

**MASARYKOVA UNIVERZITA V BRNĚ**  
**FILOZOFICKÁ FAKULTA**  
Ústav pedagogických věd

**Využití analýzy vzdělávacích potřeb v podnikovém  
vzdělávání**

**Výzkumné projekty v pedagogice**

**Vendula HLAVATÁ**  
**Lenka KŘÍŽOVÁ**  
**Zuzana ŠIMBEROVÁ**  
**Petra VÁLKOVÁ**

**BRNO 2004**

## Obsah

Obsah	2
1. Úvod	3
2. Teoretická část – vymezení pojmů	3
2.1. Personalistika	3
2.2. Druhy podniků	5
2.3. Zabezpečení personální práce v podniku	5
3. Praktická část – výzkum	6
3.1. Hypotéza	6
3.2. Metoda výzkumu, vzorek, zpracování	7
4. Výsledky výzkumu	8
4.1. Malé podniky	8
4.2. Střední podniky	9
4.3. Velké podniky	10
4.4. Porovnání podniků	11
5. Závěr	12
Použitá literatura	13
Příloha: Dotazník	14

## **1. Úvod**

Tématem našeho výzkumného projektu je analýza vzdělávacích potřeb v podnikovém vzdělávání.

Tato problematika představuje specifickou část rozvoje lidských zdrojů v podnicích. V souvislosti s rozvojem celoživotního učení nabývá na důležitosti také vzdělávání podnikové. Analýza vzdělávacích (tréninkových) potřeb tvoří jeho významnou složku. Zaměřily jsme se konkrétně na využívání analýzy vzdělávacích potřeb v podnicích a z toho plynoucí rozdíly ve vzdělávání mezi malými, středními a velkými podniky.

V úvodu objasníme pojmy, se kterými náš výzkum operuje. V následující praktické kapitole přiblížíme výzkumnou metodu - dotazník, hypotézy a zpracování dat. Další části tvoří výsledky výzkumu a celkové shrnutí personální problematiky. Potvrzení či vyvrácení hypotézy představuje závěr práce.

## **2. Teoretická část - vymezení pojmů**

### **2.1. Personalistika**

Náš zvolený problém spadá v rámci podniku do oblasti personalistiky. V praxi i odborné literatuře nalezneme termíny jako personální práce, personalistika, personální řízení, nejnověji také řízení lidských zdrojů. Termíny personální práce, personalistika se používají spíše pro nejobecnější označení této činnosti, zatímco řízení lidských zdrojů, personální řízení se více používají k charakterizování vývojové úrovně a koncepce personální práce (Koubek, 1996). Personalistika klade důraz na strategický aspekt personální práce, zajímá se o vnější podmínky formování a fungování podnikové pracovní síly. Tyto práce v podniku se stávají páteří celého řízení podniku.

Mezi ústřední problémy této oblasti v moderně řízených podnicích patří vzdělávání. Podnikové vzdělávání zahrnuje činnosti a opatření, která jsou orientována na získávání znalostí, dovedností, způsobilosti a osvojení si žádoucího pracovního chování pracovníků (Krninská, 2002). Zaměřuje se na zvyšování a prohlubování kvalifikace pracovníků, čímž vzrůstá pracovní výkon nejen jednotlivce, ale i celé organizace. Systematické vzdělávání a rozvoj pracovníků je cyklus, který má 4 fáze:

- analýza (identifikace) vzdělávacích (tréninkových, výcvikových) potřeb,
- plánování a rozpočtování kurzů,
- realizace kurzů,
- vyhodnocení, posouzení procesu.

Analýza vzdělávacích potřeb je tedy prvním krokem systematického podnikového vzdělávání a představuje nezbytný předpoklad pro vytvoření efektivního vzdělávacího programu pro pracovníky. Právě na tuto fázi vzdělávacího procesu se zaměříme.

Než přistoupíme k samotné analýze vzdělávacích potřeb, zmíníme definici vzdělávací potřeby. Krninská (2002) chápe vzdělávací potřebu jako „každý zjištěný nedostatek, mezeru, problém, který brání zaměstnanci nebo organizaci v dosažení individuálních, respektive strategických cílů a který může být překonán některou z metod vzdělávání a rozvoje“ (s. 96). Jak z uvedeného vyplývá, proces identifikace vzdělávacích potřeb musí být provázaný s celopodnikovou strategií, plány osobního rozvoje jednotlivých zaměstnanců, s procesem hodnocení zaměstnanců i s požadavky zaměstnance a nadřízených.

Belcourt - Wright (1998) definují analýzu potřeb jako „analytický postup určený k identifikaci mezer nebo diferencí ve výkonu zaměstnance nebo organizace“ (s. 35). Jde vlastně o identifikaci rozdílu mezi tím, co je a tím, co je žádoucí. Tento proces začíná zjištěním nedostatku, dále je nutné posoudit, jaký význam pro efektivitu organizace tento nedostatek má. Následuje samotná analýza potřeb, která zahrnuje

- analýzu organizace,
- analýzu pracovního místa,
- personální analýzu.

Analýza organizace zahrnuje posouzení strategií podniku, jeho prostředí jako je legislativa a konkurence a kultury organizace, tj. postoje zaměstnanců k práci, nadřízeným, cílům apod.

Analýza pracovního místa představuje seznam operací na určitém pracovním místě a popis podmínek, za jakých je daná práce na tomto místě vykonávána.

Personální analýza spočívá v posuzování kompetencí pracovníků. Definuje se

požadovaný výkon na základě standardů výkonu, identifikuje se rozdíl mezi výkonem požadovaným a skutečným na základě záznamů o výsledcích práce, stížnostech apod., dále se stanovují překážky efektivního výkonu a navrhuje řešení. Řešením není vždy výcvik nebo vzdělávací kurz, protože ne každý nedostatek výkonu je způsoben nedostatkem znalostí a dovedností.

Analýza vzdělávacích potřeb je tedy poměrně složitá a vyžaduje mnoho informací. Proto také existují rozdíly mezi podniky, do jaké míry se jí věnují.

## **2.2. Druhy podniků**

V literatuře nelze nalézt jednotné, univerzální pojetí, univerzální definici toho, co to vlastně malý, střední a velký podnik je, jaké má parametry, kdy přestává být malým podnikem a stává se středním atd. Názory autorů se různí a při definování velikosti podniku hrají značnou roli i národní zvyklosti a tradice.

Můžeme se tedy setkat s definicemi založenými na počtu pracovníků, na hospodářských výsledcích, definicemi založenými na tom, zda je podnik orientován na místní, regionální, celostátní či zahraniční trh apod. Malý podnik v průmyslu tak může mít jiné parametry než malý podnik v zemědělství nebo službách.

Ve svém výzkumu jsme vycházely z definice založené na počtu pracovníků (Foot, Hook, 2002):

- malý podnik (do 50 zaměstnanců),
- střední podnik ( 50 - 250 zaměstnanců),
- velký podnik ( nad 250 zaměstnanců).

## **2.3. Zabezpečení personální práce v podniku**

Kompetence a počty specializovaných personalistů se odvíjí od velikosti firmy (zejména od počtu zaměstnanců).

V **malých firmách** je to majitel nebo vrcholový manažer, kdo provádí personální činnosti zásadního významu jako je odhad potřeby zaměstnanců, výběr, rozmístění zaměstnanců, stanovení mzdy a poskytování zaměstnaneckých výhod. Personální

administrativu, představující operativní správu personálních věcí, většinou vykonává zaměstnanec, jehož obsahem práce je účetnictví a správa organizačních záležitostí.

Ve **středních firmách** bývá zřízen personální útvar s personálním manažerem v čele a 2 – 3 personalisty – specialisty. V některých typech podniků, př. v zemědělských podnicích, není vybudované personální oddělení, ale jen referent, případně personální činnosti jsou částí náplní některého pracovníka ekonomického oddělení.

**Velké firmy** mohou mít rozsáhlý a vnitřně strukturovaný personální útvar, kde jsou úzce specializovaní odborníci na jednotlivé aspekty řízení lidských zdrojů. Je-li vedoucí personálního útvaru členem užšího vedení firmy, existují předpoklady, že při tvorbě a realizaci podnikové strategie jsou předmětem zájmu managementu aktivity zaměřené na formování a rozvoj kvalitních lidských zdrojů. Zpravidla se také provádí analýza práce, která bývá považována za výchozí základnu pro většinu personálních činností. (Krninská, 2002)

### **3. Praktická část - výzkum**

#### **3.1. Hypotéza**

Výzkum byl zaměřen na využití analýzy vzdělávacích potřeb a snažily jsme se zjistit rozdíly mezi malými, středními a velkými podniky.

Vycházely jsme z předpokladu, že velké podniky se analýze věnují podrobněji, protože mají více zaměstnanců, a je tedy nutné zajistit účelné vzdělávání pro ty, kteří je potřebují. Na rozdíl od velkých podniků s řadou specialistů, vytvářejících velké personální strategie, ve kterých se občas „ztrácejí konkrétní osoby“ a zmíněné „supersystémy až tak neohroží“, má v malých podnicích personální práce klíčový význam. Jedná se především o optimální pracovní vztahy při formování sehraného podnikového týmu. Chybné kroky v personálních otázkách mohou malý podnik značně poškodit, neboť je z hlediska malého počtu pracovníků zranitelnější.

Naše hypotéza zněla: *Vztah mezi velikostí podniku a mírou využití analýzy vzdělávacích potřeb existuje.*

### **3.2. Metoda výzkumu, vzorek, zpracování**

Jako výzkumnou metodu jsme si zvolily dotazník.

Zformulovaly jsme devět základních otázek s uzavřenými a s polouzavřenými odpověďmi. U dotazů týkajících se analýzy organizace je možno vybírat jen z nabízených variant, taktéž u následujících tří otázek o analýze pracovního místa a rovněž u posledních tří dotazů z oblasti personální analýzy. Na závěr dotazníku jsme poskytly možnost, aby se nám respondenti sami dodatečně vyjádřili k tomuto problému, se kterým se osobně v praxi setkávají. Možnost sdělit ještě nějaké podstatné informace k našemu tématu nevyužil nikdo, a to zřejmě kvůli omezenému časovému prostoru. Většina dotazníků byla rozdána na školení Nový zákon o DPH. Díky osobnímu kontaktu byla návratnost téměř stoprocentní.

Vybraly jsme si zejména otázky s uzavřenými odpověďmi, abychom získaly přesné, jasné a snadno vyhodnitelné informace vyjádřené shodnou terminologií. Samozřejmě nám usnadnily i snazší porovnávání mezi jednotlivými druhy podniků.

Dotazník vyplňovali převážně personalisté, tedy zejména u velkých a středních podniků, kde tento post oficiálně existuje. Zatímco za malé podniky odpovídal majitel nebo nejvyšší vedoucí pracovník, neboť tyto podniky nemají personální útvar ani specializovaného personalistu. O tom více v hodnocení dotazníků.

Při závěrečném vyhodnocování dotazníků jsme vycházely ze 17 řádně vyplněných dotazníků (7 dotazníků z malých podniků, 5 ze středních a 5 z velkých). Jsme si vědomy, že vzorek není reprezentativní a výsledky není možné zobecňovat. Naším záměrem ale bylo problematiku zmapovat v základních bodech, což nám výzkum umožnil. Naš výzkum měl charakter pilotáže a nečiní si nároky na dokonalé obsáhnutí problematiky.

Vzhledem k nízkému počtu respondentů jsme nepoužily žádné statistické postupy při zpracování dat. Dotazníky jsme zhodnotily, navzájem porovnali podle velikosti podniků a snažily se získat údaje relevantní pro náš výzkum.

## 4. Výsledky výzkumu

### 4.1. Malé podniky

Malé podniky mívají do 50 zaměstnanců a u nás figurují převážně jako ryze české.

Po vyhodnocení dotazníků jsme zjistily a tím si potvrdily i naši dílčí domněnku, že vzdělávací potřeby svých zaměstnanců zajišťují nejvyšší vedoucí pracovníci (manager) nebo vlastníci podniku. Ovšem ve dvou případech se vyskytla i varianta personalisty. Tato odpověď byla překvapující, protože v literatuře bývá uváděno, že malé podniky obvykle pozici personalisty nemají. Obvykle toto místo zastává pracovník věnující se i jiným oborům než personálním.

Informace o vzdělávacích potřebách zaměstnanců zjišťují oprávněné osoby od spolupracovníků, přímo od zaměstnance nebo o nich informuje vedení sám zaměstnanec. K získávání informací o vzdělávacích potřebách se využívá zejména rozhovoru.

Je pochopitelné, že malé podniky nebudou provádět soustavné, systematické vzdělávání pracovníků v podobě, v jaké se to provádí ve velkých podnicích. Tyto podniky pak tedy využívají na některá školení, semináře a kurzy služeb vzdělávacích agentur. Toto doplňující vzdělání zajišťují pro střední odborné pracovníky, pro střední management a v jedné odpovědi dokonce i pro vrcholový management. V tomto případě se pravděpodobně jedná o samotného vlastníka podniku. V dalším případě i pro dělníky.

Při plánování vzdělávacích kurzů berou malé podniky v úvahu cíle a plány podniku, dále legislativu i konkurenci. V podstatě se nezajímají o alokaci zdrojů, tzn. neberou v úvahu změnu pracovního místa zaměstnance v rámci podniku. Oprávněné osoby sledují postoje zaměstnanců k práci, k nadřízeným a k podnikovým cílům.

Během plánování vzdělávacích kurzů sledují malé podniky úkoly prováděné zaměstnanci na dané pracovní pozici, dále kontrolují požadovanou kvalifikaci na dané pracovní pozici a ve dvou případech i podmínky, za kterých jsou úkoly plněny. Ve všech případech se zajímají o důležitost a četnost konání určitých úkolů. V jednom případě nesleduje malý český podnik četnost konání určitých úkolů.

Malé podniky stanovují výkonové normy pro některé pracovní pozice. Ve dvou případech se o ně vůbec nezajímají. Téměř vždy je sledována míra plnění pracovních úkolů zaměstnancem, vyskytovaly se i odpovědi „často“. V každém případě je pro malé podniky důležité vědět, proč jejich zaměstnanec nedosahuje nejlepšího pracovního výkonu.



## 4.2. Střední podniky

Střední podniky, které charakterizuje 50 až 250 zaměstnanců, figuruji na českém trhu také převážně jako české.

Vzdělávací potřeby zaměstnanců sleduje obvykle vlastník podniku. Mezi časté odpovědi na otázku, kdo zjišťuje vzdělávací potřeby zaměstnanců, respondenti označili také personalistu. Vlastníci podniku nebo personalisté se dozvídají o potřebách vzdělávat se ve svém oboru přímo od samotného zaměstnance.

Vzhledem k tomu, že střední podnik zaměstnává průměrně okolo sta zaměstnanců, lze získávat informace o nutnosti vzdělávání jednotlivých zaměstnanců metodou vyžadující přímý kontakt osob, tedy metodou rozhovoru. Méně se vyskytuje využívání dotazníku.

Asi jako v každém správně fungujícím podniku, tak také ve středních podnicích se adekvátní zaměstnanci zajímají o vzdělávací potřeby zaměstnanců při plánování vzdělávacích kurzů. Ve čtyřech případech z pěti je uvedeno, že navštěvují jen některé vybrané kurzy.

Vzdělávání se ve středních podnicích zajišťuje zejména pro střední odborné pracovníky, střední management a také pro dělníky.

V dotazech týkajících se analýzy organizace se střední podniky shodly na tomto: při plánování vzdělávacích kurzů berou v úvahu plány podniku, méně často cíle podniku. Tyto podniky kladou důraz na prostředí legislativní před konkurenčním. Menší počet podniků uvedl, že při plánování vzdělávacích akcí uvažuje o změně pracovního místa vzdělávajícího pracovníka v rámci podniku.

Středně velké podniky sledují zejména postoje zaměstnanců k práci a postoje k podnikovým cílům.

Personalisté či majitelé podniků při úvaze nad vzděláváním zaměstnanců sledují požadovanou kvalifikaci na určité pracovní pozici a poté také úkoly prováděné na dané pracovní pozici.

Jako ve všech typech podniků se adekvátní zaměstnanci zajímají o důležitost vykonávaných úkolů. Téměř žádný ze sledovaných podniků nebere zřetel na četnost konání určitých úkolů.

V oblasti personální analýzy se respondenti vyjádřili následovně. Výkonové normy se stanovují ve středně velkých podnicích jen pro některé pracovní pozice. Vzhledem k tomu, že střední podniky mají ještě sledovatelné množství zaměstnanců, které je možno mít pod

kontrolou, pozoruje se téměř vždy plnění daných úkolů u zaměstnanců.

Podle důležitosti pracovního úkolu se mnohdy respondenti dožadují znát, proč zaměstnanec nedosahuje nejlepšího pracovního výkonu.

### **4.3. Velké podniky**

Velké podniky zaměstnávají 250 a více pracovníků. Na rozdíl od předchozích typů si stojí na českém trhu jako zahraniční nebo jako české podniky se zahraniční účastí.

Ve všech typech velkých podniků zjišťují vzdělávací potřeby personalisté. Informace o vzdělávacích potřebách získávají od svých nadřízených a zjišťují je pomocí rozhovoru, dotazníku a pozorování. Všichni dotazovaní dali jasně najevo, že se zajímají o vzdělávací potřeby svých zaměstnanců.

Velké podniky vzdělávají jak vrcholový, tak i střední management. Stejně tak je to s vysokými a středními odbornými pracovníky. Setkáváme se i se vzděláváním dělníků (firma zaměstnávající dělníky).

Při plánování vzdělávacích kurzů berou v úvahu vždy podnikové cíle a méně často plány podniku. Dále berou v úvahu hlavně prostředí konkurenční i legislativní. Preferují postoje zaměstnanců k práci i postoje k podnikovým cílům a ojediněle postoje k nadřízeným. Pouze jedna odpověď připouštěla změnu pracovního místa zaměstnance v rámci podniku při plánování vzdělávacích kurzů.

Ve velkých podnicích sledují během plánování vzdělávacích kurzů úkoly prováděné na dané pracovní pozici, také požadovanou kvalifikaci na určité pracovní pozici. Vzhledem k tomu, že ani v jednom podniku nesledují podmínky, za kterých jsou úkoly plněny, zajímají se alespoň o důležitost a četnost vykonávání určitých úkolů.

Zahraniční podnik stanovuje výkonové normy pro všechny pracovní pozice, české jen pro některé z nich. Zahraniční podniky vždy sledují plnění pracovních úkolů. Český podnik a podniky se zahraniční účastí uvádějí, že je sledují často (ne vždy). Všichni bez výjimky pak vždy chtějí vědět, proč jejich zaměstnanec nedosahuje nejlepšího pracovního výkonu.

#### 4.4. Porovnání podniků

Ve většině případů se nám potvrdily skutečnosti, které jsme předpokládaly. V některých momentech se přece jenom setkáme s novými fakty.

Velké podniky byly ve všech případech zahraniční podniky nebo české podniky se zahraniční účastí. Střední a malé podniky byly vždy české. Tato skutečnost mohla také způsobit rozdíly mezi skupinou velkých podniků a skupinou středních a malých podniků, protože je pravděpodobné, že v zahraničí je oblast vzdělávání v podnicích rozvinutější než u nás a proto i analýza vzdělávacích potřeb je využívána častěji a detailněji.

Zároveň se ukázalo, že všechny podniky bez ohledu na velikost využívají služeb vzdělávacích agentur. K tomuto problému související otázka: „Zajišťujete si sami vzdělávací kurzy pro své zaměstnance?“, mohla svádět k dvěma odpovědím. Někteří mohli pochopit tento dotaz ve smyslu, zda si vyhledávají, vyřizují a poté vyšlou zaměstnance na nějaký kurz. K odpovědím na takto myšlenou otázku všichni odpověděli kladně. Záporné odpovědi zřejmě odpovídaly na původně zamýšlený význam, který zjišťoval, zda si podniky zajišťují školení samy, tj. samy si zorganizují seminář nebo kurz a pozvou lektory nebo odborníky.

V případě velkých ryze českých podniků se setkáváme s jejich inklinací chovat se podobně jako střední podniky. V otázce sledování plnění pracovních úkolů odpověděly zahraniční nebo české podniky se zahraniční účastí, že je sledují vždy. Naproti tomu český velký podnik je sleduje často. Se stejnou odpovědí se setkáme i u středních a malých podniků. Stejně odpovědi vykazovaly i dotazy o plánování vzdělávacích kurzů.

Překvapující byly odpovědi v otázce zjišťování vzdělávacích potřeb zaměstnanců v malých podnicích. V literatuře se uvádí, že o tyto záležitosti se v jejich případě stará vlastník podniku. Z dotazníku ale vyplynulo, že i malé podniky mají personalistu nebo manažera. Pravděpodobně tím dotazovaní mysleli osobu, která plní více funkcí najednou (např. ekonom, mzdová účetní atd.).

Faktem zůstává, že všechny podniky bez ohledu na velikost se zajímají o vzdělávání pro své zaměstnance. Nesmíme ale zapomenout, že se tak děje na základě novelizací zákonů a vyhlášek (např. vstup do EU a snížení DPH na 19%). Podniky vzdělávají své zaměstnance ale i díky konkurenci na trhu. Čím informovanější a schopnější pracovník, tím lepší konkurenceschopnost podniku. Bylo by mylné domnívat se, že se tak děje na základě potřeb samotných zaměstnanců.

Jak jsme uvedly výše, výzkum byl prováděn přímo v kurzu organizovaném vzdělávací agenturou. Významně je ovlivněn především fakt, že všechny oslovené podniky uvádějí, že se věnují vzdělávání pracovníků. Domníváme se ale, že ve skutečnosti tomu tak není. Ovlivněny jsou pravděpodobně také odpovědi na otázky, které se týkají toho, zda podniky samy organizují kurzy či zda využívají služeb vzdělávacích agentur.

## **5. Závěr**

Tato práce, která formou dotazníků zkoumala využívání analýzy vzdělávacích potřeb ve všech typech podniků, nakonec naší počáteční hypotézu potvrdila. I přes malý výzkumný vzorek nám vyšly jasné a přesvědčivé údaje.

Všechny typy podniků sledují vzdělávání svých zaměstnanců. V současné době, plné změn, úprav zákonů, velké konkurence, je analýza vzdělávacích potřeb téměř nutná. Avšak velké podniky, které na tuto oblast mají své specializované odborníky, se personalistice věnují důsledněji a podrobněji. Velké podniky (hlavně se zahraniční účastí) si pořádají kurzy, školení a odborné přednášky samy. A samozřejmě také jako podniky menší navštěvují semináře nabízené vzdělávacími agenturami. Na rozdíl od menších podniků zajišťují vzdělání pro všechny pozice – od nejnižších po nejvyšší, od dělníků po vrcholový management.

Platí tedy, že existuje vztah mezi velikostí podniku a mírou využití analýzy vzdělávacích potřeb.

## **Použitá literatura**

- BELCOURT, Monica - WRIGHT, Phillip C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 1998. 243 s. ISBN 80-7169-459-2.
- FOOT, Margaret - HOOK, Caroline. *Personalistika*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-206-9
- KRNINSKÁ, Růžena. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2002. 189 s. ISBN 80-7040-581-3.

## Příloha: Dotazník

### Využití analýzy vzdělávacích potřeb v malých, středních a velkých podnicích

Vážená paní, vážený pane,

jsme studentky oboru Pedagogika Filozofické fakulty Masarykovy univerzity v Brně. Provádíme výzkum zaměřený na využití analýzy vzdělávacích potřeb v podnikovém vzdělávání. Byly bychom rády, kdybyste nám pomohli a vyplnili tento dotazník.

Pokud nebude uvedeno jinak, kroužkujte pouze jednu z nabízených možností.

- 1) Charakteristika podniku: a) malý podnik (do 50 zaměstnanců)  
b) střední podnik ( 50 – 250 zaměstnanců)  
c) velký podnik ( nad 250 zaměstnanců)
  
- 2) Váš podnik figuruje na českém trhu jako: a) zahraniční podnik  
b) český podnik  
c) český podnik se zahraniční účastí
  
- 3) Kdo z Vašeho podniku zjišťuje vzdělávací potřeby zaměstnanců?  
a) personalista / personalisté  
b) vlastník podniku  
c) manažeři  
d) někdo jiný.....  
e) nikdo
  
- 4) Od koho získáváte informace o vzdělávacích potřebách zaměstnanců?  
a) přímo od zaměstnance  
b) od jeho nadřízeného  
c) od spolupracovníků  
d) od někoho jiného.....
  
- 5) Jakým způsobem získáváte informace o vzdělávacích potřebách zaměstnanců?  
a) rozhovorem  
b) dotazníkem  
c) pozorováním  
d) jiným způsobem.....
  
- 6) Zajímáte se o vzdělávací potřeby zaměstnanců při plánování vzdělávacích kurzů?  
a) ano  
b) ne
  
- 7) Zajišťujete si sami vzdělávací kurzy pro své zaměstnance?  
a) ano  
b) ne

- 8) Jak často využíváte služeb vzdělávacích agentur?
- a) vždy  
b) jen na některé kurzy  
c) nikdy
- 9) Pro jaké pracovní pozice zajišťujete Vy sami nebo pomocí vzdělávacích agentur vzdělávací kurzy?  
(můžete zakroužkovat větší počet odpovědí)
- a) vrcholový management  
b) střední management  
c) vysocí odborní pracovníci  
d) střední odborní pracovníci  
e) dělníci  
f) ostatní

### Analýza organizace

1. Při plánování vzdělávacích kurzů berete v úvahu:  
(můžete zakroužkovat větší počet odpovědí)

- podnikové strategie: a) cíle  
b) poslání  
c) plány podniku
- prostředí, ve kterém podnik funguje: a) konkurence  
b) legislativa
- alokaci zdrojů: a) změna pracovního místa zaměstnance v rámci podniku
- kulturu: a) postoje zaměstnanců k práci  
b) postoje k nadřízeným  
c) postoje k podnikovým cílům  
d) postoje k pravidlům  
e) postoje k postupům  
f) postoje k něčemu jinému

### Analýza pracovního místa

1. Během plánování vzdělávacích kurzů pro zaměstnance na určité pracovní pozici sledujete:  
(můžete zakroužkovat větší počet odpovědí)

- a) úkoly prováděné na dané pracovní pozici  
b) požadovanou kvalifikaci na určité pracovní pozici  
c) podmínky, za kterých jsou úkoly plněny

2. Zajímáte se o důležitost vykonávaných úkolů?  
a) ano  
b) ne

