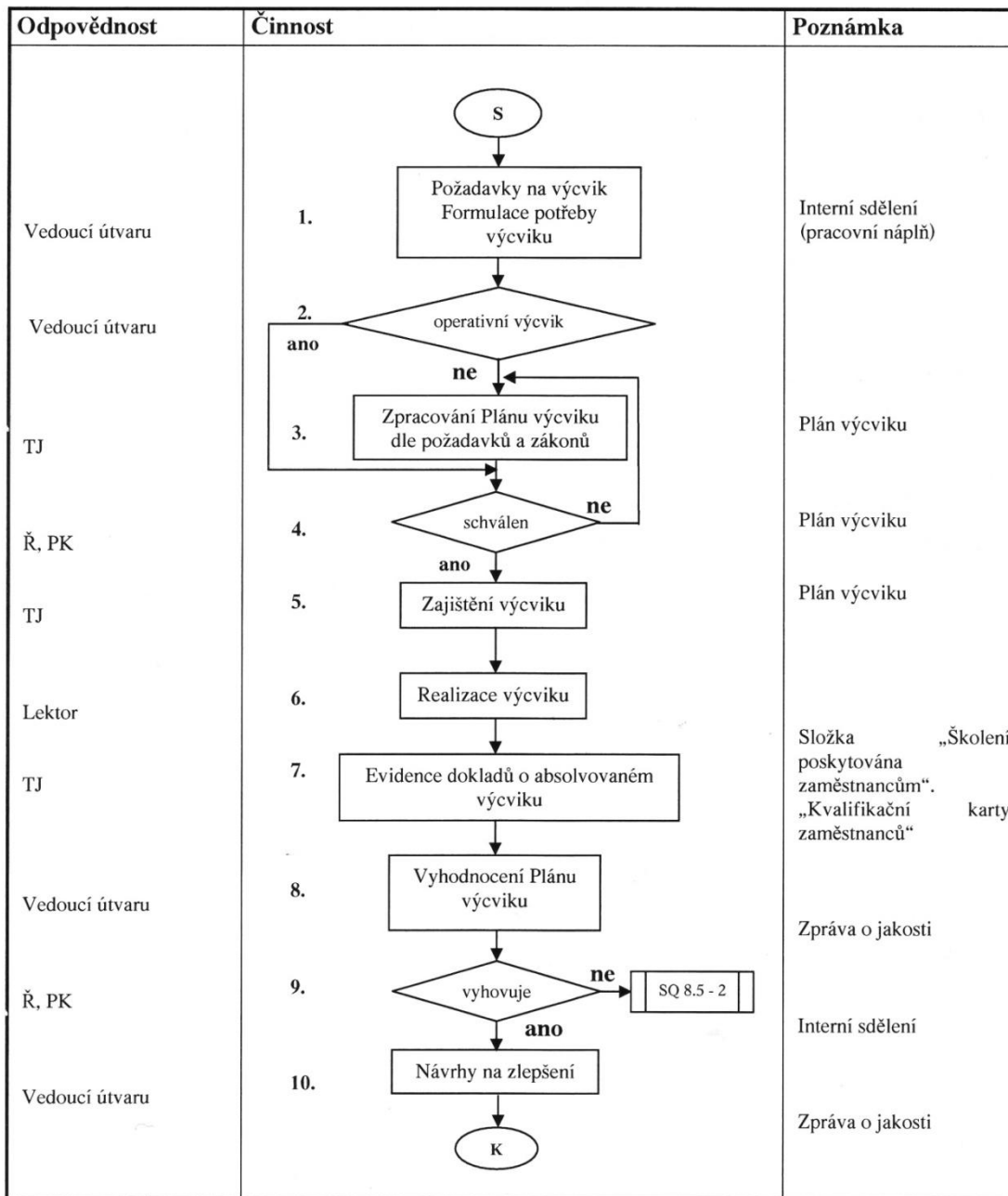
V minulosti společnost prováděla hodnocení toho, jak některé skupiny zaměstnanců vykonávají pracovní činnosti přímo v průběhu pracovního dne. Konkrétně se jednalo o skupinu prodejců a nákupčích. Hodnocení vždy prováděl vedoucí pracovník daného oddělení.

Zaměstnanci sami mají možnost **hodnotit absolvovaná školení**. Téměř po všech kurzech probíhá diskuze s jeho účastníky. Diskuzi vede personalista a zjišťuje, jak jim vyhovovala forma školení a školitel, zdali jim přišlo školení přínosné, zda obsahovalo potřebné informace, jestli tempo bylo vyhovující apod.

Personalista si vede poznámky o podnětech, které jsou zmíněny během diskuze, a na jejich základě plánuje školení v dalších letech. Snaží se například zohledňovat to, jestli účastníkům vyhovovali školitelé a forma školení.

Následující schéma (Obrázek 12: Systém vzdělávání ve společnosti Micro-Epsilon s.r.o.) znázorňuje, jak probíhá proces realizace podnikového vzdělávání ve společnosti Micro-Epsilon s.r.o. od prvotní identifikace potřeb vzdělávání až po konečné hodnocení.

Obrázek 12: Systém vzdělávání ve společnosti Micro-Epsilon s.r.o.



Pramen: Interní dokumenty společnosti Micro-Epsilon s.r.o.

Legenda:

- TJ ... tajemník
- Ř ... ředitel
- PK ... prokuristka

4.5 Zhodnocení systému vzdělávání

Na základě analýzy systému vzdělávání ve společnosti Micro-Epsilon s.r.o., která byla provedena v kapitolách 4.1 až 4.4, bude nyní tento systém zhodnocen.

Jak již bylo napsáno, systém vzdělávání vykazuje prvky systematického vzdělávání, které je charakterizováno v kapitole 3.1. Mezi **silné stránky** systému vzdělávání patří následující:

- vzdělávání se plánuje s předstihem na rok dopředu,
- jsou jasně stanovené odpovědnosti za jednotlivé fáze vzdělávání,
- školení jsou zaměřena na většinu oblastí podnikových činností,
- společnost vhodně využívá externí i interní školitele.

Mezi **slabé stránky** systému vzdělávání naopak patří následující:

- současný systém vzdělávání nesleduje strategické cíle společnosti,
- forma školení není rozmanitá – většina jich probíhá formou přednášky či semináře,
- vzdělávání se neplánuje pro klíčové skupiny zaměstnanců, ale pro jednotlivé zaměstnance,
- systém hodnocení zaměstnanců není jednotný,
- kvalitu školení hodnotí pouze jeho účastníci, což nemusí být objektivní.

Nyní budou silné a slabé stránky systému vzdělávání ve společnosti více rozebrány a u slabých stránek budou podány návrhy na jejich zlepšení.

4.5.1 Silné stránky systému vzdělávání

Díky tomu, že personalista zpracovává plán výcviku na celý rok, se přesně ví, kdy která školení budou probíhat, a na dané termíny se již neplánují další aktivity. Nedochozí tedy k situacím, že by se někteří zaměstnanci nemohli potřebného školení účastnit, protože si na daný termín domluvili schůzku se zákazníky apod. Včas jsou vyhrazeny finanční prostředky potřebné pro realizaci školení, protože s plánem je včas seznámen i finanční ředitel.

Interní dokumenty podniku jasně stanovují pravomoci a odpovědnosti v systému vzdělávání. Díky tomu je jasné, kdo je zodpovědný za identifikaci potřeb vzdělávání,

jeho realizaci i následné hodnocení. Nedochází k nedorozuměním a snižuje se pravděpodobnost, že by některá z činností nebyla vykonána.

Jak již bylo popsáno v kapitole 4.3.2, školení jsou pořádána ve všech oblastech podnikových činností od výroby, přes účetnictví až po manažerské dovednosti. Díky tomu se zlepšuje připravenost lidských zdrojů ve všech firemních odděleních.

Díky vhodnému využívání interních i externích školitelů společnost využívá výhod obou těchto přístupů.

4.5.2 Slabé stránky systému vzdělávání

Mezi slabé stránky systému vzdělávání ve společnosti Micro-Epsilon s.r.o. patří to, že současný systém vzdělávání nesleduje dlouhodobé cíle společnosti. Bylo by tedy vhodné systém vzdělávání provázat s těmito cíli. Bude tak lépe podporovat realizaci zvolené strategie a plnění cílů.

Za další slabou stránku považují to, většina školení probíhá formou přednášky či semináře. Společnosti bych doporučila, aby se zaměřila i na jiné formy školení, které by mohly vést k lepšímu osvojení a zapamatování vyučovaných znalostí a dovedností.

Společnost by mohla zapojit kromě přednášek **názorné vyučování**. To by bylo vhodné například při realizaci školení na rozvoj prezentačních dovedností, některých školení zaměřujících se na výrobní proces a informatiku.

Dalšími vhodnými formami by mohl být **workshop**, který by své uplatnění našel při školeních zaměřených na rozvoj měkkých dovedností. **Coaching** či **mentoring** by se mohly uplatnit též při rozvoji měkkých dovedností, například pro pracovníky z úseku prodeje nebo nákupu.

Plánování vzdělávání by mělo vycházet nejen z hodnocení potřeb konkrétních zaměstnanců, ale i z hodnocení potřeb vzdělávání **klíčových skupin zaměstnanců**, tzv. „job families“. Identifikace těchto skupin a analýza vybraných „job families“ bude provedena v následující kapitole.

Doporučila bych společnosti zavést ucelený systém, na jehož základě bude provádět hodnocení vzdělávání zaměstnanců. Výsledky těchto hodnocení by se evidovaly ve

složkách jednotlivých zaměstnanců, což by umožnilo monitorovat, jaký pokrok zaměstnanci dělají za určité časové období, například jeden rok.

Bylo by vhodné, aby **kvalitu vzdělávacích programů** nehodnotili pouze jeho účastníci, protože jejich hodnocení může být zkreslené. Hodnocení by měla provádět i nějaká nezáúčastněná osoba, například personalista nebo vedoucí pracovník.

Výsledky hodnocení by bylo vhodné pečlivě zaznamenávat, ideálně jednotným způsobem do předem připraveného formuláře. V současnosti si personalista hodnocení zaznamenává na prázdný list papíru, záznamy nemají ucelenou strukturu a nikde se oficiálně nevidují. Jasně zpracované formuláře by mohly personalistu vést ke kladení klíčových otázek účastníkům školení, které jsou důležité pro další plánování vzdělávacích kurzů.

4.6 Návrhy na změnu systému vzdělávání

Doporučuji, aby společnost systém vzdělávání více provázala se svými strategickými cíli. K tomu jako nejvhodnější vidím využít metodiku **Balanced Scorecard**.

Balanced Scorecard (BSC) je strategickým systémem vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku, který může být využit jak pro tvorbu, tak pro implementaci strategie. Přispívá k propojení systému řízení lidských zdrojů a systému řízení podniku, tedy ke spojení strategie podniku s řízením lidských zdrojů a rozvojem a vzděláváním pracovníků. Propojuje veškeré aktivity firmy (vč. vzdělávání pracovníků) se strategií. Vize a strategie firmy jsou převedeny do souboru měřítek výkonnosti, který tvoří rámec pro posuzování jejich kvality.

Metodika se skládá ze čtyř perspektiv:

1. finanční,
2. zákaznické,
3. perspektivy interních procesů,
4. perspektivy interního potenciálu.

Cíle jednotlivých perspektiv se odvíjejí od cílů finančních. Finanční cíle jsou směrodatné pro cíle v zákaznické oblasti, ty ovlivňují cíle v perspektivě interních procesů a z nich se následně odvozují cíle pro oblast interního potenciálu.

Pro navržení systému vzdělávání metodikou BSC je nutné zaměřit se na čtvrtou perspektivu, tedy připravenost lidských zdrojů. K dosažení vysoké připravenosti lidských zdrojů je třeba provést následující činnosti:

1. určení klíčových skupin zaměstnanců, tzv. „job families“,
2. vypracování kompetenčních profilů vybraných skupin zaměstnanců,
3. hodnocení současné úrovně kompetencí,
4. stanovení programu rozvoje lidských zdrojů.

Na základě této metodiky bude v následující kapitole provedena analýza připravenosti lidských zdrojů ve společnosti Micro-Epsilon s.r.o. a stanoven program rozvoje.

5 Připravenost lidských zdrojů

V této kapitole bude analyzována připravenost lidských zdrojů ve společnosti Micro-Epsilon s.r.o.

Nejprve budou identifikovány klíčové skupiny zaměstnanců, poté bude vypracován jejich kompetenční profil. Na jeho základě bude provedeno hodnocení úrovně kompetencí zaměstnanců a identifikována mezera mezi současnou úrovní kompetencí a jejich požadovanou úrovní. Zjištěná mezera poskytne podklad pro navržení vzdělávacího projektu, který bude zpracován v následující kapitole.

„Pro realizaci rozvojového plánu prostřednictvím interních procesů je třeba mít k dispozici vysokou kvalitu pohotovosti (připravenosti) lidských zdrojů.

Přitom je třeba identifikovat mezeru mezi **současnou připraveností** a připraveností, kterou požaduje předmětný projekt rozvoje. Následně se může postavit konkrétní plán a program, jak tuto **kompetenční mezeru** odstranit.“ (Šulák, 2006)

5.1 Identifikace klíčových skupin zaměstnanců

Job families jsou definovány jako skupiny souvisejících prací, které ale vyžadují různou úroveň znalostí a dovedností a mají různou úroveň zodpovědnosti. Mezi výhody definování job families patří:

1. Zlepšují kompetence pracovníků díky jejich lepšímu výběru a umístění.
2. Zlepšují individuální výkony pracovníků.
3. Poskytují větší flexibilitu liniovým manažerům při rozhodování o nových pracovních povinnostech pro pracovníky.

Na základě interní a externí analýzy provedené v kapitole 2.5 bude nyní provedena identifikace klíčových skupin pracovníků společnosti. Tyto skupiny byly vybírány na základě toho, jaký mají vliv na plnění strategického plánu společnosti.

Byly identifikovány následující klíčové skupiny zaměstnanců:

- vrcholové vedení společnosti,
- pracovníci marketingu a prodeje,

- pracovníci nákupu,
- pracovníci výzkumu a vývoje,
- mistři.

Vrcholové vedení společnosti je klíčovou skupinou, neboť musí dobře naformulovat strategii společnosti, stanovit metriky hodnocení či provádět důležitá strategická rozhodnutí, která mají signifikantní dopad na chod společnosti.

Pracovníci prodeje a marketingu jsou velice důležitou skupinou vzhledem ke dvěma ze stanovených strategických cílů – expanzi na české a slovenské trhy a udržování a posilování tržní pozice v Německu. Bez dobře vyškolených prodejců by společnost obtížněji získávala nové zákazníky a udržovala si ty stávající. Bez dobře fungujícího **marketingu** by prezentace společnosti nebyla efektivní.

Oddělení nákupu zajišťuje dlouhodobě výhodný nákup surovin, jejich dostatečnou výši a udržování dlouhodobě dobrých vztahů s dodavateli. Vzhledem k plánované expanzi a rozšiřování výroby důležitost pracovníků nákupu neustále roste a jejich správná činnost je důležitá pro plnění strategického plánu.

Vzhledem k tomu, že pro společnost je velice důležité nabízet inovačně vyspělé produkty, je klíčové mít dobře proškolené **pracovníky výzkumu a vývoje**. Ti musí být kreativní, znát nejnovější trendy a být schopni systematické práce. Jedině v takovém případě má smysl, aby společnost naplňovala jeden ze svých strategických cílů: zvyšovat konkurenceschopnost rozvíjením vědy a výzkumu.

Společnost plánuje v následujících pěti letech rozšířit výrobu, aby mohla pokrýt rostoucí poptávku po svých výrobcích spojenou s expanzí na český a slovenský trh. Aby rozšíření výroby proběhlo rychle a úspěšně, je nutné, aby **mistři** byli dobře proškoleni v souvislosti s používáním nových strojů a aby dobře zvládli organizaci většího počtu dělníků.

V rámci této diplomové práce budou podrobně analyzovány kompetence pracovníků nákupu a prodeje. Kompetence pro ostatní job families by se vypracovávaly stejnou metodikou.

5.2 Pracovní náplň jednotlivých job families

V této kapitole budou uvedeny popisy práce pro pracovníky oddělení prodeje a nákupu. Na základě těchto popisů budou v následující kapitole definovány potřebné kompetence.

5.2.1 Pracovníci prodeje

Hlavní náplň práce pracovníků prodeje se skládá z následujících činností:

- a) vyhledávání nových klientů,
- b) komunikace s novými i stávajícími klienty,
- c) dlouhodobá péče o klienty,
- d) tvorba nabídek,
- e) prezentace produktů společnosti.

Mezi další činnosti patří:

- f) vyhotovování a vyřizování české i zahraniční obchodní korespondence,
- g) zpracování poptávek,
- h) příprava podkladů pro obchodní jednání, obchodní smlouvy, resp. nabídky a schvalování došlých objednávek, sledování jejich zabezpečení a plnění závazků z nich vyplývajících
- i) průběžné zadávání projektů, nabídek, objednávek a dalších potřebných dat v rámci aktivního prodeje,
- j) vystavování dodacích listů a faktur u tuzemských zákazníků,
- k) průběžně a včas zabezpečit uplatňování, vyřizování evidencí oprav a odběratelských reklamací u našich odběratelů,
- l) vyřizování výpůjček dle pokynů prodejce,
- m) pomoc při přípravě a koordinaci návštěv zákazníků,
- n) zajišťování ubytování a dalších organizačních záležitostí,
- o) pravidelná aktualizace potřebných údajů v podnikové databázi,
- p) ostatní potřebné práce pro aktivní prodej.

5.2.2 Pracovníci nákupu

Mezi pracovní náplň nákupčího patří:

- a) zajištění oblasti dodávek materiálu, surovin, strojů a zboží,
- b) vedení poptávkových řízení,
- c) vybírání dodavatelů a uzavírání kontraktů,
- d) vystavování objednávek,
- e) kontrola dodržování smluvených podmínek při dodávkách,
- f) sledování stavu zásob,
- g) analýza dodávek z hlediska efektivnosti a dle toho stanovení případných opatření.

Mezi další činnosti patří:

- a) vyhotovování a vyřizování české i zahraniční korespondence související s nákupem,
- b) příprava podkladů pro obchodní jednání, obchodní smlouvy, resp. nabídky a schvalování došlých objednávek, sledování jejich zabezpečení a plnění závazků z nich vyplývajících,
- c) průběžné zadávání projektů, nabídek, objednávek a dalších potřebných dat v rámci nákupu,
- d) evidence dodacích listů a faktur,
- e) pravidelná aktualizace potřebných údajů v podnikové databázi,
- f) pravidelně rozvíjení znalostí o fungování trhu,
- g) ostatní potřebné práce pro nákup.

5.3 Stanovení kompetenčního profilu

Jak je patrné z popisu činností prodejců a nákupčích, pro kvalitní výkon jejich pracovní činnosti jsou potřebné relativně stejné skupiny dovedností a znalostí. Velká část kompetenčního modelu proto bude zpracována pro obě job families dohromady. Odděleně budou zmíněny ty kompetence, které jsou pro jednotlivé job families specifické.

Vypracovaný kompetenční profil je uveden v následující tabulce (Tabulka 11: Kompetenční profil). Tabulka je rozdělena na hlavní skupiny kompetencí. Mezi ně patří následující:

- obchodní dovednosti,
- prezentační dovednosti a schopnosti,
- znalost prostředí,
- jazykové kompetence.

Do výše uvedených skupin spadají jednotlivé kompetence. Ty jsou vždy heslovitě pojmenovány v levé části tabulky. V pravé části je uveden stručný popis toho, co za dovednosti či znalosti je potřeba ovládat.

Tabulka 11: Kompetenční profil

I. oblast kompetencí: Obchodní dovednosti	
Kompetence	Detailní popis
Příprava obchodního jednání	<ul style="list-style-type: none"> - segmentace a znalost klienta, - stanovení cíle návštěvy, - příprava materiálů,
Vedení obchodního jednání	<ul style="list-style-type: none"> - získání důvěry, - analýza potřeb klienta (pouze prodejci), - aktivní naslouchání, - uzavření dohody
Argumentace	<ul style="list-style-type: none"> - překonávání námitek, - motivace klienta / dodavatele, - řešení stížností, - odmítnutí požadavků,
II. oblast dovedností: Prezentační dovednosti a schopnosti	
Kompetence	Detailní popis
Příprava prezentace	<ul style="list-style-type: none"> - příprava prostředí pro prezentaci, - příprava techniky, - příprava prezentačních podkladů,
Prezentační techniky	<ul style="list-style-type: none"> - prezentování pro různé typy publika, - zvládání stresu a trémy, - technika verbálního projevu, - neverbální projev, - zvládání rušivých a kritických situací,

	- moderace diskuze
III. oblast dovedností: Znalost prostředí	
A) Prodejci	
Kompetence	Detailní popis
Produktové znalosti	- detailní znalosti vlastních produktů,
Znalost konkurence	- znalost produktů konkurence, - znalost konkurenčních podílů na trhu, - znalost aktivit konkurence,
Odborné znalosti	- znalost v oblasti měřících senzorů, - odborné řešení problémů, - benefity produktů.
Administrativní znalosti	- znalost kancelářského software Office, - práce s podnikovou databází.
Znalost obchodního práva	- způsoby vyřizování reklamace, - právní náležitosti faktur, - sestavování smluv.
B) Nákupčí	
Kompetence	Detailní popis
Produktové znalosti	- detailní znalosti složení výrobků,
Znalost trhu	- znalost možných dodavatelů, - znalost jejich cenových nabídek, kvality a přesnosti dodávek, - monitorování speciálních nabídek.
Administrativní znalosti	- znalost kancelářského software Office, - práce s podnikovou databází.
Znalost obchodního práva	- způsoby vyřizování reklamace, - právní náležitosti faktur, - sestavování smluv.
IV. oblast dovedností: Jazykové kompetence	
Obchodní němčina	- vedení rozhovoru v němčině,

	<ul style="list-style-type: none"> - porozumění odborným německým textům, - špičkový písemný projev.
Obecná angličtina	<ul style="list-style-type: none"> - základní porozumění textům, - účast v jednoduchém rozhovoru, - základy písemného projevu.

Pramen: Vlastní vypracování na základě interních dokumentů společnosti Micro-Epsilon s.r.o., 2012

5.4 Systém měření dosaženého stupně kompetencí

Na základě výše uvedeného kompetenčního profilu (Tabulka 11: Kompetenční profil) byla vypracována **hodnotící kompetenční karta** (Tabulka 12: Hodnotící kompetenční karta). Pomocí ní se bude měřit úroveň, na níž pracovníci mají jednotlivé kompetence.

Tabulka 12: Hodnotící kompetenční karta

	Kompetence	Hodnocení	Poznámka
Obchodní dovednosti	Příprava obchodního jednání		
	Vedení obchodního jednání		
	Argumentace		
Prezentační dovednosti	Příprava prezentace		
	Prezentační techniky		
Znalost prostředí	Produktové znalosti		
	Znalost konkurence/trhu		
	Odborné znalosti		
	Administrativní znalosti		
	Znalost obchodního práva		
Jazykové kompetence	Obchodní němčina		
	Obecná angličtina		

Pramen: Vlastní vypracování, 2012

Pro měření se použije sedmi stupňová škála hodnocení. V následující tabulce (Tabulka 13: Stupňová škála hodnocení) je popsáno, jaké úrovni kompetence odpovídají jednotlivé stupně.

Hodnocení pomocí sedmi stupňové škály bylo zvoleno z toho důvodu, že slovní popisy podávají jasný přehled o tom, jak kompetence pracovníků hodnotit. Díky přiřazeným číselným hodnotám je možné výsledky hodnocení kvantifikovat a relativně snadno z nich vyvozovat závěry,

Tabulka 13: Stupňová škála hodnocení

Stupeň	Popis
1	Z jeho chování je patrné, že zná postup, občas se mu ho podaří správně použít, jeho pokusy jsou neumělé, ale je vidět snaha.
2	Daří se mu dodržovat správný postup, ne vždy je účinný. K výsledku se dobírá spíše oklikou a díky projevené snaze.
3	Osvožil si danou kompetenci, nedopouští se začátečnických chyb, stále potřebuje vydatnou zpětnou vazbu.
4	Kompetence je na přiměřené úrovni, ubývá chyb, chování je více spontánní, rychle se učí ze zpětné vazby.
5	Kompetence je na solidní úrovni. V jeho chování je patrné, že ví, proč co dělá. Chyby se objevují jen velmi zřídka a zaměstnanec si je sám uvědomuje.
6	Kompetence je na velmi vysoké úrovni, nedopouští se výraznějších chyb. Občas je třeba mírná korekce formou koučinku.
7	Kompetence je na nejvyšší možné úrovni, dělá danou věc automaticky. Je schopen předávat zkušenosti a učit ostatní.

Pramen: Vlastní vypracování na základě interních dokumentů společnosti, 2012

Pracovníci nákupu a prodeje by měli dosahovat alespoň úrovně 4 ve všech kompetencích, které se měří v kompetenční kartě. Pokud dosahují nižšího stupně, je to podkladem pro zavedení vzdělávacího systému. Tato úroveň byla stanovena na základě doporučení personalisty společnosti.

Není efektivní, aby se školení účastnili i ti zaměstnanci, kteří mají danou kompetenci dostatečně rozvinutou. Místo toho, aby se učili danou problematiku dvakrát, mohou se

zaměřit na rozvoj v jiných oblastech. Společnost navíc nebude mít takové náklady na školení, jako kdyby na ně posílala všechny zaměstnance z oddělení prodeje a nákupu. Školení se proto budou pořádat pouze pro pracovníky s nedostatečnou úrovní kompetence. Z důvodu finančních omezení se školení budou provádět pouze v případě, že **alespoň pět zaměstnanců** nebude dosahovat požadované úrovně kompetence.

Pokud bude mít kompetenci na nedostatečné úrovni méně než pět zaměstnanců, zaměstnanci se budou vzdělávat v rámci samostudia pod vedením svých vedoucích.

Na základě výsledků měření bude zjištěna mezera ve vzdělání a navržen systém vzdělávání, který bude rozvíjet konkrétní problematické oblasti znalostí a dovedností pracovníků nákupu a obchodu. Tento systém bude navržen v následujících kapitolách.

5.5 Měření stupně kompetencí

V podniku pracuje celkem šest prodejců a sedm nákupčí. Měření úrovně kompetencí tedy proběhne celkem u **třinácti osob**.

Pro každou kompetenční skupinu je ideální jiný způsob hodnocení. Ten bude popsán v jednotlivých podkapitolách.

5.5.1 Úroveň obchodních dovedností

Nejvhodnějším způsobem měření úrovně obchodních dovedností by bylo, pokud by nadřízený pracovník oddělení či personalista absolvoval s každým zaměstnancem alespoň jednu návštěvu zákazníka/dodavatele a mohl jasně vidět, jak pracovník zvládá jednotlivé obchodní dovednosti v praxi. Hodnotitel by již během návštěvy vyplňoval kompetenční kartu a psal si přesné poznámky, proč tu kterou schopnost ohodnotil určitou úrovní.

Společnost Micro-Epsilon s.r.o. velice podobný styl hodnocení prováděla před rokem a půl v rámci zlepšování činnosti oddělení prodeje a nákupu. Následující tabulka z tohoto hodnocení vychází. Je však upravena o rozdílné oblasti, které se dřív nehodnotily. Hodnocení jsem doplnila na základě konzultace s personalistou, který poskytl informace o tom, k jakému došlo rozvoji zaměstnanců od doby, kdy poslední hodnocení probíhalo.

Zjišťovala jsem, jaký pokrok provedli jednotliví zaměstnanci od doby, kdy první hodnocení proběhlo, a zvyšovala, popřípadě snižovala, úroveň jednotlivých kompetencí. Konkrétní číselné hodnocení je vidět v následující tabulce (Tabulka 14: Hodnocení obchodních dovedností).

Tabulka 14: Hodnocení obchodních dovedností

Kompetence/Zaměstnanci	Prodej						Nákup						Pr.	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L		M
Příprava obchodního jednání	6	4	5	5	4	3	4	3	6	4	4	3	2	4,1
Vedení obchodního jednání	5	4	5	3	5	3	3	4	5	3	5	4	4	4,1
Argumentace	4	5	3	4	3	2	3	4	4	2	3	3	3	3,0
Průměrné hodnocení pracovníka	4,7	3,3	4,3	4	4	2,7	3,3	3,7	5	3,0	4,0	3,3	3,0	

Pramen: Vlastní vypracování, 2012

Následující tabulka (Tabulka 15: Vyhodnocení úrovně obchodních dovedností) uvádí, kolik zaměstnanců nesplňuje požadovanou úroveň kompetencí.

Tabulka 15: Vyhodnocení úrovně obchodních dovedností

Kompetence	Prodej	Nákup	Celkem
Příprava obchodního jednání	1	3	4
Vedení obchodního jednání	2	1	3
Argumentace	3	5	8

Pramen: Vlastní vypracování, 2012

Jak z tabulky výše vyplývá, bude do vzdělávacího projektu, jenž bude zpracován v následující kapitole, zařazeno zlepšení kompetence „Argumentace“.

5.5.2 Úroveň prezentačních dovedností

Nejlepším způsobem, jak měřit prezentační dovednosti pracovníků, by bylo provádět standardizované hodnocení během zkušebních prezentací. Všichni pracovníci by prezentovali stejný problém, aby bylo možné objektivně porovnat, kdo má jak dobře rozvinuté prezentační dovednosti. Hodnotit by mohl panel osob složených například z vedoucího pracovníka, personalisty a externího odborníka na výuku prezentačních dovedností.

Ve společnosti v loňském roce proběhl jednodenní kurz, který byl zaměřený právě na zlepšování prezentačních dovedností. Součástí kurzu bylo i procvičování jednotlivých dovedností účastníky. Presentace jednotlivých účastníků hodnotil externí školitel, který kurz vedl.

Při určování úrovně kompetencí jsem vycházela z tohoto hodnocení, ale bylo dále upravováno o poznámky personalisty a vedoucího pracovníka útvaru na základě jejich znalosti pracovníků a toho, jak dané kompetence ovládají a využívají nejen v modelových situacích během školení, ale i při běžném výkonu práce v kontaktu se zákazníky a dodavateli. Úroveň kompetencí v oblasti prezentačních dovedností zobrazuje následující tabulka (Tabulka 16: Hodnocení prezentačních dovedností).

Tabulka 16: Hodnocení prezentačních dovedností

Kompetence/Zaměstnanci	Prodej						Nákup						Pr.	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L		M
Příprava prezentace	6	5	5	3	5	4	5	3	5	6	4	5	3	4,5
Prezentační techniky	4	4	4	3	4	2	5	4	4	4	3	3	2	3,5
Průměrné hodnocení pracovníka	5	4,5	4,5	3	4,5	3	5	3,5	4,5	5	3,5	4	2,5	

Pramen: Vlastní vypracování, 2012

Následující tabulka (Tabulka 17: Vyhodnocení úrovně prezentačních dovedností) uvádí, kolik zaměstnanců nesplňuje požadovanou úroveň kompetencí.

Tabulka 17: Vyhodnocení úrovně prezentačních dovedností

Kompetence	Prodej	Nákup	Celkem
Příprava prezentace	1	2	3
Prezentační techniky	2	3	5

Pramen: Vlastní vypracování, 2012

Jak je z tabulky patrné, společnost by se měla zaměřit na zdokonalování prezentačních technik zaměstnanců prodeje a nákupu.

5.5.3 Úroveň znalostí prostředí

Znalosti prostředí mohou být objektivně měřeny pomocí písemných testů. Ty mohou být tvořeny otevřenými nebo uzavřenými otázkami či mohou být ve formě testu, kde se účastník rozhoduje mezi správností několika různých odpovědí.

Společnost zjišťovala úroveň znalosti některých oblastí v rámci hodnocení úspěšnosti školení, která probíhala v minulosti. Na základě těchto testů a doporučení personalisty jsem stanovila úroveň kompetencí jednotlivých pracovníků na takové úrovni, jako znázorňuje následující tabulka (Tabulka 18: Hodnocení znalostí prostředí).

Tabulka 18: Hodnocení znalostí prostředí

Kompetence/Zaměstnanci	Prodej						Nákup						Pr.	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L		M
Produktové znalosti	5	5	4	5	6	4	5	4	6	5	4	5	4	4,8
Znalost konkurence/trhu	4	4	3	5	4	3	4	3	5	3	3	3	4	3,7
Odborné znalosti	5	6	3	3	4	4	-	-	-	-	-	-	-	4,2
Administrativní znalosti	4	4	2	3	5	4	3	4	5	3	2	4	5	3,6
Znalost obchodního práva	4	5	3	4	6	4	5	4	4	3	4	5	4	4,2
Průměrné hodnocení pracovníka	4,4	4,8	3	4	5	3,8	4,3	3,8	5	3,5	3,3	4,3	4,3	

Pramen: Vlastní vypracování, 2012

Následující tabulka (Tabulka 19: Vyhodnocení úrovně znalostí prostředí) uvádí, kolik zaměstnanců nesplňuje požadovanou úroveň kompetencí.

Tabulka 19: Vyhodnocení úrovně znalostí prostředí

Kompetence	Prodej	Nákup	Celkem
Produktové znalosti	0	0	0
Znalost konkurence/trhu	2	4	6
Odborné znalosti	2	-	2
Administrativní znalosti	2	3	5
Znalost obchodního práva	1	1	2

Pramen: Vlastní vypracování, 2012

Jak vyplývá z tabulky, ve společnosti existuje mezera ve vzdělání v oblasti znalostí trhu a v oblasti administrativních znalostí.

5.5.4 Úroveň jazykových kompetencí

Dobrá úroveň jazyků je pro prodejce i nákupčí velice důležitá, neboť velká část obchodů probíhá s německými zákazníky a dodavateli. Pracovníci z oddělení prodeje musí mít jazykové kompetence na špičkové úrovni, aby mohli dobře komunikovat se zákazníky, jejichž velká část hovoří německy. Z toho důvodu je požadovaná úroveň kompetence Obchodní němčina zvýšena na **úroveň 5** pro prodejce.

Pravidelně každý rok společnost měří úroveň angličtiny a němčiny formou písemných testů. Na základě výsledků těchto testů a konzultace s personalistou jsem sestavila hodnocení jazykových znalostí jednotlivých pracovníků ze sledovaných skupin. Toto hodnocení znázorňuje následující tabulka (Tabulka 20: Hodnocení jazykových kompetencí).

Tabulka 20: Hodnocení jazykových kompetencí

Kompetence/Zaměstnanci	Prodej						Nákup						Pr.	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L		M
Obchodní němčina	5	5	5	4	3	5	3	4	2	4	4	3	3	3,5
Obecná angličtina	4	4	3	3	4	4	2	1	4	3	4	3	5	3,5
Průměrné hodnocení pracovníka	4,5	4,5	4	3,5	3,5	4,5	2,5	2,5	3	3,5	4	3	4	

Pramen: Vlastní vypracování, 2012

Následující tabulka (Tabulka 21: Vyhodnocení úrovně jazykových kompetencí) uvádí, kolik zaměstnanců nesplňuje požadovanou úroveň kompetencí.

Tabulka 21: Vyhodnocení úrovně jazykových kompetencí

Kompetence	Prodej	Nákup	Celkem
Obchodní němčina	2	4	6
Obecná angličtina	2	4	6

Pramen: Vlastní vypracování, 2012

Jak z tabulky výše vyplývá, na základě požadavků pro pořádání vzdělávacích programů definovaných v kapitole 5.4 je nutné, aby se zaměstnanci nákupu a prodeje účastnili výuky obchodní němčiny a obecné angličtiny.

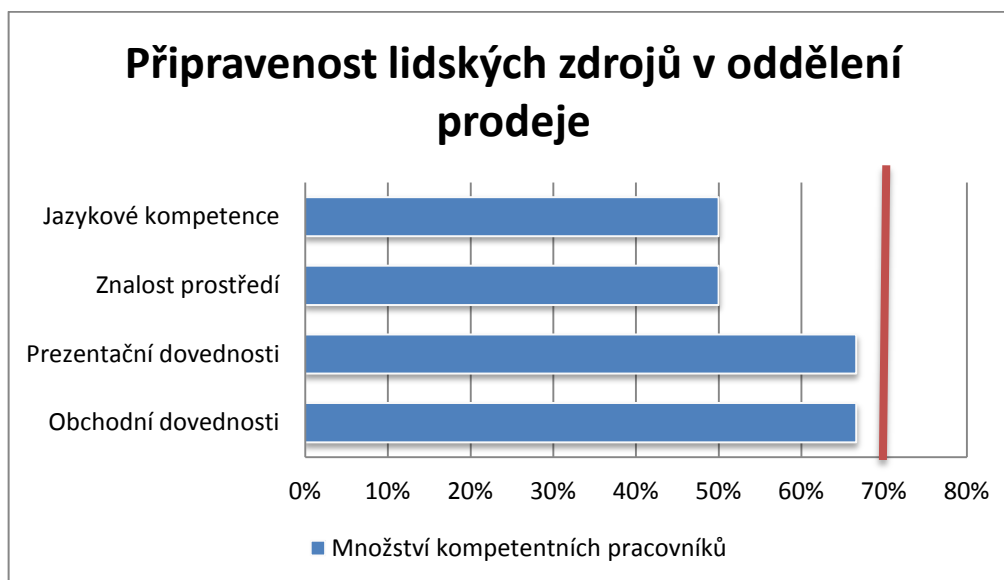
5.6 Vyhodnocení měření kompetencí

Předchozí analýza ukázala, že v podniku Micro-Epsilon s.r.o. **existuje mezera ve vzdělání**. Na základě této analýzy bude v následující kapitole navržen vzdělávací projekt, který by měl vést k dosažení požadované úrovně kompetencí.

5.6.1 Připravenost lidských zdrojů v oddělení prodeje

Následující graf (Obrázek 13: Připravenost lidských zdrojů) znázorňuje, jak vysoká je připravenost lidských zdrojů. Za kompetentního pracovníka je považován ten, který ve všech dovednostech dané kompetenční skupiny dosáhl požadované úrovně kompetencí. Graf znázorňuje výsledky měření úrovně kompetencí pro oddělení prodeje.

Obrázek 13: Připravenost lidských zdrojů v oddělení prodeje



Pramen: Vlastní vypracování, 2012

Vycházejme z následujícího tvrzení: „Z praxe podniků je možné zjistit, že mez dobré připravenosti (pohotovosti) lidských zdrojů dosahuje hodnot 70 – 80%.“ (Šulák, 2006).

Z provedeného měření vyplývá, že největší nedostatky mají zaměstnanci z oddělení prodeje ve skupině dovedností týkajících se jazykových kompetencí a znalosti prostředí.

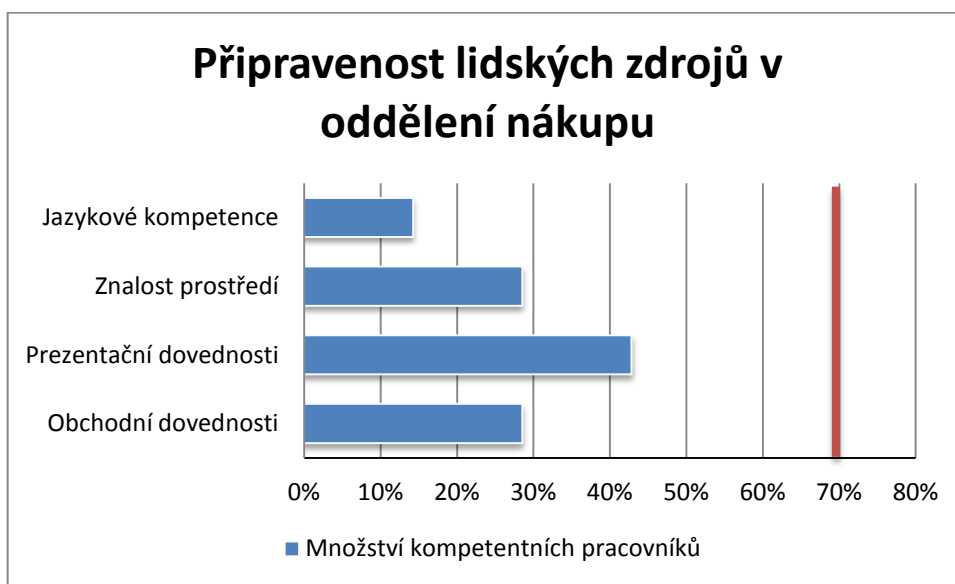
Na rozvoj těchto oblastí by se proto měly zaměřovat vzdělávací kurzy pro oddělení prodeje.

Úroveň připravenosti ve skupině dovedností „Prezentační dovednosti“ a „Obchodní dovednosti“ se blíží sedmdesáti procentům, což je dle Šuláka (2006) možné pokládat za mez dobré připravenosti. V těchto dvou oblastech proto budou stačit vzdělávací kurzy pouze pro několik pracovníků, kteří nedosahují požadované úrovně kompetence.

5.6.2 Připravenost lidských zdrojů v oddělení nákupu

Míra připravenosti lidských zdrojů v oddělení nákupu dosahuje výrazně horších výsledků, než v oddělení prodeje. Výsledky měření jsou zachyceny v následujícím grafu (Obrázek 14: Připravenost lidských zdrojů v oddělení nákupu).

Obrázek 14: Připravenost lidských zdrojů v oddělení nákupu



Pramen: Vlastní vypracování, 2012

Jak je z grafu patrné, připravenost lidských zdrojů v oddělení nákupu je na velice nízké úrovni. Pracovníci mají nejlépe rozvinuté dovednosti z kompetenční skupiny „Prezentační dovednosti“. Zde připravenost dosahuje úrovně 43%. Naopak nejhorší je připravenost v oblasti jazykových kompetencí, kde je za dostatečně připravené možné považovat pouze 14% pracovníků.

Vzhledem k neuspokojivým výsledkům měření je nutné zaměřit se na intenzivní vzdělávání pracovníků nákupu ve všech definovaných skupinách kompetencí.

5.6.3 Celkové zhodnocení připravenosti lidských zdrojů

Analýza připravenosti lidských zdrojů provedená v této kapitole ukazuje, že připravenost lidských zdrojů je na **nedostatečné úrovni** a je třeba zaměřit se na její zvýšení. Existuje mezera mezi skutečnou a požadovanou připraveností lidských zdrojů.

V následující kapitole proto bude navržen projekt vzdělávání, který by měl zvýšit připravenost lidských zdrojů k plnění dlouhodobých cílů společnosti na žádoucí úroveň tím, že odstraní identifikovanou mezeru ve vzdělání.

Vzdělávací projekt bude zaměřen hlavně na pracovníky z oddělení nákupu, neboť toto oddělení dosáhlo nedostatečných výsledků.

6 Návrh vzdělávacího projektu

V této kapitole bude navržen vzdělávací projekt na základě zjištěné mezery mezi skutečnou a požadovanou úrovní kompetencí, která byla zjištěna v kapitole 0. Nejprve budou popsány základní náležitosti vzdělávacího projektu a definovány cíle, jichž se vzdělávací projekt bude snažit dosáhnout. Na základě těchto cílů bude zpracován konkrétní vzdělávací projekt a budou navrženy metody, jak je možné hodnotit výstupy projektu.

6.1 Cíl vzdělávacího projektu

Předmětem projektu je profesní vzdělávání pracovníků společnosti Micro-Epsilon s.r.o. v oblasti vybraných obchodních a prezentačních dovedností, administrativních znalostí a znalostí prostředí. Plán vzdělávacích aktivit je stanoven na základě mezery ve vzdělání identifikované v kapitole 0.

Do projektu jsou zapojeni zaměstnanci společnosti Micro-Epsilon s.r.o. z oddělení nákupu a prodeje, kteří nedosahují požadované úrovně kompetencí.

Cílem připravovaného vzdělávacího projektu je **zvýšit připravenost nákupčích a prodejců** pro plnění strategických cílů společnosti.

Cíle bude dosaženo v průběhu dvanácti měsíců v období od **září 2012 do září 2013**.

Z analýzy provedené v kapitole 0 vyplývá, že vzdělávací program musí být zaměřen na následující problematické oblasti:

1. Soft Skills

- argumentace,
- prezentační techniky,

2. Hard Skills

- znalost konkurence/trhu,
- administrativní znalosti,
- obchodní němčina,
- obecná angličtina.

Zlepšení výše uvedených kompetencí povede ke zvýšení připravenosti pracovníků prodeje a nákupu, což usnadní naplňování strategických cílů, jež si společnost stanovila. (Tyto cíle jsou uvedeny v kapitole 2.3.)

Ve společnosti probíhají pravidelné kurzy na zlepšení **jazykové přípravy** zaměstnanců. Vyučuje se jak němčina, tak i angličtina. Časová dotace je dvě hodiny týdně pro každého účastníka. Vzhledem k tomu, že kurzy již probíhají, není třeba navrhopat jiná řešení. Důležité bude zajistit, aby se kurzů účastnili skutečně ti pracovníci, kteří nedosahují požadované úrovně německého či anglického jazyka.

Jak již bylo zmíněno v kapitole 4.3.2, v roce 2011 ve společnosti proběhlo jednodenní školení, které se zabývalo zlepšováním **prezentačních dovedností**. Jak ale vyplývá z analýzy vypracované v kapitole 0, prezentační dovednosti stále nejsou na dostatečné úrovni. Součástí plánovaného projektu proto budou školení, která se zaměřují právě na tuto problematiku.

Dovednost **argumentace** společnost Micro-Epsilon s.r.o. v předcházejícím roce nijak nerozvíjela. V plánovaném vzdělávacím projektu jí proto bude věnováno více prostoru, neboť tato dovednost je pro prodejce i nákupčí velice důležitá pro správný výkon jejich pracovních činností.

V rámci zlepšování skupiny kompetencí seskupených do „**Administrativních znalostí**“ bude vzdělávací projekt zaměřen hlavně na zlepšení práce zaměstnanců v kancelářském balíku Office. V dřívějších letech tato školení již probíhala (v roce 2011 nikoli), ale od té doby, co společnost pracuje s novou verzí těchto programů, se již žádné kurzy neuskutečnily. Patrně z tohoto důvodu pracovníci nedosahují požadované úrovně kompetencí.

V roce 2011 neproběhla žádná školení zaměřující se na zlepšení **znalostí o konkurenci** a možných nových dodavatelích. Znalosti z této oblasti jsou přitom velice důležité pro výkon pracovní činnosti jak prodejců, tak i nákupčích. Cílem vzdělávání v této oblasti je rozšíření těchto znalostí. K tomu společnost využije interní školitele, neboť ti mají nejlepší know-how, které je potřebné pro vedení daného typu školení.

6.2 Plánování vzdělávacího projektu

6.2.1 Fáze vzdělávacího projektu

Součástí navrhovaného vzdělávacího projektu je příprava, realizace a následné vyhodnocení projektu. **Příprava** v sobě zahrnuje následující činnosti:

- volba konkrétních vzdělávacích kurzů,
- informování účastníků školení,
- sdělení účastníkům, o čeho se školení bude týkat.

Tyto činnosti bude mít na starosti personalista společnosti Micro-Epsilon s.r.o.

Ve fázi **realizace** bude třeba zajistit vhodné prostory, ve kterých se bude moci školení uskutečnit, a ujistit se, že všichni, pro něž jsou školení určena, se jich skutečně účastní. Zajištění vhodných prostor bude úkolem personalisty společnosti, stejně tak i kontrola účasti na školeních.

Třetí fází projektu je **hodnocení**. To bude zjišťovat, jak se zaměstnancům oddělení nákupu a prodeje zlepšila úroveň kompetencí, na něž bylo školení zaměřeno. Pracovníci sami budou mít možnost vyjádřit se ke každému proběhnutému školení a sdělit své připomínky a návrhy pro zlepšení budoucích školení. Za provedení hodnocení a jeho zaznamenání je odpovědný personalista společnosti.

6.2.2 Rozpočet vzdělávacího projektu

Na základě konzultace s personalistou společnosti Micro-Epsilon s.r.o. a porovnání částek, které firma investovala do podnikového vzdělávání v předcházejících letech, byl stanoven rozpočet pro plánovaný vzdělávací program ve výši **55 000,- Kč**. Ten byl schválen finančním ředitelem společnosti.

Z této částky budou hrazena přímo školení, dále pak případné cestovní náhrady a diety zaměstnanců, kteří se zúčastní vzdělávacích kurzů mimo pracoviště. Dále je v této částce zahrnuto občerstvení pro účastníky a lektora v případě, že se školení budou konat na pracovišti.

6.2.3 Požadavky na lidské zdroje

V termínech plánovaných školení bude nutné uvolnit ty pracovníky z oddělení prodeje či nákupu, kteří se budou školení účastnit. Je třeba dopředu stanovit, kdo bude vykonávat případné urgentní záležitosti místo pracovníka, který se bude účastnit školení.

Ve dnech konání školení bude personalista zajišťovat průběh celého školení a nebude moci vykonávat všechny své běžné pracovní činnosti.

6.2.4 Rizika vzdělávacího projektu

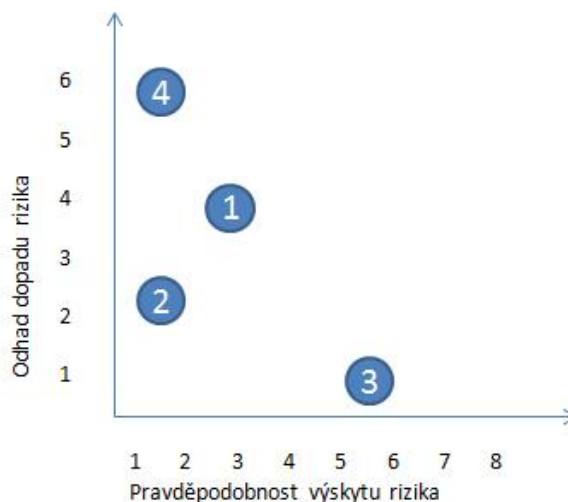
Existují rizika, která mohou zabránit úspěšné realizaci vzdělávacího projektu. Mezi tato rizika patří následující:

1. Společnost nebude schopna uhradit plnou částku potřebnou pro realizaci všech školení.
2. Vzdělávací kurz nebude poskytnut v požadované kvalitě.
3. Některý ze zaměstnanců se nebude školení moci zúčastnit ze zdravotních, pracovních nebo závažných osobních důvodů.
4. Dojde k mimořádné události, která neumožní vzdělávací kurz uskutečnit (např. požár, autohavárie školitele apod.).

V následujícím grafu (Obrázek 15: Kvalitativní mapa rizik) je provedena kvalitativní analýza rizik. Na ose x je znázorněn odhad pravděpodobnosti, s jakou k danému riziku může dojít. Na ose y je zanesen odhad dopadu rizika na plánovanou realizaci vzdělávacího projektu.

Čísla v grafu odpovídají číslování rizik, jak jsou uvedena výše.

Obrázek 15: Kvalitativní mapa rizik



Pramen: Vlastní vypracování, 2012

Pravděpodobnost toho, že společnost nebude mít požadované **finanční prostředky** na realizaci vzdělávacího projektu, je relativně nízká, protože společnost o projektu bude vědět s dostatečným předstihem. Odhadovaný dopad rizika je velký, neboť nedostatečné finanční prostředky mohou vést k tomu, že projekt nebude realizován v plném rozsahu. V krajním případě nebude realizován vůbec.

Pravděpodobnost toho, že vzdělávací projekt nebude realizován v **požadované kvalitě**, je relativně nízká, protože personalista bude při výběrů školitelů primárně vycházet ze seznamu školitelů a vzdělávacích institucí, které se společnosti osvědčili již v minulosti.

I přesto, že zaměstnanci, kterých se jednotlivá školení týkají, budou o datech školení vědět s dostatečným předstihem, je stále relativně vysoká pravděpodobnost, že některý se z důvodů zmíněných v seznamu na začátku této podkapitoly **nebude moci některého školení zúčastnit**. Dopad tohoto rizika je velice malý, protože neúčast pracovníka nijak neohrozí uskutečnění vzdělávacího projektu.

Může dojít k různým extrémním událostem, které mohou významně ohrozit realizaci vzdělávacího projektu. Mezi tato rizika patří například možnost **vzniku požáru** na pracovišti. Pravděpodobnost výskytu takového rizika je ale nízká. Dopad na realizaci vzdělávacího projektu je ale velice závažný.

6.2.5 Datum a místo konání vzdělávacího projektu

Jednotlivá školení budou souměrně rozložena v průběhu dvanácti měsíců. Projekt bude realizován od **září 2012 do září 2013**. Školení nebudou realizována během letních měsíců z důvodů častých dovolených pracovníků společnosti.

Je preferováno, aby se školení konala přímo na pracovišti, aby zaměstnanci zbytečně nemuseli cestovat a nezvyšovali se náklady spojené s úhradou cestovného a diet.

Společnost má vhodně vybavenou konferenční místnost, v níž by mohla probíhat většina školení. Počítačová školení nemohou probíhat v prostorách společnosti, neboť nemá vhodné technické vybavení.

6.2.6 Shrnutí požadavků

Následující tabulka (Tabulka 22: Náležitosti vzdělávacího projektu) přehledně znázorňuje náležitosti navrhovaného vzdělávacího projektu.

Tabulka 22: Náležitosti vzdělávacího projektu

Název projektu	Zlepšení kompetencí zaměstnanců oddělení prodeje a nákupu
Doba realizace	Září 2012 – září 2013
Rozpočet projektu	55 000,- Kč
Odpovědná osoba	Personalista společnosti
<u>Vyučované dovednosti a znalosti</u>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. obchodní dovednosti, 2. prezentační dovednosti, 3. administrativní znalosti, 4. znalosti trhu/konkurence 	
<u>Cíl projektu</u>	
Zvýšit připravenost zaměstnanců z oddělení prodeje a nákupu pro plnění strategických cílů společnosti.	

Pramen: Vlastní vypracování, 2012

6.3 Realizace vzdělávacího projektu

Jak vyplývá z kapitoly 3.1, vzdělávací modul bude zaměřen celkem na čtyři oblasti:

- prezentační dovednosti,
- argumentace,
- zlepšení práce s kancelářským balíkem Office,
- zlepšení znalostí o konkurenci.

Pro každou oblast budou stanoveny následující údaje:

- název kurzu,
- počet účastníků,
- datum konání,
- časová dotace kurzu,
- místo konání,
- školitel,
- forma vzdělávání,
- popis,
- výstupy vzdělávání.

Aby bylo možné přehledně zaznamenávat informace o jednotlivých vzdělávacích kurzech, bude se pro všechny používat jednotná tabulka. Ta je uvedena níže.

Tabulka 23: Karta pro popis vzdělávacího kurzu

Název vzdělávacího kurzu			
Počet účastníků		Místo konání	
Datum konání		Školitel	
Počet hodin		Forma	
Cena			
<u>Popis kurzu:</u>			

<u>Výstup kurzu:</u>

Pramen: Vlastní vypracování, 2012

V následujících podkapitolách budou navrženy konkrétní kurzy pro jednotlivé oblasti vzdělávání, které jsou uvedeny na začátku této části.

6.3.1 Prezentační dovednosti

Vzhledem k tomu, že společnost již v roce 2011 pořádala kurzy na zlepšení prezentačních dovedností, využije stejnou firmu a školitele i v roce 2012. Je to vhodné z toho důvodu, že školitel již ví, co zaměstnanci znají z minulých školení, a nebudou se témata zbytečně opakovat. Společnost ví, v jaké kvalitě budou školení poskytnuta.

Následující tabulka (Tabulka 24: Vzdělávací kurz "Prezentační dovednosti") udává přesný popis školení. Školení se zúčastní všichni zaměstnanci, kteří nedosáhli požadované úrovně kompetencí.

Tabulka 24: Vzdělávací kurz "Prezentační dovednosti"

Prezentační dovednosti			
Počet účastníků	6	Místo konání	Sídlo společnosti
Datum konání	17. 9. 2012	Školitel	DATAMAR, Dr.Mynářová
Počet hodin	8	Forma	Nácvik v praxi
Cena	5 * 2300 = 11 500,-		
<u>Popis kurzu:</u>			
Během vzdělávacího kurzu si účastníci procvičí teoretické dovednosti, které získali na školení v loňském roce. Na začátku školení si účastníci připraví prezentaci na zadané téma, kterou poté budou prezentovat před ostatními členy a školitelkou. Jejich výkon bude zaznamenán na videokameru a poté podrobně hodnocen.			

Výstup kurzu:

Každý účastník získá přesný popis oblastí, v nichž by měl své prezentační dovednosti zdokonalit spolu s nahrávkou jeho prezentace, aby se mohl sám zhodnotit.

Po absolvování kurzu by měli být účastníci seznámeni s chybami, které provádějí při prezentaci, a měli by schopni je sami aktivně odbourat.

Pramen: Vlastní vypracování na základě interních dokumentů společnosti Micro-Epsilon s.r.o., 2012

6.3.2 Argumentační dovednosti

Kurzu na zlepšení argumentačních dovedností se zúčastní osm zaměstnanců a bude realizováno pomocí externích zdrojů.

Následující tabulka (Tabulka 25: Vzdělávací kurz "Argumentační dovednosti") zobrazuje návrh kurzu na rozvoj argumentačních dovedností pro prodejce a nákupčí ve společnosti Micro-Epsilon s.r.o.

Tabulka 25: Vzdělávací kurz "Argumentační dovednosti"

Argumentační dovednosti			
Počet účastníků	8	Místo konání	Sídlo společnosti
Datum konání	8. 10. 2012	Školitel	DATAMAR, Dr. Mynářová
Počet hodin	8	Forma	Workshop
Cena	8 * 2300 =18 400,-		
<u>Popis kurzu:</u>			
Účastníci se získají teoretické poznatky o efektivním argumentování a ty pak procvičí v modelových situacích.			
<u>Výstup kurzu:</u>			
Absolvent kurzu zná zásady správného argumentování a aktivně je využívá.			

Pramen: Vlastní vypracování na základě interních dokumentů společnosti Micro-Epsilon s.r.o., 2012

6.3.3 Zlepšení práce s kancelářským balíkem Office

Práce s Microsoft Office je součástí administrativních dovedností spolu s prací ve firemní databázi. Měření úrovně kompetencí (viz kapitola 0) ukázalo, že zaměstnanci relativně dobře zvládají pracovat ve firemní databázi, ale již tolik neovládají Microsoft Office. Školení proto bude zaměřeno pouze na něj.

Společnost v roce 2011 spolupracovala s firmou GOPAS při realizaci vzdělávacích kurzů zaměřených na oblast informatiky. Vzhledem k tomu, že již firmu zná a v loňském roce s její činností byla spokojená, využije ji i jako dodavatele vzdělávacího kurzu pro Microsoft Office. V rámci kurzu se účastnícilepší v používání programu Microsoft Excel.

Podrobnosti kurzu jsou uvedeny v následující tabulce (Tabulka 26: Vzdělávací kurz "Práce s Microsoft Office").

Tabulka 26: Vzdělávací kurz "Práce s Microsoft Office"

Práce s Microsoft Office			
Počet účastníků	6	Místo konání	GOPAS, Praha
Datum konání	12., 13. 4. 2013	Školitel	Praha
Počet hodin	2 * 8	Forma	Názorné vyučování
Cena	5 * 5000 = 25 000,-	V ceně kurzu je zahrnuta doprava a diety pro účastníky kurzu.	
<p><u>Popis kurzu:</u></p> <p>Účastníci kurzu se naučí vytvářet vzorce a využívat funkce k výpočtům. Dále se seznámí s principy práce s databázemi a rozsáhlými tabulkami a rozšíří si své znalosti z oblasti vytváření a formátování grafů.</p>			
<p><u>Výstup kurzu:</u></p> <p>Absolventi kurzu umí v praxi používat vzorce potřebné pro efektivní používání programu pro prodejce a nákupčí. Ví, jak data zobrazovat pomocí grafů a zvládají pracovat i s rozsáhlými tabulkami.</p>			

Pramen: Vlastní vypracování na základě interních dokumentů společnosti Micro-Epsilon s.r.o., 2012

6.3.4 Zlepšení znalostí o konkurenci/trhu

Nejlepší povědomí o konkurenci společnosti a možných dodavatelích mají přímo pracovníci společnosti. Toto školení proto bude zajišťováno interními školiteli, konkrétně vedoucími oddělení nákupu a prodeje.

Vzhledem k tomu, že oddělení nákupu a prodeje potřebuje jiné informace, budou tato školení vedena odděleně. Forma a délka školení ale bude stejná. Podrobnosti školení jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 27: Vzdělávací kurz "Znalosti konkurence/oboru"

Znalost konkurence/oboru			
Počet účastníků	2 z prodeje, 4 z nákupu	Místo konání	Sídlo společnosti
Datum konání	11. 2. 2013	Školitel	Vedoucí oddělení
Počet hodin	2 * 2	Forma	Přednáška
Cena	0		
<p><u>Popis kurzu:</u></p> <p>Účastníci kurzu pro prodejce se dozvědí o konkurentech společnosti Micro-Epsilon s.r.o., jaké výrobky nabízejí a v jaké cenové relaci se pohybují jejich výrobky. Školitel je naučí, jak potřebné informace vyhledávat a jak je udržovat stále aktuální.</p> <p>Kurz pro oddělení nákupu je zaměřen na zlepšení znalostí o dodavatelích, kteří se pohybují na trhu, jejich nabídce, cenách a službách, které k nákupu materiálu poskytují. Účastníci se naučí porovnávat výhodnost jednotlivých dodavatelů a dozví se, jak vyhledávat potřebné informace týkající se dané problematiky.</p>			
<p><u>Výstup kurzu:</u></p> <p>Absolventi kurzu jsou seznámeni s konkurencí/dodavateli. Chápu důležitost těchto znalostí a ví, jak je sami získávat a udržovat aktuální.</p>			

Pramen: Vlastní vypracování na základě interních dokumentů společnosti Micro-Epsilon s.r.o., 2012

Celkové náklady projektu jsou ve výši **54 900,- Kč**. Nepřekračují rozpočet vzdělávacího projektu.

6.4 Hodnocení vzdělávacího projektu

V této kapitole budou stručně nastíněny metody, jak lze jednotlivé kurzy v rámci vzdělávacího projektu hodnotit.

Hodnocení **kurzu prezentačních dovedností** se bude provádět tak, že si jednotliví účastníci po absolvování kurzu připraví prezentaci na zvolené téma a tu budou prezentovat. Prezentování se provede s určitým časovým odstupem, aby zaměstnanci měli dostatek prostoru na zlepšení chyb, které jim byly vytýkány během školení. Po prezentaci hodnotitel, školitel, který vedl výcvik, porovná, jak se účastník zlepšil oproti tomu, jak prezentoval v rámci prováděného kurzu.

Hodnocení, jak se zlepšily **argumentační dovednosti** absolventů kurzu, budou provádět nadřízení pracovníci, kteří budou zaměstnance sledovat přímo při práci, kdy se nejlépe prokáže, jak se zaměstnanec skutečně zlepšil. Budou kontrolovat, jaký pokrok v jednotlivých oblastech zaměstnanec udělal a vyhodnocovat, zda jsou potřebné další kurzy.

Hodnocení, jak se zlepšila práce v **programu Microsoft Office** a jak se zlepšily **znalosti o konkurenci/oboru**, se provede jednoduše pomocí písemného testu. Před zahájením obou školících kurzů zaměstnanci napíší písemný test a po jeho absolvování další, který bude mít podobné otázky. Díky podobným otázkám půjde porovnat, jak se zaměstnanci zlepšili.

Závěr

Lidské zdroje jsou podkladem pro tvorbu konkurenční výhody společnosti. Jedině pracovníci, kteří mají požadovanou úroveň dovedností a znalostí, mohou dobře vykonávat přidělené pracovní úkony a tím přispívat k rozvoji společnosti.

V první kapitole této diplomové práce byla popsána společnost Micro-Epsilon s.r.o., její historie, nejvýznamnější skupiny výrobků, organizační a zaměstnanecká struktura.

Druhá kapitola se zabývala formulací dlouhodobých cílů společnosti, analýzou jejího podnikatelského prostředí a volbou vhodné strategie, která by vedla k naplňování dlouhodobých cílů.

Třetí kapitola přinesla teoretické poznatky z oblasti podnikového vzdělávání potřebné pro zpracování dalších částí práce.

Ve čtvrté kapitole byl zanalyzován systém vzdělávání společnosti. Tento systém byl zhodnocen a na základě hodnocení byly vypracovány návrhy na jeho změnu. Jednalo se především o nutnost provázanosti vzdělávacího systému s dlouhodobou strategií společnosti. Z toho důvodu bylo doporučeno zavést používání metodiky Balanced Scorecard.

Pátá kapitola identifikovala skupiny zaměstnanců, které jsou klíčové pro naplňování dlouhodobých cílů společnosti. Pro jednu z těchto skupin, pracovníky z oddělení prodeje a nákupu, byl vypracován kompetenční profil, který obsahuje všechny dovedností a znalostí, jež by tato skupina měla ovládat pro úspěšné naplňování cílů. Bylo změřeno, jaké úrovně dosahují tyto dovednosti a znalosti. Měření odhalilo mezeru mezi skutečnou a požadovanou mírou připravenosti prodejců a nákupčích.

Na základě zjištěné mezery byl navržen vzdělávací projekt, jehož cílem je zvýšit připravenost prodejců a nákupčích pro splnění strategických cílů společnosti. Tím byl splněn hlavní cíl této diplomové práce.

Hlavní i dílčí cíle diplomové práce byly splněny v plném rozsahu.

Zpracovaná analýza podnikového vzdělávání a návrhy na jeho zlepšení budou předány personalistovi společnosti Micro-Epsilon s.r.o., dále mu předán vzdělávací projekt, který bude moci implementovat do současného systému vzdělávání.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Hodnoty pohotové likvidity pro rok 2008 - 2011	19
Tabulka 2: Údaje pro finanční analýzu	29
Tabulka 3: Finanční analýza pro rok 2008 - 2011	30
Tabulka 4: Matice SWOT	32
Tabulka 5: Matice EFE	33
Tabulka 6: Matice IFE	34
Tabulka 7: Matice IE	35
Tabulka 11: Podklady pro určení osy x v matici SPACE	36
Tabulka 12: Podklady pro určení osy y v matici SPACE	37
Tabulka 8: Matice TAS	38
Tabulka 15: Kompetenční profil	62
Tabulka 16: Hodnotící kompetenční karta	64
Tabulka 17: Stupňová škála hodnocení	65
Tabulka 18: Hodnocení obchodních dovedností	67
Tabulka 19: Vyhodnocení úrovně obchodních dovedností	67
Tabulka 20: Hodnocení prezentačních dovedností	68
Tabulka 21: Vyhodnocení úrovně prezentačních dovedností	68
Tabulka 22: Hodnocení znalostí prostředí	69
Tabulka 23: Vyhodnocení úrovně znalostí prostředí	69
Tabulka 24: Hodnocení jazykových kompetencí	70
Tabulka 25: Vyhodnocení úrovně jazykových kompetencí	70
Tabulka 27: Náležitosti vzdělávacího projektu	79
Tabulka 28: Karta pro popis vzdělávacího kurzu	80
Tabulka 29: Vzdělávací kurz "Prezentační dovednosti"	81
Tabulka 30: Vzdělávací kurz "Argumentační dovednosti"	82

Tabulka 31: Vzdělávací kurz "Práce s Microsoft Office" 83

Tabulka 32: Vzdělávací kurz "Znalosti konkurence/oboru" 84

Seznam obrázků

Obrázek 1: Poloha podniku Micro-Epsilon s.r.o.	9
Obrázek 2: Senzor na měření vzdálenosti.....	11
Obrázek 3: Laserový skener	12
Obrázek 4: Optický mikrometr	12
Obrázek 5: Struktura zaměstnanců podle věku.....	13
Obrázek 6: Geografické uspořádání pracovníků	13
Obrázek 7: Organizační struktura společnosti	14
Obrázek 8: Počty zaměstnanců dle oddělení	15
Obrázek 9: Počet výpovědí v letech 2007 - 2011	25
Obrázek 10: Matice SPACE	38
Obrázek 11: Cyklus systematického vzdělávání	42
Obrázek 12: Systém vzdělávání ve společnosti Micro-Epsilon s.r.o.....	53
Obrázek 13: Připravenost lidských zdrojů v oddělení prodeje.....	71
Obrázek 14: Připravenost lidských zdrojů v oddělení nákupu	72
Obrázek 15: Kvalitativní mapa rizik.....	78

Seznam použitých zkratek

BSC	...Balanced Scorecard
BOZP	...bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČNB	... Česká národní banka
DOP	...doba obratu pohledávek
EFE	...External Forces Evaluation
IFE	...Internal Forces Evaluation
IT	...informační technologie
PR	...Public Relationship
s.r.o.	...společnost s ručením omezeným

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. a kol. *Management lidských zdrojů*, Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

FOTR, Jan. *Strategické finanční plánování*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-71696-94-3.

FOOT, Margaret a HOOK, Caroline. *Personalistika*. Brno: Computer Press, 2005, ISBN 978-80-251-1496-4.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1458-5.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1457-8.

KAPLAN, Robert a NORTON, P. David. *Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-063-5.

KOUBEK, Jan. *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostí v praxi*, Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-51-7.

PELÁN, Zdeněk. *Výkladový slovník: Lidské zdroje*, Praha Academia: 2002. ISBN 80-200-0950-7.

ŠULÁK, Milan a VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*, Praha: Express, 2005. ISBN 80-86754-35-9.

ŠULÁK, Milan. *Teze k přednáškám předmětu Rozbor výkonnosti firem*, Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2006. ISBN 80-7043-496-1.

VODÁK, Josef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Certifikace systémů podle ČSN EN ISO 9001:2001. [online] Praha: Czech Trade, 2012, Aktualizace: 1. 11. 2005. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/certifikace-normy/certifikace-systemu-podle-csn-en-iso/1001143/17523/>. [cit. 12. 11. 2011]

Česká národní banka. [online] Praha: Česká národní banka, 2012, Aktualizace 10.2.2011. Dostupné z: <http://www.cnb.cz/> [cit. 10. 2. 2012]

Český statistický úřad. [online] Praha: Český statistický úřad, 2012, Aktualizace 5. 4. 2012, Dostupné z: <http://www.czso.cz/> [cit. 10. 2. 2012]

Řízení podle kompetencí. [online] ManagementMania, Aktualizace 1. 4. 2012. Dostupné z <http://managementmania.com/rizeni-podle-kompetenci>[cit. 10. 4. 2012]

Micro-Epsilon s.r.o. [online] Bechyně: Micro-Epsilon s.r.o., 2012, Aktualizace 28. 3. 2012. Dostupné z <http://micro-epsilon.cz> [cit. 15. 2. 2012]

Strategický přístup k firemnímu vzdělávání. [online] Praha: Strategie.cz., 2012, Aktualizace 30. 3. 2012. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/special/strategicky-pristup-k-firemnimu-vzdelavani-752995> [cit. 10. 4. 2012]

Interní dokumenty společnosti Micro-Epsilon s.r.o.

Seznam příloh

Příloha A: Rozvaha pro rok 2009 – 2011 ve zkráceném rozsahu	95
Příloha B: Výkaz zisku a ztráty pro rok 2009 – 2011 ve zkráceném rozsahu.....	96
Příloha C: Obligatorní školení uskutečněná ve společnosti Micro-Epsilon s.r.o. v roce 2011	97
Příloha D: Odborná školení uskutečněná ve společnosti Micro-Epsilon s.r.o. v roce 2011	98

Příloha A: Rozvaha pro rok 2009 – 2011 ve zkráceném rozsahu

	(tis. Kč)		
	2009	2010	2011
AKTIVA CELKEM	58217	72322	86427
Dlouhodobý majetek	23809	27021	30233
Dlouhodobý nehm. majetek	223	372	521
Dlouhodobý hmotný majetek	23586	26649	29712
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
Oběžná aktiva	33618	45141	56664
Zásoby	19037	21844	24651
Krátkodobé pohledávky	2730	8062	13394
Krátkodobý finanční majetek	11851	15235	18619
PASIVA CELKEM	58217	72322	86427
Vlastní kapitál	38868	43947	49026
Základní kapitál	2000	2000	2000
Rezervní fondy	200	200	200
VH minulých let	36492	36186	35880
VH běžného účetního období	176	5561	10946
Cizí zdroje	18547	27749	36951
Rezervy	56	331	606
Dlouhodobé závazky	5054	1358	3206
Krátkodobé závazky	9268	19502	29736
Bankovní úvěry a výpomoci	4169	6558	8947

Příloha B: Výkaz zisku a ztráty pro rok 2009 – 2011 ve zkráceném rozsahu

(tis. Kč)

	2009	2010	2011
Tržby za prodané zboží	7754	9146	10814
Tržby za prodej výrobků a služeb	63359	92635	90388,3
Změna stavu zásob vlastní výroby	-379	196	80
Tržby z prodeje DLM a materiálu	316	435	386,66
Ostatní provozní výnosy	2444	2572	1962
Výnosové úroky	4	15	22,545
Ostatní finanční výnosy	1033	983	693,66
Výnosy celkem	74632	106351	101855
Náklady vynaložené na prodané zboží	5213	5795	6637
Spotřeba materiálu a energie	31079	45837	41267
Služby	7998	8810	8822
Osobní náklady	24946	31608	28494
Daně a poplatky	181	89	86
Odpisy investičního majetku	2279	2484	2492
ZC prodaného majetku a materiálu	231	393	366
Změna stavu rezerv	487	248	328
Ostatní provozní náklady	303	2018	833
Nákladové úroky	441	265	431
Finanční náklady	1626	1586	1768
Náklady celkem	74695	100551	92099

Příloha C: Obligatorní školení uskutečněná ve společnosti Micro-Epsilon s.r.o. v roce 2011

Název školení	A	Od	Do	B
BOZP - školení obsluh motorových manipulačních vozíků	4	16.3.2011	16.3.2011	E
BOZP - školení a přezkoušení z odborné způsobilosti v elektrotechnice podle §14, vyhlášky č.50/1978 Sb.	8	25.3.2011	25.3.2011	E
BOZP a požární ochrana- periodické školení	1	7.4.2011	29.4.2011	I
BOZP- školení řidičů referentů	4	20.4.2011	20.4.2011	E
BOZP - školení o chemických látkách	2	20.5.2011	20.5.2011	E
BOZP- školení k poskytování první pomoci	1	8.9.2011	8.9.2011	E
BOZP - školení a přezkoušení svářeče	6	19.9.2011	19.9.2011	E
Požární ochrana - odborná příprava preventisty požární ochrany	1	3.10.2011	3.10.2011	E

Pramen: Interní dokumenty společnosti Micro-Epsilon s.r.o.

Legenda:

sloupec A ... hodinová dotace na školení

sloupec B ... typ školení: interní (I) / externí (E)

Příloha D: Odborná školení uskutečněná ve společnosti Micro-Epsilon s.r.o. v roce 2011

Název školení	Od	Do	A	B
Účetnictví				
DPH v roce 2011	19.1.2011	19.1.2011	E	2
Náležitosti zakázek + změny termínu	16.2.2011	16.2.2011	I	4
Závěrka - daňové přiznání	17.2.2011	17.2.2011	E	2
Účetnictví & finanční analýzy	1.6.2011	31.12.2011	I	18
Čipování do TISOWARE	2.2.2011	31.3.2011	I	11
Prodej				
Návrh řešení reklamací a návrhů oprav	29.3.2011	29.3.2011	I	5
Cenové návrhy oprav, reklamací	18.5.2011	18.5.2011	I	2
Zpracování reklamací	13.7.2011	31.12.2011	I	7
Zvýšení prodeje SK, komunikace	14.9.2011	15.9.2011	E	7
Ukončování zakázek pomocí Abfrage	20.12.2011	20.12.2011	I	2
Výroba				
Zpracování výhledu spotřeby dílců	18.2.2011	18.2.2011	I	2
Příjem a výdej hotových výrobků	14.4.2011	14.4.2011	I	1
Školení skladníků - práce s Abfrage	28.7.2011	28.7.2011	I	2
Metrologie v praxi	1.12.2011	1.12.2011	E	1
Měkké dovednosti				
Prezentační dovednosti	18.4.2011	18.4.2011	E	17
Tvorba projektů, Meilensteine	21.4.2011	26.5.2011	I	4
Efektivní řízení	16.5.2011	16.5.2011	E	21
Teambuilding Training	3.6.2011	4.6.2011	E	17
Definice cílů a cesta k nim	8.6.2011	8.6.2011	E	10
Komunikace v týmu	24.11.2011	24.11.2011	E	9
Výuka jazyků				
jazyková výuka NJ	1.9.2011	30.6.2012	E	15
jazyková výuka NJ	1.9.2011	30.6.2012	E	5
jazyková výuka AJ	1.9.2011	30.6.2012	E	9
Informatika				
Google AdWords a tiskoviny	16.7.2011	13.8.2011	E	1
Návrh relačních databází	17.10.2011	18.10.2011	E	1

Základy tvorby dotazů v jazyce T-SQL	31.10.2011	1.11.2011	E	1
--------------------------------------	------------	-----------	---	---

Pramen: Interní dokumenty společnosti Micro-Epsilon s.r.o.

Legenda:

sloupec A ... externí (E) / interní (I) školitel

sloupec B ... počet účastníků školení

Abstrakt

HRNČÁRKOVÁ, Jaroslava. *Výcvik a vzdělávání v rozvoji znalostního potenciálu firmy*.
Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 93 s., 2012

Klíčová slova: výcvik a vzdělávání, vzdělanostní potenciál, podnikové vzdělávání, kompetence, vzdělávací projekt, kompetenční profil

Předložená práce se zabývá vzděláváním ve společnosti Micro-Epsilon s.r.o. a posuzuje připravenost lidských zdrojů ve společnosti pro dosahování stanovených dlouhodobých cílů.

Úkolem této diplomové práce je zpracovat vzdělávací projekt, který je zaměřen na zvýšení úrovně dovedností a znalostí skupin pracovníků, které jsou klíčové pro dosažení dlouhodobých cílů společnosti.

Pro vypracování práce byl využit výzkum provedený metodami měření, studia odborné literatury, analýzy interních dokumentů společnosti a rozhovoru s pracovníky podniku.

V práci je nejprve popsána společnost Micro-Epsilon s.r.o. Dále jsou stanoveny její dlouhodobé cíle a provedena analýza prostředí a strategická analýza. Jsou určeny skupiny pracovníků klíčové pro realizaci dlouhodobých cílů. U vybrané skupiny prodejců a nákupčích, je změřena úroveň, které dosahují jejich dovedností a znalostí potřebné pro dosažení dlouhodobých cílů. Na základě měření je navržen vzdělávací projekt, jehož cílem je zvýšit úroveň dovedností a znalostí zaměstnanců z oddělení prodeje a nákupu.

Abstract

HRNČÁRKOVÁ, Jaroslava. *Training and Education in Development of Knowledge-Based Potential of Company*. Master thesis. Pilsen: Faculty of Economics UWB in Pilsen, 93 p., 2012

Key words: training and education, knowledge-based potential, competence profile

This thesis focuses on training and education in Micro-Epsilon s.r.o. company and evaluates readiness of human resources for implementation of the long-term goals.

Goal of this work is to create an education project which increases level of key knowledge and skills for achieving the long-term goals of the company.

Following methods were used during the research: study of professional literature, analysis of internal documents of the company and dialogue with employees of the company.

Micro-Epsilon s.r.o. company is described in the first chapter. Strategic analysis and environment analysis follows. Key groups of employees, for realization of long-term goals, are identified. Level of skills and knowledge is measured in one of the key groups, sales and purchases. The education project is developed based on this measurement. Its main aim is to increase level of key skills and knowledge of the employees from sales and purchases.