

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

**Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců  
ve vybraném podniku**

Vedoucí bakalářské práce

Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.

Autor

Lucie Kovářová

2013



**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

**Fakulta ekonomická**

**Akademický rok: 2011/2012**

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

**(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)**

Jméno a příjmení: **Lucie KOVÁŘOVÁ**  
Osobní číslo: **E10301**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Obchodní podnikání**  
Název tématu: **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybraném podniku**  
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

### **Z á s a d y   p r o   v y p r a c o v á n í :**

#### **Cíl práce:**

Cílem práce je analyzovat proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybraném podniku a navrhnout možné způsoby zlepšení stávající situace.

#### **Metodika práce:**

Studium a komparace odborné české i zahraniční literatury, provedení podrobné analýzy současného stavu ve vybrané společnosti, porovnání teoreticky nabytých vědomostí se získanými informacemi z praxe a návrhy ke zlepšení stávající situace.

#### **Rámcová osnova:**

1. Úvod
  2. Literární přehled
  3. Cíl a metodika
  4. Charakteristika podniku
  5. Vlastní práce
  6. Závěr
  7. Použitá literatura
  8. Přílohy
-

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Rozsah pracovní zprávy: 30-50 str.

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M.: Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999.

ISBN 80-7169-614-5.

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

DONNELLY, J. H.: Management, Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-7169-422-3.

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

KRNINSKÁ, R.: Řízení lidských zdrojů. České Budějovice: Jihočeská univerzita, zemědělská fakulta, 2002. ISBN 80-7040-581-3.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jaroslav Vrchota

Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 15. února 2012

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2013

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (26)  
370 05 České Budějovice

doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. února 2012

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svoji bakalářskou práci na téma „Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybraném podniku“ vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů uvedených v seznamu citované literatury a zdrojů, které mi poskytl podnik.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 15. dubna 2013

.....

Lucie Kovářová



## **Poděkování**

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce Ing. Jaroslavu Vrchotovi, Ph.D. za odborné vedení a pomoc při zpracování bakalářské práce. Rovněž děkuji vedení podniku Leifheit, s.r.o. za odborné konzultace a poskytnuté informace k vypracování této práce.



# OBSAH

|                                                           |           |
|-----------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 Úvod .....</b>                                       | <b>11</b> |
| <b>2 Literární přehled.....</b>                           | <b>12</b> |
| 2.1 Oblasti vzdělávání .....                              | 13        |
| 2.2 Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci ..... | 17        |
| 2.2.1 Identifikace potřeb vzdělávání.....                 | 19        |
| 2.2.2 Plánování vzdělávání zaměstnanců .....              | 21        |
| 2.2.3 Realizace vzdělávacích programů .....               | 31        |
| 2.2.4 Vyhodnocování vzdělávání .....                      | 32        |
| 2.3 Vzdělávání pro nové pracovníky .....                  | 35        |
| <b>3 Cíl a metodika .....</b>                             | <b>39</b> |
| <b>4 Charakteristika podniku .....</b>                    | <b>40</b> |
| 4.1 Historie společnosti .....                            | 40        |
| 4.2 Strategie a hodnoty společnosti .....                 | 41        |
| 4.2.1 Kvalita výrobků .....                               | 42        |
| 4.2.2 Ekologie.....                                       | 42        |
| 4.2.3 Personální politika .....                           | 42        |
| 4.3 Personální oddělení.....                              | 43        |
| <b>5 Vlastní práce.....</b>                               | <b>47</b> |
| 5.1 Plány vzdělávání .....                                | 48        |
| 5.1.1 Plán vzdělávání pro rok 2011 .....                  | 48        |
| 5.1.2 Plán vzdělávání pro rok 2012 .....                  | 52        |
| 5.2 Vstupní vzdělávání .....                              | 57        |
| 5.3 Průběžné vzdělávání .....                             | 58        |

|                                                |           |
|------------------------------------------------|-----------|
| 5.3.1 Technicko-hospodářští zaměstnanci .....  | 58        |
| 5.3.2 Zaměstnanci ve výrobě .....              | 59        |
| <b>6 Diskuse a návrhy .....</b>                | <b>62</b> |
| <b>7 Závěr .....</b>                           | <b>64</b> |
| <b>8 Summary.....</b>                          | <b>65</b> |
| <b>9 Použitá literatura .....</b>              | <b>66</b> |
| <b>10 Seznam obrázků, tabulek a grafů.....</b> | <b>68</b> |
| 10.1 Obrázky.....                              | 68        |
| 10.2 Tabulky .....                             | 68        |
| 10.3 Grafy .....                               | 69        |

# 1 Úvod

Lidský kapitál je pro organizaci velice významný a nenahraditelný, a pokud chce podnik zvyšovat svou konkurenceschopnost a výkon, musí o něj pečovat. Jednou z možností je právě vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců by mělo probíhat na všech úrovních podniku. To znamená od zaměstnanců, přes manažery a ředitele, až po samotný podnik jako celek. Rozvoj pracovníků výrazně zlepší individuální, týmový i podnikový výkon. Zaměstnanci jsou zároveň spokojenější a mají pocit, že se o ně podnik více stará a zajímá se o ně.

Vzdělávání pracovníků je sice pro podniky velká investice, ale pokud je plán vzdělávání dobře zpracovaný, zcela určitě tato investice není bezdůvodná. Aby vzdělávání zaměstnanců bylo co nejefektivnější, je zapotřebí ho vyhodnocovat a provádět zpětnou vazbu. Velké podniky spíše využívají systematické vzdělávání pracovníků, kde mají přesně popsané, jak bude tato aktivita probíhat. U malého podniku naopak proběhne více individuální a průběžné vzdělávání.

Cílem bakalářské práce je provést analýzu procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybraném podniku a na základě toho navrhnout možné změny, které by se zaměřovaly na zlepšení stávající situace. Pro zpracování této práce byla vybrána firma Leifheit, s.r.o. se sídlem v Blatné.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části byly získávány informace o tom, jak by mělo probíhat vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a popsány pojmy vztahující se k tomuto tématu. Následující praktická část obsahuje popis vybraného podniku a zhodnocení jeho vzdělávacího programu.

## 2 Literární přehled

Armstrong (1999) definuje rozvoj pracovníků jako příležitost k učení a rozvoji, uskutečňování vzdělávacích činností, plánování, realizace a vyhodnocování účinnosti vzdělávacích programů. Dále popisuje podnikové vzdělávání tak, že lidé se neustále učí prostřednictvím vzdělávacích programů a tím systematicky přizpůsobují a mění své chování.

Lidé jsou nejvýznamnějším zdrojem, který podnik má, a proto je velice důležité, zda pracují na optimálním stupni svého výkonu. Tomu právě přispívá rozvoj zaměstnance, který by měl být součástí strategického plánu podniku, a také by se měl vztahovat k podnikovým cílům. (FOOT, HOOK, 2002)

Cílem vzdělávání je dosažení cílů podniku, a to pomocí lidí, které organizace zaměstnává. Aby lidé dosáhli co nejlepšího výkonu a nejlépe se využili jejich schopnosti, je třeba, aby do nich podnik investoval. (ARMSTRONG, 1999)

Foot a Hook (2002) popisují vzdělávání jako proces obměny postojů, znalostí, dovedností a chování, aby bylo dosaženo efektivního pracovního výkonu. Smyslem je rozvíjet schopnosti zaměstnanců, a také uspokojit potřeby organizace.

Koubek (2009) tvrdí, že v dnešní neustále se měnící společnosti je velice důležité dbát na rozšiřování znalostí zaměstnanců. Člověk si už nevystačí pouze s tím, co se naučil během své přípravy na povolání, ale musí se neustále vzdělávat.

Často se také mění technologie a technika ve firmách, rozvíjí se informační technologie, klade se velký význam na kvalitu výrobků a služeb, a proto firmy zvyšují péči o vzdělávání a rozvoj pracovníků.

Smyslem programů pro vzdělávání a rozvoj je seznámit zaměstnance s pravidly, informovat je o postupech práce, a také rozvíjet jejich kvalifikaci pro budoucí potřeby. Přijetí pracovníka sice může do podniku přivést schopné lidi, ale i ti potřebují neustálé vzdělávání a rozvoj. (DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH, 1997)

Účelem vzdělávání pracovníků ve firmě je prohlubování a systematické utváření schopností zaměstnanců k vykonání sjednané práce a dosažení požadovaného výkonu. (ŠIKÝŘ, 2012)

Dále Koubek (2009) definuje vzdělávání pracovníků jako personální aktivitu, která obsahuje určité činnosti:

1. Jelikož se mění požadavky na pracovní pozici, zaměstnanci musí neustále prohlubovat své pracovní schopnosti. Tomuto přizpůsobování se říká takzvané doškolení.
2. Dále dochází k rozšiřování pracovních schopností. Jedná se o to, aby pracovníci zvládli práci i na jiných pracovních místech.
3. Zaměstnanci se dále mohou vzdělávat prostřednictvím rekvalifikace. To znamená, že pracovníci mají takové povolání, které v podniku není potřeba, a tito pracovníci jsou přeškoleni na práci, kterou organizace využije.
4. Další činností vzdělávání je příprava nových zaměstnanců k práci. Tito zaměstnanci nemusí vždy plně ovládat práci, kterou budou vykonávat, a proto musí být doškoleni, přeškoleni nebo informováni na mechanismus, zvláštnosti či kulturu organizace.
5. A poslední aktivitou je formování pracovních schopností, které zahrnuje i formování osobností pracovníka. Jedná se o aktivitu, která souvisí s prací zaměstnanců nebo s organizací.

## **2.1 Oblasti vzdělávání**

Hroník (2007) člení oblasti vzdělávání na:

- Funkční

Toto vzdělávání navazuje na popis práce a především zabezpečuje, aby zaměstnanec mohl zdárně vykonávat svou práci. Často je také předmětem certifikace.

- Doplňkové funkční vzdělávání

Je rozšiřující vzdělávání. Pro nějakého pracovníka může být funkčním vzděláváním, pro jiného doplňujícím.

- Manažerské

Manažerské vzdělávání má mnoho podob. Může se jednat například o týmové řešení problémů, či rozvoj dalších manažerských dovedností.

- Jazykové
- IT školení
- Účelové

Účelové vzdělávání se většinou zaměřuje na rozvoj měkkých dovedností.

- Školení ze zákona

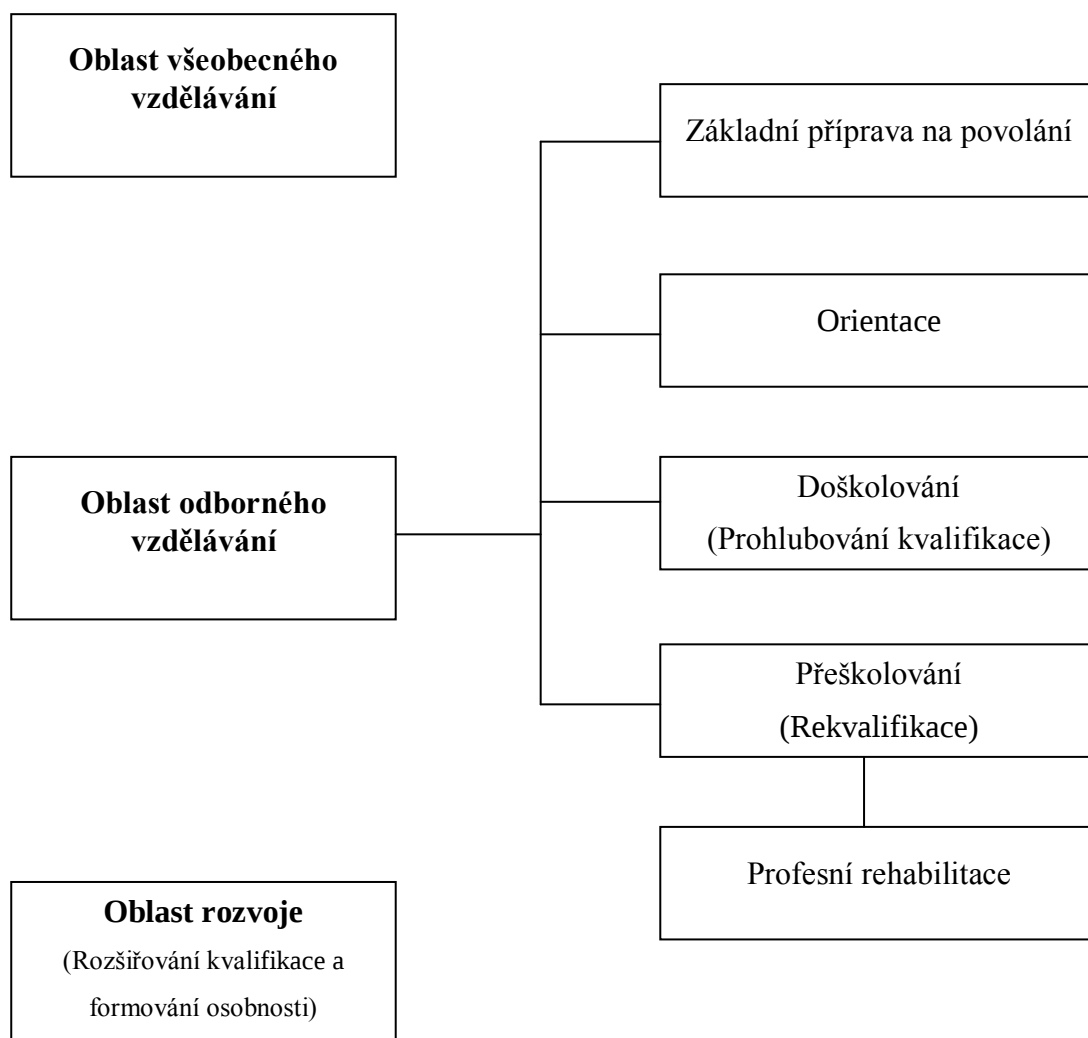
Některé vzdělávací činnosti vyplývají ze zákona, tudíž jsou dané. To znamená, že jsou pro všechny.

Vzdělávání dále rozděluje na to, zda probíhá za chodu nebo mimo chod.

Koubek (2009) uvádí, že v systému formování pracovních schopností člověka se rozeznávají tři základní oblasti vzdělávání.

- oblast všeobecného vzdělávání
- oblast odborného vzdělávání
- oblast rozvoje

Obrázek 1: Schéma systému formování pracovních schopností člověka



*Zdroj: Koubek, J., Řízení lidských zdrojů, 2009*

### **Oblast všeobecného vzdělávání**

V této oblasti se vytvářejí všeobecné znalosti a dovednosti, které umožňují člověku žít ve společnosti. Tyto získané znalosti dále umožňují rozvíjet specializované pracovní schopnosti. Oblast všeobecného vzdělávání nemá na starost organizace, ale stát, který ji kontroluje.

### **Oblast odborného vzdělávání**

Zde se uskutečňují takové procesy, které připravují studenty na budoucí povolání. Obsahuje jak přípravu na zaměstnání, tak doškolení neboli prohlubování kvalifikace. Dále sem patří přeškolení nebo také orientace pracovníků.

- **Základní příprava na povolání** stojí mimo systém podnikového vzdělávání zaměstnanců. Často se realizuje mimo organizaci, a to i ta část, které se podnik účastní. Podnik může například připravovat mládež na povolání v učňovských střediscích.

- **Orientace** znamená, že se v organizaci snaží o to, aby se nový zaměstnanec co nejrychleji a nejefektivněji přizpůsobil podniku, kolektivu a práci na daném místě. K tomu se využívají všechny potřebné informace a specifické znalosti a dovednosti, potřebné pro výkon práce.

- **Doškolení** nebo také prohlubování kvalifikace navazuje na odborné vzdělávání pracovníků. V tomto procesu zaměstnanci přizpůsobují své znalosti a dovednosti různým změnám. Tyto změny mohou být vyvolány technikou či technologií, požadavky trhu, novými objevy v oboru apod. Doškolení může zvyšovat výkon pracovníků a prosperitu podniku, ale také zvyšuje šance pracovníků na trhu práce.

- **Přeškolení**, známé také pod slovem rekvalifikace. Lidé si osvojují pracovní schopnosti k novému povolání, které je odlišné od toho dosavadního. Rekvalifikace může být plná i částečná.

- **Profesní rehabilitace** je zvláštní případ přeškolení. Osobám, kterým současný zdravotní stav nedovoluje provádět dosavadní zaměstnání, pomáhá k opětovnému pracovnímu zařazení.

### **Oblast rozvoje**

Třetí oblastí je oblast rozvoje, ve které dochází k dalšímu vzdělávání a k rozšiřování kvalifikace pracovníka. Zaměřuje se na pochopení a zvládnutí problémů, které mohou překračovat meze oboru. V této oblasti se nejenom formují pracovní schopnosti, ale také se rozvíjí osobnost jedince. Rozvoj se tedy zaměřuje na kariéru pracovníka, jeho pracovní potenciál a nakonec na jeho osobnost. Jestliže se jedná o rozvoj iniciovaný a uskutečňovaný organizací, jde o rozvoj pracovníků.

Rozvoj směřuje ke zvýšení pracovního výkonu, a také ke zvýšení šancí pracovníků na vnějším trhu práce. Rozvoji pracovníků je kladen velký důraz a to především v zahraničí. V poslední době roste zájem podniků o rozvojové činnosti. Mezi tyto činnosti patří například vzdělávání v oblasti vedení lidí, komunikaci, jazykové vzdělávání a tak podobně. Podnik vytváří podmínky pro vzdělávání a také většinou hradí náklady.

Vodák a Kucharčíková (2011) rozdělují vzdělávání do jiných tří skupin:

1. Musí se realizovat - jde o základní nároky na vzdělávání, které jsou často dané zákonem. Toto vzdělávání se musí uskutečnit, aby zaměstnanci měli potřebné dovednosti, zvládli vykonat svou práci a dosáhnout určených cílů.
2. Mělo by se realizovat - vzdělávání je uskutečněno proto, aby přineslo podniku užitek.
3. Podnik je chce realizovat - výsledky nemusí být okamžitě vidět, ale projeví se až v delším časovém období.

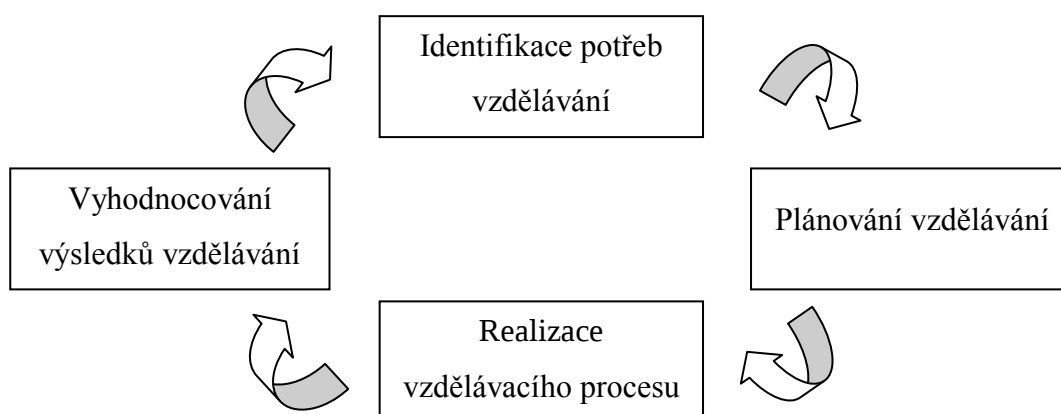
## **2.2 Systematické vzdělávání pracovníků v organizaci**

Koubek (2009) vyhodnocuje systematické vzdělávání, jako nejefektivnější vzdělávání pracovníků v organizaci. „*Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.*“, vysvětluje. Tento cyklus začíná identifikací potřeby vzdělávání pracovníků, následuje plánování vzdělávání, třetí fází je realizace a posledním stupněm je vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod.

Armstrongova (1999) definice se liší od těch ostatních. Tvrdí, že systematické vzdělávání je vzdělávání, které je speciálně určeno pro uspokojování vymezených potřeb. Navíc je plánované a zabezpečované osobami, kteří umí vzdělávat, a účinek vzdělávání je pak vyhodnocován.

Také podle Hroníka (2007) má vzdělávání v organizaci čtyři fáze. Jedná se o identifikaci potřeb vzdělávání, design vzdělávací aktivity, realizaci a poslední fází je zpětná vazba. Toto členění je všeobecně přijímáno.

Obrázek 2: Schéma systematického vzdělávání zaměstnanců



*Zdroj: Koubek, J., Řízení lidských zdrojů, 2009*

Toto systematické vzdělávání má mnoho výhod, které jsou potřeba zmínit.

- Zaměstnanci jsou odborně vzděláváni, takže je organizace nemusí obtížně vyhledávat na trhu práce.
- Pracovníci uzpůsobují své pracovní schopnosti podle potřeb organizace.
- Soustavně si zlepšují kvalifikaci, znalosti, dovednosti i osobnost.
- Systematické vzdělávání dále zdokonaluje pracovní výkon, produktivitu práce i kvalitu výrobků a služeb.
- Průměrné náklady na jednoho vzdělávaného pracovníka bývají nižší než při jiném způsobu vzdělávání.
- Ze vzdělávání se nabírají zkušenosti, což znamená, že dále může být neustále zdokonalováno.
- V závěrečné fázi hodnocení můžeme snáze najít cestu, jakým způsobem zlepšit pracovní výkon jednotlivých zaměstnanců.
- Pomáhá uskutečňovat moderní koncepci řízení pracovního výkonu.
- Zvyšuje motivaci pracovníků a také zlepšuje jejich vztah k podniku.
- Napomáhá k získávání a upevnění pracovníků a dále zvyšuje přitažlivost podniku na trhu práce.

- Zvyšuje potenciální šance pracovníka na trhu práce, jeho kvalitu i tržní cenu.
- Zaměstnanec se může rychleji rozvíjet, což zvyšuje jeho šance na postup.
- V neposlední řadě zdokonaluje pracovní i mezilidské vztahy.

Existuje mnoho dalších výhod, které systematické vzdělávání poskytuje. Především zařazuje zaměstnance podle jejich schopností na správné pracovní místo, optimálně využívá pracovníky, utváří týmy a pracovní vztahy, a také významně působí na personální a sociální rozvoj zaměstnanců. (KOUBEK, 2009)

Urban (2012) uvádí, že existují tři zásady, jak zvýšit efektivitu vzdělávání zaměstnanců v podniku. Především je třeba stanovit konkrétní cíle vzdělávání, vymezit náležité metody a hodnotit výsledky vzdělávání. Pokud se budou tyto zásady dodržovat, dojde k dosažení vyšších výsledků vzdělávání.

Předpokladem úspěšnosti a konkurenceschopnosti firmy jsou vzdělaní a vysoce kvalifikovaní lidé, kteří ustavičně zvyšují své znalosti. Zároveň tomu může přispět i moderní firemní systém vzdělávání. Znalosti a dovednosti zaměstnanců totiž patří k firemnímu bohatství a vzdělaní lidé jsou také součástí know-how firmy. (KOTLÁNOVÁ, 2012)

### **2.2.1 Identifikace potřeb vzdělávání**

Vzdělávání musí mít nějaký záměr. Jedině tehdy, pokud budou systematicky rozpoznávány a analyzovány potřeby vzdělávání, se může tento záměr definovat. (ARMSTRONG, 1999)

Koubek (2009) uvádí, že identifikace potřeby organizace není vůbec jednoduchá. Domnívá se tak proto, jelikož není snadné vymezit kvalifikační požadavky jednotlivých pracovních míst, dále soulad mezi požadavky pracovního místa a pracovními schopnostmi zaměstnance a v neposlední řadě vztah mezi kvalifikací pracovníka a výsledky jeho práce.

Identifikace potřeb vzdělávání zahrnuje analýzu podnikových, týmových a individuálních potřeb, a také potřeb jednotlivých zaměstnanců získat nové znalosti nebo zdokonalit schopnosti. Analýza se týká jak současných problémů, tak i budoucích potřeb. Rozhoduje se zde také o tom, jaké vzdělávání je pro řešení určitého problému nejlepší a ohledně nákladů nejefektivnější. (ARMSTRONG, 1999)

V některých případech vzdělávání nestačí ke zvýšení výkonnosti podniku. Je tedy potřeba provést identifikaci a analýzu vzdělávacích potřeb, než se začne s procesem zvyšování kvality personálu pomocí vzdělávacích programů. Analýza by především měla vycházet z odhalených mezer výkonnosti. Výkonnostní mezera je rozdíl mezi standardní (požadovanou, plánovanou) výkonností a současnou (reálnou) výkonností. (VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ, 2011)

Armstrong (1999) popisuje analýzu potřeb vzdělávání podobně. Uvádí, že tato analýza se zčásti soustřeďuje na určení rozdílu mezi tím, co se děje, a tím, co by se mělo dít. To znamená rozdíl mezi tím, co zaměstnanci znají a mohou dělat, a tím, co by měli znát a být schopni dělat.

Od různých potřeb vzdělávání se mohou odvíjet změny v technickém rozvoji, zavedení nových technologií nebo změna sortimentu výrobků aj. Dále můžeme potřebu vzdělávání vypožorovat z pracovního výkonu zaměstnanců, kvality výrobků, využívání zdrojů, využívání pracovní doby apod. Jak je vidět existuje mnoho zdrojů informací, které lze využít pro identifikaci potřeby vzdělávání, ale nelze jednoznačně určit, zda jsou některé faktory důležitější pro potřebu vzdělávání.

V praxi je postup takový, že se analyzuje škála údajů, které se získaly z běžného informačního systému organizace nebo také ze zvláštních šetření. Většinou se jedná o tři skupiny údajů:

1. **Údaje týkající se celé organizace** - to jsou informace o struktuře organizace, výrobním programu, trhu podniku, zdrojích, dále různé údaje o zaměstnancích, využívání kvalifikace a pracovní doby, pracovní neschopnosti, absencích apod.
2. **Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností** - to znamená popisy pracovních míst, informace o způsobu vedení, kultuře pracovních vztahů apod.

3. **Údaje o jednotlivých pracovnících** - tyto informace lze získat z personální evidence, ze záznamů o hodnocení pracovníka, záznamů o vzdělání, kvalifikaci a účasti se vzdělávacích programů, z výsledků testů atd.

Podle těchto údajů se analyzuje potřeba vzdělávání zaměstnanců podniku.

Často potřeba vzdělávání vychází z požadavků vedoucích i řadových pracovníků. Pravidelné hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců je velmi podstatným podkladem pro identifikaci potřeby vzdělávání. Je-li toto hodnocení pracovníků podrobné a jsou-li detailně rozvedeny nedostatky pracovníků, tím lepší podklad je toto hodnocení pro identifikaci potřeby vzdělávání. (KOUBEK, 2009)

Identifikace vzdělávání probíhá podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) také ve třech fázích.

**V první fázi** se provádí analýza podnikových cílů. Je zde potřeba sledovat celkovou strategii podniku a také jeho cíle, aby bylo vzdělávání efektivní. Strategii firmy by měli znát všichni zaměstnanci a ztotožnit se s ní. Měli by se také zjistit rozdíly mezi požadovanou a dosahovanou výkonností a vyjádřit to, zda můžeme tyto rozdíly vzděláváním zmenšit.

**Ve druhém stupni** se analyzují úkoly, schopnosti, znalosti a dovednosti zaměstnanců. Získané údaje se porovnávají se skutečným stavem schopností zaměstnanců. Ve výsledku získáme představu o potřebě vzdělávání. Všichni zaměstnanci mají individuální potřeby vzdělávání, a pokud budeme klást důraz na hodnocení těchto individuálních potřeb, můžeme připravit vzdělávání přímo na míru. Dále je nezbytné zkoumat i potřeby týmů, protože některé potřeby jsou společné pro skupinu zaměstnanců.

**Třetí fáze** se zaměřuje na analýzu osob. Individuální charakteristiky pracovníků se porovnávají s nároky podniku. Tyto údaje lze získat z hodnocení, vzdělávání nebo z kvalifikace zaměstnanců.

### **2.2.2 Plánování vzdělávání zaměstnanců**

Na identifikaci vzdělávacích potřeb navazuje fáze plánování vzdělávání. V jejím počátku jsou obvykle stanoveny priority procesu firemního vzdělání, které souvisejí

s celkovou firemní strategií a se strategií a politikou vzdělávání. (TURECKIOVÁ, 2004)

V předchozí fázi identifikaci vzdělávacích potřeb se zjistilo, co bude předmětem vzdělávací činnosti a kdo bude aktivním příjemcem. V dalším kroku je tedy nezbytné spojit různé potřeby do jasně formulovaných rozvojových cílů. Poté se mohou klást otázky, jak nejlépe naplánovat různé vzdělávací aktivity. (HRONÍK, 2009)

Vzdělávací program musí zabezpečit uspokojení potřeb a splnění cílů vzdělávání, proto se musí použít vhodná kombinace a vhodné propojení metod a umístění vzdělávání.

Všechny vzdělávací programy se musí tvořit individuálně. Jestliže se objeví nové potřeby vzdělávání nebo pokud odezva na program upozorňuje na nezbytnost změn, je třeba podobu těchto vzdělávacích programů soustavně rozvíjet. (ARMSTRONG, 1999)

Koubek (2009) uvádí, že prvotní návrhy plánů se objevují již v etapě identifikace potřeb vzdělávání. Jsou zde také stanoveny první úkoly, návrhy na rozpočty a návrhy programů. Definitivní podoba těchto návrhů vznikne až po následném projednání. Programy vzdělávání se dále podrobněji specifikují a udávají tak, na jaké oblasti se vzdělávání bude orientovat, kteří pracovníci se ho zúčastní, jaké metody budou použity a také se uvádí harmonogram vzdělávání.

Armstrong (1999) uvádí, že plán vzdělávání by nám měl odpovědět na jisté otázky:

- Jaké vzdělávání má být zabezpečeno - obsah
- Komu má být určeno - cílová skupina účastníků
- Jakým způsobem bude realizováno - jakými metodami a technikami
- Kdo bude vzdělávání zabezpečovat - vzdělávání může být realizováno různými institucemi nebo jednotlivci (např. interní odborníci, externí instituce)
- Kdy se uskuteční - v jakém časovém období
- Kde bude probíhat - přímo v podniku nebo mimo něj
- Za jakou cenu - s jakými náklady

- Jakým způsobem se budou hodnotit výsledky vzdělávání a jeho účinnost.

V této fázi je vytvořen návrh vzdělávacího programu, kterému předchází identifikace potřeb. Tvorba plánu vzdělávání se skládá ze tří částí.

Prvním stupněm je **přípravná fáze**. Tato fáze obsahuje vymezení potřeb, analýzu účastníků a jsou také stanoveny cíle vzdělávacího projektu. Stanovení cílů je důležité pro měření dosažených výsledků a tyto cíle se dále mohou členit na specifikace požadovaného výsledného chování, standardy, a podmínky, které se týkají projektu.

Dalším stupněm je **fáze realizační**, ve které se určuje, jakým způsobem bude vzdělávání probíhat.

Poslední fází je **fáze zdokonalování**. Jak už napovídá název, jedná se o zlepšování procesu vzdělávání prostřednictvím vhodných technik a hodnotících metod.

(VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ, 2011)

### **Vybrané metody vzdělávání**

Podle Koubka (2009) můžeme vzdělávání rozdělit do dvou skupin.

První metoda se používá na pracovišti a hodí se více pro vzdělávání dělníků, zatímco ta druhá je vyhrazena mimo pracoviště a je naopak vhodnější pro vedoucí pracovníky a specialisty.

Armstrong (1999) popisuje, že existují tři místa, kde můžeme vzdělávání uskutečňovat. První možnost je přímo na pracovišti, tedy při výkonu práce; další možností je vzdělávání mimo pracoviště (mimo výkon práce) a posledním typem je externí vzdělávání, což znamená mimo podnik.

Kleibel, Dvořáková a Šubrt (2001) tvrdí, že cenově příznivější pro firmu je interní vzdělávání na pracovišti.

Při výběru vhodných metod by se nemělo předpokládat, že bude použita jen jediná metoda. Kombinace různých metod přinese pravděpodobně lepší výsledky. Pokud se

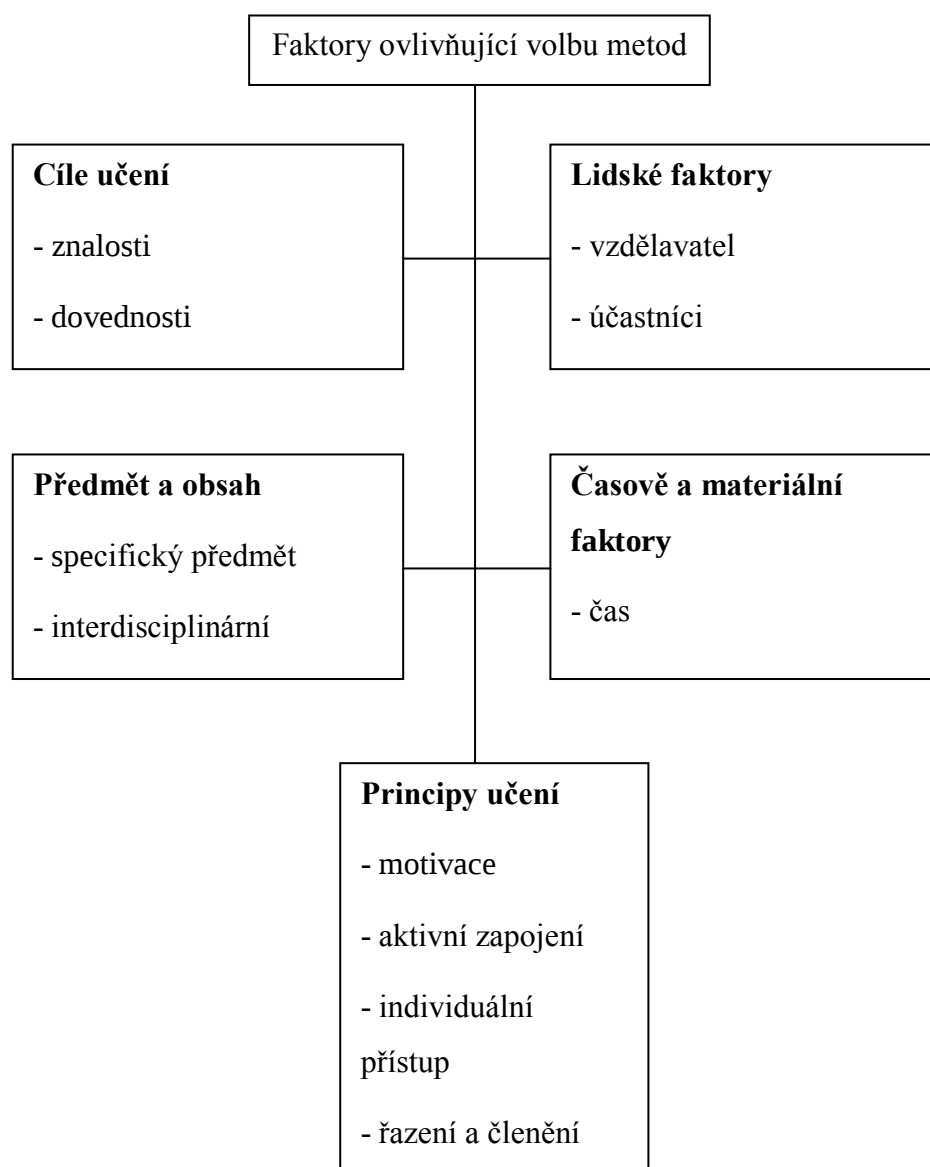
použije vhodný výběr metod, pomůže to vzdělávání tím, že upoutá zájem vzdělávajícího se pracovníka. (ARMSTRONG, 2007)

Bartoňková (2010) uvádí, že neexistuje jediná univerzální metoda vzdělávání. Určité metody se používají při osvojování vědomostí a jiné zase při zvládnutí dovedností a rozvoji schopností.

Volba vzdělávacích metod se odvíjí od cílů a obsahu vzdělávacího programu. Důležité ovšem také je přizpůsobit předávání poznatků individuálnímu stylu vzdělávajících se. (BLÁHA, MATEICIUC, KAŇÁKOVÁ, 2005)

Prokopenko a Kubr (1996) uvádějí faktory, které ovlivňují výběr vzdělávacích metod. Výběr metody ovlivňuje mnoho faktorů. Obrázek 3 udává několik faktorů, které jsou seříděny do pěti skupin.

Obrázek 3: Faktory ovlivňující volbu metod



*Zdroj: Prokopenko, J., Kubr, M., a kol.; Vzdělávání a rozvoj manažerů, 1996*

### **Cíle učení**

Jak je patrné z obrázku 3, mezi cíle patří zlepšení znalostí, dovedností a činností. V pozitivním podnikovém prostředí by tyto aktivity měly směřovat ke zlepšení výkonu zaměstnanců. Měl by se vymezit takový cíl, aby vzdělávaný pracovník po dokončení vzdělávacího programu věděl, co má znát, co bude dělat a co získá. Každá metoda vzdělávání může prospět jiným cílům.

### **Předmět a obsah vzdělávání**

Obsah a předmětné oblasti jsou dalšími faktory, které je třeba brát v úvahu při výběru metod. Různé oblasti v podniku mají vlastní specifické požadavky na vzdělávání. Vzdělávací programy budou jiné například v řízení výroby a ve financích. Zabývá-li se organizace určitým problémem, je vhodné vybírat z více metod.

### **Lidské faktory**

Vzdělavatel musí mít dostatečné znalosti předmětu a měl by používat nejvhodnější metody, aby vyhověly cílům vzdělávání. Má-li být vzdělávání efektivní, musí se přihlížet také k počtu vzdělávaných, jejich očekávání a schopnost učit se. Dále se posuzuje věk a praktické zkušenosti účastníků, intelektuální úroveň atd.

### **Čas a materiální faktory**

Dalšími důležitými faktory jsou čas, finance a vzdělávací zařízení. Tyto faktory vzdělavatele omezují a mají velký vliv na výběr metody vzdělávání.

### **Principy učení**

Objevují se tři základní skupiny principů učení. Jedná se o pragmatickou, behaviorální a logickou skupinu. Motivace, odezva, aktivní zapojení, individualizovaný přístup, správné řazení, zpětná vazba a přenositelnost nových dovedností do praxe jsou nejčastěji uváděné principy učení.

### **Metody používané při výkonu práce na pracovišti**

#### **Instruktaž při výkonu práce**

Podle Armstronga (1999) by pracovní instruktaž měla mít čtyři stupně:

1. příprava,
2. vysvětlení a demonstrování,
3. procvičování a testování,
4. používání a zdokonalování.

Školitel se tedy musí připravit, musí použít vhodné vyučovací metody, a také pomůcky pro demonstrování. Výklad by měl být jednoduchý. Při procvičování školený napodobuje školitele a opakuje operaci pod jeho vedením. Zdokonalování vede k tomu, aby školený pracovník dosáhl takové pracovní úrovně, která bude odpovídat normálnímu zkušenému pracovníkovi.

Tato metoda patří mezi nejpoužívanější. Jde o zácvik nového zaměstnance, kterému pověřený pracovník nebo jeho nadřízený ukáže postup práce. Toto vzdělávání má jednorázový charakter a používá se při jednodušších pracovních postupech. (KOUBEK, 2009)

### **Koučování (coaching)**

Vzdělávaný pracovník je při koučování kontrolován nadřízeným, který mu oznamuje své připomínky, instrukce a směřuje ho k určitému pracovnímu výkonu. Tato metoda umožňuje spolupráci mezi nadřízeným a vzdělávaným pracovníkem a zlepšuje vztahy mezi nimi. Jedná se spíše o dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek. Nevýhodou koučování je, že probíhá v rušivém prostředí nebo pod tlakem pracovních úkolů.

(KOUBEK, 2009)

Tato metoda se používá k rozvoji individuálních dovedností, znalostí a postojů a je založená na vztahu dvou lidí. Nejefektivnější je, pokud se může provádět neformálně, jako součást normálního procesu řízení. (ARMSTRONG, 1999)

Při koučování se musí manažer zaměřit na silné stránky zaměstnance. Byl by nesmysl zabývat se něčím, v čem není pracovník dobrý. (BELCOURT, WRIGHT, 1998)

Prokopenko a Kubr (1996) uvádí, že koučování je: *„Dlouhodobá pomoc mladému manažerovi zkušeným seniorem, poskytování praktických rad k problémům řízení, obchodu a chování. Normálně to jsou svěřenecké vztahy, usnadňující zrání mladého manažera.“*

**Mentoring** je podobný jako coaching, ale odpovědnost zůstává na pracovníkovi, který podstupuje vzdělávání. Ten si vybere svého poradce (mentora), který mu bude radit a pomáhat mu. Tato metoda je hodnocena lépe než koučování, avšak je tu možnost nevhodné volby mentora. (KOUBEK, 2009)

Mentorování je metoda, při které zkušenější zaměstnanec pomáhá méně zkušenějšímu. Mentorování odborníci mají větší naději na postup v kariéře a vyšší plat. (BELCOURT, WRIGHT, 1998)

### **Asistování**

U této metody vzdělávání je začínající pracovník přiřazen ke zkušenějšímu zaměstnanci, kterému pomáhá při práci a zároveň se učí postupům práce. Nevýhodou může být, že se vzdělávaný pracovník může naučit i nevhodné pracovní postupy. (KOUBEK, 2009)

### **Rotace práce (cross training)**

Tento typ vzdělávání se hodí pro řídicí pracovníky, absolventy školy, ale také pro řadové zaměstnance, kteří jsou například vyčerpaní z dlouhodobé monotónní práce. Zaměstnanci jsou na určitou dobu přidělovány úkoly v různých částech organizace a může si tak rozšířit své schopnosti. (KOUBEK, 2009)

Cílem této metody je rozšířit znalosti lidí, a to tím způsobem, že postupně projdou různými pracovními místy a různými útvary podniku. Rotace práce se musí pečlivě naplánovat a kontrolovat, jinak může být neúčinná. Musí být také pověřena vhodná osoba, která na vzdělávaného pracovníka dohlédne, aby měl příležitost k učení a správné pracovní zážitky. (ARMSTRONG, 1999)

### **Pracovní porady**

Při poradách se zaměstnanci mohou seznámit s informacemi týkající se jejich pracoviště nebo celé organizace. Tyto porady jsou neformální a pracovníci si zde vyměňují své názory, postoje a zkušenosti s pracovními problémy. Je však těžké najít optimální čas pro porady. Během pracovní doby se krátí čas určený pro splnění úkolů a mimo

pracovní dobu se setkáváme s neochotou pracovníků chodit na tyto porady. (KOUBEK, 2009)

## **Metody vzdělávání používané mimo pracoviště**

### **Přednáška**

Podle Prokopenka a Kubra (1996) je nejvhodnější volit přednášku, která je krátká a dá podnět k diskusi a k přemýšlení. Zamyslet bychom se měli nad přednáškou, která trvá třičtvrtě hodiny a déle. Pokud tato přednáška neuspěje, může poškodit vzdělávací proces.

Cílem přednášky je informovat, instruovat, inspirovat a podobně. Přednáška může také pobavit a díky tomu si posluchači mohou více zapamatovat.

Přednášející má pod kontrolou jak obsahovou, tak časovou skladbu přednášky a přenáší informace na posluchače. Ideální je rozdělit posluchače do menších diskusních skupin, aby se také mohli zapojit. Přednáška by neměla být delší než 40 minut. (ARMSTRONG, 1999)

### **Demonstrování**

Při demonstraci kvalifikovaná osoba provádí práci a ukazuje ostatním, jak řešit určitou situaci. (PROKOPENKO, KUBR, 1996)

Znalosti a dovednosti jsou předávány pomocí názorného vyučování. K názornosti se mohou využít audiovizuální techniky, počítače, ukázky pracovního postupu, obsluha zařízení, apod. Klade se důraz na praktické využívání znalostí. (KOUBEK, 2009)

### **Vzdělávání pomocí počítačů (e-learning)**

Tato metoda se neustále rozšiřuje a k dispozici je stále více vzdělávacích programů. Počítače nabízejí různé testy, poskytují velké množství informací, mohou také simulovat určitou pracovní situaci a umožňují kontakt se vzdělávatelem, ale i s ostatními účastníky vzdělávání.

Zaměstnanci se mohou vzdělávat jak individuálně, tak ve skupinách. (KOUBEK, 2009)

E-learning se v současnosti velice rychle šíří. Je rychlejší a levnější než ostatní metody. Nevýhodou je, že je tato metoda omezena technologickým vybavením podniku. V posledních letech jsou největší inovace propojeny právě s využitím informačně-komunikačních technologií. S programy, které kladou důraz na vědomosti, je to nejjednodušší. Tyto programy poskytují uživatelům informace logickým způsobem a mohou být využity i ve volném čase. Další možností jsou technologie založené na CD nebo DVD nosičích. Některé systémy mohou posoudit účastnickou úroveň a navrhnout program, který by mu nejvíce vyhovoval.

Při využití internetu může účastník komunikovat s lektorem nebo mohou také probíhat skupinové diskuze. (VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ, 2011)

Vodák a Kucharčíková (2011) dále uvádějí výhody a nevýhody e-learningu:

**Výhody e-learningu:**

- Záleží na účastníkovi, kdy začne se vzděláváním a jakým tempem bude postupovat.
- Materiál je snadno dostupný.
- Účastník může také individuálně komunikovat s lektorem.
- Účastníci si mohou mezi sebou vyměňovat své názory a myšlenky.

**Nevýhody e-learningu:**

- Náklady na pořízení techniky jsou značně vysoké.
- Někteří lidé stále mají averzi k této metodě.
- Chybí vizuální styk s vyučujícím.
- Pravidla spolupráce se hůře stanovují.

**Samostatné vzdělávání**

Samostatné vzdělávání vede zaměstnance k tomu, aby se ujali odpovědnosti za své vlastní potřeby vzdělávání. Jednak kvůli zlepšení výkonu na svém současném pracovním místě, a také aby uspokojili své snahy týkající se kariéry. (ARMSTRONG, 1999)

Koubek (2009) zařazuje samostatné vzdělávání mezi metody vzdělávání mimo pracoviště. Toto vzdělávání probíhá jako samostudium na základě doporučené literatury. Samozřejmě tato metoda může probíhat jak mimo pracoviště, tak i na pracovišti. Zaměstnanci se mohou vzdělávat vlastním tempem, jak jim to vyhovuje. Výhodné pro organizaci je, že samostudium nekrátí pracovní dobu. Naopak nevýhodou je, že podnik nemůže plně kontrolovat vzdělávání a ani nemá oprávnění požadovat po pracovníkovi, aby studoval ve svém volném čase. A samozřejmě pro zaměstnance je ta nevýhoda, že musí obětovat volný čas pro tuto aktivitu.

Prokopenko a Kubr (1996) ve své knize popisují, že pojmenování sebevzdělávání se používá již od sedmdesátých let minulého století. Rozdělují ho na dvě části - rozvoj vlastní osoby a rozvoj svépomocí.

### **2.2.3 Realizace vzdělávacích programů**

Hroník (2007) popisuje realizaci jako vrchol cyklu vzdělávání a rozčleňuje ji na tři fáze.

- Příprava
- Vlastní realizace
- Transfer

#### **Příprava**

V této fázi je potřeba vše dobře připravit, aby vzdělávání bylo zdárně realizováno. Musíme připravit lektora, učební materiály a pomůcky, účastníky a také zajistit organizačně celou akci.

#### **Vlastní realizace**

Začíná příjezdem lektora na místo konání. Hroník uvádí, že je ideální přijet alespoň jednu hodinu před začátkem. Do vlastní realizace dále patří zahájení, monitorování dění a průběhu, vytvoření a udržení vysoké úrovně pracovního společenství a také se mohou řešit nenadálé situace.

## Transfer

*„Již v předchozí fázi designování jsou navrženy aktivity, které budou následovat po skončení kurzu. Při samotném kurzu je třeba tento plán oživit a pohlídat první dny po kurzu.“* Tak popisuje Hroník tento stupeň.

Podle Armstronga (1999) se musí vzdělávací kurzy především monitorovat, aby vše probíhalo podle plánu, a také podle rozpočtu. A po ukončení by se mělo vzdělávání vyhodnocovat. To nám umožní zjistit, do jaké míry nám přineslo požadované výsledky.

Vodák a Kucharčíková (2011) uvádějí několik bodů, které jsou potřeba zajistit, aby se zajistil bezproblémový průběh programu vzdělávání.

- Na začátku by se zaměstnanci měli vyjádřit ke všem částem programu a vyjasnit tak veškeré nedostatky.
- Jednotlivci nebo skupiny sdělí, co vlastně od kurzu očekávají. Tím se může vzdělávání rozšířit o témata, která účastníci požadují. To pro ně znamená větší motivaci.
- Ještě před začátkem kurzu by se měl potvrdit nebo upravit program, aby všem vyhovoval, a to jak účastníkům, tak lektorům. Tím se zajistí jak splnění časového harmonogramu, tak obsahová stránka programu.
- Na závěr by měli lektori také vytvořit časovou rezervu, ve které se zopakuje to, co bylo probráno a ujasní se případné nezodpovězené otázky.

### 2.2.4 Vyhodnocování vzdělávání

Základy pro vyhodnocování se musí připravit již ve fázi plánování. Zároveň je důležité posoudit, jaké informace budeme potřebovat pro hodnocení kurzů.

Vyhodnocováním zjišťujeme, zda má určité vzdělávání význam nebo ne a také jestli je efektivní vzhledem k nákladům.

Obecně se dá říct, že vyhodnocování je porovnávání cílů s výsledky.

Často však může být obtížné přesně určit měřitelné cíle a shromáždit informace o výsledcích. (ARMSTRONG, 1999)

Od vzdělávací aktivity očekáváme, že zvýší pracovní výkon, proto potřebujeme znát, jak splnila svůj cíl. (HRONÍK, 2007)

Belcourt a Wright (1998) rozdělují hodnocení do čtyř otázek, které mají být zodpovězeny. Toto členění vychází z Kirkpatrickova modelu.

- Reakce
- Učení
- Chování
- Výsledky

Hroník (2007) ještě k tomuto členění připojuje pátou otázku, a to úroveň postojů.

### **Reakce**

Podle Belcourt a Wright (1998) je tato metoda nejpoužívanější, jelikož je lehce provádět a je levná.

Na konci se většinou vyplňuje dotazník, kde se vyjadřuje míra spokojenosti s obsahem, prostředím, metodami atd. Kritici ovšem tvrdí, že tyto formuláře zjistí akorát to, jak se pracovníkům školení líbilo, ale nemá nic společného s tím, zda účastník po školení lépe pracuje. Výhodou je, že odpovědi přináší okamžitou zpětnou vazbu a lze tak provést úpravy dalšího kurzu.

### **Učení**

Učení je druhou nejsnadnější metodou hodnocení. Belcourt a Wright (1998) uvádějí, že tento typ používá okolo 20 - 30 procent školitelů. To, zdali jsme se něco naučili, se měří pomocí testu, který je proveden jak na začátku programu, tak po jeho skončení. Zlepšení ve výsledcích, lze považovat za důsledek kurzu. Zkouška, která se koná na konci, zvyšuje motivaci pracovníka látku zvládnout. Informace, které testy poskytují, mají velkou hodnotu, protože s nimi můžeme dokázat, že zaměstnanec byl vyškolen na požadovanou úroveň.

### **Chování**

Chování vyjadřuje, zda pracovníci získané dovednosti a znalosti využili na pracovišti. Existuje několik způsobů jak toto hodnotit. Pozorovatelé mohou například posuzovat

pracovní výkon před a po školení. Dalším způsobem je požádání o názor lidí, kteří jsou v kontaktu s účastníkem kurzu. Zaměstnanci musí dostat čas k tomu, aby se s novými znalostmi sžili a uplatnili je na pracovišti. (BELCOURT, WRIGHT, 1998)

## **Výsledky**

Vůbec nejtěžší je měření vlivu na podnikové ukazatele. Tyto výsledky souvisí s obratem, kvalitou, produktivitou, časem, ziskovostí atd. Shromažďovat údaje k vyhodnocení trvá nějakou dobu, ale vyjádřit skutečný účinek vzdělávacího programu na změny je obtížnější. Výsledky změněného chování nemusí být viditelná po celé roky. Různé faktory, jako například úroková míra nebo konkurence, mohou ovlivnit tyto výsledky. (BELCOURT, WRIGHT, 1998)

Podle Koubka (2009) je hlavní problém si stanovit, jakými kritérii budeme vzdělávání hodnotit.

Jedním způsobem jak vyhodnocovat výsledky vzdělávání je porovnání výsledků vstupních testů účastníků s testy, které se provedly po skončení programu. Není však jednoduché tyto testy sestavit, neboť se může stát, že budou ovlivněny momentálním stavem testovaného pracovníka nebo dalšími okolnostmi souvisejícími s testováním.

Druhý způsob je monitorování vzdělávacího procesu a programu, avšak tento postup je ještě méně spolehlivý, než ten první. Znamená to, že pozorovatel hodnotí efektivitu jednotlivých metod nebo práci vzdělavatelů. To může být značně subjektivní, jelikož odborník upřednostňuje metody, které sám zvolil a hodnotí je tedy pozitivněji. Zároveň vysoce subjektivní je hodnocení účastníků, i když je anonymní. Dělat závěry na základě odpovědi účastníků je tedy velmi nebezpečné. Účastníci lépe hodnotí takové metody, které od nich nevyžadují žádné velké úsilí.

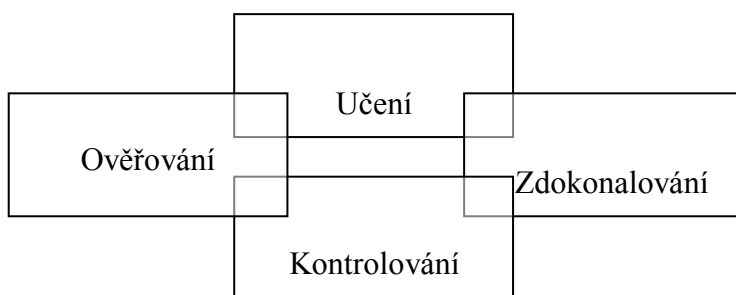
Také není snadné vyčíslit přínos vzdělávání s použitím ekonomických ukazatelů jako je například zvýšení prodeje, zvýšení kvality, snížení nákladů atd.

Vůbec nejhorší je kvantifikovat přínos vzdělávání u vedoucích pracovníků. S tím souvisí otázky jak měřit změny chování, jak řešit problémy, jak se rozhodovat nebo jak organizovat práci. Úsilí o porovnání nákladů a přínosů směřuje ke zkresleným údajům.

U jednodušší práce se přínos vzdělávání projeví výrazněji, než u řídicí práce, kde je tento efekt sotva zpozorovatelný. Nelze jednoznačně říci, kdy zkoumat účinnost vzdělávání, jestli hned po ukončení nebo s nějakým odstupem.

Prokopenko a Kubr (1996) popisují, proč vůbec hodnotíme vzdělávání. Podle nich existují čtyři důvody, proč provádíme hodnocení a hledáme výsledky. Následující obrázek ukazuje tyto čtyři důvody.

Obrázek 4: Důvody hodnocení vzdělávání



*Zdroj: Prokopenko, J., Kubr, M., a kol.; Vzdělávání a rozvoj manažerů, 1996*

Překrývající se oblasti vyjadřují, že existuje více než jeden důvod pro hodnocení a také to, že jeden nebo druhý důvod většinou převládá. Uprostřed úmyslně zanechali prázdné místo, které symbolizuje nesmyslné hodnocení bez jasného záměru.

Ověřování je dokonalý důvod pro hodnocení. Toto hodnocení může potvrdit či vyvrátit to, jestli má dané vzdělávání nějaký přínos nebo zda má vůbec cenu za něj obětovat čas a finance.

Až bude vzdělávací program schválen, předá se odborníkům a ti zpracují projekt a vyhodnotí jeho realizaci. To nám umožní zkontrolovat, zda realizace probíhá podle pokynů zpracovatele. (PROKOPENKO, KUBR, 1996)

## 2.3 Vzdělávání pro nové pracovníky

Potřeby vzdělávání mají všichni zaměstnanci, ale existují i skupiny, jako jsou noví zaměstnanci, jejichž vzdělávací potřeby jsou specifické. Noví zaměstnanci musí být

informování o nových faktech týkajících se organizace. Tito pracovníci bývají vzdělávání buď neformálně, nebo formálně. Pokud se však vzdělávají neformálně, trvá to delší čas, a také hrozí, že se mohou naučit vykonávat svou práci špatně. (FOOT, HOOK, 2002)

Koubek (2003) tvrdí, že vstupní vzdělávání nového zaměstnance musí být především individuální. Každý nový pracovník potřebuje zapracování a adaptaci na nové prostředí. Na novém pracovním místě zpočátku nepodává stoprocentní výkon ani sebelepší pracovník. Musí si tedy zvyknout na nové prostředí, vybavení a odbourat nováčkovský stres. Nejdůležitější na tomto vzdělávání je, aby proběhlo co nejrychleji a nový zaměstnanec začal co nejdříve pracovat na 100 %.

Foot a Hook (2002) uvádějí co by měl obsahovat uváděcí tréninkový program a co by měl zaměstnanec znát:

- umístění hlavních budov, ve kterých zaměstnanec pracuje, požární východy, toalety, umývárny, místo jeho výkonu práce, jídelny,
- jména svých nadřízených a lidí, se kterými bude pracovat,
- pravidla bezpečnosti práce,
- disciplinární procedury, procedury stížností podniku,
- zaměstnanecké výhody, postupy ohledně nemocenské,
- odbory,
- ošetřovnu,
- místo, kde se nacházejí informace pro zaměstnance,
- systém zaznamenávání příchodů a odchodů.

Pokud by zaměstnanci tyto prvotní informace neobdrželi, nemuseli by se cítit dobře a mnoho z nich by pravděpodobně zvažovalo, zda do práce další den vůbec přijít. Tato situace by měla za následek nákladné plýtvání se zdroji podniku. (FOOT, HOOK, 2002)

Koubek (2003) popisuje, co by měly vzdělávací činnosti pro nové zaměstnance zabezpečit. Pracovník by měl především pochopit všechna hlediska své práce a musí zvládnout všechny její úkoly. Dále by se měl ve firmě zorientovat, zařadit se do

pracovního kolektivu a získat sebedůvěru, že práci dělá dobře. Důležité je, aby tento proces proběhl co nejrychleji a bez problémů.

Pro nové zaměstnance je potřebný adaptační trénink. Adaptace pomáhá těmto zaměstnancům zvládnout novou práci tak, aby se stali produktivními. Tento trénink začíná již prvním dnem v zaměstnání. Jak již bylo popsáno výše, zaměstnanci potřebují znát své spolupracovníky, dozvědět se něco o své práci, a také o podniku, ve kterém pracuje. Může se stát, že pracovník nebude vyškolen první den nástupu do práce, ale skupinky zaměstnanců mohou být shromažďovány ke společnému adaptačnímu kurzu, který se koná například jednou měsíčně. To však platí za předpokladu, že jim už byly sděleny bezprostřední informace, jako například bezpečnostní pravidla.

Informace mohou být podány buď písemně, nebo ústně. Je však důležité sdělit zdroj, na který se může zaměstnanec odkázat. Také je podstatné nesdělovat zaměstnanci příliš mnoho informací najednou. Nejenže pracovník může být přehlčen, ale také si nemusí vše zapamatovat. (FOOT, HOOK, 2002)

Foot a Hook také uvádějí příklad adaptačního kontrolního seznamu. Tento seznam udává, jaké informace musí být zaměstnanci sděleny a kdy a kdo je poskytne.

Tabulka 1: Adaptační kontrolní seznam

| <b>Téma</b>                                                              | <b>Osoba zodpovědná za pokrytí tématu</b> | <b>První den</b> | <b>První týden</b> | <b>První měsíc</b> |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------|--------------------|--------------------|
| Přijetí                                                                  | Manažer lidských zdrojů                   | *                |                    |                    |
| Dokumentace a představení manažerovi                                     | Manažer lidských zdrojů                   | *                |                    |                    |
| Hodiny, začátek pracovní doby, pružný čas, přestávky na jídlo a přesčasy | Manažer lidských zdrojů                   | *                |                    |                    |
| Poloha oddělení, vymezení funkce a představení zaměstnancům              | Nadřízený                                 | *                |                    |                    |

|                                                                                            |                             |   |   |   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---|---|---|
| Cesta po hlavních pracovních oblastech, zaměstnanecká restaurace, toalety, nouzové východy | Osoba delegována nadřízeným | * |   |   |
| Pravidla o zdraví a bezpečnosti při práci                                                  | Nadřízený                   | * |   |   |
| Společnost - výrobky, služby a příručka společnosti                                        | Specialista pro trénink     |   |   | * |
| Pravidla a procedury - disciplína a stížnosti                                              | Manažer lidských zdrojů     |   | * |   |
| Platby, plat o svátcích a při nemoci                                                       | Manažer lidských zdrojů     |   | * |   |
| Komunikace a konzultace                                                                    | Specialista pro trénink     |   |   | * |
| Trénink a rozvoj                                                                           | Specialista pro trénink     |   |   | * |
| Hodnocení výkonu                                                                           | Specialista pro trénink     |   |   | * |
| Odbory                                                                                     | Zástupce odborů             |   |   | * |

*Zdroj: Foot, M., Hook C., Personalistika, 2002*

Koubek (2003) uvádí, jak by se při vzdělávání nového pracovníka mělo postupovat. Vzdělávací aktivita proběhne první den nástupu zaměstnance do práce. Jedná se o půl až jednodenní instruktáž. Nejprve vedoucí pracovník informuje zaměstnance o podniku, jeho výrobcích a podobně a poté je vhodné přejít ke konkrétní práci. Vedoucí musí zajistit, aby nový pracovník znal všechny své povinnosti a podmínky, za kterých bude pracovat. Zde je také zapotřebí seznámit ho s předpisy týkajícími se ochrany a bezpečnosti práce. Následuje provedení pracovníka podnikem. Je tedy zapotřebí mu ukázat kde bude pracovat, kde jsou šatny, toalety, jídelna a podobně. Na závěr se zavede nový pracovník na jeho pracoviště a pověří se prvními úkoly. Vhodné je pověřit zkušeného zaměstnance, aby nového pracovníka instruoval a popřípadě pomohl.

### 3 Cíl a metodika

Cílem bakalářské práce s názvem Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybraném podniku, je analyzovat proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, charakterizovat a zhodnotit stávající personální procesy, identifikovat potřeby zaměstnanců a podniku a navrhnout možné způsoby zlepšení stávající situace.

Pro tyto účely byla vybrána firma Leifheit, s.r.o. se sídlem v Blatné. Tato společnost se zabývá výrobou drobných předmětů pro domácnost a bytových textilií.

Pro pochopení, analyzování a zhodnocení problematiky bylo zapotřebí prostudovat odbornou českou i zahraniční literaturu. Informace pro teoretickou část práce byly získávány z odborných knih vypůjčených z Akademické knihovny Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, a také z odborných časopisů v elektronické podobě.

Dalším krokem bakalářské práce byla praktická část. V jejím úvodu byla představena již zmíněná společnost Leifheit, s.r.o. Pro zpracování této části jsou využity oficiální internetové stránky firmy a interní zdroje společnosti, které poskytlo Personální oddělení.

Pomocí nestrukturovaných rozhovorů vedených s pracovníkem personálního oddělení je charakterizováno vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve firmě a provedena analýza současného stavu vzdělávání.

Dále je práce zaměřena na konkrétní vzdělávání, které v organizaci proběhlo v minulých letech, popis externích firem, které firma využívá pro potřeby vzdělávání a v neposlední řadě na vstupní vzdělávání, které je také velice důležité.

V závěru bakalářské práce bylo vyhodnoceno vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a navrženy možné změny, které by přispěly ke zlepšení současného stavu vzdělávání a tím i k zefektivnění činnosti celého podniku.

## 4 Charakteristika podniku

Leifheit, s.r.o. je dceřinou společností společnosti Leifheit AG se sídlem v Německu v Nassau, která vlastní 100% podíl na jejím základním kapitálu. Firma vznikla roku 1994 pod názvem BTF Blatná s.r.o. a sídlí v Blatné. Hlavním předmětem činnosti je výroba drobných předmětů pro domácnost a bytových textilií. Koncern Leifheit vyrábí a prodává vybavení pro koupelny a drobné mechanické předměty pro domácnost. Prodejní zastoupení Leifheit existují již téměř po celé Evropě, výroba je zastoupena v ČR v Blatné a v Německu v Nassau.

Tabulka 2: Základní údaje o firmě Leifheit, s.r.o.

|                   |                                                            |
|-------------------|------------------------------------------------------------|
| Název společnosti | Leifheit                                                   |
| Právní forma      | společnost s ručením omezeným                              |
| Hlavní činnost    | výroba drobných předmětů pro domácnost a bytových textilií |
| Vznik             | 1994                                                       |
| Sídlo             | Blatná                                                     |
| Základní kapitál  | 126 000 000,-                                              |
| Počet zaměstnanců | 408                                                        |

*Zdroj: Výroční zpráva 2011 Leifheit, s.r.o.*

### 4.1 Historie společnosti

Firma Leifheit byla založena dne 11. září 1959 manžely Ingeborg a Günter Leifheit v Nassau. Prvním produktem této společnosti byl čistič kobereců. V roce 1972 byla převzata firmou ITT New York. Hlavním aspektem bylo vybudovat firmu založenou na skvělých myšlenkách a trefném využití výrobků, toto byla hlavní myšlenka zakladatelského páru Ingeborga a Günter Leifheit.

V roce 1984 se stala firma Leifheit veřejně obchodovatelná společnost na burze. Tato společnost a její výrobky patří ke známým značkám. Ve druhé polovině roku 2010 byl prodán koupelnový sektor značek Spirella, Kleine Wolke a Meuch. Tím došlo ke změně

podnikatelského záměru firmy zaměřit se pouze na 3 hlavní oblasti podnikání. Mezi tyto oblasti patří úklid, sušení prádla a žehlení a oblast kuchyňských výrobků.

V České republice byla dceřiná společnost firmy Leifheit založena v roce 1994 v Blatné pod názvem BTF (Bremen Textil Fabrik). O rok později byla zahájena stavba výrobního závodu a výstavba výrobních hal. Závod byl uveden do provozu 18. září s 18 zaměstnanci a zabýval se výrobou forem na pečení a koupelnových koberců. V období pěti let firma rozšířila svou výrobu o výrobky pro domácnost, vanové protiskluzové podložky a nákupní tašky. Zároveň byly nakoupeny další pozemky a závod se tedy rozšířil. V roce 2002 měla firma celkem 6 výrobních hal na pozemku o rozloze 100 000 m<sup>2</sup>. V tento rok došlo k rozšíření výroby předložek před vany, toalety a sprchové kouty - tzv. akrylové koberce a zároveň došlo k převzetí výrobní linky Creativo. Na přání zákazníků se tedy začaly šít požadované vzory a barvy předložek před vany, WC a sprchové kouty. Do roku 2010 bylo převzato hned několik výrob. Jedná se o převzetí výroby sprchových koutů, kuchyňských vah a tenziometrů, dále montáž sušáků a schůdků pro ruční a automatickou linku. A také byla instalována prášková lakovna a předvýroba.

V současné době ve firmě Leifheit Blatná probíhá výstavba nové skladové haly, která by měla přinést na pracovní trh nové pracovní pozice, posílit postavení firmy na trhu - pružnější reakcí na poptávku trhu, ušetření finančních prostředků za drahé externí sklady v Písku, a tím udržet ceny za výrobky na stejné nebo nižší úrovni.

## **4.2 Strategie a hodnoty společnosti**

Strategií společnosti LEIFHEIT je spokojený zákazník, kvalita výrobků, praktičnost výrobku, moderní design a ekonomická nezávislost firmy. Dále se firma Leifheit snaží podporovat a rozvíjet příslušný region své působnosti, jak v oblasti vytváření a udržení pracovních pozic, tak v oblasti podpory kultury a vzdělávání.

Úspěch na trhu se snaží zajistit díky neustálým inovacím výrobků. O svou značku pečují a zvyšují její hodnotu.

Také se velice starají o své zákazníky a dodavatele. Výrobky společnosti jsou vyráběny v souladu s ochranou životního prostředí, na kterou se značně dbá.

#### **4.2.1 Kvalita výrobků**

Strategie a hodnoty společnosti sídlící v Blatné se odvíjejí od jejího poslání výrobního závodu. Prioritou je kvalitní výrobek, který jsou schopni v co nejkratší době dodat na trh. Dbají na kvalitu používaných surovin, výrobních postupů a kvalitu finálního výrobku.

Jak už bylo řečeno, výrobní závod v Blatné věnuje velkou pozornost kvalitě výrobků. K tomuto účelu mají vypracovány interní zkušební plány pro vstup surových materiálů, výrobní postupy pro výrobu a montáž a zkušební plány pro výstupní kontrolu finálních výrobků.

Jejich pracovníci jsou proškoleni tzv. mluvčími středisek o jednotlivých operacích, které se na montážních linkách provádějí. Mluvčí středisek jsou s pracovními a zkušebními plány seznámeni od příslušných technologů nebo pracovníky oddělením kvality.

#### **4.2.2 Ekologie**

Cílem jsou ekologicky nezávadné výrobky. Dále se firma snaží předcházet vzniku odpadů, omezovat jeho množství a nebezpečné vlastnosti a odstraňovat odpady bezpečným způsobem. Využitelné odpady se snaží dále použít. Ve společnosti také velmi dbají na třídění odpadů.

#### **4.2.3 Personální politika**

Firma Leifheit si uvědomuje, že základem jejich úspěchu jsou zaměstnanci, a proto dbají na jejich spokojenost a další rozvoj. Zaměstnancům nabízí tzv. zaměstnanecké benefity, pořádají pro jejich rodiny slavnosti a každoročně připravují pro pracovníky vánoční večírek. Jejich motto zní: „Chceme být zaměstnavatelem, pro kterého stojí pracovat.“

V omezeném množství mají zaměstnanci možnost vzdělávat se. Ovšem finanční prostředky určené na vzdělávání zaměstnanců jsou nedostačující. Z tohoto důvodu chtějí vychovávat schopné interní lektory, kteří budou své znalosti předávat dál.

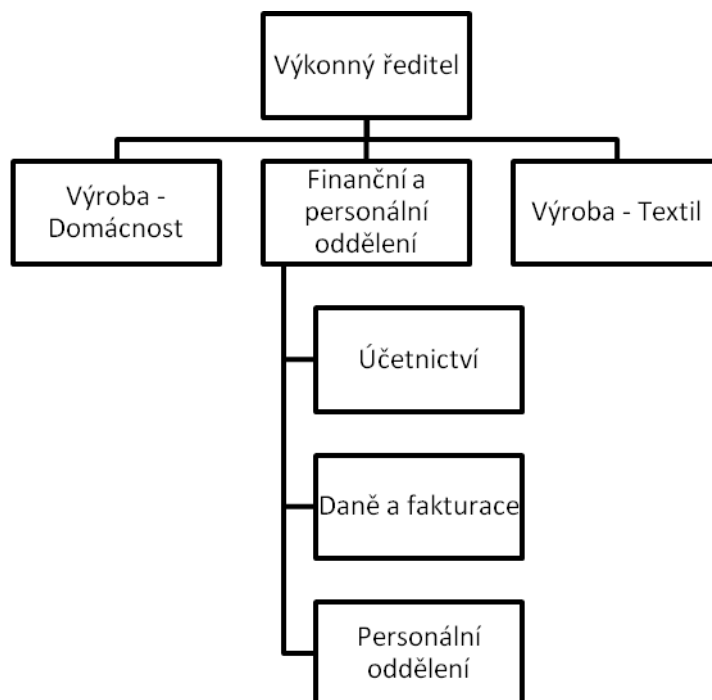
Dále firma Leifheit dbá také na bezpečnost práce na pracovištích. Zaměstnanci jsou 1x za dva roky proškolení v BOZP, PO a v ochraně životního prostředí. Zaměstnanci se aktivně podílejí na vytváření bezpečného a zdraví neohrožujícího pracovního prostředí.

### **4.3 Personální oddělení**

Firma Leifheit si uvědomuje skutečnost, že systém vzdělávání má svou nezastupitelnou roli v každé společnosti. Firma nemá speciální oddělení na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, ale touto problematikou se zabývá personální oddělení. Toto oddělení se samozřejmě nevěnuje pouze vzdělávání zaměstnanců, ale i dalším personálním činnostem, jako jsou: získávání a výběr pracovníků, přijímání, hodnocení, odměňování, péče o zaměstnance, atd.

Personální oddělení je přímo podřízené finančnímu a personálnímu oddělení. Přípravu na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců zde vykonává pouze jeden člověk spolu s technologií výroby.

Obrázek 5: Zjednodušená organizační struktura



*Zdroj: Interní zdroj Leifheit*

Firma rozděluje své zaměstnance do několika skupin:

- Manažeři - vedení
- Mistři - technologové
- Mluvčí z výroby
- Zaměstnanci ve výrobě

Firma Leifheit má několik interních školitelů, ale především si najímá externí firmy, které vzdělávání pro zaměstnance zajišťují. Mezi nejčastěji využívané externí firmy patří:

- Smarter Training & Consulting, s.r.o.
- BOVA POLYGON, s.r.o.
- Česká průmyslová komora
- Studio W, s.r.o.

- Engel strojírenská spol. s r.o.
- Česká důvěrnická společnost s.r.o.
- Jihočeská hospodářská komora
- Sidat, s.r.o.
- Česká svářečská společnost
- Semis spol. s r.o.
- NOVAPAX CZ, s.r.o.

Toto je pouze malý seznam externích firem, se kterými společnost Leifheit spolupracuje a využívá je ke vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců. Výše jmenované firmy jsou společnostmi Leifheit prověřené a velmi často využívané. Některé firmy jsou specializované na určité vzdělávání pracovníků a jiné zase poskytují více oborů vzdělávání, ale i od těchto firem Leifheit využívá pouze některý druh vzdělávání.

- Společnost Smarter Training & Consulting, s r. o. zajišťuje pro firmu Leifheit komunikační dovednosti pro zaměstnance,
- BOVA POLYGON, s.r.o. a Českou průmyslovou komoru využívají na školení pro účetní,
- Studio W, s.r.o. zajišťuje pracovní právo a pracovně lékařskou službu,
- Firma Engel strojírenská spol. s r.o. dodává stroje a stará se také o odborné školení pro tyto stroje,
- Česká důvěrnická společnost se zabývá daňovým poradenstvím,
- Jihočeská hospodářská komora zajišťuje pro firmu různé vzdělávací kurzy, především však školení pro účetní,
- Firma Sidat s.r.o. poskytuje komplexní služby v oboru automatizace a řízení procesů a technologií,
- Semis, s.r.o. zabezpečuje školení pro logistiku
- Česká svářečská společnost - svářečské školení a přeškolení

- NOVAPAX CZ, s.r.o. zajišťuje kurz leštění pro nástrojáře

Další externí firmy pro potřebné vzdělávací kurzy jsou vybírány pomocí výběrového řízení, které zabezpečuje pracovník personálního oddělení.

## 5 Vlastní práce

O systém vzdělávání se stará pracovnice personálního oddělení. Jejím úkolem je identifikovat potřeby vzdělávání, sestavit jeho plán, zajistit realizaci a v neposlední řadě provést zpětnou vazbu.

Společnost Leifheit využívá 2 typy vzdělávání. Prvním typem je interní vzdělávání, kdy zaměstnanci jsou školeni pověřenými firemními pracovníky, kteří mají vzdělávání v popisu práce. Druhým způsobem je externí vzdělávání. V tomto případě si firma Leifheit najímá speciální firmy, které se věnují vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Externí firmy nabízejí dva typy kurzů. Jedná se o zakázkový a otevřený kurz. Pokud si firma objedná zakázkový kurz, je určen pouze pro tuto firmu. Dalo by se tedy říci, že je udělaný přímo na míru a je vysoce individuální. Do otevřeného kurzu se mohou na dané školení libovolně hlásit různé firmy.

Dříve než proběhne samotné vzdělávání, vyplní zaměstnanci dotazník, který má určit, na co konkrétně by se měl školitel zaměřit v určitém kurzu. Po skončení kurzu je zaměstnancům předložen další dotazník, který má ověřit smysl vzdělávání a spokojenost zaměstnanců se školením. Jestliže školení zabezpečuje externí firma, provede také vyhodnocení a poskytne ho firmě k dispozici.

Vzdělávání a rozvoje se účastní pracovníci ve výrobě i technicko-hospodářští pracovníci.

**Mezi nejdůležitější směry vzdělávání ve firmě Leifheit patří:**

### **Školení ze zákona**

- Školení povinná ze zákona

### **Jazykové kurzy**

- Skupinové kurzy Německého a Anglického jazyka
- Individuální kurz Českého jazyka

- Individuální kurz Francouzského jazyka
- Intenzivní kurz Německého jazyka
- Interaktivní kurz Německého jazyka v programu 3D

#### **Funkční a technická školení**

- Spojená s popisem práce a s pracovní náplní

#### **Odborná školení**

- Počítačová
- Účetnictví, Daně, Právo a Legislativa
- Personalistika

#### **Rozvojová školení**

- Školení zaměřená na rozvoj osobnosti

#### **Teambuilding**

- Zlepšení vztahů na pracovišti

## **5.1 Plány vzdělávání**

Plán vzdělávání se vypracovává pro následující rok. V příštím roce však mohou nastat nové skutečnosti, jako například změna zákona apod., a tak se tento plán může měnit podle potřeby. Z tohoto důvodu je třeba si ponechat i rezervu na finanční prostředky, které jsou určeny na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

### **5.1.1 Plán vzdělávání pro rok 2011**

Firma Leifheit si jako cíl vzdělávání a rozvoje zaměstnanců pro rok 2011 určila teambuilding, tedy týmovou spolupráci zaměstnanců, dále zlepšení vztahů na pracovišti, a také zvyšování kvalifikace zaměstnanců.

Firemní motto v oblasti vzdělávání zní: „Chytrý člověk se vzdělává dříve, než to skutečně potřebuje.“

V obrázku 6 jsou naznačeny nejdůležitější směry ve vzdělávání a také kolik zaměstnanců se jich zúčastní v roce 2011.

Obrázek 6: Nejdůležitější směry ve vzdělávání 2011



*Zdroj: Interní zdroj společnosti Leifheit*

### Druhy plánovaného vzdělávání v roce 2011:

Tabulka 3: Plánovaná rozvojová školení pro rok 2011

| Rozvojová školení                                                                                     |                                           |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------|
| Oblast vzdělávání                                                                                     | Počet účastníků                           | Typ kurzu |
| Rozvojový program a program na týmovou spolupráci („Teambuilding“) pro:<br>- Mluvčí z výroby a Mistři | 2 skupiny (1 skupina po 12 zaměstnancích) | zakázkový |
| „Teambuildingová akce DRAČÍ LODĚ“                                                                     | 1 skupina (20 zam.)                       | zakázkový |
| Štíhlé myšlení<br>- Mistři a Top management                                                           | 1 skupina (9 zam.)                        | zakázkový |

|                                                                      |                     |           |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------|
| Stres - jeho odstraňování a prevence                                 | 1 skupina (10 zam.) | zakázkový |
| Zvyšování výkonnosti týmu<br>- Mistři a vybraní zaměstnanci          | 1 skupina (10 zam.) | zakázkový |
| Konfliktní situace a jejich řešení<br>- Mistři a vybraní zaměstnanci | 1 skupina (13 zam.) | zakázkový |

*Zdroj: Interní zdroj společnosti Leifheit*

Tabulka 4: Plánovaná funkční a technická školení pro rok 2011

| Funkční a Technická školení                                                                        |                 |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------|
| Oblast vzdělávání                                                                                  | Počet účastníků | Typ kurzu |
| Vstřikolisy - plasty (teorie a praxe)<br>- Seřizovači, Mechanici, Technici (údržba a oprava forem) | cca 15          | zakázkový |
| Logistika pro:<br>- Disponenty                                                                     | 4               | otevřený  |
| Bezpečnost a ochrana zdraví při práci:<br>- Bezpečnostní technik                                   | 1               | otevřený  |
| Výrobní logistika                                                                                  | 11              | zakázkový |

*Zdroj: Interní zdroj společnosti Leifheit*

Tabulka 5: Plánovaná odborná školení - počítačová školení pro rok 2011

| Odborná školení - počítačová školení                 |                 |           |
|------------------------------------------------------|-----------------|-----------|
| Oblast vzdělávání                                    | Počet účastníků | Typ kurzu |
| Školení a doškolení QI<br>- THP + výrobní pracovníci | dle potřeb      | interní   |
| Access<br>- THP                                      | dle potřeb      | interní   |
| Excel<br>- THP                                       | 1 skupina       | interní   |

*Zdroj: Interní zdroj společnosti Leifheit*

Tabulka 6: Plánovaná odborná školení - účetnictví, daně, právo a legislativa pro rok 2011

| Odborná školení - Účetnictví, Daně, Právo a Legislativa                                                                           |                     |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------|
| Oblast vzdělávání                                                                                                                 | Počet účastníků     | Typ kurzu |
| Finanční řízení pro mistry<br>- Mistři a vybraní pracovníci                                                                       | 1 skupina (11 zam.) | zakázkový |
| Změny zákonů - Mzdy, Daně, Účetnictví,<br>DPH, Intrastat a Cla, Znalosti pracovního<br>práva:<br>- Finanční a Personální oddělení | cca 10              | otevřený  |

*Zdroj: Interní zdroj společnosti Leifheit*

Tabulka 7: Plánovaná odborná školení - personalistika pro rok 2011

| Odborná školení - Personalistika                                                      |                 |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------|
| Oblast vzdělávání                                                                     | Počet účastníků | Typ kurzu |
| Jak správně vybrat nového pracovníka<br>- Personální oddělení                         | 1               | otevřený  |
| Motivační systémy v ČR<br>- Personální oddělení                                       | 2               | otevřený  |
| Orientace a kompatibilita nových<br>zaměstnanců - „workshop“<br>- Personální oddělení | 1               | otevřený  |

*Zdroj: Interní zdroj společnosti Leifheit*

Tabulka 8: Plánovaná školení ze zákona pro rok 2011

| Školení ze zákona                                                                                  |                                   |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----------|
| Oblast vzdělávání                                                                                  | Počet účastníků                   | Typ kurzu |
| Základní školení - motorové vozíky<br>- Vedoucí skladu, Zaměstnanci používající<br>motorové vozíky | podle počtu nových<br>zaměstnanců | zakázkový |
| Opakované školení - motorové vozíky<br>- Vedoucí skladu, Zaměstnanci používající                   | cca 55 zam.                       | zakázkový |

|                                                       |                    |           |
|-------------------------------------------------------|--------------------|-----------|
| motorové vozíky                                       |                    |           |
| Přezkoušení - elektrotechnické předpisy               | dle potřeb         | otevřený  |
| Školení jeřábníků a vazačů:<br>- Oddělení vstřikolisy | 2 skupiny (9 zam.) | zakázkový |

*Zdroj: Interní zdroj společnosti Leifheit*

Tabulka 9: Plánované jazykové kurzy pro rok 2011

| Jazykové kurzy                                                   |                 |           |
|------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------|
| Oblast vzdělávání                                                | Počet účastníků | Typ kurzu |
| Skupinové kurzy - Německý jazyk:<br>- THP                        | 14              | zakázkový |
| Skupinový kurz - Německý jazyk 3D<br>- THP                       | 4               | zakázkový |
| Intenzivní Německý jazyk (mimo závod):<br>- Vedoucí + Asistentka | 7               | zakázkový |
| Skupinové kurzy - Anglický jazyk<br>- THP                        | 5               | zakázkový |
| Individuální kurz - Český jazyk<br>- Jednatel společnosti        | 1               | zakázkový |
| Individuální kurz - Francouzský jazyk                            | 1               | zakázkový |

*Zdroj: Interní zdroj společnosti Leifheit*

### 5.1.2 Plán vzdělávání pro rok 2012

V roce 2012 chtěla firma zlepšit podmínky na pracovišti, zvýšit kvalifikaci zaměstnanců a především zlepšit komunikaci ve společnosti. Nejdůležitější směry ve vzdělávání zaměstnanců a jejich počty jsou naznačeny v obrázku 7.

Obrázek 7: Nejdůležitější směry ve vzdělávání 2012



*Zdroj: Interní zdroj společnosti Leifheit*

### Druhy plánovaného vzdělávání v roce 2012

Tabulka 10: Plánovaná rozvojová školení pro rok 2012

| Rozvojová školení                                      |                 |           |
|--------------------------------------------------------|-----------------|-----------|
| Oblast vzdělávání                                      | Počet účastníků | Typ kurzu |
| Komunikace pro výrobu Obama                            | 40              | zakázkový |
| Komunikace pro výrobu Prášková lakovna a Žehlicí prkna | 70              | zakázkový |

*Zdroj: Interní zdroj společnosti Leifheit*

Tabulka 11: Plánovaná funkční a technická školení pro rok 2012

| Funkční a Technická školení  |                 |           |
|------------------------------|-----------------|-----------|
| Oblast vzdělávání            | Počet účastníků | Typ kurzu |
| Vstupní požadavky QS v praxi | 3               | zakázkový |
| Leštění lesklých povrchů     | 3               | zakázkový |
| Svařování                    | 3               | zakázkový |
| BOZP                         | 2               | zakázkový |
| Stroje Engel                 | 4               | zakázkový |

*Zdroj: Interní zdroj společnosti Leifheit*

Tabulka 12: Plánovaná odborná školení - počítačová školení pro rok 2012

| Odborná školení - Počítačová školení |                 |           |
|--------------------------------------|-----------------|-----------|
| Oblast vzdělávání                    | Počet účastníků | Typ kurzu |
| Autocad                              | 3               | zakázkový |
| PC - začátečníci                     | zaměstnanci     | zakázkový |
| PC - pokročilí                       | zaměstnanci     | zakázkový |

*Zdroj: Interní zdroj společnosti Leifheit*

Tabulka 13: Plánovaná odborná školení - účetnictví, daně, právo a legislativa pro rok 2012

| Odborná školení - Účetnictví, Daně, Právo a Legislativa |                 |           |
|---------------------------------------------------------|-----------------|-----------|
| Oblast vzdělávání                                       | Počet účastníků | Typ kurzu |
| Oddělení podle potřeby                                  | 5               | zakázkový |

*Zdroj: Interní zdroj společnosti Leifheit*

Tabulka 14: Plánovaná odborná školení - personalistika pro rok 2012

| Odborná školení - Personalistika |                 |           |
|----------------------------------|-----------------|-----------|
| Oblast vzdělávání                | Počet účastníků | Typ kurzu |
| Zákoník práce                    | 14              | zakázkový |
| Školení první pomoci             | 2               | zakázkový |
| Oddělení podle potřeby           | 4               | zakázkový |

*Zdroj: Interní zdroj společnosti Leifheit*

Tabulka 15: Plánovaná školení ze zákona

| Školení ze zákona                                                                                |                                |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------|
| Oblast vzdělávání                                                                                | Počet účastníků                | Typ kurzu |
| Základní školení - motorové vozíky<br>- Vedoucí skladu, Zaměstnanci používající motorové vozíky  | podle počtu nových zaměstnanců | zakázkový |
| Opakované školení - motorové vozíky<br>- Vedoucí skladu, Zaměstnanci používající motorové vozíky | cca 55                         | zakázkový |
| Přezkoušení - elektrotechnické předpisy                                                          | podle potřeby                  | otevřený  |
| Školení jeřábníků a vazačů:<br>- Oddělení vstřikolisy                                            | 9                              | zakázkový |

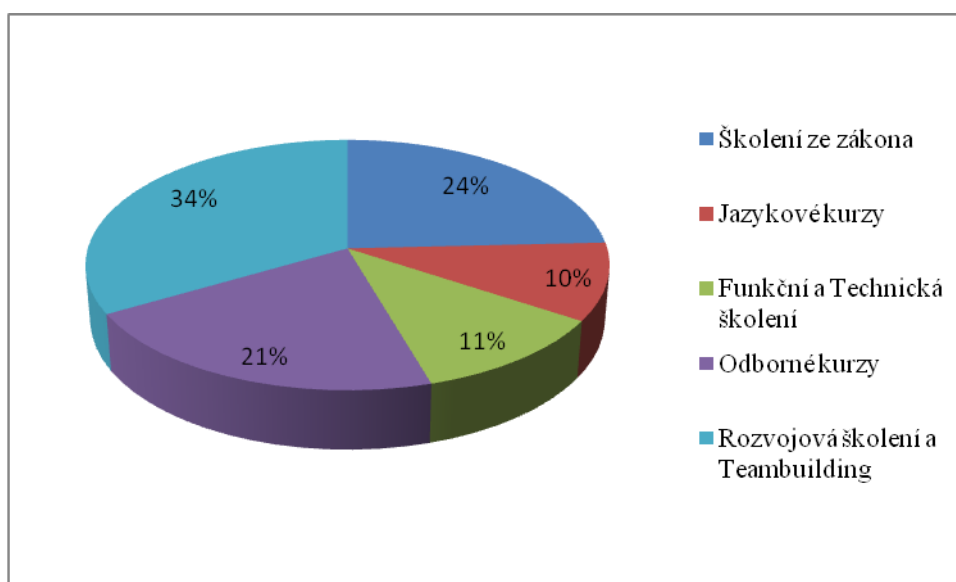
*Zdroj: Interní zdroj společnosti Leifheit*

Tabulka 16: Plánované jazykové kurzy

| Jazykové kurzy                                       |                 |           |
|------------------------------------------------------|-----------------|-----------|
| Oblast vzdělávání                                    | Počet účastníků | Typ kurzu |
| Skupinové kurzy - Německý jazyk<br>- začátečníci     | 11              | zakázkový |
| Skupinový kurz - Německý jazyk 3D<br>- začátečníci   | 6               | zakázkový |
| Intenzivní německý kurz (mimo podnik)<br>- pokročilí | 7               | zakázkový |
| Skupinový kurz - Anglický jazyk<br>- začátečníci     | 9               | zakázkový |
| Individuální kurz - Anglický jazyk                   | 1               | zakázkový |
| Individuální kurz - Český jazyk                      | 1               | zakázkový |
| Individuální kurz - Francouzský jazyk 3D             | 1               | zakázkový |

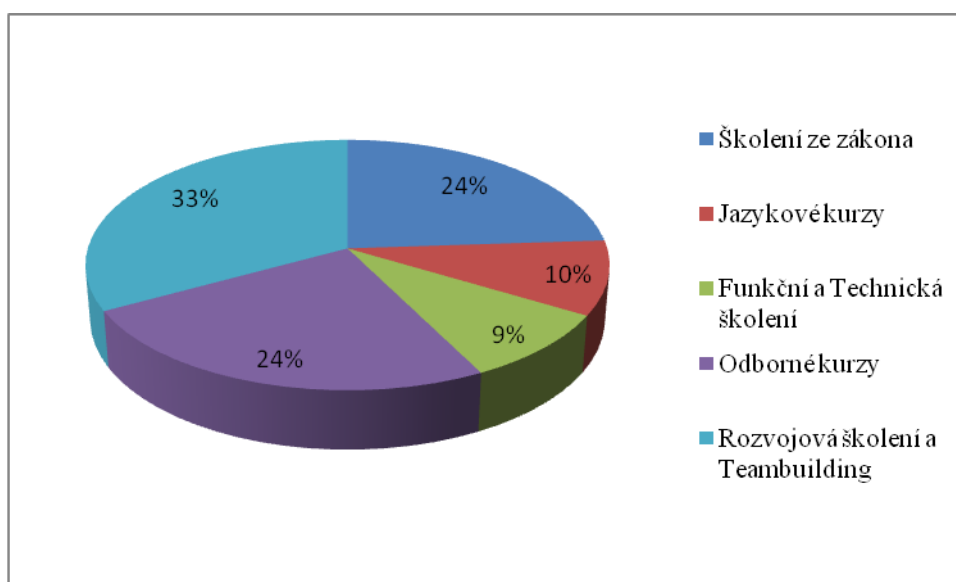
*Zdroj: Interní zdroj společnosti Leifheit*

Graf 1: Plánované vzdělávání zaměstnanců pro rok 2011



*Zdroj: Vlastní práce*

Graf 2: Plánované vzdělávání zaměstnanců pro rok 2012



*Zdroj: Vlastní práce*

Pro snadnější přehled je zde porovnáno plánované vzdělávání pro rok 2011 a 2012. Z grafu je patrné, že nejvíce pracovníků se zúčastní rozvojových školení a teambuildingu. Dále je vidět, že se v roce 2012 snížil o pár procent počet vzdělávaných zaměstnanců v odborných kurzech, funkčních a technických školeních, a také v rozvojových školeních.

## 5.2 Vstupní vzdělávání

Po přijetí zaměstnance proběhne první den nástupu do zaměstnání vstupní školení. Tento druh vzdělávání má na starost BOZP technik a trvá přibližně 2 hodiny. Vstupní vzdělávání zahrnuje:

- informace o firmě Leifheit
- chod firmy
- umístění hlavních budov, sociální zařízení (šatna, WC), únikové východy, jídelny, první pomoc apod.
- popis zaměstnaneckých výhod
- systém zaznamenávání příchodů a odchodů
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci a požární ochrana

Tato informační část vstupního vzdělávání je zakončena potvrzením o jejím vykonání a je stvrzena popisy účastníků. Potvrzení je dále archivováno a je pořízen zápis o účasti na vstupním vzdělávání, které je zaneseno do osobních spisů zaměstnance.

Po těchto úvodních informacích předá školitel novému zaměstnanci firemní kartu, na kterou se zaznamenávají příchody a odchody, provede ho po podniku, ukáže mu jeho pracoviště a představí nadřízené.

Pokud se jedná o nového zaměstnance ve výrobní části podniku, po sdělení úvodních informací a provedení podnikem si ho převezme technolog a ukáže mu středisko, ve kterém bude pracovat. Dále ho převezme tzv. mluvčí střediska a zaškolí ho do jeho nové práce podle § 227 odst. 1 Zákona č. 262/2006 Sb. Mluvčí střediska je zodpovědný za správné zaškolení nového zaměstnance, tak aby splňoval normy i kvalitu.

Do vstupního vzdělávání lze zařadit i základní školení na motorové vozíky. Toto školení se týká nových zaměstnanců, kteří budou používat motorové vozíky a zatím takovéto oprávnění nevlastní. Podnik tedy musí zajistit školení do 3 měsíců od nástupu nových zaměstnanců. Školení se dále opakuje 1x za 12 měsíců.

## **5.3 Průběžné vzdělávání**

Zaměstnanci společnosti Leifheit mají také možnost průběžného vzdělávání, při kterém si prohlubují již získané vědomosti. Jedná se o školení ze zákona, odborná školení, funkční a technická školení, rozvojová školení a samozřejmě také jazykové kurzy. Jelikož se jedná o výrobní podnik, vzdělávání zde více využívají technicko-hospodářští pracovníci, než pracovníci z výroby. Pro snazší přehled jsou zde pracovníci rozděleni na dvě skupiny - THP a pracovníci ve výrobě. U každé skupiny je napsáno, které vzdělávání využívají.

### **5.3.1 Technicko-hospodářští zaměstnanci**

Tito zaměstnanci potřebují zejména odborná školení, která se zaměřují na účetnictví, daně, právo a legislativu, dále personalistiku a počítačové kurzy.

#### **Účetnictví, daně, právo a legislativa**

Pokud dojde k nějaké změně v zákonech týkajících se mezd, daní, účetnictví, DPH, cel a pracovního práva, jsou zaměstnanci finančního a personálního oddělení přihlášení na takovéto odborné vzdělávání. Většinou se jedná o otevřené kurzy.

#### **Personalistika**

Zaměstnanci v personálním oddělení podstupují školení podle potřeby. Většinou se jedná o kurzy typu: Jak správně vybrat nového pracovníka, Motivační systémy v ČR, Orientace a kompatibilita nových zaměstnanců, Školení první pomoci apod.

#### **Počítačové kurzy**

Administrativní pracovníci musí mít samozřejmě počítačové znalosti. Podnik jim však nabízí zdokonalit se zejména v programu Excel a Access. Tyto kurzy jsou jako jedny z mála interní a provádí je tedy zaměstnanec podniku.

## **Funkční a Technická školení**

Funkční a technická školení se týkají především logistiky, a také se musí proškolovat interní školitel bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

## **Rozvojová školení**

Rozvojová školení se týkají především technicko-hospodářských pracovníků. Tito pracovníci se mohou přihlásit na různé teambuildingové akce. Již několik let probíhá teambuildingová akce s názvem DRAČÍ LODĚ. Na tuto akci se může přihlásit 20 zaměstnanců a přesvědčit se o tom, že jeden tým dokáže více než jednotlivec. Dále pro zaměstnance bylo uskutečněno rozvojové školení s názvem Štíhlé myšlení, Stres - jeho odstraňování a prevence nebo také Konfliktní situace a jejich řešení.

## **Jazykové kurzy**

Tyto kurzy jsou pouze pro TH pracovníky. Probíhají zde kurzy německého jazyka, a to jak skupinové tak intenzivní, dále skupinový kurz anglického jazyka, individuální kurz francouzského jazyka, a také individuální kurz českého jazyka pro ředitele společnosti. Jazykové kurzy zajišťují externí vzdělávací společnosti. Jedná se o zakázkové kurzy, což znamená, že jsou vysoce individuální pro potřeby firmy Leifheit.

Jazykové kurzy s lektorem probíhají 1x týdně, trvají 1 hodinu a konají se v podniku. Pro vybrané zaměstnance se zprostředkovávají i formou e-learningu. Tito vybraní zaměstnanci mají tedy možnost se věnovat výuce jazyku 2x týdně. Prostřednictvím internetu se připojí na daný jazykový kurz a s lektorem společně komunikují a vyučují se.

### **5.3.2 Zaměstnanci ve výrobě**

I zaměstnanci ve výrobě musí být průběžně vzděláváni, i když ne v takovém měřítku jako TH pracovníci. Těchto zaměstnanců se týká především školení ze zákona.

## **Školení ze zákona**

Vedoucí skladů a zaměstnanci používající k výkonu své práce motorové vozíky musí být 1x za 12 měsíců přeškoleni a obnovit si tak své řidičské oprávnění k těmto motorovým vozíkům. Podobné školení musí podstoupit i jeřábníci a vazači.

## **Funkční a Technické školení**

Toto školení se týká seřizovačů, mechaniků a techniků, kteří jsou vzdělávání ohledně údržby a opravy určitých druhů strojů. Také jsou školeni svářeči, kteří musí vlastnit svářečský průkaz. Dále jsou zaměstnanci školeni podle potřeby na užívání určitých strojů, které využívají ve své práci

## **Rozvojová školení**

I zaměstnanci ve výrobě se účastní různých rozvojových školení. Teambuildingové akce DRAČÍ LODĚ se mohou účastnit i zaměstnanci ve výrobě a společně si tak vyzkoušet týmovou spolupráci kolektivu. Vybraní zaměstnanci se dále mohou účastnit školení typu: Zvyšování výkonnosti týmu, Konfliktní situace a jejich řešení, Stres - jeho odstraňování a prevence, apod.

V roce 2012 proběhlo externí školení, zaměřené na komunikační dovednosti pracovníků. Toto vzdělávání se týkalo všech zaměstnanců ve výrobě a mělo jim pomoci s komunikací jak s nadřízenými pracovníky, tak s komunikací mezi spolupracovníky. Školení mělo odstranit komunikační bariéry a problémy mezi zaměstnanci.

## **Počítačové kurzy**

I pro pracovníky ve výrobě, kteří o školení měli zájem, proběhly počítačové kurzy, neboť i někteří z nich ke své práci potřebují počítač. Kurzy byly rozdělené do dvou skupin, kurzy pro začátečníky a pro pokročilé. Účastníci se seznámili s prací na počítači, s e-mailem, dále s Wordem a Excelem. Školení probíhalo 1x týdně s interním

školicí firmou a konalo se mimo podnik. Kurz byl ukončen závěrečným testem, a pokud jej účastník složil úspěšně, bylo mu vystaveno osvědčení.

V roce 2013 proběhne interní školení s názvem Leifheit Academie, do kterého se budou moci přihlásit všichni zaměstnanci firmy. Jedná se o IT dovednosti, mzdové školení, školení BOZP a požární ochrany. Zaměstnanci, kteří projeví zájem o některé ze školení, se zapíší na prezenční listinu, která bude vyvěšená na každém oddělení. Tato listina obsahuje datum, kdy dané téma proběhne a detailní popis konkrétního tématu. Vzdělávání proběhne přímo v podniku a v průběhu pracovní doby.

## 6 Diskuse a návrhy

V bakalářské práci byla provedena analýza vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě Leifheit sídlící v Blatné.

Z provedených analýz bylo zjištěno, že tato firma se o své zaměstnance stará a zajišťuje jim vzdělávání určené ze zákona, ale také vzdělávání nad rámec jejich povinností, které se může zaměstnancům hodit k jejich práci.

Firma si uvědomuje, že za jejím úspěchem jsou především zaměstnanci, a proto hledí na jejich spokojenost, s čím také souvisí další vzdělávání a rozvoj. Vzdělávání zaměstnanců je zabezpečováno z interních i externích zdrojů. Jelikož však firma nemá dostatek vlastních školicích, vzdělávání probíhá u externích firem. Tyto externí firmy pořádají otevřené kurzy nebo kurzy zakázkové, tedy přímo určené pro firmu Leifheit, s.r.o.

Firma Leifheit sice do jisté míry využívá systematické vzdělávání, ale jak sama uznala v nedostatečném rozsahu. Zaměřuje se především na plán vzdělávání, který je určen pro všechny zaměstnance. Jak pro administrativní, tak pro zaměstnance ve výrobě. Jelikož administrativní pracovníci potřebují častější školení kvůli své práci, navrhuji tedy, aby byl vytvořen pro každého administrativního pracovníka osobní plán vzdělávání. Tento způsob by mohl zajistit efektivnější plán pro vzdělávání.

Vzdělávání v podobě e-learningu sice firma využívá, ale pouze u jazykových kurzů. Jelikož se jedná o dostupnou a flexibilní metodu, doporučila bych její rozšíření. Zaměstnanci by si tak mohli určovat tempo a čas vzdělávání, a tím pádem by se mohlo omezit využívání externích vzdělávacích firem.

Za velmi přínosné považuji počítačové kurzy pro zaměstnance ve výrobě. Někteří z nich totiž ve své práci počítač využívají a je tedy nezbytné se s jeho provozem seznámit. Jak bylo zjištěno, ne všichni zaměstnanci s počítačem umí pracovat, a proto se mohli přihlásit na počítačové kurzy pro začátečníky. Zaměstnanci se základními počítačovými znalostmi se mohli přihlásit na kurz pro pokročilé. Jedinou nevýhodu vidím v tom, že

tyto kurzy probíhali o víkendu, takže ne všichni zaměstnanci se jich mohli zúčastnit. Firma však v roce 2013 uskuteční IT kurzy, které budou probíhat přímo v podniku a na konci pracovní doby. Zaměstnanci tak dostanou od firmy jistý benefit v podobě vzdělávacího kurzu.

Další přínos spatřuji ve školení zaměřeném na komunikační dovednosti. Toto školení má odstranit komunikační bariéry mezi spolupracovníky a také s nadřízenými. Má pracovníky ve výrobě naučit, aby se nebáli přijít s nějakým problémem a řešit ho.

Zaměstnanci nemají možnost se vyjádřit ke svému dalšímu vzdělávání a rozvoji. Proto navrhuji, aby administrativní pracovníci měli možnost písemně do formuláře sdělit, o jaké vzdělávání by měli zájem a pomohlo jim v jejich práci. Návrhy by poté byly projednány s pracovníkem personálního oddělení, který plánuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a také s vedením firmy, které přiděluje finanční prostředky na vzdělávání. To platí i u zaměstnanců ve výrobě, kteří by přišli s nějakým návrhem na vzdělávání. Na nástěnkách ve všech střediscích by byla umístěna listina, do které by mohli vyjádřit své návrhy.

I zaměstnanci ve výrobě potřebují spolu kooperovat, aby byla výroba co nejefektivnější. Navrhuji proto, zaměřit se na týmovou spolupráci mezi nimi a zajistit tak bezproblémový chod středisek a efektivní výrobu.

Sebevzdělávání je taktéž důležitou metodou vzdělávání. Každý technicko-hospodářský zaměstnanec by se měl neustále sebevzdělávat. Problém nastává v tom, zda tak činí a v jaké míře. Měl by se v nich tedy vzbudit zájem o takovéto vzdělávání a motivovat je.

Z analýzy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců tedy vyplynulo, že ve firmě Leifheit vzdělávání probíhá, ale stále existuje možnost zlepšování. Byly tedy navrženy některé změny, které by mohly pomoci lepšímu systému vzdělávání.

## 7 Závěr

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je sice finančně náročný, ale firmy ho vidí jako výhodnou investici, která se jim vrátí.

Organizace si uvědomují, že lidský kapitál je nenahraditelný, a proto o něj musí pečovat. Ke spokojenosti ve své práci musí být zaměstnanci motivováni a jednou z možností je dobře vypracovaný plán vzdělávání. Pracovníci mají tak dojem, že se s nimi počítá do budoucna.

Vzdělávání pracovníků může zajistit efektivnější pracovní proces, a proto by mělo probíhat na všech pracovních místech.

V současné době se využívá jak interní vzdělávání, tak vzdělávání zajištěné externími firmami. Externí firmy jsou zaměřené na všechny druhy vzdělávání a využívají k tomu různé metody. Těchto externích firem je na trhu nespočet, a je tedy třeba dbát na jejich správný výběr.

Společnosti by se měli více zaměřit na využívání nových metod. V poslední době se velmi rozšířila metoda e-learningu. Tato metoda je mnohem rychlejší a levnější než ostatní metody. Účastník si sám určí, jakým tempem se bude vzdělávat a může také snadno a individuálně komunikovat s lektorem.

Většina organizací si uvědomuje nepostradatelnost systematického vzdělávání pracovníků, proto se tato činnost stává součástí strategického plánu společnosti. Pokud je zaměstnancům umožněno další vzdělávání a rozvoj jejich znalostí a dovedností, jsou ve své práci také často spokojenější.

Pokud je systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců kvalitně vypracovaný, bude lépe fungovat celá organizace.

## 8 Summary

The objective of the bachelor thesis named Education and development of employees in a particular enterprise is to analyze the process of staff training and development, characterize and evaluate existing HR processes, identify the needs of employees and the company and suggest possible ways to improve the current situation.

The thesis is divided into two parts. The first part is theoretical and deals with the interpretation of concepts related to staff training and development. Information for this section was obtained from the czech and foreign professional literature. The second part contains a detailed characterization and analysis of selected enterprise education and development through unstructured interviews.

For this purpose, I chose the company Leifheit, Ltd. headquartered in Blatná. This company is engaged in manufacturing of small items for home and home textiles. Using unstructured interviews conducted with the HR department I characterized the training and development of employees in the company and carried out the analysis of the current state of education.

The thesis is targeted on a particular education that took place in the organization in previous years, on the description of external companies, which Leifheit uses for education and also for the initial training, which is very important too.

### **Key words:**

education  
development  
employees  
staff

## 9 Použitá literatura

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

BELCOURT, Monica a Phillip C. WRIGHT. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1998, 243 s. ISBN 80-716-9459-2.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

DONNELLY, James H, James GIBSON a John IVANCEVICH. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002, 462 s. ISBN 80-722-6515-6.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, xv, 264 s. ISBN 80-717-9389-2.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2. přepr. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2003, 248 s. ISBN 80-247-0602-4.

PROKOPENKO, Joseph a Milan KUBR. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1.vyd. Praha: Grada, 1996, 631 s. ISBN 80-716-9250-6.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

URBAN, Jan. Trendy vzdělávání: cíle, metody a hodnocení výsledků. [online], 27.9.2012 [cit. 2013-03-19]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-57644670-trendy-vzdelavani-cile-metody-a-hodnoceni-vysledku>.

KOTLÁNOVÁ, Pavla. Projekt vzdělávání v komerční firmě. [online]. 27. 9. 2012 [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-57644620-projekt-vzdelavani-v-komercni-firme> .

Internetové stránky Leifheit, s.r.o. [online]. [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://www.leifheit.cz/>.

Výroční zpráva 2011 Leifheit, s.r.o.

Interní materiály podniku

## 10 Seznam obrázků, tabulek a grafů

### 10.1 Obrázky

|                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------|----|
| Obrázek 1: Schéma systému formování pracovních schopností člověka ..... | 15 |
| Obrázek 2: Schéma systematického vzdělávání zaměstnanců .....           | 18 |
| Obrázek 3: Faktory ovlivňující volbu metod .....                        | 25 |
| Obrázek 4: Důvody hodnocení vzdělávání .....                            | 35 |
| Obrázek 5: Zjednodušená organizační struktura.....                      | 44 |
| Obrázek 6: Nejdůležitější směry ve vzdělávání 2011 .....                | 49 |
| Obrázek 7: Nejdůležitější směry ve vzdělávání 2012 .....                | 53 |

### 10.2 Tabulky

|                                                                                                  |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabulka 1: Adaptační kontrolní seznam .....                                                      | 37 |
| Tabulka 2: Základní údaje o firmě Leifheit, s.r.o. ....                                          | 40 |
| Tabulka 3: Plánovaná rozvojová školení pro rok 2011 .....                                        | 49 |
| Tabulka 4: Plánovaná funkční a technická školení pro rok 2011 .....                              | 50 |
| Tabulka 5: Plánovaná odborná školení - počítačová školení pro rok 2011 .....                     | 50 |
| Tabulka 6: Plánovaná odborná školení - účetnictví, daně, právo a legislativa pro rok 2011 .....  | 51 |
| Tabulka 7: Plánovaná odborná školení - personalistika pro rok 2011.....                          | 51 |
| Tabulka 8: Plánovaná školení ze zákona pro rok 2011 .....                                        | 51 |
| Tabulka 9: Plánované jazykové kurzy pro rok 2011 .....                                           | 52 |
| Tabulka 10: Plánovaná rozvojová školení pro rok 2012 .....                                       | 53 |
| Tabulka 11: Plánovaná funkční a technická školení pro rok 2012 .....                             | 54 |
| Tabulka 12: Plánovaná odborná školení - počítačová školení pro rok 2012 .....                    | 54 |
| Tabulka 13: Plánovaná odborná školení - účetnictví, daně, právo a legislativa pro rok 2012 ..... | 54 |

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabulka 14: Plánovaná odborná školení - personalistika pro rok 2012..... | 54 |
| Tabulka 15: Plánovaná školení ze zákona .....                            | 55 |
| Tabulka 16: Plánované jazykové kurzy .....                               | 55 |

### **10.3 Grafy**

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| Graf 1: Plánované vzdělávání zaměstnanců pro rok 2011 ..... | 56 |
| Graf 2: Plánované vzdělávání zaměstnanců pro rok 2012.....  | 56 |