

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Návrh optimalizace systému vzdělávání v podniku

**Proposal for optimization of education
system in a company**

Bc. Michaela Kvantová

Plzeň 2018

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Návrh optimalizace systému vzdělávání v podniku“

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

V Plzni dne 23. dubna 2018

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala paní doc. PaedDr. Daně Egerové, PhD., vedoucí mé diplomové práce, za ochotu, odborné rady a přínosné připomínky při jejím zpracovávání.

Dále bych chtěla poděkovat společnosti LASSELSBERGER, s.r.o., a to především Ing. Markétě Hláskové za poskytnuté materiály a sdělení interních informací potřebných k vypracování této práce. Poděkování patří i mé rodině a přátelům za podporu po celou dobu mého studia.

Obsah

Úvod.....	9
1 Vzdělávání pracovníků.....	11
2 Řízení lidských zdrojů podle kompetencí	14
2.1 Kompetence	14
2.2 Kompetenční přístup ke vzdělávání	16
2.3 Kompetenční model	17
3 Proces vzdělávání a rozvoje	19
3.1 Identifikace vzdělávacích potřeb	19
3.2 Plánování vzdělávání	21
3.2.1 Cíle vzdělávání	23
3.2.2 Obsah vzdělávání.....	23
3.2.3 Metody vzdělávání	24
3.3 Realizace vzdělávacího procesu.....	25
3.4 Hodnocení výsledku vzdělávání	27
4 Shrnutí teoretické části.....	31
5 Představení společnosti	32
5.1 Základní informace	32
5.2 Předmět podnikání	33
5.3 Historie společnosti.....	33
5.4 Produkty společnosti	34
5.5 Finanční analýza	36
5.6 Organizační struktura.....	39
5.7 Lidské zdroje.....	40

6	System vzdělávání ve společnosti LASSELSBERGER, s.r.o.	43
6.1	Zavádění kompetenčních modelů	43
6.2	Specifika kompetenčního modelu	44
6.3	Proces vzdělávání.....	46
6.3.1	Identifikace vzdělávacích potřeb	46
6.3.2	Plánování vzdělávání	49
6.3.3	Realizace vzdělávání	50
6.3.4	Hodnocení vzdělávání	51
7	Posouzení připravenosti klíčové skupiny zaměstnanců	53
7.1	Klíčová skupina zaměstnanců	53
7.2	Hodnocení kompetencí	58
8	Návrh vzdělávacího programu	64
8.1	Identifikace vzdělávacích potřeb	64
8.2	Plánování vzdělávacího programu	65
8.2.1	Cíl vzdělávání	65
8.2.2	Obsah vzdělávání.....	65
8.2.3	Účastníci vzdělávání.....	66
8.2.4	Metody vzdělávání	67
8.2.5	Organizace zajišťující vzdělávání	67
8.2.6	Časový horizont vzdělávání.....	68
8.2.7	Místo vzdělávání	69
8.2.8	Rozpočet vzdělávacího programu	69
8.3	Realizace vzdělávacího programu	71
8.4	Zhodnocení vzdělávacího programu	74
8.5	Rizika vzdělávacího programu.....	75
	Závěr	78

Seznam tabulek	80
Seznam obrázků	81
Seznam použitých zdrojů	82
Seznam použitých zkratek	85
Seznam příloh	86

Úvod

Lidský kapitál představuje jeden z nejcennějších zdrojů podniku, jehož důležitost je vysvětlována provázaností se všemi ostatními zdroji. Lidské zdroje, které jsou spojeny se znalostí a dovednostmi, jsou nezbytným prvkem pro vytvoření konkurenční výhody a jedním z hlavních pilířů konkurenceschopnosti na trhu. Právě kvalifikovaný personál je základním předpokladem pro vytváření hodnot společnosti a dosahování jejich stanovených strategických cílů.

Nicméně současná doba je charakteristická neustálým vývojem, častými změnami a vysoce konkurenčním prostředím, na což musí být společnost schopna včas reagovat. Pokrok v oblasti technologie, výrobních postupů a péči o zákazníka nebude nikdy efektivní bez kvalifikovaných zaměstnanců, v čemž hraje klíčovou roli právě oblast výcviku a vzdělávání. Prostřednictvím podnikového vzdělávání je investováno do potenciálu zaměstnanců společnosti k dosažení jejich osobního rozvoje a lepšího výkonu. Neustálé investice do lidských znalostí a dovedností bezpochyby znamenají přínos jak pro společnost, tak pro jedince.

Základem úspěšné realizace podnikového vzdělávání jsou jak strategická východiska společnosti, tak propojení s ostatními personálními činnostmi a dalšími podnikovými procesy. Tím se stává systém vzdělávání efektivním prostředkem k dosažení cílů a dlouhodobé připravenosti lidských zdrojů. Dosáhnout tohoto stavu má snahu také společnost LASSELSBERGER, s.r.o., jejíž oblast vzdělávání bude obsahem této diplomové práce.

Hlavním cílem této diplomové práce je zpracovat návrh vzdělávacího programu pro klíčovou skupinu zaměstnanců ve vybrané společnosti, který podpoří efektivnost vzdělávacího systému společnosti.

K dosažení hlavního cíle je zapotřebí také splnění dílčích cílů, a to zhodnotit současný systém vzdělávání ve společnosti, identifikovat klíčovou skupinu mající vliv na strategické cíle společnosti a posoudit úroveň připravenosti této klíčové skupiny k plnění daných cílů.

Práce je rozčleněna celkem do osmi kapitol. První část práce je zaměřena na teoretický vstup do oblasti podnikového vzdělávání. Teoreticky zaměřených kapitol je celkem čtyři. První kapitola obsahuje definování podnikového vzdělávání, jeho specifík, významu a přínosů. Další kapitola seznamuje s řízením lidských zdrojů podle

kompetencí. Součástí je vymezení pojmu kompetence, jejich členění, propojení kompetenčního přístupu s oblastí vzdělávání a definování kompetenčního modelu. Obsahem třetí kapitoly je představení procesu vzdělávání pomocí čtyř na sebe navazujících fází. Teoretickou část uzavírá čtvrtá kapitola, která celou tuto část shrnuje. Informace byly čerpány na základě teoretické rešerše a studia odborných publikací uvedených v seznamu použité literatury.

Na teoretickou část této práce plynule navazuje část praktická, která je tvořena rovněž čtyřmi kapitolami. V rámci páté kapitoly je představena vybraná společnost včetně její historie a výrobků. Součástí této kapitoly je i finanční analýza, organizační struktura a informace o složení zaměstnanců společnosti.

Šestá kapitola je již zaměřena na popis samotného systému vzdělávání a jeho průběhu ve vybrané společnosti, a to se zaměřením na využívaný kompetenční přístup. Potřebné informace byly získány studiem interních dokumentů a polostrukturovanými rozhovory s personalistkou společnosti.

Sedmá kapitola se zabývá posouzením připravenosti jedné z klíčových skupin zaměstnanců společnosti. Nejprve je nutné tuto klíčovou skupinu zaměstnanců, která je typická svým významným vlivem na dosahování cílů společnosti, identifikovat. Pro účely této práce je zvolena pozice referenta prodeje, u níž se měřením kompetencí posoudí jejich současná připravenost a zároveň se odhalí mezera mezi požadovanou a dosaženou úrovní. K zhodnocení připravenosti této klíčové skupiny je provedena analýza sekundárních dat, tedy výsledků hodnocení zaměstnanců a dalších podkladů a interních dokumentů společnosti.

Obsahem osmé kapitoly je návrh vzdělávacího programu pro klíčovou skupinu zaměstnanců společnosti směřující k rozvoji potřebných kompetencí a zvýšení její úrovně připravenosti. Východiskem je zjištěná mezera v předchozí kapitole, na jejíž eliminaci je tento návrh zaměřen.

1 Vzdělávání pracovníků

Vzdělávání a rozvoj představují proces, který zabezpečuje pro podnik potřebné vzdělané, kvalifikované a angažované lidi. Tímto procesem je jednotlivcům i týmům usnadněno osvojit si požadované znalosti, dovednosti a schopnosti, a to prostřednictvím jak vlastních zkušeností, tak i vzdělávacích programů a podnikem zajišťovaných aktivit. Jednat se může také o vedení a koučování zajištěného liniovými manažery a dalšími subjekty či samostatně řízeného vzdělávání zajištěného jednotlivci (Armstrong a Taylor, 2015).

Smyslem vzdělávání v podniku je osvojování a rozvíjení znalostí, dovedností a schopností potřebných k efektivnímu vykonávání svěřené práce, rozvoji své kariéry, a to jak z pohledu konkrétního jednotlivce, tak z pohledu celého podniku. Kromě pouhého osvojování si nových znalostí a dovedností by se mělo dosáhnout také změny v samotném myšlení a chování pracovníků, což se považuje za významný faktor pro další rozvoj podniku a udržení jeho konkurenceschopnosti na trhu (Armstrong a Taylor, 2015; Tureckiová, 2004).

Vzdělávání je možné bezpochyby označit jako významnou složku personálního managementu podniku. Jeho úloha spočívá ve sladění proměnlivých nároků na pracovní činnosti, kvalifikaci a chování pracovníků, a to za účelem dosažení cílů vytyčených strategií podniku. Dále je vzdělávání také prostředek k vyššímu uspokojení pracovníků při vykonávání jejich činností (schopnosti, dosahování výkonu, funkční postup). Z pohledu zaměstnanců jde především o pocit vnitřního uspokojení charakteristický značnou diferencovaností, a který je závislý na individuálních vlastnostech pracovníka, charakteru a nárocích vykonávané práce a charakteru pracovního prostředí (Vodák a Kucharčíková., 2011).

Vzdělávání v podniku hraje také významnou roli v motivaci pracovníků, a to nejen pro zvýšení pracovního výkonu, ale také v identifikaci pracovníka s daným podnikem. Vzdělávání lze tedy zařadit mezi významný motivační bonus pro pracovníky. V neposlední řadě má vliv také na adaptaci jednotlivce v podniku, na jeho kariéru a loajalitu k zaměstnavateli (Mužik a Krpálek, 2017).

V rámci neefektivnějších postupů v oblasti vzdělávání by podniky měly dodržovat tato nejvýznamnější doporučení. Oblast vzdělávání a rozvoje je nutné vázat na strategii

podniku, jeho cíle ale také na výsledek hospodaření společnosti. Docílit by se také mělo ztotožnění zaměstnanců a top managementu s touto strategií. Vhodné je uplatnit komplexní systematický přístup ke vzdělávání, který je tedy využíván nepřetržitě a na všech úrovních. Doporučení se týká i investování nezbytných zdrojů, tedy poskytnutí dostatečných peněžních zdrojů a potřebného času (Cascio, 2003).

Koubek (2015) oblast vzdělávání pracovníků označuje jako jednu z personálních činností zahrnující následující aktivity:

- přizpůsobování pracovních schopností dle měnících se požadavků daného pracovního místa. Jinými slovy se jedná o prohlubování pracovních schopností. Typickým příkladem je doškolování,
- zvyšování použitelnosti pracovníků, čímž se rozumí rozšiřování pracovních schopností. Pracovník je následně schopný zvládat znalosti a dovednosti potřebné k výkonu dalších či jiných pracovních míst,
- rekvalifikační procesy v případě pracovních míst, které daný podnik již nepotřebuje. Pracovníci jsou tedy přeškoleni na jinou potřebnou pozici v podniku,
- přizpůsobování pracovních schopností nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa a s tím spojenou techniku, technologii, styl práce v podniku apod. Tzv. orientace pracovníka zahrnuje doškolování, přeškolení, adaptování na zvláštnosti, mechanismy a kulturu podniku,
- formování osobnosti pracovníka, tedy jeho vlastností, které mají významný vliv na mezilidské vztahy, chování, vědomí a v neposlední řadě i na motivaci pracovníka.

Nejefektivnější způsob, jak dosáhnout kvalitního vzdělávání pracovníků, je dobrá organizace systematického vzdělávání. Systematické vzdělávání je zaměřeno na uspokojování dlouhodobých potřeb a má v podniku nepřetržitou roli formující nejenom znalosti, dovednosti a schopnosti, které jsou potřeba pro současný výkon práce, ale připravuje pracovníky také na změnu (Koubek, 2015; Cimbálníková, 2013).

Systematický přístup uplatňuje celostní přístup a nebere tedy v úvahu rozvojové aktivity izolovaně. V konečném efektu se tedy propojuje organizační rozvoj a učení jednotlivců. Cílem je zapojení co největšího množství pracovníků, kteří se učí permanentně, přičemž je zde však snaha o diferencovaný přístup (Hroník, 2007).

Cílem systematického vzdělávání je rovněž příprava pracovníků na změny podmínek a požadavků jednotlivých pracovních míst, která společně se schopností a motivací tuto změnu využít jako příležitost představuje pro zaměstnavatele potřebnou konkurenceschopnost (Šikýř, 2012).

Měrtlová (2014) vidí výhody systematického vzdělávání v náležitě připravených zaměstnancích, a to bez obtížného hledání na trhu práce. Dále v průběžném formování pracovních schopností zaměstnanců podle potřeb daného podniku, ale také zlepšování jejich znalostí, kvalifikací i osobnosti. Systematické vzdělávání přispívá k zlepšení pracovního výkonu, produktivity práce i kvality výrobků a vyšší atraktivitě podniku. V neposlední řadě také dochází i k zlepšování mezilidských vztahů a zvyšování motivace pracovníků.

2 Řízení lidských zdrojů podle kompetencí

Veteška a Tureckiová (2008) popisují kompetenční přístup jako nástroj a způsob personální práce v podnicích, na kterém se v různé míře podílí všichni zaměstnanci podniku. Jedná se o systém řízení lidských zdrojů spojující jednotlivé strategické personální procesy do jednoho celku, jehož společným prvkem je soustava kompetencí. Jednotlivé strategické personální procesy, na které je možné kompetenční přístup uplatnit, lze rozřadit do následujících oblastí:

- získávání a výběr zaměstnanců,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- hodnocení zaměstnanců,
- odměňování zaměstnanců.

Díky výše uvedeným procesům je možné vytvářet takový systém personální práce podniku, který si klade jako základní cíl získávání, rozvíjení a udržení si vysoce motivovaných a odborně zdatných, tedy kompetentních, zaměstnanců. Součástí tohoto cíle je ale zároveň poskytnout zaměstnancům příležitost k dalšímu rozvoji jejich kompetencí a náležitě zhodnotit a ohodnotit jejich přínos pro podnik (Veteška a Tureckiová, 2008).

2.1 Kompetence

„Kompetence je trsem znalostí, dovedností a zkušeností a vlastností, tedy určitých předpokladů k určité činnosti, která podporuje dosažení cíle.“ (Hroník aj., 2008, s. 23)

Jak již z názvu kompetenčního přístupu plyne, jeho základem jsou kompetence. Pojem kompetence je v současné době často využíváný, a to jak napříč odbornou literaturou, tak v praxi, a to hned ve dvou významech. V prvním z nich je kompetence spojená s pravomocí, rozsahem působnosti či oprávněním, které jsou přidělené určitou autoritou. Druhý význam tohoto termínu lze vyložit jako schopnost vykonávat určitou činnost, umět ji správným způsobem vykonávat a tedy být v příslušné oblasti kvalifikovaný. Pro kompetenční modely je důležité druhé pojetí tohoto termínu, které je zaměřené právě na vnitřní kvalitu člověka, jež je výsledkem jeho rozvoje v daném okamžiku. Jinými slovy

se jedná o soubor znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení daného cíle (Bartoňková, 2010).

Kociánová (2010) zmiňuje dělení kompetencí dle Armstronga, který rozlišuje kompetence na tři skupiny. První z nich jsou behaviorální neboli personální kompetence, které jsou označovány také jako „měkké“ dovednosti. Jejich součástí jsou základní vlastnosti jedinců, a to například interpersonální dovednosti, vedení lidí či orientace na úspěch. Další skupinou jsou kompetence založené na práci nebo povolání, tzv. „tvrdé“ kompetence, které se týkají očekávání výkonu na pracovišti, plnění norem a výsledků jedince. Poslední skupina zahrnuje druhové, základní a specifické kompetence. Univerzálně druhové kompetence mají všichni lidé v určitém povolání nezávisle na podniku. Dále se za druhové kompetence považují takové, které se v rámci určitého podniku mohou týkat všech pracovníků, označené jako základní kompetence, nebo pouze určité pracovní skupiny. Specifické kompetence je možné stanovit pro jednotlivé role.

Jedním z členění kompetencí je také členění z hlediska předpovídání výkonu v určité pozici. Základní dovednosti a vědomosti spadají do první kategorie prahových kompetencí. Ty jsou pro každou pozici určeny jako minimální pro plnění přidělených úkolů. Naopak odlišující kompetence oddělují nadprůměrné výkony od těch průměrných. Označit je lze jako nadstavbu nad prahovými kompetencemi (Kubeš aj., 2004).

Vodák a Kucharčíková (2011) doplňují dělení kompetencí o další typy. První z nich jsou kompetence klíčové, jež jsou charakteristické pro všechny zaměstnance. Dalším typem jsou týmové kompetence, které jsou společné pro vzájemně závislé týmy zaměstnanců. Funkční kompetence se týkají určité oblasti, a to například obchodu, marketingu, logistiky, financí apod. Poslední kategorií jsou kompetence manažerské, které jsou potřebné pro vedení a řízení lidí.

Členění kompetencí je velice různorodé, nicméně v rámci kompetenčních modelů jsou nejdůležitější tzv. klíčové kompetence. Tyto kompetence představují soubory znalostí, dovedností a pracovních návyků, které byly předem identifikovány jako nejvýznamnější pro podnik a zároveň budou i do budoucna považovány za žádoucí pro další efektivní naplňování jeho vize a poslání. Dalším znakem je jejich rozvojový potenciál a využívání těchto kompetencí do určité úrovně všemi zaměstnanci daného podniku.

Nutností je předem klíčové kompetence popsat, standardizovat a stanovit kritéria měření a vyhodnocování (Veteška a Tureckiová, 2008).

2.2 Kompetenční přístup ke vzdělávání

„Rozvoj lidských zdrojů je základem pro řízení změn v organizaci, zejména prostřednictvím řízení znalostí a rozvoje kompetencí pracovníků.“ (Cimbálníková, 2013, s. 50)

Autoři Plamínek a Fišer (2005) vidí hlavní účel přístupu založeného na kompetencích v dosažení vitality podniku, kterou lze vysvětlit jako dosahování trvale udržitelného úspěchu, jež je zaručen splněním stanovených cílů podniku. Úspěch podniku určují jak „tvrdé“ vlivy spojené s výrobními technologiemi, které lze relativně dobře předpovídat, tak vlivy „měkké“. Ty se týkají přímo lidí, a z tohoto důvodu jsou do jisté míry nevyzpytatelné.

Z hlediska celého podniku mají na vitalitu vliv dva na sobě závislé aspekty, a to požadované výsledky a možnosti, kterými podnik disponuje k dosažení těchto výsledků. Mnohdy se lze setkat s tím, že požadavky a možnosti v podniku bývají nezávislé a nepropojené, což se následně projevuje vznikem bariér pro vyvážený rozvoj a celkovou vitalitu podniku. Snahou je tedy tyto bariéry odstranit, pracovat s oběma složkami ve vzájemném vztahu a docílit tak synergického efektu. Požadované výsledky je tudíž nutné stanovovat s ohledem na dané možnosti podniku a naopak rozvoj možností plánovat s ohledem na současné a budoucí požadavky (Plamínek a Fišer, 2005).

Pro dosažení úspěchu se však za klíčový a zcela rozhodující faktor považují lidské zdroje a o celkovém úspěchu podniku je tedy rozhodováno na úrovni lidí, kteří pracují pro daný podnik. Kompetenční přístup usiluje o harmonii mezi lidskými zdroji, které představují možnosti podniku a lidskou práci vycházející z požadavků na výkony, tedy mezi tím co daný člověk může dělat a tím, co skutečně dělá. Měl by se tedy stát kompetentní vzhledem k vykonávané pozici. Jednotlivé problémy jsou řešeny ve vztahu na chybějící či nedostatečné kompetence, a to právě jejich doplněním, čímž jsou eliminovány příčiny daných problémů, nikoliv jen jejich viditelné projevy (Plamínek a Fišer, 2005).

Hlavní výhodu kompetenčního přístupu lze vidět především v eliminaci nedostatků ostatních přístupů, a to z důvodu zaměření se na chování zaměstnanců a na to, co

opravdu dělají, čímž se podtrhne vše podstatné, co vede k úspěchu. Mimo jiné je bezprostředně spojený s efektivností nejen jedince, ale také týmu i celého podniku (Cimbálníková, 2013).

2.3 Kompetenční model

Dle Kubeše aj. (2004) je kompetenční model popsán konkrétní kombinací vědomostí, dovedností a dalších charakteristik jedince potřebných k efektivnímu plnění úkolů v podniku. Z důvodu přehlednosti a usnadnění měření se tyto aspekty seskupují do homogennějších celků, které jsou označovány názvem kompetence.

Bartoňková (2010) říká, že kompetenční model nepředstavuje pouze určité vymezení standardu, ale způsob řízení diverzity a výkonu. Kompetence je vždy vztažena k činnosti a projevuje se v chování jednotlivce. Z celé řady kompetencí jsou vybrány různé kompetence, které lze vhodným způsobem a dle určitého klíče uspořádat a následně vytvořit tzv. kompetenční model. Kompetenční model tedy představuje soubor kompetencí neboli způsobilostí, které jsou nezbytné pro řízení podniku. Díky tomuto modelu je možné říci jak, tedy jakými procesy a jakým přístupem k práci, ale také čím, neboli s kterými vstupy a předpoklady, lze dosáhnout určitého měřitelného výsledku.

Kompetenční model je ve většině případů zaměřen na tzv. měkké kompetence, které jsou ovlivněné postojovou složkou lidských zdrojů a působí na utváření kultury společnosti. Pro kvalitní výkon jsou nutné rovněž kompetence tvrdé, které souvisí s odborností či zvládnutím informačních technologií (Fišer, 2014).

Hroník aj. (2008) charakterizují funkční kompetenční model níže uvedenými vlastnostmi:

- propojující – přímo se váže na strategii společnosti a vytváří výkladový rámec pro personální činnosti, které propojuje,
- uživatelsky přátelský – kompetenční model by měl být srozumitelný, sdílný, sdělitelný a zároveň vystihující podstatu věci,
- jednotný – neboli fungující napříč společností. Kompetenční model může být v několika variantách odvozených ze stejného základu s řadou sdílených kompetencí,

- široce využitelný – poskytující schéma pro výběr, hodnocení, rozvoj, vzdělávání a v některých případech i odměňování zaměstnanců,
- sdílený – kompetenční model by neměl být jeho uživateli předkládán jako hotový, ale vhodné je jejich zapojení do tohoto procesu.

Využívání kompetenčních modelů přináší určité výhody. Jednou z nich je, že kompetenční modely umožňují sjednotit pohled na to, co je v budoucnu potřeba. Tedy jaké chování by mělo být podporováno a rozvíjeno. Další výhodou je sjednocení jazyku manažerů, personalistů a zaměstnanců pro komunikaci a posuzování daného výkonu. Dále kompetenční modely pomáhají zaměstnancům lépe porozumět na jakou konkrétní oblast zacílit. Zmínit lze i podporu hodnotícího rozhovoru mezi manažery a podřízenými zaměstnanci (Derven, 2008; Kubeš aj., 2004).

3 Proces vzdělávání a rozvoje

Následující kapitola teoreticky přiblíží samotný proces vzdělávání rozdělený do několika fází. Níže uvedené fáze lze realizovat v rámci tzv. kompetenčního přístupu ke vzdělávání v podniku, jehož popis byl součástí předchozí kapitoly.

Základem pro samotný proces vzdělávání a rozvoje pracovníků je vize, poslání, cíle, filozofie, kultura podniku a v neposlední řadě strategie a politiky řízení a rozvoje lidských zdrojů (Cimbálníková, 2013).

Podnikové vzdělávání může být realizováno interně, a to interními odborníky či vlastním vzdělávacím (školicím) centrem, případně externími institucemi, do kterých lze zařadit veřejné či podnikatelské subjekty. V obou případech se nicméně jedná o dlouhodobý proces, který je vhodný provádět následujícími čtyřmi fázemi:

- identifikace vzdělávacích potřeb,
- plánování vzdělávání,
- realizace vzdělávacího procesu,
- hodnocení výsledků vzdělávání (Vodák a Kucharčíková, 2011).

3.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

Výchozím bodem veškerých vzdělávacích aktivit je poznání a pochopení toho, co se má udělat a proč se to má udělat. Z tohoto důvodu je tedy nezbytné nejprve identifikovat a analyzovat potřeby vzdělávání, a to jak z hlediska celého podniku, tak i z hlediska jednotlivců. Zapomenout se nesmí ani na definování účelu vzdělávacích aktivit (Armstrong a Taylor, 2015).

Fáze identifikace vzdělávacích potřeb si zakládá na shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností, dovedností pracovníků, ale také o výkonnosti podniku. Tyto informace jsou následně porovnávány s požadovanou úrovní, kterou si podnik vymezil ve strategii podniku. Výsledkem je tzv. mezera, tedy rozdíl mezi výsledky podniku či jeho jednotlivých součástí, týmů, existujícími znalostmi, dovednostmi a současným výkonem pracovníků na jedné straně a žádoucím stavem na straně druhé. Tím se rozumějí cíle podniku nebo jeho součástí, požadované znalosti, dovednosti, cíle jednotlivců a normy výkonu (Cimbálníková, 2013).

Hlavní problém představuje to, že kvalifikace a vzdělání jsou obtížně kvantifikované vlastnosti člověka. Velmi náročným úkolem je stanovení kvalifikačních požadavků jednotlivých pracovních míst, měření a vymezení souladu mezi požadavky pracovního místa a pracovními schopnostmi pracovníka a v neposlední řadě také rozpoznávání a kvantifikování vztahu mezi kvalifikací pracovníka a jeho výsledky. Překážkou bývá také posouzení individuality pracovníka (Měrtlová, 2014; Koubek, 2015).

Postup v praxi využívá analýzu širší či užší škály údajů, které jsou dostupné z běžného informačního systému podniku případně ze zvláštních šetření. Jedná se o tři skupiny údajů:

- údaje týkající se celé organizace – údaje o struktuře organizace, jejím výrobním programu, trhu, na kterém operuje, zdrojích atd. Důležité jsou údaje o počtu, struktuře a pohybu pracovníků, o využívání kvalifikace a pracovní doby či o pracovní neschopnosti pro nemoc, úraz, absenci apod.,
- údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností – v tomto případě se jedná především o popisy pracovních míst a jejich specifikaci. Dále například informace o stylu vedení, kultuře pracovních vztahů apod.,
- údaje o jednotlivých pracovnících – tyto údaje jsou dostupné například v personální evidenci, záznamech o hodnocení pracovníka, záznamech o vzdělání, kvalifikaci a absolvování vzdělávacích programů, ve výsledcích testů či ze záznamů o rozhovorech s pracovníkem (Koubek, 2015).

Veškeré tyto údaje jsou využívány k posouzení současné a potenciální disproporce mezi kvalifikací a vzděláním pracovníků podniku a požadavky pracovních míst. Tyto údaje jsou následně základem pro analýzu potřeby vzdělávání pracovníků podniku. Obvykle je používána jedna nebo více z následujících metod:

- analýzy statistických nebo jiných průběžně zjišťovaných a registrovaných údajů o organizaci, 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 týkajících se potřeby kvalifikace a vzdělávání jejich podřízených, popřípadě přímo 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 perspektivních pracovních úkolů,
- analýzy pracovních záznamů (deníků) vedených vedoucími pracovníky, specialisty, popřípadě i dalšími pracovníky (Koubek, 2015).

3.2 Plánování vzdělávání

Plánování vzdělávání představuje cílená opatření a činnosti zabezpečující potřebnou kvalifikační strukturu pracovníků a flexibilitu jejich pracovních schopností. Krátkodobé plánování přináší efektivní orientaci pracovníků, adaptaci nových, ale i stávajících pracovníků na měnící se požadavky pracovního místa a pracovních podmínek. Přínosem je v neposlední řadě také prohlubování odborné kvalifikace. Plánování rozvoje lidských zdrojů je dále součástí kultury podniku, a proto vychází z podnikové strategie, ale také musí být v souladu s dlouhodobými koncepcemi ostatních oblastí podnikového řízení, jako například interní komunikace. Podniky akceptující tento přístup jsou označovány jako učící se organizace (Dvořáková, 2012).

Na základě identifikovaného problému se rozhodne, zda je jeho řešení možné v rámci vzdělávání. Je-li to možné, dalším krokem je určení dalších bodů v projektu vzdělávání a příprava konkretizaci strategie vzdělávání s následnou realizací. Rozhodnutí se týkají způsobu, kterým bude vzdělávání prováděno, ale také kým, kdy, kde a s jakými náklady (Bartoňková, 2010).

Autoři Koubek (2015) a Šubrt aj. (2010) se shodují, že fáze plánování vzdělávání plynule navazuje na předchozí fázi identifikaci potřeb vzdělávání, v jejímž průběhu se tvoří návrhy plánů, předběžné plány, první úkoly a priority vzdělávání a z nich vyplývající návrhy programů a návrhy rozpočtů. Každý z těchto návrhů jsou postupně zpřesňovány a projednávány až do okamžiku, kdy vznikne definitivní podoba rozpočtu a programu. Program je následně nutné dále specifikovat, aby v konečné podobě vymezoval oblasti (předměty), na které se vzdělávání zaměří, stanovoval počty a kategorie pracovníků týkajících se vzdělávání. Neméně důležité jsou také metody a prostředky vzdělávání společně s časovým plánem.

Druhá fáze vzdělávání je dle Cimbálníkové (2013) charakteristická sdružováním různých potřeb do jasně formulovaných rozvojových cílů, dle kterých jsou následně naplánovány jednotlivé vzdělávací aktivity. Tyto aktivity by měly odstranit vzdělávací

mezeru nebo se zaměřit na rozvoj žádoucím směrem. Ve fázi plánování je zásadní se zaměřit na cíle vzdělávání a rozvoje, volbu obsahu vzdělávacích a rozvojových aktivit a výběr vhodných a účinných vzdělávacích metod.

Dvořáková (2007) do fáze plánování vzdělávání zařazuje následující body:

- cíl a obsah,
- účastníci,
- metody,
- zajišťující organizace,
- časový horizont,
- místo,
- rozpočet,
- zjišťování účinnosti.

Zahraniční literatura uvádí, že plán vzdělávacího programu by se měl zaměřit nejméně na čtyři aspekty. Jedná se o vzdělávací cíle, ochotu účastníků vzdělávání a jejich motivaci, principy učení a charakteristiky lektorů (Bohlander aj., 2010).

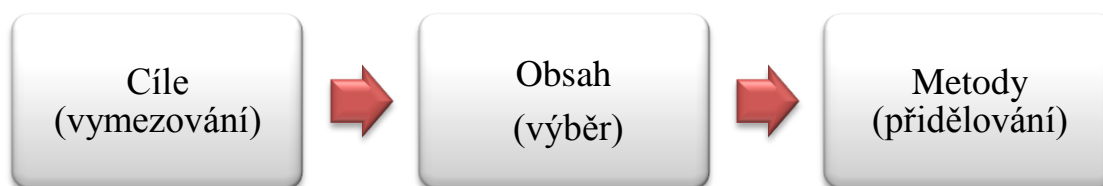
Tvorba plánu je dle Vodáka a Kucharčíkové (2011) rozdělena do třech na sebe navazujících fází:

- přípravná fáze – tato fáze slouží ke specifikaci potřeb, analýze účastníků a stanovení cílů vzdělávacího projektu. U dlouhodobých programů se stanovují také dílčí cíle jednotlivých tematických oblastí,
- realizační fáze – spočívá ve vývoji a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu a samotné realizaci ve formě úkolů a stanovení pořadí témat. Lze tedy říci, že jde o vymezení způsobu, kterým bude vzdělávání probíhat. V první řadě je nutné zvolit vhodné techniky vzdělávání a rozvoje,
- fáze zdokonalování – při této fázi probíhá průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu v závislosti na stanovených cílech. Je zde snaha o zlepšení celého procesu vzdělávání, a to prostřednictvím vhodných technik a hodnotících modelů. Zaměřit by se mělo také na informovanost účastníků o akci, prověření organizační zajištěnosti včetně ubytování, stravování, dopravy, ekonomické nákladovosti a vhodnosti vybraných lektorů.

V současné době se hovoří o tzv. etapě tvorby kurikula, což představuje proces, prostředí a prostředky, kterými je dosahováno stanoveného vzdělávacího cíle (Cimbálníková, 2013).

Lineární postup tvorby vzdělávání je vystiženo následujícím základním schématem.

Obrázek č. 1: Postup tvorby vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování dle Cimbálníková, 2013

3.2.1 Cíle vzdělávání

Cíle vzdělávání představují jinými slovy ideální představu toho, čeho má být vzděláváním u jednotlivce dosaženo. Cíle mohou být členěny dle základního hlediska následovně:

- kognitivní cíle – teoretické znalosti,
- psychomotorické cíle – praktické dovednosti,
- afektivní cíle – postoje a emoce (Cimbálníková, 2013).

Stanovení cílů představuje první krok v plánování, ze kterého vyplývá mnoho výhod. Uvést lze například zabránění přílišnému nedostačujícímu množství tréninku, obsahu či rozsahu vzdělávání. Cíl umožňuje plnit funkci pro formulaci učebních a dílčích umožňujících cílů. Výhodou je také objasnění jednotlivých cílů vzdělavateli i jednotlivých účastníkům vzdělávací akce a v neposlední řadě je cíl také základem pro měření efektivity vzdělávací akce (Bartoňková, 2010).

3.2.2 Obsah vzdělávání

V případě přesné formulace učebních cílů je také snadnější výběr učiva (obsah výuky), volba vzdělávací formy i didaktických metod. Důsledkem tohoto procesu je také vliv na organizaci vzdělávací akce. Jak již bylo zmíněno, na správné formulaci cíle závisí všechny další kroky přípravy a realizace vzdělávací akce. Také na základě formulace

cíle vyplynou i požadované vstupy a očekávané výstupy či profil účastníka a profil absolventa vzdělávací akce (Bartoňková, 2010).

Profil účastníka je popsán vstupními požadovanými předpoklady, které by měl člověk mít pro vstup do vzdělávací akce. Jedná se o vstupní znalosti, dovednosti, schopnosti, kompetence či pravomoci a další předpoklady v kontextu podnikového vzdělávání. Naopak profil absolventa představuje ideální podobu výsledku a struktury vědomostí, kompetencí a případně i osobnostních parametrů jedince, který prošel danou vzdělávací akcí. Dalším krokem je převedení cílů do obsahu vzdělávací akce, který může být zaměřen vyučování konkrétních dovedností, poskytování potřebných znalostí či změnu postoje. Specifikace obsahu vzdělávací akce je provedena prostřednictvím studijního plánu, studijních osnov a studijních materiálů (Bartoňková, 2010).

3.2.3 Metody vzdělávání

Podmínkou úspěšné realizace vzdělávání pracovníků je aplikace správné metody vzdělávání, která pracovníkům umožní osvojení si požadovaných schopností, znalostí a dovedností potřebných k výkonu sjednané práce, a to v požadované úrovni. Metod vzdělávání umožňující a stimulující učení je v současné době nespočetné množství, nicméně žádná z nich nelze jednoznačně označit za nejlepší (Cimbálníková, 2013; Šikýř, 2012).

Jednotlivé metody vzdělávání lze rozčlenit do tří skupin, a to z hlediska místa, kde je vzdělávání prováděno. První skupinou je vzdělávání na pracovišti při výkonu práce, neboli metody „on the job“. Naopak druhá skupina se odehrává mimo pracoviště a jedná se tedy o metody „off the job“. Třetí skupina označována „on the job rim“ je specifická tím, že metody jsou na rozhraní výkonu na pracovišti a mimo pracoviště. Zařazení metod do jednotlivých skupin zobrazuje tabulka č. 1 (Dvořáková, 2012).

Tabulka č. 1: Metody vzdělávání

Metody vzdělávání		
On the job	On the job rim	Off the job
Instruktaž při výkonu práce	Pracovní porady	Přednáška (s diskuzí)
Asistování, stínování	Samostudium, distanční vzdělávání	Seminář
Práce na projektu	Online školicí programy	Demonstrování (instruktaž mimo výkon práce)

Metody vzdělávání		
On the job	On the job rim	Off the job
Pověření úkolem, samostatné vedení projektu	Interní a externí konzultace, poradenství	Workshop, řešení případových studií
Rotace práce, Cross training	Action learning	Brainstorming, brainwriting
Rozšiřování a obohacování pracovních úkolů	Trainee programy	Simulace
Couching, counselling, mentoring		Hraní rolí
		Assessment centre
		Outdoor training
		Adventure education

Zdroj: vlastní zpracování dle Dvořáková, 2012

Při výběru metod je důležité zohlednění aspektu, pro koho budou dané metody určeny. Zcela jistě se bude metoda vzdělávání volit odlišně pro manuální pracovníky a pro administrativní pracovníky a manažery. Dalším příkladem mohou být metody pro nové pracovníky či pro rozvoj pracovníků stávajících (Horváthová aj., 2015).

3.3 Realizace vzdělávacího procesu

V okamžiku skončení plánovací fáze a veškerých přípravných prací lze přikročit k realizaci konkrétních vzdělávacích aktivit vycházejících z plánu podnikového vzdělávání. Fáze realizace se skládá z několika prvků:

- cíle,
- program,
- motivace,
- metody,
- účastníci,
- lektoři (Vodák a Kucharčíková, 2011).

Dále je nutné brát v úvahu organizační a finanční zabezpečení celé vzdělávací akce, které souvisí se všemi fázemi realizace:

- 1. Příprava** – projekt vzdělávací akce je již znám, nicméně je třeba zajistit vše nezbytné k následné realizaci. Jedná se například o lektora, učební materiály a pomůcky, ale také účastníky a organizační zajištění celé akce,
- 2. Vlastní realizace** – tato fáze spočívá v zahájení, monitorování dění a průběhu, případné řešení nenadálých situací apod,
- 3. Transfer** – aktivity, které budou probíhat po skončení kurzu, jsou navrženy již v rámci plánování či designování vzdělávací akce. Během prvních dnů po skončení kurzu se zpracovávají nejrůznější poznatky, které vznikají v průběhu kurzu. Ty je potřebné zachytit a zpracovat například i do závěrečné zprávy. Do této fáze lze zařadit také zpracování fotodokumentace z kurzu, videozáznamů atd. Důležité je také dostatečná motivace většiny absolventů k ověření a vyzkoušení získaných znalostí a dovedností v praxi (Bartoňková, 2010).

Kritická část vzdělávací akce ovlivňující její úspěšnost je především organizační zajištění, tedy neopomenout žádnou z činností v rámci přípravy, realizace i evaluace dané vzdělávací akce. Nezbytné je určení odpovědnosti jednotlivých činností, nastavení mechanismů kontroly, které umožní jednoduše zjistit zda, kdy, jak a kým je daná činnost zajištěná. Jednat se může o tyto činnosti v daném výčtu:

- zajištění propagačních materiálů,
- uzavírání smluv s lektory, s autory studijních textů,
- evidence účastníků vzdělávací akce,
- zajištění informovanosti účastníků vzdělávací akce,
- příprava harmonogramu vzdělávací akce,
- zajištění tisku a kopírování studijních materiálů,
- zajištění prostor pro vzdělávací akci,
- zajištění technického zázemí pro vzdělávací akci dle požadavků lektorů,
- zajištění případných potřebných pomůcek pro účastníky,
- případně zajištění dopravy či stravování během dané vzdělávací akce,
- evidence a platby lektorům, eventuálně dalším členům projektového týmu,
- evidence výstupů dané vzdělávací akce,
- zpracování evaluace,

- případně příprava certifikace,
- zpracování podkladů pro závěrečnou zprávu,
- zpracování účetní bilance,
- zajištění společenských a oddechových prostor (Bartoňková, 2010).

Snahou je vyhnout se improvizacím a konfliktům, které by mohly výrazně ovlivnit průběh vzdělávací akce, a proto se doporučuje využívat nástroje usnadňující přehled organizačního zabezpečení. Díky těmto nástrojům je možné monitorovat plnění jednotlivých kroků nezbytných k zabezpečení, organizaci a samotné realizaci dané vzdělávací akce. Jedná se například o:

- časový a místní plán,
- algoritmus organizačního zabezpečení,
- Ganttův diagram, diagram na základě metody kritické cesty (CPM), (Bartoňková, 2010).

Významnou část fáze realizace tvoří kalkulace vzdělávací akce, tedy propočet ekonomické výhodnosti, který slouží také jako podklad pro rozhodnutí, zda činnost provozovat a popřípadě v jakém rozsahu a s jakými prostředky. V rámci vzdělávání je ekonomické vyčíslení velmi náročné, a to z důvodu obtížného zachycení a měření přímých výsledků. Nesprávné kalkulace mohou následně vzbudit nedůvěru (Bartoňková, 2010)

3.4 Hodnocení výsledku vzdělávání

V oblasti vzdělávání je zásadní především dopad vzdělávacích aktivit na pracovní výkon spíše než nákladové zatížení aktivit samotných, i přesto, že i na tuto oblast je zaměřena nemalá pozornost (Dvořáková, 2012).

Zpětnou vazbu je možné provést na třech úrovních dle toho, pro koho je určena. Pro vedoucího má zpětná vazba smysl v informacích, co školení podřízenému přineslo a jaké úkoly mu bude možné v návaznosti na školení následně přidělovat. Pro absolventa je důležité především uvědomění si, že školení pro něj bylo přínosem a tímto způsobem ho podnik také oceňuje. Zpětná vazba pro personalistu znamená zjištění úrovně školení. Dále zda školení splnily daná očekávání, a tedy zda je možné je doporučit pro další pracovníky podniku (Sequensová, 2005).

Ve fázi hodnocení výsledků vzdělávání největší problém představuje především stanovení kritérií hodnocení. Jak již bylo zmíněno, kvalifikace a vzdělávání jakožto kvalitativní charakteristiky lze jen obtížně kvantifikovat. Jejich úroveň či dosažená změna je těžko vyjádřitelná a lze ji zjistit pouze nepřímo. Z tohoto důvodu existuje celá řada kritérií a postupů vyhodnocování (Koubek, 2015).

Goméz-Mejía aj. (2001) uvádí, že oblast vyhodnocování vzdělávání bývá v některých případech zanedbávána. To znamená, že investice proběhla, aniž by se vědělo, zda vzděláváním bylo dosaženo adekvátních či alespoň nějakých výsledků. Zhodnoceny by měly být náklady i přínosy vzdělávacího programu, a to i přes obtížnost přesného měření. Bez těchto informací nemůže být prokázána hodnota, která byla dosažena vzděláváním, a vedení společnosti může mít pocit, že není pádný důvod pokračovat v další snaze o vzdělávání.

Otázkou také je, kdy hodnocení vzdělávání provádět. Zda je efektivnější zkoumat přínosy vzdělávání bezprostředně po skončení procesu či až s určitým časovým odstupem. Výsledek vzdělávání také částečně závisí na dalších skutečnostech, jako například motivace pracovníků, pracovním klima ve vztahu ke vzdělávání, jak velký mají účastníci vzdělávání prostor pro uplatňování získaných znalostí a dovedností, kontrola pracovníků či jak je v podniku všeobecně využívána pracovní doba a kvalifikace pracovníků apod. (Koubek, 2015).

Literatura i praxe nabízí mnoho přístupů k hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu, přičemž obvykle je proces hodnocení rozdělen na řadu dílčích hodnocení. Jednou z možností je porovnání výsledků vstupních testů účastníků vzdělávání s testy uskutečněnými po skončení vzdělávacího programu. Problémem ale bývá sestavení takového testu, který by objektivně změřil úroveň znalostí a dovedností. Využit je možné monitorování vzdělávacího procesu, čímž se měří účinky jednotlivých metod a postupů či práce lektorů. Nevýhodou je však subjektivnost tohoto hodnocení. Dotazníky a zjišťování názoru jedinců na vzdělávání mohou být poměrně spolehlivými metodami hodnocení. Ty by měly obsahovat otázky, které hodnotí, zda vzdělávací akce zajistila přenos daných vědomostí a znalostí. Účastníci by měli mít prostor k vlastnímu vyjádření, zda čelili určitým bariérám při přenosu, nebo jak velký přínos vzdělávání vnímají pro výkon jejich práce. Jednou z metod hodnocení může být i metoda focus group, v rámci níž má ideálně skupina šesti až dvanácti lidí možnost vyjádření se k danému vzdělávacímu programu a jeho účinkům (Koubek, 2015; Griffin, 2012).

Výstupem by měly být odpovědi na následující otázky týkající se:

- adekvátních nástrojů, tedy metod vzdělávání, technického vybavení, časového plánu a obsahové stránky vzdělávání,
- odezvy, postojů a názorů účastníků vzdělávání. Tato metoda patří mezi nejčastěji využívanou, a to i přesto že je zde riziko subjektivního zkreslení,
- míry osvojení rozvíjených znalostí nebo dovedností. Účastníci vzdělávání jsou testováni bezprostředně po ukončení procesu vzdělávání,
- míry uplatnění vzdělávání v praxi, tedy změnu pracovního chování, znalostí a dovedností, na které bylo vzdělávání zaměřeno. Ne vždy se změny projeví okamžitě po procesu, ale může k nim docházet až s odstupem času (Koubek, 2015).

Nedílnou součástí vzdělávacích aktivit podniku tvoří také vyhodnocování jejich výsledků a efektivity. Pro to existuje několik přístupů, přičemž nejrozšířenější je Kirkpatrickův model, který k hodnocení využívá čtyři následující úrovně (Cimbálníková, 2013).

1. Reakce

V této úrovni je zaměřeno na reakce účastníků vzdělávání, čímž je vyhodnocena spokojenost zákazníků. Jedná se o nejčastěji využívanou metodu, a to z důvodu její jednoduchosti. Účastníkům vzdělávání je na konci či v průběhu programu předložen dotazník, ve kterém se vyjadřují ke spokojenosti s obsahem a prostředím, metodami apod. (Armstrong a Taylor, 2015; Bartoňková, 2010).

2. Poznatky

Touto úrovní je měřeno množství získaných znalostí, což lze označit jako druhou nejsnadnější metodou hodnocení vzdělávání. Provést to lze prostřednictvím testů před zahájením programu a po jeho skončení. Většinou se jedná o vědomostní nebo výkonnostní testy, ale možné je využít i simulace v reálných situacích (Bartoňková, 2010).

3. Chování

I přesto, že účastník dosáhl pozitivních výsledků v předchozích dvou úrovních, nemusí být zaručen dobrý výkon pracovníka. Důležité je, aby veškeré naučené dovednosti byly přeneseny na pracoviště. Tím se zabývá třetí úroveň tohoto modelu, kdy je hodnoceno to, jak jsou tyto dovednosti a znalosti aplikovány v konkrétní pracovní situaci.

Hodnocení je možné provést před a po školení, a to za pomoci pozorovatelů, kteří jsou odborníky na danou problematiku. O názory mohou být také požádáni lidé, kteří jsou v přímém kontaktu s účastníkem nebo také zákazníci dotazovaní telefonicky či dotazníkem na efektivitu chování nově vyškolených pracovníků. Vhodné je evaluovat tuto úroveň až s odstupem času po skončení vzdělávací akce, a to z důvodu zažití naučených dovedností. Mezi metody a postupy pro hodnocení chování patří dotazník, pohovor, přímé pozorování, hodnocení pracovního výkonu, samohodnocení apod. (Bartoňková, 2010).

4. Výsledky

Poslední úroveň představuje také nejnáročnější krok v hodnocení vzdělávání. Hodnocení výsledků spočívá v měření vlivu vzdělávání na podnikové ukazatele. Výsledky souvisí především s kvantifikovanými změnami, jako například obrat, produktivita, kvalita, čas, ziskovost, stížnosti zákazníků apod. Základem je určení nákladů dané vzdělávací akce a zároveň čistých přínosů. V rámci podnikového vzdělávání je proto využíváno hodnocení návratnosti investic, které se snaží odpovědět, zda se vzdělávání podniku opravdu vyplatilo (Bartoňková, 2010).

Jedná se o poměrně jednoduché měření spočívající v porovnání finančních přínosů a vynaložených nákladů. Využíván je vzorec pro výpočet návratnosti investic vyjádřený zkratkou ROI (Armstrong a Taylor, 2010).

$$ROI = \frac{\text{přínosy ze vzdělání (Kč)} - \text{náklady na vzdělání}}{\text{náklady na vzdělání}} * 100$$

4 Shrnutí teoretické části

Z teoretické části této práce vyplývá, že vzdělávání je významnou součástí personální práce, jejíž přínos spočívá v rozvíjení znalostí a dovedností lidských zdrojů společnosti. Kvalifikovaný personál umožňuje dosahování vytyčených cílů společnosti a zvyšování její konkurenceschopnosti.

K vzdělávání lze přistupovat různými způsoby. Jedním z nich je systematický přístup, který je založený na stále se opakujícím cyklu. Na rozvoj může být zacíleno také prostřednictvím kompetencí zaměstnanců, které jsou základem tzv. kompetenčního přístupu. Ten využívá kompetence jako základ pro sestavení kompetenčních modelů, pomocí nichž je možné zaměstnance efektivně rozvíjet.

Vzdělávací proces probíhá celkem čtyřmi fázemi. První fází vzdělávacího procesu zahajuje zjištění a identifikace potřeb, kdy jsou odhalovány nedostatky zaměstnanců z hlediska vědomostí a dovedností. Na základě informací z první fáze je následně možné samotné vzdělávání naplánovat. To je součástí druhé fáze tohoto cyklu, kdy je nutné upřesnit jednotlivá specifika vzdělávacího procesu. Třetí fáze je charakteristická již realizací naplánovaného vzdělávání. Proces vzdělávání je zakončen poslední, čtvrtou, fází, kdy se vyhodnocují výsledky vzdělávání. Oblast vzdělávání je typická především vyhodnocováním nefinančních přínosů, tedy kvality a spokojenosti zaměstnanců, ale také přímého dopadu na jeho výkon. Teoretická část sloužila jako základ pro vypracování části praktické zaměřující se na vzdělávání ve společnosti LASSELSBERGER s.r.o.

5 Představení společnosti

Předmětem této kapitoly bude představení vybrané společnosti s ručením omezením LASSELSBERGER patřící mezi největší výrobce keramických obkladů a dlažeb v České republice, která se zároveň řadí k největším výrobcům obkladových materiálů v Evropě (RAKO, 2018a).

5.1 Základní informace

Společnost LASSELSBERGER, s.r.o. se pomocí posláním charakterizuje jako rodinná firma s více než stoletou tradicí ve výrobě obkladů a dlažeb. Výroba je prováděna z kvalitní české země, a to s ohledem na životní prostředí. Zároveň jsou výrobky dodávány v prvotřídní kvalitě a v moderním designu. Právě díky kvalitě výrobků a svým bohatým zkušenostem se společnost snaží stále upevňovat svou pozici největšího dodavatele a zvyšovat svůj tržní podíl i na zahraničních trzích (interní zdroje společnosti, 2018).

Tabulka č. 2: Základní informace o společnosti

Název společnosti	LASSELSBERGER, s.r.o.
Datum vzniku	27. října 1999
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Sídlo	Adelova 2549/1, Plzeň 320 00
Identifikační číslo	25238078
Základní kapitál	2 261 303 tis. Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle Justice, 2018

Společnost byla zapsána do obchodního rejstříku vedeným Krajským soudem v Plzni (Justice, 2018).

Obrázek č. 2: Logo společnosti



Zdroj: interní materiály společnosti, 2018

5.2 Předmět podnikání

Dle obchodního rejstříku se společnost zaměřuje na následující činnosti:

- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence,
- kovářství, podkovářství,
- obráběčství,
- zámečnictví, nástrojařství,
- klempířství a oprava karosérií,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- silniční motorová doprava:
 - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí,
 - osobní provozovaná vozidly určenými pro přepravu více než 9 osob včetně řidiče,
 - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí (Justice, 2018).

5.3 Historie společnosti

Vznik společnosti se datuje již do roku 1998, kdy získala majoritní podíl v Chlumčanských keramických závodech, a.s., což umožnilo společnosti získat také podíl v akciové společnosti Calofrig Borovany. Dalším členem nově vznikající skupiny se o rok později stala také akciová společnost Keramika Horní Bříza a posléze společnost s ručením omezeným Kemat Skalná. Společnost se i nadále výrazně rozvíjela a tedy i období akvizic pokračovalo nejprve získáním společnosti Cemix Čebín, s.r.o. a následně akciové společnosti RAKO v roce 2002, jakožto poslední akvizice společnosti (RAKO, 2018a).

Proces přeměny byl ukončen v roce 2004, po které následovalo v roce 2007 rozdělení společnosti do nových samostatně působících subjektů, a to LASSELSBERGER, s.r.o., která byla zaměřena na výrobu keramických obkladových materiálů. Druhý ze subjektů, LB MINERALS, a. s., působil v oblasti těžby a úpravy surovin a výroba suchých

maltových a omítkových směsí a pastovitých omítek byla zajištěna posledním subjektem, LB Cemix, a.s. (RAKO, 2018b).

Rok 2005 se společnost potýkala se značným poklesem podílu na českém trhu, který byl způsoben zásadní změnou obchodní politiky na tuzemském trhu. Z tohoto důvodu byla přijata celá řada výrazných organizačních a personálních opatření za účelem stabilizace situace. Uvést lze například vytvoření pevného rámce každoročního inovačního procesu. Společnosti se tak podařilo během několika málo let zatraktivnit nabízené portfolio a nové investice umožnily společnosti zkvalitnění výrobků, posun k velkým formátům dlažeb a obkladů, ale také k využívání nových zdobících a dokončovacích technologií (RAKO, 2018b).

Od roku 2009 je úspěšné také definování a zavádění inovací, které vyhovují průřezově všem hlavním trhům společnosti, čímž vznikl základní sortiment stavebnicových sérií, které tvoří základ nabídky společnosti. Vrcholem byla v roce 2012 komplexní inovace objektového programu RAKO OBJECT, který se díky unikátnímu systému 24 denních a nočních barev stal zásadním marketingovým nástrojem pro stabilizaci stávajících trhů společnosti i pro rozvoj trhů nových, a to například Kanada, arabské země Středního Východu či Pákistán (RAKO, 2018b).

V současné době se výroba především soustřeďuje do dvou z pěti výrobních závodů v ČR. Jedná se o výrobní závod RAKO 3 v Rakovníku na výrobu obkládaček a druhý výrobní závod se nachází v Chlumčanech, který je specializován na výrobu glazovaných a neglazovaných dlaždic. Tento výrobní závod společnosti lze zařadit mezi nejstarší a největší výrobní závody skupiny LASSELSBERGER, ale díky instalovaným novým technologiím také mezi nejmodernější (RAKO, 2018b).

5.4 Produkty společnosti

Jak již bylo zmíněno společnost LASSELSBERGER, s.r.o. je jedním z největších výrobců keramických obkladových materiálů na českém trhu. Zároveň zachovává a rozvíjí stotřicetiletou tradici značky RAKO.

„Dobrá značka a respekt k jejím tradicím je svým způsobem nadstavba, která nám dává šanci odlišit se od průměru. Bohužel tyto hodnoty jsou v dnešní době často ignorovány či cíleně opomíjeny. My jsme ale přesvědčeni, že návrat k tradicím, které dobrá značky reprezentuje, je jednou z cest, jak v současnosti obstát.“ (RAKO, 2018c)

Díky segmentaci značek na jednotlivé produktové řady RAKO HOME, RAKO OBJECT a RAKO SYSTEM jsou pokryty téměř všechny potřeby zákazníků v oblasti keramických obkladů. Každá z těchto značek je zaměřena na jinou cílovou skupinu a segment trhu (RAKO, 2018c).

Vysoce slinuté neglazované dlaždice TAURUS

Jedná se o obkladové prvky typické především svou mrazuvzdorností. Vhodné jsou pro obkládání podlah v interiérech a exteriérech, kde mohou být vystaveny povětrnostním vlivům. Tento typ dlaždic snese také vysoké až extrémní mechanické namáhání, obrus a znečištění, a právě z tohoto důvodu jsou velmi často využívány v restauracích, správních budovách, autosalonech, nákupních centrech, potravinářských a chemických provozech, ale také pro venkovní vodorovné plochy, jako například balkony, terasy a pasáže (Technický katalog, 2018c).

Vysoce slinuté glazované dlaždice KENTAUR

Tato skupina obkladového materiálu je charakteristická svým univerzálním použitím jako dlažba či obklad interiérů a exteriérů. Kromě odolnosti vůči povětrnostním vlivům, je možné bez problému dlaždice zatěžovat vysokému mechanickému namáhání a znečištění. Oblíbené jsou především v bytových prostorech a na terasách a balkonech (Technický katalog, 2018c).

Glazované hutné dlaždice

Tyto dlaždice nejsou určeny pouze pro obklady vnitřních podlah a stěn interiérů, ale také pro venkovní fasády, na které působí povětrnostní vlivy. Glazované hutné dlaždice jsou vhodné především jako obklady podlah i stěn pro koupelny, kuchyně, chodby, kanceláře, vnější fasády, bazény v interiéru, sauny, sprchy bazénů a veřejných budov, mrazírny, potravinářské provozy atd. (Technický katalog, 2018c).

Obkládačky

Obkládačky patří do skupiny glazovaných obkladových prvků, které jsou určeny pouze pro obklady stěn v interiérech. Nemohou být vystaveny žádným povětrnostním vlivům, mrazu, trvalým účinkům vody, kyselinám a louhům či jejich výparům, a z tohoto důvodu jsou využívány v koupelnách, kuchyních, prádelnách a ostatních typech interiérů (Technický katalog, 2018c).

Doplňkové nekeramické materiály – sklo, přírodní kamenino

Jako doplněk keramických obkladů slouží nekeramické materiály, jejichž vlastnosti a rozdíly v barvě, struktuře a dalších attributech závisí na technologii výroby či přírodním původu materiálu (Technický katalog, 2018c).

Slinuté glazované tažené dlaždice a tvarovky POOL

Účel těchto keramických glazovaných mrazuvzdorných prvků s velmi nízkou nasákovostí je profesionální řešení okrajů veřejných i soukromých bazénů v interiérech i exteriérech (Technický katalog, 2018c).

5.5 Finanční analýza

Na základě údajů z výročních zpráv společnosti bude provedena finanční analýza, zahrnující výpočet ukazatelů rentability a likvidity. Finanční analýza je provedena pro tři po sobě jdoucí období, tedy roky 2014 – 2016. Výroční zpráva pro rok 2017 není ještě k dispozici. Následující tabulka (Tab. č. 3) obsahuje vybrané položky účetních výkazů, které jsou potřebné pro výpočty jednotlivých finančních ukazatelů.

Tabulka č. 3: Vybrané položky účetních výkazů 2014 – 2016 (v tis. Kč)

Položka	2014	2015	2016
Celková aktiva	4 774 097	4 572 890	4 852 390
Oběžná aktiva	2 084 444	1 678 138	1 938 716
Zásoby	1 191 093	1 043 777	1 181 254
Krátkodobý finanční majetek	176 386	166 135	30 987
Vlastní kapitál	2 632 862	2 877 416	2 981 538
Krátkodobé závazky	1 637 285	1 285 605	1 220 948
Daň z příjmů	86 160	104 402	75 661
Nákladové úroky	45 884	26 080	9 697
Tržby za prodej výrobků a služeb	4 027 471	4 110 783	4 006 634
Tržby za zboží	171 193	180 319	149 924
Tržby	4 198 664	4 291 102	4 156 558
EAT	319 560	409 554	544 122
EBIT	451 604	540 036	629 480

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů, 2018

Hodnoty níže uvedených poměrových ukazatelů jsou srovnávány s průměrnými hodnotami odvětví, v němž společnost působí. Společnost LASSELSBERGER, s.r.o. je zařazena dle klasifikace ekonomických činností CZ NACE do zpracovatelského průmyslu, konkrétně se jedná o výrobu keramických obkládaček a dlaždic pod kódem 23310. Dále budou výsledky zhodnoceny také z hlediska doporučených hodnot. Výsledné hodnoty ukazatele rentability jsou vyobrazeny v tabulce č. 4.

Tabulka č. 4: Analýza ukazatelů rentability (v %)

Ukazatel		Rok		
		2014	2015	2016
ROA	LASSELSBERGER, s.r.o.	9,46	11,81	12,97
	Odvětví	9,11	11,38	11,81
ROS	LASSELSBERGER, s.r.o.	7,61	9,54	13,09
	Odvětví	8,46	10,15	10,77
ROE	LASSELSBERGER, s.r.o.	12,14	14,23	18,25
	Odvětví	10,52	13,77	15,00

Zdroj: vlastní zpracování, Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2018

Rentabilita aktiv (ROA)

Tento ukazatel hodnotí jak je kapitál výnosný, a to bez ohledu na to z jakých zdrojů byly podnikatelské činnosti financovány. Je využíván především pro měření souhrnné efektivnosti (Růčková, 2015).

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{EBIT}{\text{Celková aktiva}} * 100$$

Výsledky ukazatele rentability aktiv společnosti ve sledovaném období dosahují příznivých hodnot, které ve všech třech letech dosahovaly růstu. Z hlediska odvětví lze rentabilitu aktiv hodnotit také pozitivně, jelikož se hodnoty společnosti nachází nad touto úrovní.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Rentabilita vlastního kapitálu poskytuje informace o tom, jak společnost zhodnocuje vložené prostředky do podnikání. Tento ukazatel je důležitý především pro vlastníky a akcionáře společnosti (Růčková, 2015).

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{EAT}{\text{Vlastní kapitál}} * 100$$

Výše uvedená tabulka ukazuje, že výsledné hodnoty tohoto ukazatele dosahovaly nadprůměrných hodnot s rostoucí tendencí. Ve všech letech sledovaného období dokonce převyšovaly odvětvové průměry, a to s největším rozdílem v roce 2016 o více než 3 procentní body.

Rentabilita tržeb (ROS)

Ukazatel rentability tržeb vyjadřuje jak je podnik schopný dosahovat zisku při dané úrovni tržeb (Růčková, 2015).

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{EAT}{\text{Tržby}} * 100$$

I přesto, že u ukazatele rentability tržeb je zaznamenán rostoucí trend, v prvních dvou letech sledovaného období nedosahovala hodnot odvětvových průměrů. Hodnota v roce 2016 byla již příznivější, kdy došlo k nárůstu a převýšení hodnot odvětví.

Následující tabulka (Tab. č. 5) umožňuje srovnání hodnot ukazatelů likvidity dané společnosti s odvětvím.

Tabulka č. 5: Analýza ukazatele likvidity

Ukazatel		Rok		
		2014	2015	2016
Běžná likvidita	LASSELSBERGER, s.r.o.	1,27	1,31	1,59
	Odvětví	2,03	2,03	1,92
Pohotová likvidita	LASSELSBERGER, s.r.o.	0,55	0,49	0,62
	Odvětví	1,46	1,39	1,29
Okamžitá likvidita	LASSELSBERGER, s.r.o.	0,11	0,13	0,03
	Odvětví	0,45	0,47	0,42

Zdroj: vlastní zpracování, Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2018

Běžná likvidita

Ukazatel běžné likvidity vyjadřuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Jinak řečeno, kolikrát podnik může uspokojit své věřitele v případě, že by proměnil veškerá svá oběžná aktiva v daném okamžiku v peněžní prostředky. Doporučená hodnota ukazatele běžné likvidity je dána v rozmezí od 1,5 do 2,5 (Růčková, 2015; Knápková a Pavelková, 2010).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Hodnoty běžné likvidity během sledovaného období rostly, ale v rozmezí doporučených hodnot ukazatele se nacházely pouze v posledním roce 2016. V odvětví bylo průměrně dosaženo vysokých hodnot tohoto ukazatele, kterých ale společnost nedosáhla.

Pohotová likvidita

Pohotová likvidita představuje zpřísnění likvidity běžné. Od oběžných aktiv se odečtou nejméně likvidní položky, tedy zásoby. Pohotová likvidita by měla dosahovat hodnot od 1 do 1,5 (Růčková, 2015; Knápková a Pavelková, 2010).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Hodnoty ukazatele pohotové likvidity se ve sledovaném období pohybují pod doporučenou hranicí. To se týká také srovnání s odvětvovými průměry, jejichž hodnot nedosahuje. Pozitivním jevem je, že je u tohoto ukazatele zaznamenán rostoucí trend.

Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita je nejužším vymezením likvidity. Obsahuje pouze ty nejlikvidnější položky z rozvahy. Optimální hodnota ukazatele okamžité likvidity představuje rozmezí 0,2 – 0,5 (Růčková, 2015; Knápková a Pavelková, 2010)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

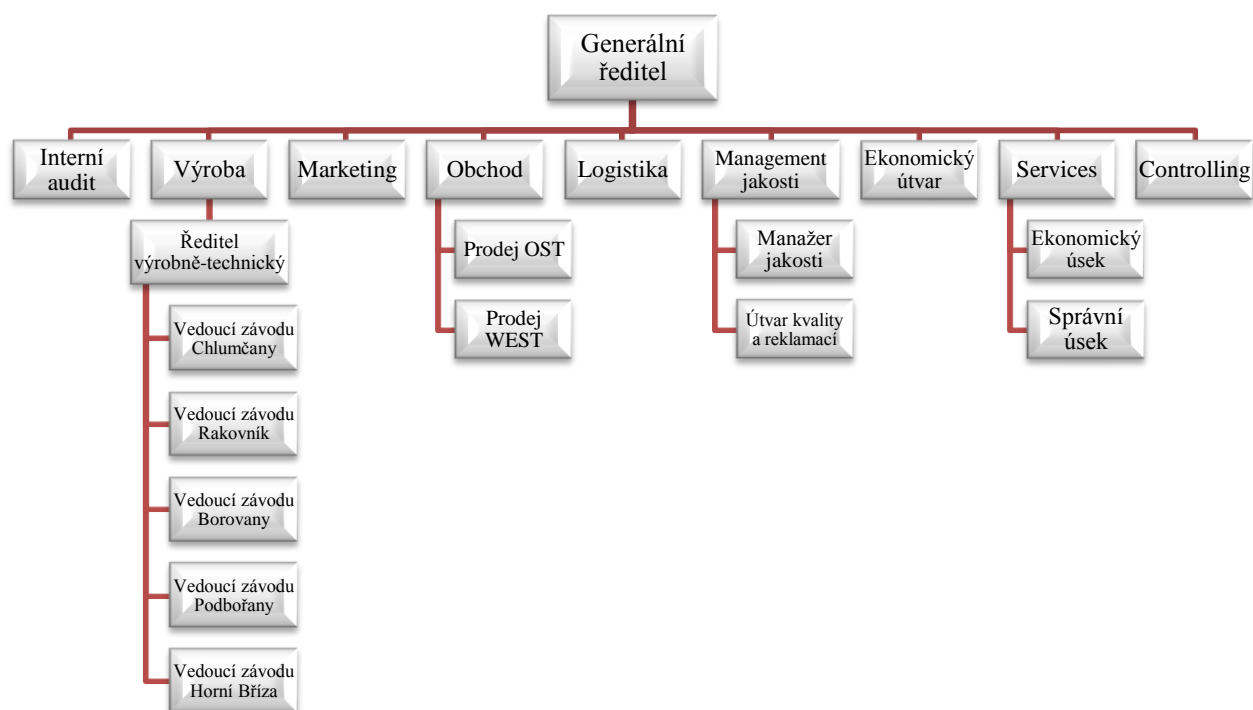
Společnost v rámci ukazatele okamžité likvidity vykazovala nepříznivé hodnoty. Zaznamenat lze kolísavý vývoj tohoto ukazatele, jehož výsledné hodnoty ve sledovaném období se nachází pod hodnotou odvětvových průměrů, ale také hranicí doporučených hodnot. V posledním roce nastal výrazný pokles, což pro společnost znamenalo riziko platební neschopnosti či nedostání svých krátkodobých závazků.

5.6 Organizační struktura

Na následujícím obrázku (Obr. č. 3) je zobrazena organizační struktura společnosti LASSELSBERGER, s.r.o. Jménem společnosti jednají celkem tři jednatelé a v čele stojí generální ředitel, jemuž jsou podřízena jednotlivá oddělení zaměřené na různé oblasti. Jedná se o interní audit, výrobu, marketing, obchod, logistiku, management jakosti, ekonomický útvar, services a controlling. Tato oddělení se pak dále dělí.

Výroba se odehrává v pěti výrobních závodech, jejichž činnost je řízena výrobně technickým ředitelem. Obchodní oddělení je rozčleněno na dvě dílčí oblasti, a to prodej OST a prodej WEST. Zkratka OST představuje označení pro východ, tedy východní země se kterými společnost spolupracuje. Jedná se o Maďarsko, Ukrajinu Rumunsko, Slovensko, Polsko a další. V rámci západních zemí označené zkratkou WEST jsou obsluhovány země, jako například Německo, Rakousko, Velká Británie, Skandinávie či země Beneluxu. Personální oddělení funguje společně s ekonomickým úsekem v rámci oddělení services, a to konkrétně pod správním úsekem.

Obrázek č. 3: Organizační struktura společnosti



Zdroj: interní dokumenty společnosti, 2018

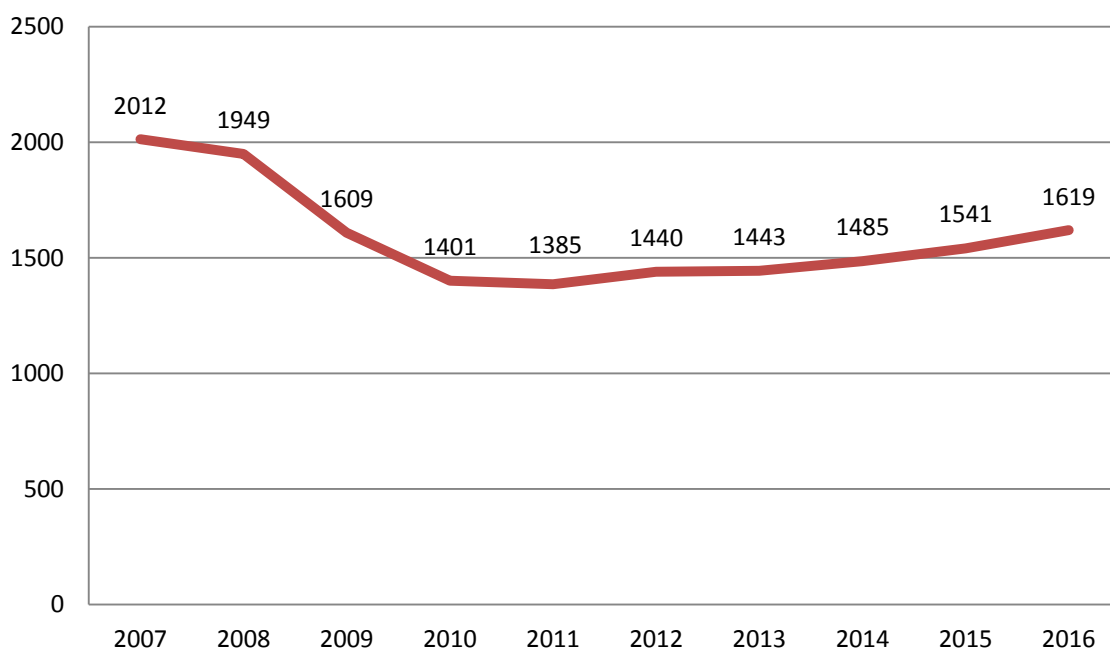
5.7 Lidské zdroje

Společnost LASSELSBERGER, s.r.o. je považována za jednoho z nejatraktivnějších zaměstnavatelů v plzeňském regionu. I přesto, že společnost zaměstnává velký počet zaměstnanců, stále dbá na přání a potřeby každého z nich. Za největší klad společnosti může být považována její stabilita a úspěšná sociální politika vůči zaměstnancům.

V současné době společnost zaměstnává okolo 1600 zaměstnanců. Za posledních deset let lze ve vývoji počtu zaměstnanců společnosti zaznamenat poměrně výrazné výkyvy. Nejvýraznější pokles je patrný v roce 2009, který trval následující dva roky. Důvodem

byla především finanční krize, která zasáhla také do chodu společnosti. Od roku 2012 až do současnosti ale opět počet zaměstnanců narůstal. Vývoj počtu zaměstnanců od roku 2007 do roku 2016 je zachycen na následujícím obrázku (Obr. č. 4). Pro toto sledované období jsou uvedeny v tabulce č. 6 také průměrné měsíční mzdy společnosti.

Obrázek č. 4: Vývoj počtu zaměstnanců společnosti



Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti, 2018

Tabulka č. 6: Vývoj průměrné měsíční mzdy společnosti (v Kč)

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Průměrná měsíční mzda	24 946	26 039	24 937	27 673	27 782	26 721	25 128	26 015	27 547	28 950

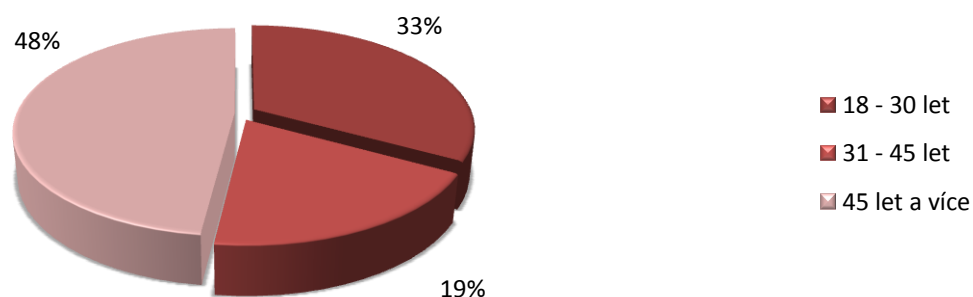
Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti, 2018

Z hlediska dalších statistik v oblasti lidských zdrojů lze říci, že zastoupení mužů ve společnosti je častější. V průměru 70 % zaměstnanců společnosti tvoří muži a pouze zbylých 30 % ženy. Zaměstnance společnosti lze rozčlenit také dle zařazení, a to na technicko-hospodářské pracovníky (dále jen THP) a pracovníky dělnických profesí. Počet THP pracovníků momentálně tvoří přibližně 250 zaměstnanců z celkového počtu, což představuje 15 %.

Z hlediska věku zaměstnanců jsou nejvíce zastoupenou skupinou zaměstnanci ve věku 45 let a více. Druzí v pořadí jsou zaměstnanci od 20 do 30 let a společnost postrádá

zaměstnance ve střední věkové kategorii, a to ve věku 30 až 45 let. Následující obrázek (Obr. č. 5) zobrazuje věkové zastoupení zaměstnanců společnosti.

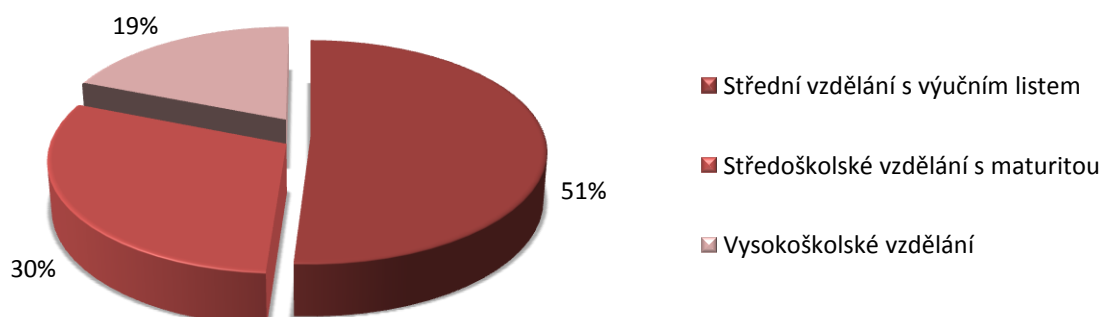
Obrázek č. 5: Věková struktura zaměstnanců společnosti



Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti, 2018

Rozčlenit lze zaměstnance také z hlediska dosaženého vzdělání. Největší podíl mají zaměstnanci s výučním listem, které působí především na dělnických pozicích. Následuje je skupina zaměstnanců, kteří dosáhli středoškolského vzdělání s maturitou. Vysokoškolské vzdělání má nejmenší zastoupení. Grafické vyobrazení dané struktury je součástí následujícího obrázku (Obr. č. 6).

Obrázek č. 6: Vzdělanostní struktura zaměstnanců společnosti



Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti, 2018

6 System vzdělávání ve společnosti LASSELSBERGER, s.r.o.

Vzdělávání zaměstnanců se ve společnosti LASSELSBERGER, s.r.o. stalo významnou součástí pro její rozvoj. Mimo jiné o tom svědčí nedávná zásadní změna v této oblasti, a to zavedení tzv. kompetenčních modelů. Informace pro popis systému vzdělávání ve vybrané společnosti byly poskytnuty prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s personalistkou společnosti. Scénář rozhovoru je uveden v příloze A.

6.1 Zavádění kompetenčních modelů

Před zavedením kompetenčních modelů ve společnosti byla oblast vzdělávání zaměstnanců řízena spíše nahodilým způsobem. Potřeby v této oblasti byly zjišťovány na základě dotazování a názorů zaměstnanců, zda necítí potřebu pro zlepšení, nebo personální oddělení obdrželo požadavek přímo od zaměstnanců či vedoucích daných oddělení na určité školení. Dále byly sledovány také dotace Evropské unie, jež mohly v této oblasti společnost především finančně podpořit. Jediným stabilním prvkem v tomto systému bylo vzdělávání prostřednictvím kouče, který pracoval individuálně se zaměstnanci v rámci oddělení obchodu a marketingu.

Pro efektivní fungování této oblasti bylo nutné zavedení určitého systému a především jeho správné pojetí pro maximalizaci přínosů pro společnost. Návrh kompetenčních modelů byl předložen personálním ředitelem společnosti, který byl následně také schválen generálním ředitelem.

Pro zavedení kompetenčních modelů byla najata externí společnost, která se podílela na celém tomto procesu. Na počátku bylo důležité vytvoření harmonogramu, který zobrazoval časové rozvržení tohoto projektu. Povinností společnosti bylo také informovat a připravit své zaměstnance na tuto nadcházející a výraznou změnu týkající se zavádění nového systému kompetenčních modelů. V další řadě se konaly schůzky na konkrétních pozicích, pro které se kompetenční modely rozhodlo zavádět. Kompetenční modely byly zavedeny pouze pro pozice THP, nikoliv pro dělnické pozice.

Východiskem kompetenčních modelů byly popisy pracovních funkcí, podle kterých byly určeny jednotlivé kompetence pro danou pozici a posléze vytvořen kompetenční model. Následovala schůzka s vedoucím dané pozice, který zhodnotil vhodnost a definice vybraných kompetencí. V rámci kompetencí bylo dále nutné opět za přítomnosti jednotlivých vedoucích daných pozic vhodně nastavit požadovanou úroveň.

Posledním krokem bylo seznámení zaměstnanců s nově zavedenými modely, a proto byly zorganizovány školení, jak přesně s těmito modely pracovat. Těchto školení se zúčastnili všichni zaměstnanci společnosti, jichž se zavedení kompetenčních modelů týkalo, tedy jak nadřazených zaměstnanců, tak zaměstnanců hodnocených. Kompetenční modely společnost tedy využívá od března roku 2017 a je tedy zřejmé, že se stále nachází v počáteční fázi, kdy dochází k zdokonalování nedostatků.

6.2 Specifika kompetenčního modelu

Hodnocení zaměstnanců probíhá na základě jejich kompetencí, které kompetenční model dělí na dvě skupiny, a to tvrdé a měkké. Tvrdé kompetence souvisí s odbornými požadavky na výkon povolání. Mezi tvrdé kompetence se tedy řadí například jak dosažené vzdělání, dovednost práce na počítači, či práce s určitým specializovaným informačním systémem, tak znalost cizích jazyků, řidičský průkaz apod.

Hlavním důvodem zavedení těchto modelů byly ale právě měkké kompetence, které lze označit jako univerzální a nezávislé na konkrétní odbornosti. Společnost eviduje celkem 12 měkkých kompetencí, nicméně samotná pozice je samozřejmě definována již menším počtem. Výčet měkkých kompetencí je zaznamenán v následující tabulce (Tab. č. 7). Důvodem je, že pro každou pozici jsou specifické jiné měkké kompetence, které by měly zajistit kvalitní výkon na této pozici. Jednotlivé kompetence se dále rozkládají do další úrovně, která je již více specifická a detailněji popsána do několika bodů. Ty se posuzují pomocí hodnotící škály. Samotný postup práce s kompetenčním modelem v rámci procesu vzdělávání je součástí následující podkapitoly

Tabulka č. 7: Měkké kompetence společnosti

Název kompetence	Definice
Orientace na kvalitu	Dodržuje a/nebo zajišťuje dodržování stanovených pravidel, postupů, standardů kvality a etických norem, věnuje přiměřenou pozornost detailu a potřebám interních/externích zákazníků, výsledky jeho/její práce mají konzistentně požadovanou <u>kvalitu</u> . Neustále a proaktivně navrhuje iniciativy vedoucí ke <u>zvyšování kvality</u> .
Orientace na výsledek	<u>Proaktivně</u> vyhledává cíle a úkoly a bere na sebe <u>osobní odpovědnost</u> za jejich realizaci. Konzistentně dosahuje očekávaných <u>výsledků</u> z pohledu množství práce a termínů. Nad svojí prací uvažuje v souvislostech a aktivity/úkoly realizuje tak, aby bylo dosaženo co nejlepšího nebo nejefektivnějšího <u>celkového výsledku</u> .

Komunikační dovednosti a týmová spolupráce	Aktivně komunikuje s ostatními. <u>Verbálně</u> i <u>neverbálně</u> komunikuje <u>srozumitelně</u> a volí vhodný <u>obsah</u> a <u>formu</u> komunikace vzhledem k situaci. Svoje názory prosazuje prostřednictvím <u>logických</u> argumentů. Aktivně <u>naslouchá</u> ve snaze pochopit názory komunikačního partnera a reaguje na ně. Jeho/její způsob komunikace přispívá k budování <u>pozitivních</u> vztahů s ostatními.
Koncepční myšlení	Ví, které <u>informace</u> jsou relevantní pro jeho/její oblast působení, <u>analyzuje</u> je, identifikuje <u>příležitosti</u> a <u>hrozby</u> a uvědomuje si jejich <u>finanční dopad</u> . Na základě pochopení situace proaktivně formuluje budoucí <u>cílový stav</u> pro svoji oblast a definuje způsob, <u>strategii</u> , jak jej dosáhnout.
Analytické dovednosti	Identifikuje potřebné <u>zdroje</u> informací a <u>klíčové</u> informace pro rozhodování, <u>systematicky</u> je <u>rozebírá</u> na části, aby pochopil/a podstatu problému, vhodně <u>kombinuje</u> jednotlivé části, na jejichž základě vyvozuje správné <u>závěry</u> .
Řešení problémů	V případě vzniku problému přiměřeně <u>analyzuje</u> situaci, <u>zjišťuje</u> jeho <u>příčinu</u> , <u>minimalizuje</u> případné <u>další škody</u> způsobené problémem, <u>stanovuje</u> vhodné a správné <u>řešení</u> , které bezodkladně <u>realizuje</u> a <u>zabraňuje opakování</u> stejného problému
Plánování a organizování	Stanovuje jasné <u>cíle</u> , <u>plánuje</u> s dostatečným předstihem aktivity <u>obsahující priority</u> , <u>termíny</u> a <u>odpovědnosti</u> a v případě potřeby reaguje na změnu okolností. Efektivně <u>řídí</u> a koordinuje aktivity dle stanoveného plánu. Identifikuje <u>zdroje</u> nutné k realizaci cílů a <u>zajišťuje</u> jejich efektivní využívání
Vedení lidí	Komunikuje svému týmu <u>vizi</u> /směr svěřeného útvaru, přebírá <u>zodpovědnost</u> za jeho realizaci a <u>získává</u> pro něj svůj tým. Zná <u>silné stránky</u> a oblasti <u>pro další rozvoj</u> svých přímých podřízených, <u>zajišťuje</u> jejich osobní rozvoj, poskytuje jim <u>radu</u> , <u>povzbuzuje</u> je k další práci a osobnímu sebezvoji. Vede svůj tým prostřednictvím osobního příkladu, je <u>vzorem</u> , motivuje a <u>inspiruje</u> k neustálému zlepšování a efektivnímu výkonu. Podporuje chování, které přispívá ke spolupráci, produktivní a přátelské atmosféře týmu.
Řízení lidí	Komunikuje <u>cíle svého oddělení</u> svým podřízeným. Zná <u>obsah</u> přímo podřízených pracovních pozic, definuje <u>požadavky</u> na jejich vykonávání a komunikuje je příslušným pracovníkům. Zadává jasné a relevantní <u>úkoly</u> pro danou pracovní pozici a <u>zajišťuje</u> , že pracovníci znají jeho/její <u>očekávání</u> , ev. mají stanoveny jasné pracovní cíle. Věnuje podřízeným přiměřený <u>čas</u> a poskytuje <u>zpětnou vazbu</u> na jejich pracovní výkon. <u>Zajišťuje</u> potřebné vzdělávání v měkkých i odborných kompetencích svým přímým podřízeným.
Inovativní myšlení	Neustále <u>přehodnocuje</u> současný stav, přichází s <u>nápady</u> a proaktivně navrhuje iniciativy vedoucí ke <u>změnám</u> zvyšujícím efektivitu a/nebo kvalitu výsledků práce.
Orientace na zákazníka	<u>Zná své zákazníky</u> a jejich potřeby a priority, při plánování a realizaci všech klíčových pracovních činností zohledňuje zákazníka a jeho očekávání, <u>pečuje o zákazníka</u> a <u>dbá o naplnění jeho potřeby</u> v souladu s cíli společnosti, <u>zajišťuje</u> a ověřuje spokojenost svých zákazníků, <u>navazuje</u> , <u>udržuje</u> a <u>dále rozvíjí dobré vztahy</u> se zákazníky, vystupuje před zákazníkem profesionálně, <u>zvládá náročné situace se zákazníky</u> , stížnosti a konflikty řeší s ohledem na zákazníka a dobrou reputaci společnosti.
Vyjednávání	Je si vědom cílů, které chce vyjednáváním dosáhnout. Na jednání se důkladně připraví. Dokáže zaujmout pevnou vyjednávací pozici, argumentuje s ohledem na stanovený cíl. Analyzuje, vytrvale a vynalézavě <u>zvládá námitky</u> v případě nedohody dokáže <u>navrhnout alternativní řešení</u> s ohledem na cíle společnosti.

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti, 2018

Nyní společnost kompetenční modely využívá pouze v rámci hodnocení a vzdělávání svých zaměstnanců. Z důvodu nedávného zavedení těchto modelů je snahou společnosti prozatím sžití a přijetí těchto modelů jejími zaměstnanci, a proto nejsou součástí dalších oblastí personální činnosti, jako například získávání a výběru, či odměňování zaměstnanců. V případě společnosti nejsou tyto kompetenční modely vázány ani na finanční odměny či sankce, ale pouze na samotný rozvoj zaměstnanců. Ti se tedy nemusí obávat podat pravdivé informace o úrovni jejich kompetencí. Dále se tvrdé kompetence využívají pro sestavování inzerátů na volné pracovní pozice společnosti.

Pro relevantnost výstupů kompetenčních modelů je nutné jejich důkladné vyplnění již v průběhu samotné hodnotícího rozhovoru nadřízeného s podřízeným. V tomto ohledu je v současné době většina kompetenčních modelů zpracovávána nadřízenými zaměstnanci poměrně v pořádku, nicméně některé z nich nejsou vždy dostatečně vyplněny a neposkytují úplné a kvalitní informace. Pro větší relevantnost by proto bylo přínosné opět zaměstnancům objasnit, jak vhodně pracovat s těmito modely.

Oblast vzdělávání má společnost zanesenou ve vnitřních směrnících, které obsahují postupy, zásady a odpovědnosti tohoto procesu. Jedná se o směrnice na samotné vzdělávání, nicméně na nově zavedené kompetenční modely směrnice dosud nebyly vytvořeny.

6.3 Proces vzdělávání

Proces vzdělávání ve společnosti LASSELSBERGER, s.r.o. je následně popsán prostřednictvím jednotlivých fází, a to v návaznosti na využívaný kompetenční přístup.

6.3.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

Identifikace potřeb probíhá pouze na základě osobní schůzky, neboli konsenzu, zaměstnance na dané pozici s jeho přímým nadřízeným. Možnost účastnit se této počáteční schůzky má i třetí osoba, a to zaměstnanec personálního oddělení, ale v současnosti to nastává pouze namátkově u problematických skupin. Před uskutečněním této schůzky jsou zaměstnanci společnosti požádáni, aby se sami a svoji práci dle svého názoru ohodnotili. Děje se tak posouzením jednotlivých měkkých kompetencí, které jsou vyžadovány pro danou pozici zaměstnance.

Dílčí úrovně jednotlivých kompetencí popisují chování ve dvou protikladných podobách, kdy na jedné straně se nachází pozitivní indikátory, zatímco na straně druhé indikátory negativní. Žlutě vyznačená políčka představují požadovanou úroveň dané kompetence, kterou by měl ideálně zaměstnanec dosáhnout. Úroveň zaměstnance, kterou skutečně dosáhl, se určuje dle hodnotící škály a následně je zaznamenána vyplněním odpovídajícího čísla do daného políčka. Příklad formuláře pro hodnocení kompetence komunikačních dovedností a týmové spolupráce je součástí přílohy B.

Přesný význam hodnotící škály je následující:

- **4 – Excelentní úroveň, jen pozitivní projevy** – projev kompetence je na vzorové úrovni, při které není možné formulovat žádnou, ani částečnou oblast na zlepšení,
- **3 – Výrazně převažují pozitivní projevy** – ve většině oblastí přesně odpovídá požadovanému chování. V dané kompetenci je pozorovatelná konzistence pozitivního chování hodnoceného. Je možno formulovat jen částečné oblasti na zlepšení bez zásadních výhrad. Rozvoj se zaměřuje na posilňování silných stránek,
- **2 – Mírně převažují pozitivní projevy-potenciál** – s částečnými výhradami odpovídá požadavkům. Mírně převažují pozitivní prvky chování, ale stále je možné najít zásadnější prostor pro zlepšení. Rozvoj se zaměřuje na posilnění silných a zmenšení slabých stránek,
- **1 – Výrazně převažují negativní projevy** – byly pozorovány některé pozitivní projevy kompetence, ale v menší míře, než je od hodnoceného očekáváno. Je možné konstatovat zásadní rozpor v požadovaném chování. V dané kompetenci je možné formulovat systematický rozvoj, jehož cílem je výrazné zmenšení slabých stránek,
- **0 – Žádné pozitivní projevy** – nebyly zaznamenány žádné pozitivní projevy chování v dané kompetenci nebo hodnocený konzistentně jednal v rozporu s kompetencí. Je možno formulovat rozvoj dané kompetence od základů.

Stejným způsobem postupuje i samotný nadřízený daného zaměstnance, který rovněž z jeho pohledu ohodnotí obdobné kompetence jako hodnocený zaměstnanec. Účelem osobní schůzky je prodiskutování obou hodnocení a důvodů pro udělení konkrétních hodnotících škál. Důležité je vždy dojít k určitému kompromisu mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným a shodnout se na výstupech kompetenčního modelu včetně prostoru

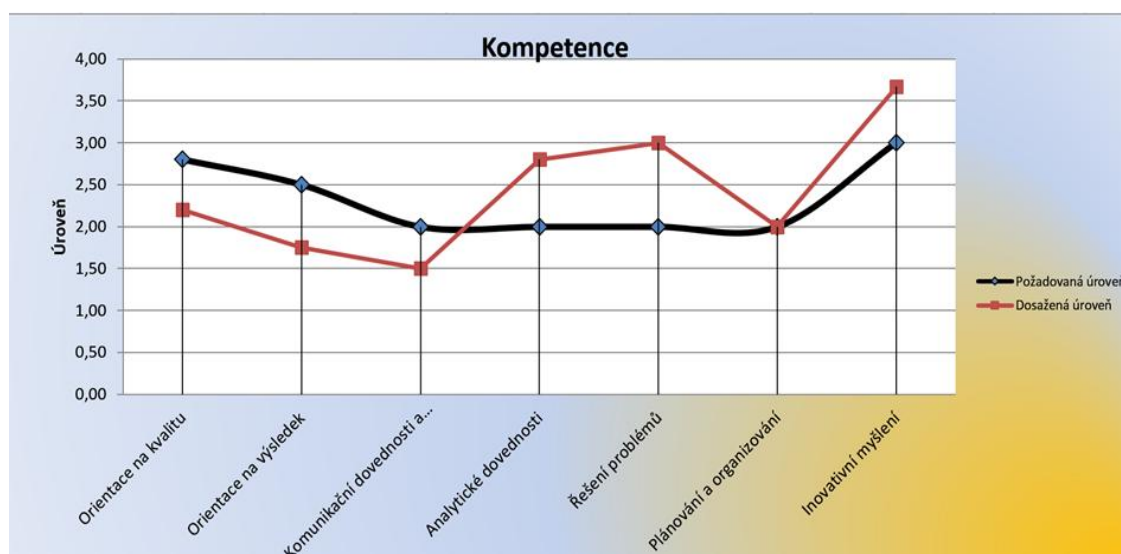
pro zlepšení. Nevýhodou tohoto způsobu identifikace potřeb je především subjektivnost obou stran hodnocení.

Velmi důležité je hodnotit zaměstnance správným způsobem. To znamená, že zpětná vazba poskytovaná zaměstnancům o jeho chování a pracovním výkonu v rámci těchto hodnotících rozhovorů je konkrétní a popisná, a to uváděním konkrétních příkladů. Hodnocení je zaměřeno na chování a nikoliv na vlastnosti dané osoby. Dále se samozřejmě orientuje se na budoucnost a hledání vhodného řešení a nabádání ke zlepšení.

Dle předchozích zkušeností personalistů společnosti bývají důvody pro nedosažení požadované úrovně různé. Prvním z nich je nedostatek znalostí zaměstnance. Dále se jedná o neochotu zaměstnance, jeho nedostatečnou disciplínu či nepochopení významu. Poslední překážka je v některých případech na straně samotné společnosti, a to z hlediska organizačních nedostatků. V některých případech ale také zaměstnanec dosahuje vyšší úrovně, než je požadováno. Takováto situace může být využita v prospěch zaměstnance, ale i samotné společnosti. Možností je daného zaměstnance dále doškolit a nadprůměrné dovednosti rozvíjet na vyšší úroveň. Následně může zaměstnanec působit jako interní lektor pro tuto oblast.

Pro lepší zobrazení a představu o rozdílech mezi požadovanou a dosaženou úrovní jednotlivých kompetencí jsou výsledky přeneseny také do grafu. Ukázkou grafického zobrazení představuje následující obrázek (Obr. č. 7).

Obrázek č. 7: Grafické zobrazení úrovně kompetencí



Zdroj: interní dokumenty, 2018

Na závěr je nadřízeným zaměstnancem na základě předešlého hodnocení kompetencí hodnoceného zaměstnance a jejich vzájemné domluvy sestaven individuální rozvojový plán (Obr. č. 8). Ten vymezuje v rámci každé kompetence již přesný požadavek, co je zaměstnancem nutné zlepšit a mimo jiné definuje také konkrétní způsob, jak daného zlepšení dosáhnout. Rozvojový plán obsahuje také termín a předpokládané náklady. Po této schůzce je nutné, aby nadřízení zaměstnanci poslali zpracované dokumenty (hodnocení kompetencí, individuální rozvojový plán) personálnímu oddělení společnosti.

Obrázek č. 8: Individuální rozvojový plán

Kompetence	Oblast (co konkrétně je potřeba zlepšit)	Akce		Termín	Předpoklád. náklady
Řízení lidí	Poskytování zpětné vazby	1	Trénink dávání zpětné vazby a hodnocení zaměstnanců	Únor 2017	9.000 Kč
Komunikační dovednosti a týmová spolupráce	Aktivní naslouchání	2	Při každé poradě s podřízenými dát prostor na názory/návrhy, klást otevřené otázky, nechat domluvit, ověřovat porozumění	Leden-březen 2017 pak vyhodnotit	0 Kč
Plánování a organizování	Dodržování termínů projektů	4	Každé ráno si udělat seznam úkolů, dát si je do pořadí dle priorit (urgentnost a důležitost) a průběžně dohlížet na jejich splnění	Leden-červen 2017 pak vyhodnotit	0 Kč
				Celkem	9.000 Kč

Zdroj: interní dokumenty společnosti, 2018

6.3.2 Plánování vzdělávání

Plánování vzdělávání je již úkolem personálního oddělení. To obdrží vyplněné kompetenční modely od všech nadřízených z daných oddělení, které je potřeba dále zpracovat. Zaměstnanec personálního oddělení tedy na základě specifických potřeb uvedených v individuálních rozvojových plánech seskupí jednotlivé zaměstnance do příbuzných skupin. Pro tyto skupiny se následně plánuje již vhodný způsob vzdělávání a jeho specifika, díky němuž dosáhnou požadovaného zlepšení.

Podoba oficiálního plánu vzdělávání má v současné době pouze finanční charakter. Finanční náročnost vzdělávání daného roku je pouze odhadnuta na základě minulých let. Tento dokument je předkládán generálnímu řediteli společnosti a jednateli k jeho

schválení. V současné době je na vzdělávání ve společnosti LASSELSBERGER, s.r.o. vyčleněno v průměru 6 milionů Kč. Tato částka se ale každým rokem zvyšuje.

Zvážit se dále musí jak vhodná metoda vzdělávání, tak volba lektora, místo a termíny konání. To vše je plánováno v rámci personálního oddělení, nicméně také po konzultaci s vedením jednotlivých oddělení. Společnost spolupracuje jak s interními lektory, tak s externími společnostmi zajišťující školení. V případě externích lektorů je možné pokračování spolupráce s těmi, se kterými byla společnost již v minulosti spokojena. V opačném případě je potřeba poptat jiné společnosti a provést výběrové řízení. Pro účely školení mohou být využity zasedací místnosti společnosti, které jsou vybaveny projektorem a flipchartem. K dispozici je také jedna počítačová učebna. Vzdělávání může probíhat také mimo prostory společnosti.

Vybraná školení se následně zadávají do systému společnosti jako nadcházející událost a zaměstnanci mají tedy poté možnost se na daná školení přihlásit. Personální oddělení také rozesílá pozvánky na tyto školení.

6.3.3 Realizace vzdělávání

Po naplánování a schválení všech aspektů týkajících se nadcházejícího vzdělávacího programu je možné přejít již k samotné realizaci. Mezi nejvíce využívané metody vzdělávání ve společnosti patří především forma školení. Dále se využívají také semináře, coaching či setkávání zaměstnanců různých oddělení.

Ve společnosti se konají dva typy školení, a to periodická školení a školení individuální. Jak již bylo zmíněno, veškerá školení jsou zajišťována personálním oddělením společnosti, jehož odpovědnost spočívá společně s finančním oddělením i v následné platbě těchto školení.

Periodická školení jsou určena ze zákona a jedná se například o školení o bezpečnosti práce, požární ochraně apod. Dále do této skupiny lze zařadit profesní školení, jako například školení vysokozdvíhových vozíků, jeřábníků, vazačů, svářečů, školení obsluhy plynového zařízení, manipulace se zkapalněným ropným plynem (LPG) či školení řidičů z povolání. Na tyto typy školení jsou ve společnosti využíváni interní i externí lektori, jejichž spolupráce se společností je na základě dlouhodobých smluv. Údaje o těchto školeních a termínech jejich uskutečnění jsou zaneseny v systému společnosti a v okamžiku požadavku na některé z periodických školení pro daného zaměstnance, systém na tuto skutečnost upozorní. Povinnost za proškolení svých podřízených

zaměstnanců mají vedoucí daných oddělení, ale kontrola probíhá i oddělením personálním.

Individuální školení nejsou v současnosti určeny pro zaměstnance na všech pozicích, ale pouze pro THP pozice. V oddělení výroby mají možnost využít tohoto školení od pozice mistra a výše. Tyto školení jsou zaměřeny na rozvoj především měkkých kompetencí, jejichž potřeby jsou zjišťovány prostřednictvím kompetenčních modelů. Jednat se může například o školení zaměřené na komunikační dovednosti, emoční inteligenci, ale také školení o produktech společnosti a jejich vlastnostech a různé počítačové kurzy.

Jelikož je společnost LASSELSBERGER, s.r.o. velkovýrobce prodávající své výrobky jednotlivých maloobchodům, je nutné věnovat pozornost také těmto prodejčům a vhodným způsobem je proškolit. Prodej výrobků společnosti závisí na jejich znalostech, a proto jsou pro ně pravidelně organizovány školení zaměřené na produkty a jejich vlastnosti, či na předvádění zcela nových produktů.

K rozvoji svých zaměstnanců v oblasti marketingu a obchodu společnost již dlouhodobě využívá metodu couchingu díky níž jsou podněcováni a směřováni ke kvalitnějšímu výkonu. Za jednu z metod vzdělávání lze považovat i setkávání zaměstnanců, jejichž principem je sdílení jejich zkušeností, diskuze o pracovních úkolech apod. Společnost organizuje vzájemná setkávání pro zaměstnance personálního oddělení, ale také například i v rámci oddělení marketingu a obchodu. Do budoucna společnost dále plánuje zavedení e-learningu, který by byl využit právě především v rámci periodických školení, jako například školení o bezpečnosti práce.

Společnost realizuje pro zaměstnance také jazykové vzdělávání zaměřené na výuku anglického a německého jazyka. Lekce jsou poskytovány pro zájemce se střední či vyšší pokročilostí. Tento typ vzdělávání je zcela dobrovolný a mohou se přihlásit jen ti zaměstnanci, kteří mají o lekce zájem.

6.3.4 Hodnocení vzdělávání

Zpětná vazba a hodnocení vzdělávání probíhá na základě hodnotících dotazníků, které se vází ke každému z uskutečněných školení. Po vyplnění tématu, lektora, datumu a svého jména má každý zaměstnanec možnost se vyjádřit o přínosnosti daného školení a ohodnotit jeho jednotlivé aspekty, a to pomocí číselného hodnocení i slovního

komentáře. Toto hodnocení vyplňují zaměstnanci bezprostředně po školení. Celková struktura tohoto dotazníku je součástí přílohy C.

Celkový pokrok zaměstnance po proběhnutí všech naplánovaných aktivit v individuálním rozvojovém plánu z hlediska kompetencí dané pozice není ale přímo posuzován. Progres zaměstnance lze zhodnotit a porovnat až následující rok opět na počáteční schůzce hodnoceného zaměstnance s jeho nadřízeným.

7 Posouzení připravenosti klíčové skupiny zaměstnanců

Hodnocení vzdělávacího systému, jehož základem je ve společnosti využívání kompetenčních modelů, bude provedeno prostřednictvím posouzení připravenosti určité skupiny zaměstnanců.

Připravenost lze zhodnotit porovnáním požadovaného a dosaženého stavu v rámci daných kompetencí, čímž se odhalí mezery, které představují určité nedostatky a prostor pro zlepšení zaměstnanců. Pro rozvojový plán je potřeba vysoká kvalita připravenosti lidských zdrojů. Identifikací mezery mezi současnou a požadovanou připraveností je následně možné sestavit konkrétní plán a program k odstranění této kompetenční mezery (Šulák, 2006).

7.1 Klíčová skupina zaměstnanců

Autoři Šulák a Šimonová (2012) tyto klíčové skupiny zaměstnanců označují termínem *job-families*. Ty představují nejdůležitější skupiny zaměstnanců, které mají rozhodující podíl na plnění cílů implementace strategie. Jedná se většinou o obchodní specialisty, výzkumné a vývojové odborníky, manažery pro řízení provozních realizačních procesů, specialisty pro řízení kvality či finanční a ekonomické odborníky.

Pro posouzení připravenosti zaměstnanců bude vybrána pouze jedna z pozic společnosti, a to spadající pod obchodní oddělení. Konkrétně se jedná o pozici referenta prodeje, která představuje jednu z klíčových skupin zaměstnanců společnosti. Důvodem pro výběr této pozice je vliv na dosažení strategického cíle společnosti. Trvalým cílem společnosti je stálé posilování tržní pozice při prodeji obkladů v regionu střední a západní Evropy a zvyšování podílu prodeje bytové keramiky. Na dosažení tohoto cíle značně působí také referenti prodeje, jejichž povinností je péče o nové i stávající zákazníky společnosti, a to z různých hledisek. Vzhledem k tomu bude připravenosti těchto zaměstnanců věnována vysoká pozornost.

Pozice referenta prodeje je spojena se širokým zaměřením náplně jejich práce. Nejenom že je zaměstnanec referenta prodeje v přímém kontaktu se zákazníky společnosti zabezpečující vhodný zákaznický servis, ale jeho povinností je také komplexní zajištění prodeje zahrnující práci se systémem a dokumentací. Svým jednáním tedy může výrazně ovlivnit spokojenost zákazníků a vztahy s nimi, v čemž právě spočívá důležitost této pozice.

Zaměstnanec na pozici referenta prodeje má danou odpovědnost za:

- operativní obsluhu zákazníků,
- včasnou fakturaci,
- kontrolu fakturovaných cen a platebních podmínek,
- stav pohledávek u sledovaných odběratelů,
- řádnou archivaci a evidenci veškeré relevantní dokumentace,
- řešení logistických reklamací a stížností.

Náplň práce referenta prodeje je různorodá a je spojena jak se samotným zákazníkem, tak s veškerou agendou s tím související. V první řadě referent prodeje přijímá a kontroluje správnost objednávek od jednotlivých zákazníků. Následně na základě těchto objednávek zakládá prodejní zakázky do systému SAP a potvrzuje je jednotlivým zákazníkům. V rámci přepravy zboží vystavuje výdejky pro nakládku daného zboží a také komunikuje s expedicemi. V některých případech je nutné také zajištění objednávků a přistavení dopravních prostředků a s tím spojená komunikace s dodavateli smluvní dopravy. Dále vytváří a také přímo u zákazníka potvrzuje Prohlášení o dovozu zboží jakožto podklad pro INTRASTAT, systém statistiky obchodu se zbožím mezi Českou republikou a zeměmi Evropské Unie. V případě nedisponibilních položek objednávek zákazníka sleduje jejich stav a zajišťuje termíny dodání výrobků. Nezbytnou součástí je také komunikace s ostatními odděleními společnosti, a to logistikou, koordinací, ale také reklamačním oddělením při řešení reklamací. Povinností referenta prodeje je vystavení nezbytné dokumentace ke každému obchodnímu případu. Na starosti má také včasnou fakturaci realizovaných dodávek a kontrolu správnosti těchto faktur před jejím odesláním, a to zejména z hlediska ceny a platebních podmínek.

Referent prodeje rovněž působí pro zákazníky jako kontaktní bod, na který se mohou v případě potřeby obrátit. Vybrané oddělení referentů prodeje má na starost obsluhu pouze německých zákazníků společnosti a proto komunikace probíhá především telefonicky. Operativně řeší se zákazníky jejich požadavky, či je předává k vyřízení jednotlivým obchodním zástupcům (OZ) a manažerovi zákaznické péče (MZP). Dále ve spolupráci s OZ zajišťuje vybavení zákazníků vzorky a dalšími materiály podpory prodeje. Společně s OZ a MZP také sleduje pohledávky svěřených zákazníků. V případě

nesrovnalostí v kmenových datech v systému SAP týkajících se zákazníků, výrobků, cen a cenových podmínek je referent prodeje povinen informovat o této skutečnosti MZP.

V rámci kompetenčních modelů jsou na tuto pozici definovány tvrdé a měkké kompetence, jejichž východiskem je popis pracovní funkce referenta prodeje. Těmito kompetencemi by měl zaměstnanec disponovat pro zajištění potřebné úrovně pro kvalitní výkon.

Do požadovaných tvrdých kompetencí na tuto pozici lze zařadit následující:

- středoškolské vzdělání s maturitou,
- počítačové dovednosti – práce s Word, Outlook, Excel, PDF – běžná uživatelská úroveň,
- orientace v systému SAP – modul Sales and Distribution (SD),
- jazyky – EN/DE/FR – komunikační úroveň,
- řidičský průkaz skupiny B,
- znalost celní deklarace pro vývoz.

Z hlediska měkkých kompetencí pozice referenta prodeje vyžaduje kompetence mající následující zaměření:

- orientace na kvalitu,
- orientace na výsledek,
- komunikační dovednosti a týmová spolupráce,
- řešení problémů,
- plánování a organizování,
- orientace na zákazníka.

Každá z těchto měkkých kompetencí se rozpadá na několik dílčích stupňů, na které jsou kladeny požadavky v podobě dosažení požadované úrovně. Referenti prodeje jsou v rámci všech těchto kompetencí ohodnoceny pomocí hodnotící škály, která byla již popsána v předešlé kapitole. Jednotlivé kompetence budou následně představeny, a to v pořadí kompetence s největší prioritou na tuto pozici až po kompetenci s prioritou nejmenší.

Orientace na kvalitu

Kompetence zaměřená na kvalitu se rozpadá na pět dílčích úrovní, které detailně popisují jednání zaměstnance odpovídající tomuto zaměření. Největší důraz je kladen na detaily a kvalitu práce. Důležité je také dodržování stanovených pravidel a pracovních postupů, aktivní zájem o potřeby svých zákazníků a jejich uspokojení či snaha o neustálé zlepšování svých znalostí a dovedností. V menší míře je rovněž požadováno úsilí vedoucí k přehodnocování pracovních postupů za účelem dosažení vyšší kvality práce.

Orientace na kvalitu představuje největší prioritu na pozici referenta prodeje ze všech požadovaných kompetencí. Požadovaná úroveň této kompetence je tedy stanovena na hodnotu 3.

Orientace na zákazníka

Jako další z vyžadovaných kompetencí je orientace na zákazníka. Ta je dále popsána šesti body, které jsou v rámci této kompetence ve větší či menší míře vyžadovány. Od referentů prodeje se očekává udržování a rozvíjení dobrých vztahů se svými zákazníky, zjišťování a ověřování jejich potřeb a očekávání. Potřeby a očekávání zákazníků by měl rovněž brát v úvahu při veškerém plánování a realizaci všech svých pracovních aktivit mající vliv na kvalitu poskytovaných služeb. Zásadní v této kompetenci je slušné a profesionální vystupování a dbání o dobré jméno společnosti. Proto je nezbytné, aby referent prodeje jednal zdvořile a slušně, poskytoval jen relevantní a pravdivé informace a dodržoval termíny domluvené se zákazníkem. Zvládat musí i případné stížnosti, reklamace či konfliktní situace, při kterých tedy dokáže zachovat klid, zvládat stres a negativní emoce. Problémem nesmí být ani omluva, politování nebo zájem problém neprodleně řešit.

Hodnota stanovená v rámci této kompetence je 2,83.

Komunikační dovednosti a týmová spolupráce

Jako třetí v pořadí z hlediska důležitosti je kompetence týkající se komunikačních dovedností a týmové spolupráce definovaná celkem šesti úrovněmi. Vzhledem k tomu, že referenti prodeje jsou v kontaktu se zákazníky, je nutné, aby komunikovali plynule, bez problémů vyjadřovali své myšlenky, volili vhodnou formu komunikace a také jasně artikulovali. Vyžadováno je aktivní naslouchání ostatním a pochopení jejich názorů. V případě námitek by měly být jeho reakce racionální zároveň se snahou o vysvětlení

a dosažení vzájemné shody. Referent prodeje by měl dále komunikovat s respektem, a to takovým způsobem budující pozitivní vztahy s ostatními. Neméně důležitá je aktivní komunikace a přispívání k týmové spolupráci. Dalším požadavkem je srozumitelná formulace svých stanovisek, jasná struktura projevu a volba vhodných argumentů. Do této kompetence lze zařadit také neverbální komunikaci a využívání vhodných gest při komunikaci.

Na tuto kompetenci společnost vyžaduje dosáhnout minimálně hodnoty 2,67.

Orientace na výsledek

Následující kompetenci v pořadí je orientace na výsledek. Tuto kompetenci popisují celkem čtyři dílčí úrovně. Nejdůležitějším požadavkem z hlediska orientace na výsledek je osobní zodpovědnost za realizaci úkolů, kdy zaměstnanec tedy cítí osobní angažovanost. V další řadě je důležitý také proaktivní přístup, zájem o výsledek a vyhledávání dalších aktivit vedoucích k dobrým výsledkům. Neméně důležité je dosahování nebo dokonce překračování očekávaných výsledků z pohledu objemu práce a plnění stanovených termínů. Před realizací úkolů by měl referent prodeje posuzovat okolnosti dané situace a uvažovat v souvislostech, případně navrhnout úpravu postupu práce s cílem dosáhnout co nejlepšího nebo nejefektivnějšího výsledku práce.

Referenti prodeje by v této oblasti měli dosáhnout nejméně hodnoty 2,25.

Plánování a organizování

Pozice referenta prodeje vyžaduje také dovednosti v oblasti plánování a organizování. Tato kompetence se rozčleňuje na pět dílčích úrovní. Z hlediska plánování a organizování je u pozice referenta prodeje za nejvýznamnější považováno rozlišování důležitých a urgentních úkolů od těch nepodstatných a nedůležitých. Dle toho by měl být schopný správně stanovovat priority a v případě změny okolností je také flexibilně upravovat. Ve stejné míře je rovněž vyžadováno řízení a koordinace práce dle stanoveného plánu. Opomenout se nesmí ani stanovování jasných cílů a identifikaci zdrojů nutných k realizaci aktivit, tedy náklady, časové nároky, nároky na lidské zdroje apod. Jednotlivé aktivity by měly být vhodně naplánovány, a to s dostatečným předstihem, stanovenými termíny a zodpovědnostmi.

Minimální požadovaná úroveň pro referenty prodeje je stanovena na hodnotě 2,2.

Řešení problémů

Poslední v pořadí je kompetence zaměřená na řešení problémů, která je rozčleněna pouze na tři dílčí úrovně. V případě problému je po zaměstnanci požadováno nejprve analyzovat situaci a zjistit příčinu problému, minimalizovat případné škody a zároveň stanovit vhodné a správné řešení, které bude bezodkladně realizovat. Snažit by se měl také o dosažení určitého preventivní opatření, aby se problém v budoucnu neopakoval.

Zaměstnanci na této pozici uspějí v případě, že dosáhnou hodnoty alespoň 1,67

7.2 Hodnocení kompetencí

Dle Šuláka (2006) je hodnocení současné připravenosti vhodné provádět ve spolupráci s personálním úsekem a odborného vedení příslušného úseku. Přítomnost odpovědného vedoucího zaměstnance – personalisty ovlivňuje i průběh plánování a dosažení výsledků z hlediska kariérního postupu.

Jak již bylo zmíněno v předešlé kapitole, hodnocení zaměstnanců se ve společnosti LASSELSBERGER, s.r.o. provádí na základě osobní schůzky hodnoceného zaměstnance s jeho nadřízeným. Podkladem pro níže uvedené vyhodnocování připravenosti vybrané klíčové skupiny zaměstnanců jsou právě informace z těchto hodnotících rozhovorů, interní dokumenty, data z databáze společnosti či konzultace s personálním oddělením společnosti.

Celkový počet referentů prodeje v daném oddělení, jejichž pozice je předmětem tohoto hodnocení, je 21. Následující tabulka (Tab. č. 8) znázorňuje dosažené výsledky všech 21 zaměstnanců dané pozice v jednotlivých měkkých kompetencích. Uvedené výsledky ukazují jak celkovou úroveň daných zaměstnanců, tak požadovanou úroveň a průměrnou dosaženou úroveň za všechny kompetence. Celková požadovaná úroveň, kterou by měl zaměstnanec na pozici referenta ideálně dosáhnout, je stanovena na minimální hranici 2,44.

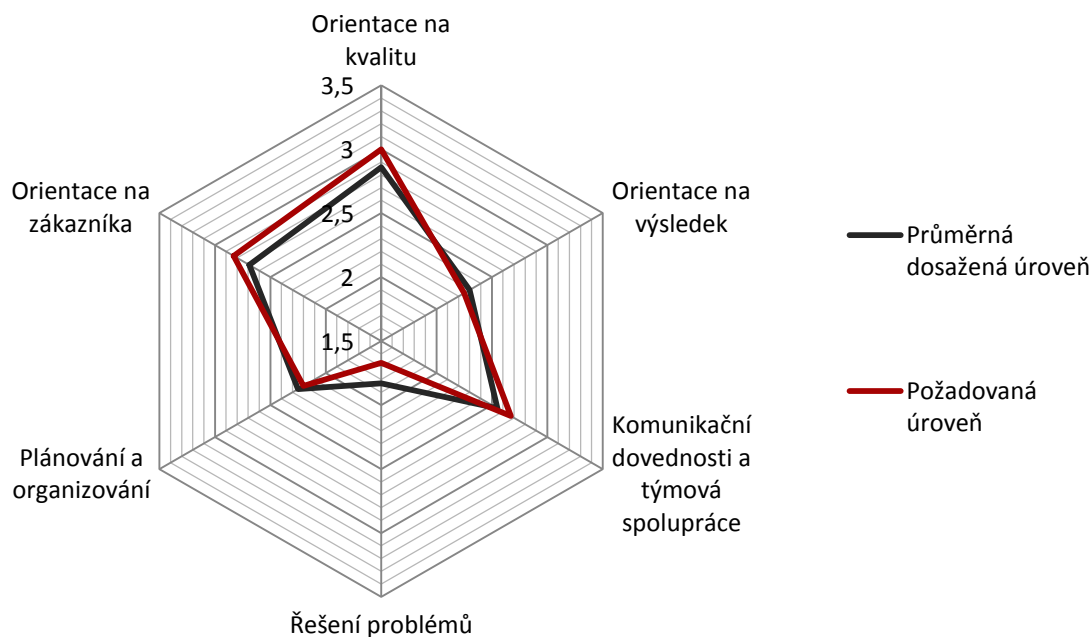
Tabulka č. 8: Výsledky hodnocení kompetencí referentů prodeje

Referent prodeje	Orientace na kvalitu	Orientace na zákazníka	Komunikační dovednosti a týmová spolupráce	Orientace na výsledek	Plánování a organizování	Řešení problémů	Celková úroveň
1	2,75	2,89	2,56	2,33	2,14	2,17	2,47
2	2,63	2,5	2,6	1,86	2,14	1,75	2,25
3	3	2,56	2,2	2,5	2,38	2	2,46
4	2,86	2,63	2,7	2,33	2,22	2	2,46
5	2,78	2,44	2,55	2,4	2,13	2	2,38
6	3,14	2,88	2,44	2,2	2,29	2,17	2,52
7	2,75	2,88	2,8	2	2,3	1,5	2,37
8	3	2,33	2,45	2,43	2,33	2	2,42
9	2,75	3,11	2,6	2,4	2,25	1,5	2,46
10	2,71	2,5	2,4	2,5	2,43	1,75	2,38
11	3	3,11	2,67	2,5	2,29	2	2,59
12	2,78	2,89	2,6	2	2,1	1,75	2,35
13	2,83	2,56	2,3	2,67	2,25	2	2,44
14	3,11	2,56	2,58	2,33	2,29	1,5	2,4
15	3,14	2,86	2,67	2	2	1,67	2,39
16	2,75	2,63	2,5	2,43	2,44	2	2,46
17	3	2,6	2,5	2,5	2,43	1,67	2,45
18	2,86	2,75	2,78	2,25	2,25	1,75	2,44
19	3,13	2,71	2,73	2,43	2,13	1,8	2,49
20	3	2,56	2,44	2	2,29	1,75	2,34
21	3	3	2,67	2,17	2,17	1,67	2,45
Průměrná dosažená úroveň	2,9	2,72	2,56	2,29	2,25	1,83	2,43
Požadovaná úroveň	3	2,83	2,67	2,25	2,2	1,67	2,44
Odchylka	- 0,1	- 0,11	- 0,11	+ 0,04	+ 0,05	+ 0,16	- 0,01

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Pro lepší představu jsou výsledky požadované a průměrně dosažené úrovně přeneseny také do grafu, který je součástí následujícího obrázku (Obr. č. 9).

Obrázek č. 9: Grafické zobrazení



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

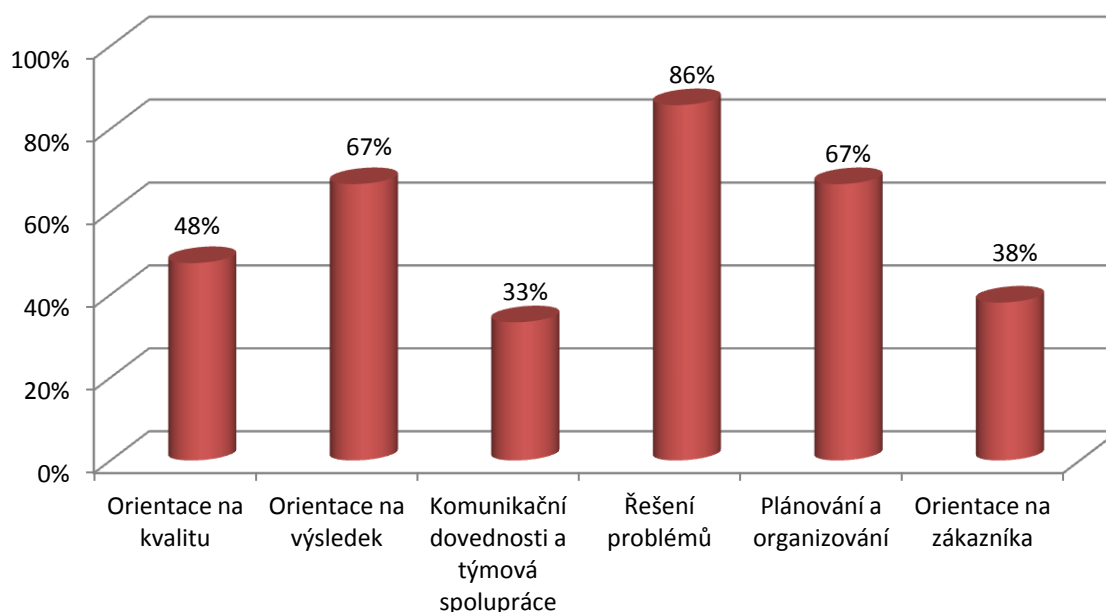
Dle výše uvedených výsledků lze říci, že z pohledu jednotlivých kompetencí je na této pozici největší problém zaznamenán ve dvou kompetencích, a to orientace na kvalitu a orientace na zákazníka. V těchto dvou oblastech je největší odchylka mezi dosaženou a požadovanou úrovní. Zároveň se jedná o kompetence, které jsou z hlediska priorit na tuto pozici nejvýznamnější. Negativní odchylku je možné zaregistrovat také v komunikačních dovednostech a týmové spolupráci. Naopak nadprůměrného výsledku, a tedy kladné odchylky, dosáhly zbývající kompetence. Jedná se o kompetence orientace na výsledek, plánování a organizování a řešení problémů. Z hlediska celkové úrovně je rozdíl také negativní.

Dále z tabulky č. 8 vyplývá, že z hlediska počtu celkem 10 referentů prodeje dosahuje požadované úrovně v oblasti orientace na kvalitu. V rámci kompetence zaměřené na zákazníky pouze 8 zaměstnanců z celkového počtu vyhovuje požadavkům. Nejnepříznivějších výsledků je zaznamenáno v kategorii komunikačních dovedností a týmové spolupráce, v níž nedosáhlo požadované úrovně celkem 14 zaměstnanců z celkového počtu. V oblastech orientace na výsledek a plánování a organizování požadovaného stupně dosáhl stejný počet zaměstnanců daného oddělení, tedy 14 referentů prodeje. Největší úspěch je v kompetenci řešení problémů, kde pouze 3 zaměstnanci nedostali potřebné hodnoty. Na základě toho lze zhodnotit připravenost

referentů prodeje v jednotlivých měkkých kompetencích, která je procentně vyjádřena na následujícím obrázku (Obr. č. 10).

Šulák (2006) uvádí, že dobrá připravenost lidských zdrojů je v rozmezí 70 – 80 %.

Obrázek č. 10: Připravenost referentů prodeje v měkkých kompetencích (v %)



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Z hlediska jednotlivců a jejich připravenosti lze říci, že požadované úrovně dosáhlo 12 zaměstnanců z celkového počtu 21 zaměstnanců na pozici referenta prodeje, což představuje přibližně 60 %. Zbylý počet, tedy 9 referentů prodeje, se nachází pod minimální hranicí 2,44, která značí nedostačující úroveň kompetence a dílčí nedostatky v některých z oblastí. Z toho vyplývá, že připravenosti této klíčové skupiny zaměstnanců společnosti je potřebné věnovat pozornost.

Na základě výše uvedeného hodnocení jednotlivých kompetencí je možné posoudit úroveň zaměstnanců v těchto oblastech a tím odhalit jejich mezery a zároveň prostor pro zlepšení. Dle toho je také pro každého zaměstnance vytvořen individuální rozvojový plán definující konkrétní potřeby pro jeho rozvoj. Každý zaměstnanec má však odlišné nedostatky v rámci různých kompetencí a tudíž i potřeby pro dosažení požadované úrovně. Vzhledem k výrazné rozmanitosti těchto dat, je pro účely práce nutné podobné nedostatky zaměstnanců seskupit do několika skupin, které zastřešují danou oblast. To následně usnadní naplánování vhodných vzdělávacích akcí pro tyto skupiny.

V rámci prováděné analýzy hodnocení kompetencí jednotlivých referentů prodeje byl často opakovaným problémem **porozumění potřebám zákazníků**. Kvalitní komunikace se zákazníky závisí na poskytování všech potřebných informací, které zákazník vyžaduje. Referenti prodeje nejsou zcela a do hloubky seznámeni s výrobky společnosti a jejich vlastnostmi a z tohoto důvodu je vhodné se zaměřit na komplexní rozvoj těchto vědomostí. Prohloubení těchto znalostí je naplánováno pro všech 21 zaměstnanců na pozici referenta prodeje.

Další problematická oblast souvisí také se zákazníky společnosti. V tomto případě především v **komunikaci**, v níž lze rovněž dosáhnout určitého pokroku. Zaměstnanci postrádají dovednosti v rámci asertivního jednání, a to například v naslouchání, vhodných reakcích či používání přiměřeného komunikačního stylu. Problémem je také zvládání konfliktních a problematických situací nebo negativních emocí. Vzhledem k častému kontaktu se zákazníkem je nutné se zaměřit na pravidla asertivního jednání. Potřebu rozvoje v této oblasti vykazuje celkem 13 referentů prodeje.

Nedostatky byly zaznamenány také v samotném **projevu komunikace**, tedy srozumitelném vyjadřování myšlenek a obsahu komunikace. Tato potřeba je umocněna tím, že komunikace referentů prodeje se zákazníky probíhá většinou prostřednictvím telefonu, a proto je nutné věnovat zvýšenou pozornost na správnost sdělení informací a především ověření pochopení těchto informací zákazníkem. Nutnost zlepšení komunikačních dovedností má 8 zaměstnanců na této pozici.

Mezera byla u některých jedinců zaznamenána v oblasti plánování a organizování, a to i přesto, že celkové hodnocení této oblasti bylo kladné. Hlavním problémem bylo **stanovování priorit** a organizaci své práce a času. Důsledkem toho jsou problémy referentů prodeje v nedodržování termínů či neplnění svého objemu práce. Proto se doporučuje zaměřit se na time management a efektivní využívání své pracovní doby, čímž se zajistí větší produktivita zaměstnance. Problém se stanovováním priorit je zaznamenán u 8 referentů prodeje.

Určité problémy se objevovaly také v rámci kompetence orientace na kvalitu, tedy kompetence s největší prioritou u pozice referenta prodeje. Jedná se o dílčí nedostatky z hlediska **počítačových dovedností**, které významným způsobem ovlivňuje kvalitu jejich práce. Zaměstnanci v této oblasti mají největší potíže se zpracováváním dat či s prací se systémem společnosti. Rozvoj v této oblasti je vhodné cílit především na práci

a postupy v tabulkovém softwaru Microsoft Excel. Pokroku v této oblasti se očekává u 7 zaměstnanců na dané pozici.

Poslední oblastí, která je také součástí kompetence komunikačních dovedností, je **týmová spolupráce** a vztahy na pracovišti. Složitější obchodní případy spolu referenti prodeje navzájem diskutují a v případě potřeby se mohou zastupovat. Vzhledem k tomu, že referenti prodeje také pracují v kancelářích typu open space, může být jejich práce a podmínky na pracovišti náročnější. Z tohoto důvodu by bylo vhodné zacílit na utužení pracovního kolektivu.

Pokud referent prodeje dosáhne dané úrovně, která byla stanovena jako ideální pro tuto pozici, je většinou možné se zaměřit na pokrok alespoň v některé z oblastí. V opačné situaci, kdy zaměstnanec nedosáhne požadované celkové úrovně, je nutné těmto nedostatkům věnovat nemalou pozornost a určit postup jak potřebné úrovně v daných kompetencích docílit. V případě, že má zaměstnanec opravdu hluboké nedostatky či úrovně nedosáhne ve více oblastech, neměli by na něj být kladeny příliš vysoké nároky. Z tohoto důvodu není nutné dosáhnout zlepšení ve všech oblastech současně, ale pouze v těch nejvýznamnějších pro jeho výkon práce na této pozici. Vzdělávací akce je pro tyto jedince nutné limitovat a nevyvíjet přílišný nátlak. Po utřídění jednotlivých potřeb zaměstnanců v rámci svého rozvoje je možné naplánovat projekt vzdělávání pro oddělení referentů prodeje. Návrh vzdělávacího programu a jeho specifika jsou součástí následující kapitoly.

8 Návrh vzdělávacího programu

Předmětem následující kapitoly bude vytvoření návrhu vzdělávacího programu pro klíčovou skupinu zaměstnanců společnosti LASSELSBERGER, s.r.o. na pozici referenta prodeje, a to za účelem dosažení požadovaného stavu kompetencí. Východiskem pro návrh vzdělávacího projektu je zhodnocení kompetencí v rámci daného kompetenčního modelu, což bylo součástí předešlé kapitoly.

Samotný vzdělávací program referentů prodeje je rozdělen do čtyř na sebe navazujících fází:

1. identifikace vzdělávacích potřeb,
2. plánování vzdělávacího programu,
3. realizace vzdělávacího programu,
4. zhodnocení vzdělávacího programu.

8.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

Prvním nutným krokem k uskutečnění vzdělávacího projektu je zjištění vzdělávacích potřeb zaměstnanců, na něž je nutné se při realizaci zaměřit. Identifikace vzdělávacích potřeb dané skupiny zaměstnanců ale proběhla již v rámci předešlé kapitoly, kdy byla zhodnocena připravenost referentů prodeje a následně určena i její procentní úroveň. Jednalo se o posouzení současného a požadovaného stupně kompetencí, které byly součástí kompetenčního modelu definovaného přímo na danou pozici referenta prodeje. Hodnocení těchto kompetencí ukázalo nedostatky a mezery v jednotlivých oblastech, u nichž je pro zajištění kvalitního výkonu doporučovaný rozvoj.

Bylo zjištěno, že referenti prodeje mají mezery v některých z kompetencí, které představují pro jejich práci prioritu. Většina zaměstnanců na pozici referenta prodeje má nedostatky týkající se zákazníků společnosti a zaměření se na jejich potřeby. Nejproblematičtější oblastí byla komunikace, v rámci níž je možný rozvoj hned z několika hledisek. Jedná se o asertivní jednání a projev komunikace. Pro zkvalitnění výkonu je potřebné se také zaměřit na lepší organizaci práce, využívání pracovní doby a s tím související určování priorit. Vyžadována je také větší kvalita práce referentů prodeje, s čímž je spojena potřeba zlepšení počítačových dovedností. V rámci vzdělávacího projektu je možná také podpora týmové spolupráce daného oddělení.

8.2 Plánování vzdělávacího programu

V návaznosti na odhalení mezer při identifikaci jednotlivých potřeb zaměstnanců na pozici referentů prodeje je pro vzdělávací program nutné určit konkrétní specifika, která zajistí jeho bezproblémový průběh. Před zahájením a samotnou realizací je nezbytné si uvědomit, čeho se chce vzdělávacím programem dosáhnout, tedy stanovit cíl vzdělávání. Plánem se dále stanovuje obsah, účastníci, metody či organizace zajišťující vzdělávání. Plánování se uskutečňuje i z časového hlediska a místa, kde se dané vzdělávací akce budou konat. Nedílnou součástí je také rozpočet vzdělávacího programu.

8.2.1 Cíl vzdělávání

Cílem tohoto vzdělávacího programu je zvýšení připravenosti zaměstnanců na pozici referenta prodeje alespoň na úroveň 70 %, a to doplněním potřebných znalostí a dovedností, které byly zjištěny předchozí analýzou připravenosti. Zajištění rozvoje v rámci problematických kompetencí bude uskutečněno v průběhu následujících šesti měsíců, a to od 1. května do 30. října 2018.

Plánovaným vzděláváním se očekává zlepšení pracovního výkonu referentů prodeje v jednotlivých aspektech jejich práce. Přínosu bude dosaženo jak pro jednotlivce, a to posílením jeho znalostí a dovedností, ale také pro společnost jako takovou. Kvalifikovaný personál je pro společnost velice významnou složkou pro dosahování jejích cílů. Především zaměstnanci s přímým kontaktem a tedy i vlivem na zákazníky společnosti vyžadují zvýšenou pozornost z důvodu ovlivnění spokojenosti zákazníků a výsledků společnosti. Zajištění vzdělání referentů prodeje tedy představuje jednoznačnou výhodu také pro společnost.

8.2.2 Obsah vzdělávání

Zhodnocením kompetencí jednotlivých zaměstnanců byly odhaleny problematické oblasti, na něž se následující vzdělávací program vzdělávání zaměří. Na základě toho se dále odvíjí další aspekty plánu vzdělávacího programu.

Obsah vzdělávacího programu z hlediska jednotlivých kompetencí lze rozdělit následovně:

1. Orientace na zákazníka
 - znalost potřeb zákazníků
 - asertivní jednání
2. Komunikační dovednosti a týmová spolupráce
 - efektivní komunikace
 - práce v týmu
3. Plánování a organizování
 - time management
4. Orientace na kvalitu
 - znalost tabulkového softwaru Microsoft Excel
 - znalost práce se systémem společnosti

8.2.3 Účastníci vzdělávání

Do navrhovaného vzdělávacího programu je zapojeno celé oddělení referentů prodeje. Cílovou skupinou tohoto programu jsou všichni zaměstnanci na pozici referenta prodeje, u kterých byly zjištěny určité nedostatky v některých z kompetencí potřebných na tuto pozici. Vzdělávacího programu se tedy účastní všichni zaměstnanci tohoto oddělení, kteří se ale liší svými potřebami ve vzdělávání. Z tohoto důvodu jsou rozděleni do skupin, pro které je naplánován rozvoj cílený na danou oblast.

Jedná se o následující skupiny zaměstnanců:

- všech 21 referentů prodeje bude proškolen z hlediska potřeb zákazníků,
- pro 13 referentů prodeje je naplánován rozvoj asertivního jednání,
- 8 referentů prodeje podstoupí školení týkající se efektivní komunikace,
- u 8 referentů prodeje je nutné prohloubení znalostí time managementu,
- počet 7 referentů prodeje má potřebu rozvoje počítačových dovedností.

Důležité je také dodat, že je zaměstnanec limitován počtem vzdělávacích akcí, kterých se může účastnit, a to z důvodu nepřetížení a velké náročnosti. Každý referent prodeje

se tedy zúčastní proškolení pro rozvoj znalosti potřeb zákazníků a dále má možnost účastnit se na dvou dalších vzdělávacích akcích.

8.2.4 Metody vzdělávání

Metody, které budou využity pro rozvoj referentů prodeje, přímo souvisí s výše uvedeným obsahem vzdělávání. Každá oblast vyžaduje jiný a specifický přístup k osvojení daných znalostí a dovedností a s ohledem na tuto skutečnost jsou plánovány i jednotlivé metody vzdělávání.

V rámci rozvoje v oblasti potřeb zákazníka bude uspořádána exkurze a návštěva do výroby za účelem přiblížení tohoto prostředí, samotného výrobního procesu a jednotlivých postupů či využívaných technologií. Tato exkurze bude navazovat na přednášku zaměřenou na výrobky společnosti a jejich vlastnosti.

Komunikační dovednosti společně s asertivním jednáním a time managementem budou rozvíjeny prostřednictvím školení a seminářů, jejichž součástí bude také řešení případových studií, praktické ukázky a modelové situace. Pro odstranění nedostatků v rámci počítačových dovedností bude využito interního kurzu.

Pro podporu týmové spolupráce se bude vycházet z rozpočtu vzdělávacího programu a volných finančních prostředků, podle nichž bude následně upřesněna podoba teambuildingové aktivity.

8.2.5 Organizace zajišťující vzdělávání

Na trhu působí nepřeberné množství společností nabízejících vzdělávání zaměstnanců. Společnost LASSELSBERGER, s.r.o. s některými z nich již spolupracuje a těchto kladných zkušeností bude tedy využito i pro účely rozvoje referentů prodeje. Pro výběr externí vzdělávací společnosti je nutné zvážit určitá kritéria seřazená již dle významnosti pro společnost:

- nabídka vzdělávacích akcí a jejich obsah,
- cena,
- možnost konání vzdělávací akce v prostorách společnosti,
- doplňkové služby – materiálové zabezpečení, občerstvení,
- reference a vlastní zkušenosti.

Vzdělávání v rámci komunikačních kurzů zajistí společnost Everesta, s.r.o., která nejlépe splňovala výše uvedená kritéria. Nejenom, že vzdělávací akce je možné uskutečnit v prostorách společnosti, ale příznivá je i cena, jejíž součástí je také občerstvení a potřebné studijní materiály.

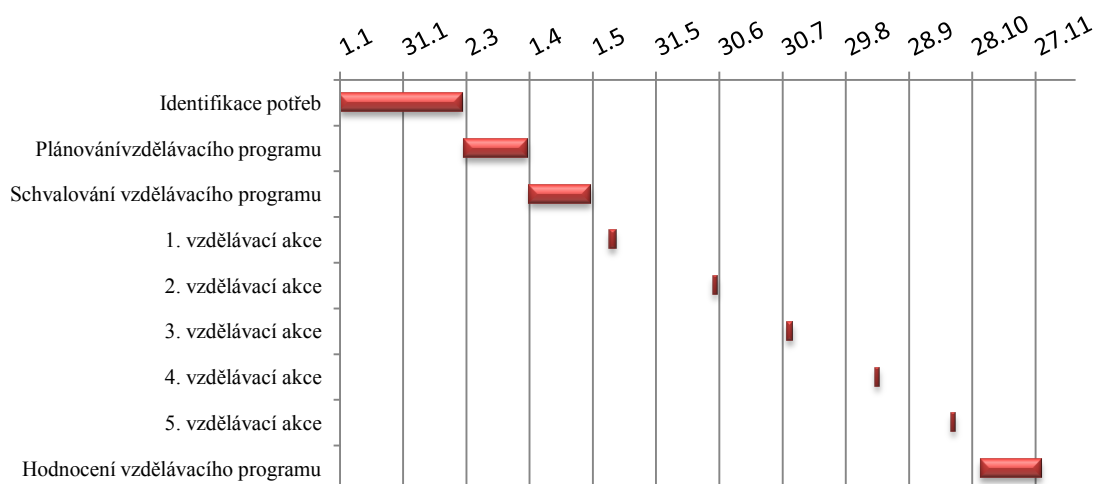
V rámci time managementu tato společnost nenabízí žádnou vzdělávací akci s tímto zaměřením, a proto se využije služeb vzdělávací společnosti Dům techniky Plzeň, s.r.o. S touto společností bude navázána spolupráce poprvé.

Ostatní vzdělávací akce budou zajištěny prostřednictvím interních lektorů v prostorách společnosti.

8.2.6 Časový horizont vzdělávání

Následující obrázek (Obr. č. 11) zobrazuje pomocí grafického znázornění časový plán vzdělávacího programu. Součástí tohoto časového plánu jsou i ostatní fáze a jejich časová náročnost, se kterými je realizace vzdělávacího programu spojena. Základem je proces identifikace potřeb probíhající během prvních dvou měsíců roku, tedy ledna až února roku 2018. Aktivity v rámci plánování vzdělávacího programu proběhnou během března daného roku. Plánování zahrnuje jak výběr vhodných vzdělávacích organizací či interních lektorů společně s metodami vzdělávání a určení konkrétních účastníků, tak sestavení rozpočtu vzdělávacího programu. Po sestavení plánu je nutné schválení vzdělávacího programu generálním ředitelem společnosti, na což je vyhrazen také jeden měsíc, a to duben 2018.

V případě schválení programu bude již možná realizace samotných vzdělávacích akcí, které jsou rozloženy celkem do šesti měsíců od května do října roku 2018. Jednotlivé vzdělávací akce budou probíhat většinou v rámci jednodenních školení, ale vzhledem k jejich většímu počtu je vhodné jednotlivé školení rovnoměrně naplánovat s určitým časovým odstupem, aby nedošlo k přetížení zaměstnanců. Vzdělávací program bude následně ukončen jeho hodnocením, jehož průběh je naplánován na měsíc listopad daného roku.

Obrázek č. 11: Časový plán vzdělávacího programu

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

8.2.7 Místo vzdělávání

Jak již bylo zmíněno, rozvoj některých kompetencí bude probíhat interně, a to prostřednictvím lektorů společnosti. Průběh těchto vzdělávacích akcí se uskuteční v prostorách společnosti, které budou pro tyto účely vyčleněny. Jedná se o zasedací místnost a počítačovou učebnu vybavenou potřebnými prostředky pro vzdělávání, jako například promítací plátno, flipchart apod. Jedním z míst pro vzdělávání referentů prodeje bude také výrobní závod v Chlumčanech, kde proběhne seznámení s výrobním procesem výrobků společnosti.

I v případě externích vzdělávacích společností je preferováno uskutečnit vzdělávací akce v prostorách společnosti. Z důvodu jednoduššího organizačního zajištění ale především omezeného rozpočtu na vzdělávací program je snahou společnosti redukovat finanční náklady spojené například s dopravou účastníků na místo konání vzdělávací akce.

8.2.8 Rozpočet vzdělávacího programu

Jedním z klíčových aspektů v rámci plánu vzdělávacího programu je jeho finanční náročnost. Stanovený limit pro vzdělávací program referentů prodeje je po konzultaci s personálním oddělením a porovnáním s předcházejícími roky stanoven částkou 150 tis. Kč. Tato částka by měla pokrýt celkem 5 vzdělávacích aktivit zaměřených na problematiku oblasti, a to včetně všech vedlejších výdajů. V případě volných

finančních prostředků bude možné zorganizovat team building pro oddělení referentů prodeje. Detailní rozpočet na jednotlivé vzdělávací akce je uveden v následující tabulce (Tab. č. 9).

Tabulka č. 9: Rozpočet vzdělávacího programu referentů prodeje (v Kč)

Efektivní komunikace	
Cena za osobu	3 500
Cena za skupinu (8 osob)	28 000
Celkové náklady	28 000
Asertivní jednání	
Cena za osobu	5 000
Cena za skupinu (13 osob)	65 000
Celkové náklady	65 000
Time management	
Cena za osobu	3 000
Cena za skupinu (8 osob)	24 000
Celkové náklady	24 000
Počítačový kurz	
Odměna internímu školiteli	2 000
Studijní materiály (7 osob)	700
Celkové náklady	8 650
Kurz se zaměřením na potřeby zákazníků	
Odměna internímu školiteli	1 500
Studijní materiály (21 osob)	1 000
Cestovní náklady	5 000
Celkové náklady	25 350
CELKOVÉ NÁKLADY VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU	
151 000	

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Výše uvedená tabulka obsahuje cenu vzdělávací akce za osobu, ze které vychází celková cena podle velikosti dané skupiny. Cena vzdělávací akce týkající se asertivního jednání je vyšší z důvodu rozsáhlejšího obsahu a rozložení do dvou dnů. U všech vzdělávacích akcí, které jsou zajištěné externí vzdělávací společnostmi, jsou studijní materiály poskytovány přímo těmito společnostmi a jsou tedy již zahrnuty v ceně. Zároveň je součástí ceny občerstvení zajištěné pro účastníky školení.

Podoba nákladů spojených s interními školeními se od těch externích liší, a to výplatou jednorázové odměny lektorovi společnosti. V tomto případě je také nutné zajištění potřebných materiálů ke studiu. Exkurze do výrobního závodu v Chlumčanech je dále spojena s cestovními náklady. Využito bude buď vlakové dopravy či osobních automobilů zaměstnanců. V tomto případě zaměstnancům náleží základní náhrada za používání osobních vozidel v hodnotě 4 Kč za km a dále náhrada za spotřebované pohonné hmoty. Z tohoto důvodu je na cestovní náklady vyhrazena částka 5 000 Kč. Doba trvání exkurze nepřesáhne zákoníkem práce stanovenou minimální hranici pěti hodin pro výplatu stravného a z tohoto důvodu není zahrnuto do rozpočtu vzdělávacího programu (Finance, 2018).

Vzhledem k mírnému překročení rozpočtu vzdělávacího programu a tedy žádných volných finančních prostředků není možné v tomto roce zorganizovat teambuilding pro zaměstnance tohoto oddělení. Ten by podpořil zjištěné mírné nedostatky v oblasti týmové spolupráce referentů prodeje. Z tohoto důvodu bude tato vzdělávací akce odložena a stane se tedy jednou z hlavních priorit vzdělávání pro následující rok.

8.3 Realizace vzdělávacího programu

Na fázi plánování navazuje samotná realizace vzdělávacího programu. Součástí této fáze je uskutečnění celkem pěti vzdělávacích akcí, které se pro referenty prodeje uskuteční v následujících šesti měsících. O konání vzdělávací akce budou účastníci v dostatečném časovém předstihu informováni personálním oddělením, a to za pomoci pozvánky se všemi potřebnými informacemi. Svoji účast jsou následně povinni potvrdit. Zároveň je událost vzdělávací akce zanesena také v systému společnosti, který zaměstnance na konání akce včas upozorní.

Odpovědnou osobou za celý vzdělávací program referentů prodeje bude pověřen zaměstnanec personálního oddělení společnosti. V rámci realizace vzdělávání bude jeho úkolem již samotné organizační zajištění, tedy tisk a kopírování potřebných studijních materiálů, příprava pomůcek, příprava prostorů a jejich technické zabezpečení, ale také následná evidence účastníků vzdělávací akce. Zajistit musí také platby za vzdělávací akce.

Popis obsahu jednotlivých vzdělávacích akcí je uveden níže jakožto součást této podkapitoly, a to v pořadí v jakém se v rámci plánovaného období budou tyto akce postupně konat.

Potřeby zákazníků

Klíčovou oblastí pro rozvoj referentů prodeje jsou potřeby zákazníků. V rámci toho všichni zaměstnanci tohoto oddělení podstoupí dvoudenní vzdělávací akci, která je složena z přednášky ohledně výrobků společnosti a exkurze do výrobního závodu.

Předmětem přednášky bude charakteristika jednotlivých výrobků společnosti, a to včetně jejich vlastností či používaného materiálu. Zaměřeno bude také na výhody využívání různých typů výrobků pro různé účely.

Účastníci budou mít možnost podívat se v rámci exkurze do největšího výrobního závodu společnosti, kde se seznámí se samotným výrobním procesem. Teoretický základ z prvního dne vzdělávací akce bude doplněn ukázkou výrobních postupů a využívaných technologií.

Time management

Na základě potřeb zaměstnanců byl pro osm zaměstnanců na této pozici naplánován také vzdělávací kurz týkající se oblasti time managementu.

V první řadě bude účastníkům vysvětlena samotná potřeba využívání time managementu. Výklad bude pokračovat zaměřením se na organizační nedostatky, rozborem ztrátových činností a jejich následnou revizí. Účastníci se také seznámí s vytvářením plánů pracovní činnosti, jak stanovit cíle a priority či vést denní záznamy. Po teoretickém vstupu účastníci aplikují tyto poznatky na svoji situaci se snahou zefektivnit řízení svého času.

Asertivní jednání

Velice žádoucí je u pozice referentů prodeje využívání asertivního chování, a proto bylo pro část tohoto oddělení zorganizováno školení zaměřené právě na toto téma, v rámci něhož budou s danými principy seznámeni.

Vzhledem k rozsáhlosti této vzdělávací akce bude obsah kurzu rozložen do dvou dnů. Během kurzu budou účastníci seznámeni s pojmem asertivita a kdy a proč ji využívat. Dále budou na programu principy asertivního jednání, tři kroky asertivní reakce, práva a povinnosti a jejich aplikace či klíčové asertivní techniky. Součástí kurzu bude zvládání námitek a jejich následné řešení. Účastníci se naučí také zvládání náročných či konfliktních situací a negativního chování, omezování nedorozumění a konfliktů. Jedním z bodů kurzu bude také vhodná argumentace.

Na teoretický výklad dále navazují praktické ukázky. Jedná se o řešení případových studií a cvičení se zpětnou vazbou a modelových situací v podobě videotréninku s následným rozbohem.

Efektivní komunikace

Jak již bylo zmíněno, jednou z problematických oblastí zaměstnanců referentů prodeje jsou komunikační dovednosti. Rozvoj této oblasti je tedy součástí vzdělávacího programu.

Absolvování přinese bezproblémový průběh procesu sdělování, výměny informací, názorů a myšlenek od jednoho člověka k druhému. Účastníci budou seznámeni s komunikačními dovednostmi, nástroji efektivní komunikace, komunikačními bariéry a jejich odstraňováním. Upozornění budou účastníci také na některé problematické výroky komunikace a efektivní sdělování informací. Kurz doplní také specifika telefonické komunikace a profesionálního chování při telefonování. Závěrem je nácvik komunikace v modelových situacích s rozbohem a zpětnou vazbou lektora.

Počítačové dovednosti

Nezbytnou součástí práce referentů prodeje je také práce s počítačem a za tímto účelem je zorganizován interní kurz pro sedm zaměstnanců tohoto oddělení.

V rámci tohoto semináře si účastníci osvojí své dovednosti se zaměřením na práci s daty v tabulkovém softwaru Microsoft Excel. Účastníci se budou moci zdokonalit ve využívání různých funkcí a vzorců či práce s databázemi a s tím spojeným využíváním filtrů. Obsahem bude také vytváření kontingenčních tabulek a grafů a práce s nimi.

Druhá část tohoto semináře bude zaměřena na práci se systémem společnosti a nejčastější operace prováděné v rámci tohoto systému, které jsou pro pozici referenta prodeje nejrelevantnější. Účastníci budou také obeznámeni s veškerými praktickými tipy a triky, které jim usnadní práci v tomto systému.

Pro lepší přehlednost jsou jednotlivá specifika dílčích vzdělávacích akcí uvedeny v následující tabulce (Tab. č. 10).

Tabulka č. 10: Specifika vzdělávacích akcí

	Počet účastníků	Datum konání	Časový rozsah	Místo konání	Lektor	Forma realizace
Znalost potřeb zákazníků	21	9.5.2015 10.5.2018	2 + 3 hodiny	Zasedací místnost společnosti, výrobní závod	Interní lektor	Přednáška, exkurze
Time management	8	27.6.2018	8 hodin	Zasedací místnost společnosti	Dům techniky Plzeň, s.r.o.	Přednáška, praktická cvičení
Asertivní jednání	13	1.8.2018 2.8.2018	2 * 7 hodin	Zasedací místnost společnosti	Everesta, s.r.o.	Přednáška, případové studie
Efektivní komunikace	8	12.9.2018	8 hodin	Zasedací místnost společnosti	Everesta, s.r.o.	Přednáška, modelové situace
Počítačový kurz	7	18.10.2018	5 hodin	Počítačová učebna společnosti	Interní lektor	Seminář

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

8.4 Zhodnocení vzdělávacího programu

Po uskutečnění jednotlivých vzdělávacích akcí by měl být celý vzdělávací program řádně ukončen, a to jeho zhodnocením. Jedná se o poslední fázi, při níž se posuzuje, zda bylo dosaženo stanovených cílů programu. Hodnocení vzdělávacího programu bude probíhat také prostřednictvím personálního oddělení a nadřízených zaměstnanců.

Jednou formou hodnocení bude vyjádření se účastníků vzdělávání k jednotlivým vzdělávacím akcím. Těm bude po skončení dané akce předložen dotazník, ve kterém budou moci vyjádřit svůj názor a posoudit jednotlivé aspekty. Zhodnocen bude přínos z hlediska získání nových znalostí a dovedností, ale také zajištění kurzu či kvality lektorů. Tyto dotazníky přinesou velice cenné informace, které může následně personální oddělení využít pro další vzdělávací programy při rozhodování o externích vzdělávacích společnostech či interních lektorech.

Pokrok jednotlivých zaměstnanců v rámci jejich pracovní činnosti bude hodnocen na základě posouzení nadřízeného zaměstnance, který se na zlepšení jednotlivých zaměstnanců v daných oblastech zaměří. Tyto informace následně předá personálnímu oddělení.

Samotnou úspěšnost vzdělávacího programu a dosažení stanoveného cíle bude možné posoudit až počátkem následujícího roku, kdy budou opět měřeny kompetence jednotlivých referentů prodeje a tudíž i proběhne vyčíslení jejich připravenosti a srovnání s požadovanou hodnotou 70 %. V případě nedosažení této úrovně bude nutné přehodnotit a posoudit správnost výběru vzdělávacích akcí a postup samotného vzdělávacího programu.

8.5 Rizika vzdělávacího programu

Jako každý projekt, i tento naplánovaný vzdělávací program referentů prodeje, se setkává s určitými riziky, které mohou v průběhu nastat a ovlivnit jeho realizaci. Důležité je v první řadě tyto rizika identifikovat a určit jejich vlastnosti tak, aby se na tyto skutečnosti společnost mohla připravit s předstihem.

1. Neschválení vzdělávacího programu

Jedním z rizik, které může nastat, je neschválení tohoto vzdělávacího programu. Schválením je pověřený vedoucí personálního oddělení společně s generálním ředitelem společnosti, který posoudí jednotlivé aspekty programu. Důležitým prvkem pro posouzení je samozřejmě finanční náročnost vzdělávacího programu. Dále se jedná o obsah či časové hledisko. Nastat může úplné zamítnutí vzdělávacího programu či neschválení v podobě dílčích připomínek, jejichž podobu lze určitým způsobem upravovat.

2. Neúčast zaměstnanců na vzdělávacích akcích

Další možnou nepříznivou situací je neúčast zaměstnanců na některých z vzdělávacích akcí, a to z mnoha důvodů. Bránit v účasti jim mohou například zdravotní, osobní, rodinné důvody či jiné okolnosti. Toto riziko neohrožuje vzdělávací program jako takový, ale znamenalo by to dodatečné proškolení daného zaměstnance. Vzhledem k tomu, že naplánování těchto akcí proběhne v dostatečném předstihu a také zaměstnanci budou včas informováni, mělo by být toto riziko částečně ošetřeno.

3. Nedostatečná kvalita vzdělávacích akcí

Nedostatečná kvalita vzdělávacích akcí souvisí s výběrem externí organizace zajišťující vzdělávání. Je zde možnost, že vzdělávací akce nesplní očekávané předpoklady, čímž bude ohroženo naplnění cíle vzdělávacího programu. Zaměstnanci tak nezískají potřebné znalosti a dovednosti pro zlepšení a posun v rámci dané kompetence.

4. Mimořádná událost

Riziko, se kterým musí společnost neustále počítat, je hrozba neočekávané mimořádné události. Ta může ohrozit chod celé společnosti a tedy i průběh vzdělávacího programu. Jednat se může o situace, na které se nelze připravit, jako například požár, záplavy či provozní havárie ve společnosti. Nebezpečí tohoto rizika spočívá především ve velmi vysokém dopadu na vzdělávací program.

Jednotlivá rizika nestačí pouze vymežit, ale dále je nutné je zhodnotit z hlediska pravděpodobnosti jejich vzniku a dopadu neboli důsledků rizika na realizaci vzdělávacího programu. Tyto dva faktory také představují označení os matice rizik, zobrazené na následujícím obrázku (Obr. č. 12). Toto kvalitativní ohodnocení rizika je provedeno na základě přiřazení slovní škály. Číselné označení rizik zanesené v této matici odpovídá výše uvedenému výčtu rizik.

Obrázek č. 12: Matice rizik vzdělávacího programu

PRAVDĚPODOBNOST	<i>Vysoká</i>			
	<i>Střední</i>	RIZIKO 2	RIZIKO 3	
	<i>Nizká</i>			RIZIKO 1 RIZIKO 4
		<i>Nizké</i>	<i>Střední</i>	<i>Vysoké</i>
		DŮSLEDKY		

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Z matice rizik vyplývá, že vzdělávací program pro referenty prodeje není spojen s žádným vysoce pravděpodobným rizikem. Střední pravděpodobnost je přiřazena riziku týkající se neúčasti zaměstnanců na vzdělávacích akcích, nicméně celkový důsledek na vzdělávací program je minimální. Dalším rizikem se střední

pravděpodobností vzniku je nedostatečná kvalita vzdělávacích akcí způsobená zajištěním ze strany externích společností. Vzhledem k tomu, že s jednou z externích společností měla společnost v minulosti pozitivní zkušenosti, lze tomuto riziku přiřadit pouze střední stupeň dopadu. K tomu přispívá také rozložení rizika mezi více společností a interním zajištěním některých vzdělávacích akcí. Málo pravděpodobné, ale s vysokým důsledkem na průběh vzdělávacího programu je riziko samotného neschválení programu či mimořádná událost.

Závěr

Tato diplomová práce se zabývala systémem vzdělávání ve společnosti LASSELSBERGER, s.r.o. Cílem předložené diplomové práce bylo vytvořit návrh vzdělávacího programu pro klíčovou skupinu zaměstnanců společnosti LASSELSBERGER, s.r.o. vedoucí ke zvýšení jejich připravenosti a k zefektivnění systému vzdělávání.

Obsahem prvních čtyř kapitol byl teoretický vstup do oblasti podnikového vzdělávání, jakožto podklad pro vypracování praktické části.

Pátá kapitola představila vybranou společnost společně s její historií a výrobky. Přiblížena byla i finanční situace prostřednictvím dvou poměrových ukazatelů, organizační struktura a struktura zaměstnanců společnosti.

Šestá kapitola se zaměřila na systém vzdělávání společnosti. Základem systému vzdělávání ve společnosti je využívání kompetenčního přístupu, který byl v této kapitole se všemi specifiky vymezen. Také jednotlivé fáze samotného vzdělávacího procesu byly popsány z hlediska tohoto kompetenčního přístupu. Průběhem vzdělávání je provázáno prostřednictvím čtyř fází, a to identifikací potřeb, plánování vzdělávání, realizace a hodnocení vzdělávání.

V rámci sedmé kapitoly byl systém vzdělávání společnosti zhodnocen na základě posouzení úrovně připravenosti klíčové skupiny zaměstnanců. Pro účely práce byla zvolena pozice referenta prodeje, která je charakteristická svým vlivem na dosahování cílů společnosti. Po identifikaci této klíčové skupiny bylo možné přejít již k samotnému hodnocení, které spočívalo v porovnání požadované a skutečně dosažené úrovně kompetencí jednotlivých referentů prodeje. Tím bylo odhaleno, že celková úroveň připravenosti zaměstnanců na této pozici je na nedostatečné úrovni. Způsobeno to je dílčími nedostatky a mezerami v některých z kompetencí, na jejichž odstranění byla zaměřena pozornost.

Za účelem rozvoje kompetencí byl pro tuto klíčovou skupinu zpracován návrh vzdělávacího programu, který se zaměřil na eliminaci vzniklé mezery a zvýšení úrovně připravenosti. Tento vzdělávací program byl zpracován takovým způsobem, aby přesně odpovídal potřebám referentů prodeje a splňoval konkrétní požadavky na jejich rozvoj. Realizací tohoto vzdělávacího programu by bylo dosaženo zvýšení připravenosti, čímž

by došlo i zefektivnění vzdělávání společnosti. Tím byl cíl této diplomové práce naplněn.

Uvedený postup je vhodné využívat i u ostatních skupin zaměstnanců společnosti, jelikož každý zaměstnanec přináší určitou přidanou hodnotu a je pro společnost významným prvkem. Zaměřením se na kompetence zaměstnanců, které jsou bezprostředně spojeny s jejich pracovními činnostmi, je možné se orientovat na ty podstatné faktory vedoucí k úspěchu ve výkonu práce. Kompetenční přístup tedy podporuje efektivnost jak jedince, tak celé společnosti.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Metody vzdělávání	24
Tabulka č. 2: Základní informace o společnosti	32
Tabulka č. 3: Vybrané položky účetních výkazů 2014 – 2016 (v tis. Kč)	36
Tabulka č. 4: Analýza ukazatelů rentability (v %)	37
Tabulka č. 5: Analýza ukazatele likvidity	38
Tabulka č. 6: Vývoj průměrné měsíční mzdy společnosti (v Kč)	41
Tabulka č. 7: Měkké kompetence společnosti	44
Tabulka č. 8: Výsledky hodnocení kompetencí referentů prodeje	59
Tabulka č. 9: Rozpočet vzdělávacího programu referentů prodeje (v Kč)	70
Tabulka č. 10: Specifika vzdělávacích akcí	74

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Postup tvorby vzdělávání.....	23
Obrázek č. 2: Logo společnosti	32
Obrázek č. 3: Organizační struktura společnosti.....	40
Obrázek č. 4: Vývoj počtu zaměstnanců společnosti	41
Obrázek č. 5: Věková struktura zaměstnanců společnosti	42
Obrázek č. 6: Vzdělanostní struktura zaměstnanců společnosti	42
Obrázek č. 7: Grafické zobrazení úrovně kompetencí	48
Obrázek č. 8: Individuální rozvojový plán.....	49
Obrázek č. 9: Grafické zobrazení	60
Obrázek č. 10: Připravenost referentů prodeje v měkkých kompetencích (v %).....	61
Obrázek č. 11: Časový plán vzdělávacího programu	69
Obrázek č. 12: Matice rizik vzdělávacího programu	76

Seznam použitých zdrojů

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

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

BOHLANDER, George W. a Scott SNELL. *Managing Human Resources*. 15. vydání. Toronto: Cengage Learning, 2010. ISBN 978-0-324-59331-0.

CASCIO, Wayne F. *Managing Human Resources: productivity, quality of work life, profits*. 6. vydání. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2003. ISBN 0-07-231716-7.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategický rozvoj lidských zdrojů: co je důležité v současné společnosti znalostí: rozvoj lidských zdrojů nebo jejich řízení?* Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3288-5.

DERVEN, Marjorie. Lessons Learned: Using Competency Models to Target Training Needs. *T D*. 2008, **62**(12), 68-73. ISSN 1535-7740.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

FÍŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: Jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5038-5.

GOMÉZ-MEJÍA, Luis R., David B. BALKIN a Robert L. CARDY. *Managing Human Resources*. 3. vydání. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2001. ISBN 0-13-011333-6.

GRIFFIN, Richard. Twenty-First century evaluation. *Training Journal* 2012, 50 – 53. ISSN 1465-6523.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPIKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

HRONÍK, František, Jitka VEDRALOVÁ a Luboš HORVÁTH. *Kompetenční modely: projekt ESF Učit se praxí*. Brno: Motiv Press, 2008. ISBN 978-80-904133-2-0.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

- KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3349-4.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KUBEŠ, Marián, Dagmar SPILLEROVÁ a Roman KURNICKÝ. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0698-9.
- MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.
- MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia, 2017. ISBN 978-80-200-2773-3.
- PLAMÍNEK, Jiří a Roman FIŠER. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1074-9.
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5534-2.
- SEQUENSOVÁ, Helena. *Lidské zdroje?* Havířov: Question Marks, 2005. ISBN 80-239-5053-3.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
- ŠUBRT, Tomáš a Roman ZUZÁK. *Mastering knowledge*. Praha: Alfa, 2010. ISBN 978-80-87197-37-0.
- ŠULÁK, Milan. *Teze k přednáškám předmětu rozbor výkonnosti firem*. V Plzni: Západočeská univerzita, 2006. ISBN 80-7043-496-1.
- ŠULÁK, Milan a Lenka Šimonová. *Rozbor výkonnosti firem*. V Plzni: Západočeská univerzita, 2012. ISBN 978-80-261-0146-8.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.

VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání pracovníků*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Internetové zdroje

Finanční analýza podnikové sféry za 1. – 4. čtvrtletí 2015. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online] 2016. [cit. 2018-04-04]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-1--_4--ctvrtleti-2015--221221/

Finanční analýza podnikové sféry za rok 2016. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online] 2017. [cit. 2018-04-04]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2016--228985/>

Představení společnosti. *RAKO*. [online] 2018a. [cit. 2018-01-20]. Dostupné z: <https://www.rako.cz/o-nas/predstaveni-spolecnosti.html>

Rako slaví 130 narozeniny. *RAKO*. [online] 2018b. [cit. 2018-01-20]. Dostupné z: <https://www.rako.cz/o-nas/130-vyroci-rako/rako-slavi-130-narozeniny.html>

Sazby náhrad za používání motorových vozidel. *Finance*. [online] 2018. [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/dane-a-mzda/mzda/cestovni-nahrady/motorova-vozidla/>

Technický katalog. *RAKO*. [online] 2018c. [cit. 2018-01-22]. Dostupné z: https://www.rako.cz/cz/download/catalog/2018/technicky-katalog-2018_cz.pdf

Veřejný rejstřík a sbírka listin. *Justice*. [online] 2018. [cit. 2018-01-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=184814&typ=UPLNY>

Ostatní zdroje:

Interní dokumenty společnosti LASSELSBERGER, s.r.o.

Výroční zprávy 2014 - 2016

Seznam použitých zkratek

CPM	Critical Path Method – metoda kritické cesty
EAT	Čistý zisk
EBIT	Zisk před odečtením úroků a daní
LPG	Liquified Petroleum Gas – zkapalněný ropný plyn
MZP	Manažer zákaznické péče
OST	Označení pro východní země
OZ	Obchodní zástupce
ROA	Rentabilita aktiv
ROI	Návratnost investic
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita trže
SAP	Systeme, Anwendungen, Produkte
SD	Sales and Distribution
THP	Technicko-hospodářský pracovník
WEST	Označení pro západní země

Seznam příloh

Příloha A: Scénář rozhovoru

Příloha B: Dílčí úrovně kompetence Komunikační dovednosti a týmová spolupráce

Příloha C: Formulář hodnocení semináře

Příloha A: Scénář rozhovoru

Jedná se o polostrukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami. Na základní otázky navazují otázky doplňující, které slouží k prohloubení informací.

Úvod - seznámení respondenta s účelem rozhovoru. Představení cílů a struktury diplomové práce. Seznámení s průběhem rozhovoru a jeho hlavními tématy.

Hlavní část rozhovoru:

1. Kompetenční modely

- Jak systém vzdělávání fungoval před zavedením kompetenčních modelů?
- Jakým způsobem byly kompetenční modely zavedeny?
- Jakou podobu a co vše obsahují kompetenční modely?
- Pro jaké pozice je kompetenční přístup využíván?

2. Proces vzdělávání

- Jakým způsobem jsou identifikovány potřeby zaměstnanců?
- Co je součástí plánu vzdělávání?
- Jakým způsobem probíhá realizace vzdělávání?
- Dle jakých kritérií se hodnotí výsledky vzdělávání?

Závěr – doplnění respondenta o další informace relevantní k tématu.

Poděkování, nabídka seznámení s finální verzí diplomové práce, rozloučení.

Příloha B: Dílčí úrovně kompetence Komunikační dovednosti a týmová spolupráce

Definice:

Aktivně komunikuje s ostatními, přispívá k týmové práci. Verbálně i neverbálně komunikuje srozumitelně a volí vhodný obsah a formu komunikace vzhledem k situaci. Svoje názory prosazuje prostřednictvím logických argumentů. Aktivně naslouchá ve snaze pochopit názory komunikačního partnera a reaguje na ně. Jeho/její způsob komunikace přispívá k budování pozitivních vztahů s ostatními.

Behaviorální Indikátory:	POZITIVNÍ INDIKÁTORY					NEGATIVNÍ INDIKÁTORY					Váha indikátoru	Vážená odchylka	Aritmetická odchylka
	4	3	2	1	0	4	3	2	1	0			
Komunikační dovednosti a týmová spolupráce	Aktivně komunikuje s ostatními, komunikaci používá jako prostředek ke správnému plnění úkolů. V interakci s ostatními je aktivní, svými návrhy, koordinací činnosti apod. přispívá k týmové práci.	3				0	Vyhýbá se komunikaci s ostatními a to i v situacích, kdy je nezbytná pro správné plnění úkolů. V interakci s ostatními je pasivní, nijak nepřispívá k týmové práci nebo dokonce působí rušivě (odvrátí pozornost od cíle, zaujímá negativní postoj apod.)	0	0,16667	0			
	Komunikuje plynule, bez problémů nachází vhodná slova pro vyjádření myšlenek, jasně artikuluje, používá přiměřenou, kadenci slov (= vhodná forma komunikace).	3				0	Komunikace není plynulá, těžko se vyjadřuje, zadrdává se, artikuluje nejasně, hovoří příliš rychle nebo příliš pomalu, příliš nahlas nebo příliš potichu.	0	0,16667	0			
	Svoje stanoviska a názory vysvětluje srozumitelně, projev má jasnou strukturu, pro prosazení svých názorů používá logické argumenty s cílem dosáhnout co nejlepšího výsledku (= kvalitní obsah komunikace).	3				0	Vyjadřuje se nesrozumitelně, i jednoduché věci vysvětluje složité, není jasný, co chce sdělit, projev nemá jasnou strukturu. Skáče z tématu na téma. Pro prosazení svých názorů používá spíše emocionální argumenty, snaží se uspokojit svoje ego spíše než dosáhnout co nejlepšího výsledku.	0	0,16667	0			
	Neverbální komunikace je přirozená, používá vhodná gesta (otevřená gestikulace).	2				0	Neverbální komunikace je nepřirozená, rušivá, používá agresivní nebo jinak nevhodná gesta.	0	0,16667	0			
	Na námětky reaguje racionálně, vysvětluje, snaží se dosáhnout shody. V případě odlišných názorů reaguje adekvátně a konstruktivně, tj. nabízí vlastní řešení a zdůvodňuje je.	2				0	Nezajímá se o názory ostatních, nesnaží se je pochopit. Na námětky reaguje agresivně nebo naopak příliš submisivně (rychle se vzdává). V případě odlišných názorů reaguje neadekvátně (např. emocionálně) a zaměřuje se pouze na kritiku, nepřichází s vlastními návrhy.	0	0,16667	0			
S ostatními komunikuje s respektem, používá přiměřené komunikační tón, způsob komunikace přispívá k budování pozitivních vztahů s ostatními.	3				0	S ostatními komunikuje výhradně z pozice síly, s despektem nebo jinak nevhodně. Způsob komunikace je zdrojem konfliktů a nepříjemné pracovní atmosféry.	0	0,16667	0				
												0,00	0,00

Požadovaná úroveň (průměr) | 2,67

Dosažená úroveň | 2,67

Příloha C: Formulář hodnocení semináře

HODNOCENÍ SEMINÁŘE

TÉMA :

LEKTOR :

DATUM :

JMÉNO ZAMĚSTNANCE :

Tento dotazník slouží ke zjištění Vaší spokojenosti s uvedeným seminářem.

Míru Vaší spokojenosti označte prosím v číselném hodnocení 1 - 10.

1 - NE, nespokojen 10 - ANO, velmi spokojen

Hodnocení semináře :	1-málo 10- velmi	PROČ - uveďte komentář
Informace na kurzu byly pro mě nové		
Informace na kurzu byly pro mě zajímavé		
Informace z kurzu jsou využitelné v naší organizaci		
Kurz je přínosný pro můj rozvoj		
Výklad a prezentace lektora byla srozumitelná		
Jsem spokojený(á) s přístupem lektora k účastníkům		
Prostory byly pro školení vyhovující		

Stručné slovní zhodnocení přínosu semináře :

Vyplňte, prosím, všechna pole.

Pokud už jste se podobného semináře zúčastnili, srovnajte a označte zvolenou variantu "X" :

	Lepší	Stejný	Horší	Uveďte Váš komentář
Organizace a služby				
Forma výuky				
Lektor				

Děkujeme Vám za vyplnění dotazníku

Abstrakt

KVANTOVÁ, Michaela. *Návrh optimalizace systému vzdělávání v podniku*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU. 86 s., 2018.

Klíčová slova: výcvik a vzdělávání zaměstnanců, kompetence, kompetenční model, vzdělávací program

Předložená diplomová práce se zabývá oblastí výcviku a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti LASSELSBERGER, s.r.o. Jejím cílem je vytvořit návrh vzdělávacího programu pro klíčovou skupinu zaměstnanců, který podpoří efektivnost vzdělávacího systému společnosti. Práce je rozdělena do osmi kapitol. Obsahem prvních čtyř kapitol je teoretický podklad pro praktickou část práce. V páté kapitole je představena vybraná společnost. Šestá kapitola se věnuje popisu systému vzdělávání a procesu vzdělávání ve společnosti. Sedmá kapitola obsahuje identifikaci vybrané klíčové skupiny zaměstnanců a posouzení její připravenosti, u které je hodnocena úroveň kompetencí. Poslední, osmá, kapitola je určena pro zpracování návrhu vzdělávacího programu pro identifikovanou klíčovou skupinu zaměstnanců, který povede k dosažení strategických cílů a zefektivnění systému vzdělávání společnosti.

Abstract

KVANTOVÁ, Michaela. *Proposal for optimization of education systém in a company*. Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia. 86 p., 2018.

Key words: employee training and education, competence, competency model, educational program

This diploma thesis deals with the field of employee training and education at the company LASSELSBERGER, s.r.o. Its aim is to create proposal of educational program of a key group of employees which support efficiency of educational system of the company. The thesis is divided to the eight chapters. Content of the first four chapters is theoretical base for practical part of this thesis. At the fifth chapter is the chosen company introduced. The sixth chapter is dedicated to the description of the educational system and the process of education at the company. The seventh chapter includes identification of the chosen key group of employees and its evaluation of preparedness based on measuring level of their competencies. The last eighth chapter is given to design of proposal of educational program leading to the achievement of the strategic goals and the efficiency improvement of educational system at the company.