

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **BAKALÁRSKÁ PRÁCA**



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZOV BAKALÁRSKEJ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov/Employee training and development

## TERMÍN UKONČENIA ŠTÚDIA A OBHAJObA (MESIAC/ROK)

Jún / 2024

## MENO A PRIEZVIsKO ŠTUDENTA / ŠTUDIjNÁ SKUPINA

Soňa Perunová / PEMBC05

## MENO VEDÚCEHO BAKALÁRSKEJ PRÁCE

PhDr. Ivana Šnýdrová, CSc.

## PREHLÁSENIÉ ŠTUDENTA

Odovzdaním tejto práce vyhlasujem, že som zadanú bakalársku prácu na uvedenú tému vypracoval/a samostatne a že som ku spracovaniu tejto bakalárskej práce použil/a iba literárne pramene v práci uvedenej.  
Som si vedom/á skutočnosti, že táto práca bude v súlade s § 47b zák. o vysokých školách zverejnená, a súhlasím s tým, aby k takému zverejneniu bez ohľadu na výsledok obhajoby práce došlo.  
Vyhlasujem, že informácie, ktoré som v práci užil/a, pochádzajú z legálnych zdrojov, tj. že najmä nejde o predmet štátneho, služobného či obchodného tajomstva či o iné dôverné informácie, ku ich použitiu v práci, popr., ku ich následnej publikácii v súvislosti s predpokladanou verejnou prezentáciou práce, nemám potrebné oprávnenie.

Dátum a miesto: 20. 10. 2023, Praha

## POĎAKOVANIE

Rad/a by som týmto poďakoval/-a vedúcemu bakalárskej práce za metodické vedenie a odborné konzultácie, ktoré mi poskytl/a pri spracovaní mojej bakalárskej práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SÚHRN

### 1. Cieľ práce:

Hlavným cieľom bakalárskej práce je zhodnotiť proces vzdelávania a rozvoja zamestnancov vo vybranom podniku a dieľči cieľ práce je formulovať odporúčenia ktoré by sa zameriavali na zlepšenie aktuálnej situácie. Pre spracovanie tejto bakalárskej práce bola vybraná firma Viatris CZ s.r.o. ktorá sídli v Prahe.

### 2. Výskumné metódy:

Bakalárska práca je rozdelená na dve hlavné časti - teoretickú a praktickú. Teoreticky - metodologická časť bola spracovaná na základe rešerši odbornej literatúry o vzdelávaní a rozvoji, ktorej zoznam je uvedený na konci práce. Druhá časť práce a teda praktická časť sa venuje zhodnoteniu aktuálneho systému vzdelávania a rozvoji v spoločnosti Viatris CZ s.r.o. kde boli použité interné zdroje spoločnosti. Následne praktická časť obsahovala popis výskumného šetrenia a vyhodnocovanie primárnych zdrojov. Pre túto prácu bola zvolená kvantitatívna metóda dotazníkového šetrenia, ktorou cieľovou skupinou tvoria zamestnanci spoločnosti Viatris CZ s.r.o. Počet zamestnancov, ktorým bolo dotazníkové šetrenie zaslané predstavovalo 70 ľudí a návratnosť tvorila 60 respondentov takže 85,7 %. Týmto spôsobom boli zisťované informácie a dáta o možnostiach vzdelávania a rozvoja v organizácii. Zamestnanci boli informovaní, za akým účelom bol dotazník vytvorený a boli ubezpečení vedúcim pracovníkom o anonymite získaných informácií. Z dôvodu ochrany osobných dát zamestnancov bol dotazník rozoslaný vedúcim pracovníkom. V závere práce boli porovnané odpovede zamestnancov z dotazníkového šetrenia a na ich základe bol uskutočnený záver a navrhnuté odporúčenia pre zlepšenie súčasnej situácie v spoločnosti Viatris CZ s.r.o. Dotazník obsahoval 24 otázok a bol vytvorený pomocou webovej stránky Google Forms.

### 3. Výsledky výskumu/práce:

Z výsledkov výskumu vyplýva, že zamestnanci sú v zásade spokojní so vzdelávaním a rozvojom v organizácii avšak bolo zistené, že organizácia má určité nedostatky, na ktoré by sa mala zamerať. Podľa výskumu vyplýva, že 39 % zamestnancov nie sú spokojní s podmienkami na rozvoj, Podľa výskumu vyplýva, že 56,7 % zamestnancov sa školí 1-2krát do roka. Výskum ukázal, že 43,3 % zamestnancov hodnotí školenia ako nedostačujúce pre výkon svojej práce. 73,3 % respondentov sú spokojní s tým, ako sú vzdelávacie programy prezentované. Zároveň 40 % respondentov hodnotí negatívne efektívnosť vzdelávacích programov pre kariérny rast. Podľa zistených výsledkov je možné konštatovať, že väčšina a konkrétne 89,8 % zamestnancov sa má potrebu vzdelávať a zdokonaľovať sa. 93,3 % hodnotí kladne informácie pri nástupe o možnostiach vzdelávania sa. Na základe analýzy výsledkov výskumu vyplýva, že školenia prebiehajú na pracovisku kedy túto možnosť označilo 46,7 % a taktiež mimo pracovisko kedy túto možnosť označilo 38,3 %. Z výsledkov prieskumu bolo zistené, že zamestnancom chýba možnosť sa vzdelávať pomocou rôznych vzdelávacích metód. 46,7 % respondentov uviedlo, že sa seba vzdelávajú a 55 % uviedlo metódu e-learning kedy bolo zistené, že momentálne prebieha len v anglickom jazyku a najmenšie zastúpenie označilo 1,7 % metódu rotáciu práce. 90 % zamestnancov dostali po školení možnosť vyjadriť svoju spätnú väzbu. Z výsledkov vyplýva, že 65 % tvorí ženský kolektív vo veku 41-50 rokov ktoré pracujú v spoločnosti 6-10 rokov. Na základe výsledkov bolo zistené, že firma dobre prepracované on-boardning školenia pre nových zamestnancov ktoré kladne ohodnotilo 98,3 % respondentov. Firma sa snaží informovať dostatočne zamestnancov o možnostiach vzdelávania sa a najčastejšie sa respondenti 40 % dozvedajú od svojho nadriadeného. Zároveň z výsledkov prieskumu bolo zistené, že firma neposkytuje dostatok možností na seba rozvoj zamestnancov kedy bolo zistené, že 39 % respondentov sú nespokojní a 3,4 % dokonca označili možnosť veľmi nespokojní s podmienkami na seba rozvoj. 93,3 % zamestnancov sú spokojní s kvalitou lektorov či s poskytnutými materiálmi. Firma sa snaží identifikovať vzdelávacie potreby a najčastejšie je to na základe ročného hodnotenia uviedlo 43,3 % respondentov. Firma si zakladá na tom, aby ponúkané vzdelávacie programy spĺňali požiadavky vedúcich zamestnancov, a 85 % ohodnotilo, že ich požiadavky sú naplnené. Z výsledkov bolo zistené, že firma vyhodnocuje efektívnosť vzdelávacích programov prostredníctvom dotazníka. Z výskumu bolo zistené, že zamestnancom chýba možnosť rozvoja anglického jazyka keďže kurzy anglického jazyka sú poskytované len pre vedúce pozície.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

#### 4. Závěry a doporučení:

Na základě výsledků z výskumného šetření, sú organizácii Viatris CZ s.r.o. odporúčané nasledujúce návrhy ktoré by mali zlepšiť aktuálnu situáciu v oblasti vzdelávania a rozvoja. Prvé navrhované odporúčenie je zatraktívniť školenia pre jednotlivé pracovné pozície čo je jej náplňou a čo sa vyžaduje pre danú pozíciu pretože korporátne školenia naprieč firmou sú potrebné ale majú pridanú hodnotu len u tých zamestnancov ktorí majú vysoký potenciál ku seba rozvoju a chcú postúpiť na vyššiu pracovnú pozíciu. Druhé navrhované odporúčenie sa zaoberá zaviesť väčšiu ponuku školení na osobný rozvoj prezenčnou formou, jak externou tak internou a je odporúčené aby sa záujem o školenia stanovil podľa vzdelávacieho programu na jednotlivé pozície ktoré sú diferentné podľa náplne práce a podľa potrieb vzdelávania. Tretie navrhované odporúčenie sa zameriava na poskytnutie kurzov anglického jazyka pre všetky pozície ktorých náplň práce to vyžaduje. Štvrtým navrhovaným odporúčením je poskytnutie e-learningu v materskom jazyku a to konkrétne platforma SEDUO ktorá ponúka veľké množstvo školení v materskom jazyku. Posledným a teda piatym navrhovaným odporúčením je viac vyžívať vzdelávacie metódy a to konkrétne vzdelávaciu metódu rotáciu práce ktorá napomôže ku vyššej angažovanosti zamestnancov a budú vedieť, že firma má záujem o ich rozvoj v oblasti vzdelávania.

#### KLÚČOVÉ SLOVA

Zamestnanci, efektivita, proces, metódy, trendy

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main goal of the bachelor's thesis is to evaluate the process of education and development of employees in the selected company, and the partial goal of the thesis is to formulate recommendations aimed at improving the current situation. The company Viatris CZ s.r.o. was selected for the processing of this bachelor thesis, which is based in Prague.

### 2. Research methods:

The bachelor thesis is divided into two main parts - theoretical and practical. The theoretical - methodological part was processed on the basis of a search of professional literature on education and development, the list of which is given at the end of the thesis. The second part of the work, i.e. the practical part, is devoted to the evaluation of the current system of education and development in Viatris CZ s.r.o. where the company's internal resources were used. Subsequently, the practical part included the description of the research study and the evaluation of primary sources. For this work, the quantitative method of questionnaire survey was chosen, the target group of which is the employees of Viatris CZ s.r.o. The number of employees to whom the questionnaire survey was sent was 70 people and the return was 60 respondents, so 85,7 %. In this way, information and data on the possibilities of education and development in the organization were collected. The employees were informed for what purpose the questionnaire was created and were assured by the senior staff about the anonymization of the information obtained. Due to the protection of employees' personal data, the questionnaire was sent to senior staff. At the end of the work, the answers of the employees from the questionnaire survey were compared and based on them, a conclusion was made and a recommendation was made to improve the current situation in Viatris CZ s.r.o. The questionnaire contained 24 questions and was created using the Google Forms website.

### 3. Result of research:

The results of the research show that employees are basically satisfied with education and development in the organization, but it was found that the organization has certain shortcomings that should be addressed. According to research, it appears that 39 % of employees are not satisfied with the conditions for development. According to research, it appears that 56,7 % of employees receive training 1-2 times a year. Research has shown that 43,3 % of employees rate training as insufficient for the performance of their work. 73,3 % of respondents are satisfied with how educational programs are presented. At the same time, 40 % of respondents negatively evaluate the effectiveness of training programs for career growth. According to the obtained results, it can be concluded that the majority, namely 89,8 % of the employees, have a need for education and improvement. 93,3 % evaluate positive information about the educational opportunities at the start. Based on the analysis of the research results, it follows that training takes place at the workplace, when 46,7 % indicated this option, and also outside the workplace, when 38,3 % indicated this option. From the results of the survey, it was found that employees lack the opportunity to learn using various educational methods. 46,7 % of the respondents said that they are self-educating and 55 % mentioned the e-learning method when it was found that it is currently only in English and the smallest representation indicated 1,7 % the job rotation method. 90 % of employees were given the opportunity to express their feedback after the training. The results show that 65 % are women aged 41-50. Based on the results, it was found that the company's well-developed on-boarding training for new employees was positively evaluated by 98,3 % of respondents. The company tries to inform employees sufficiently about the possibilities of education, and most often 40 % of the respondents learn from their superiors. At the same time, from the results of the survey, it was found that the company does not provide enough opportunities for self-development of employees, when it was found that 39 % of respondents are dissatisfied and 3,4 % even marked the possibility of being very dissatisfied with the conditions for self-development. 93,3 % of employees are satisfied with the quality of lecturers or with the materials provided. The company tries to identify educational needs, and this is most often based on the annual evaluation, said 43,3 % of respondents. The company believes that the offered training programs meet the requirements of senior employees, and 85 % rated that their requirements are met. From the results, it was found that the company evaluates the effectiveness of educational programs through a questionnaire. From the research, it was found that

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

employees lack the opportunity to develop the English language, since English language courses are provided only for leadership positions.

#### 4. Conclusions and recommendation:

The results of the research show that employees are basically satisfied with education and development in the organization, but it was found that the organization has certain shortcomings that should be addressed. According to research, it appears that 39 % of employees are not satisfied with the conditions for development. According to research, it appears that 56,7 % of employees receive training 1-2 times a year. Research has shown that 43,3 % of employees rate training as insufficient for the performance of their work. 73,3 % of respondents are satisfied with how educational programs are presented. According to the obtained results, it can be concluded that the majority, namely 89,8 % of the employees, have a need for education and improvement. 93,3 % evaluate positive information about the educational opportunities at the start. Based on the analysis of the research results, it follows that training takes place at the workplace, when 46,7 % indicated this option, and also outside the workplace, when 38,3 % indicated this option. From the results of the survey, it was found that employees lack the opportunity to learn using various educational methods. 46,7 % of the respondents said that they are self-educating and 55 % mentioned the e-learning method when it was found that it is currently only in English and the smallest representation indicated 1,7 % the job rotation method. 90 % of employees were given the opportunity to express their feedback after the training. The results show that 65 % are women aged 41-50. Based on the results, it was found that the company's well-developed on-boarding training for new employees was positively evaluated by 98,3 % of respondents. The company tries to inform employees sufficiently about the possibilities of education, and most often 40 % of the respondents learn from their superiors. At the same time, from the results of the survey, it was found that the company does not provide enough opportunities for self-development of employees, when it was found that 39 % of respondents are dissatisfied and 3,4 % even marked the possibility of being very dissatisfied with the conditions for self-development. 93,3 % of employees are satisfied with the quality of lecturers or with the materials provided. The company tries to identify educational needs, and this is most often based on the annual evaluation, said 43,3 % of respondents. The company believes that the offered training programs meet the requirements of senior employees, and 85 % rated that their requirements are met. From the results, it was found that the company evaluates the effectiveness of educational programs through a questionnaire. From the research, it was found that employees lack the opportunity to develop the English language, since English language courses are provided only for leadership positions.

#### KEYWORDS

Employees, efficiency, process, methods, trends

#### JEL CLASSIFICATION

O15 – Human Resources

P36 – Education and Training

Vysoká škola ekonomie a managementu  
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## ZADANIE BAKALÁRSKEJ PRÁCE

Meno a priezvisko:	Soňa Perunová
Študijný program:	Ekonomika a management (Bc.)
Študijná skupina:	PEMBC05
Téma BP:	Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov
Zásady pre vypracovanie (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická časť Vzdelávanie a jeho význam, proces vzdelávania a rozvoja, metódy vzdelávania a rozvoja, moderné trendy vzdelávania a rozvoja, metodika práce 3 Praktická časť Predstavenie organizácie, súčasný stav v oblasti vzdelávania a rozvoja zamestnancov, vlastný výzkum a jeho vyhodnotenie, návrhy a odporúčenia pre organizáciu 4 Záver
Zoznam literatúry: (aspoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.</li><li>• BIECH, E. Training &amp; Development For Dummies. Hoboken: John Wiley &amp; Sons, 2022. ISBN 978-1-119-89600-5.</li><li>• BRŠŤÁKOVÁ, J. et al. Abeceda personalisty 2022. Olomouc: Anag, 2022. 560 s. ISBN 978-80-7554-357-8.</li><li>• PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., STRÍTESKÝ, M. Personální řízení. Úvod do moderní personalistiky. Praha: C. H. Beck, 2021. 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Spracovanie cieľov a metodiky do 1.11.2023</li><li>• Spracovanie teoretickej časti do 1.1.2024</li><li>• Spracovanie výsledkov do 1.3.2024</li><li>• Finálna verzia do 1.5.2024</li></ul>
Vedúci práce:	PhDr. Ivana Šnýdrová, CSc.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Prahe dňa 25. 10. 2023 (12.3.2024)

Prof. Ing.  
Milan  
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.  
Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák  
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola  
ekonomie a  
managementu, a.s.,  
givenName=Milan, sn=Žák,  
serialNumber=ICA -  
10393535

## Obsah

1	Úvod .....	1
2	Teoreticko-metodologická časť .....	3
2.1	Vzdelávanie a jeho význam .....	3
2.2	Proces vzdelávania a rozvoja .....	5
2.2.1	Identifikácia potrieb vzdelávania .....	6
2.2.2	Plánovanie vzdelávania a rozvoja .....	7
2.2.3	Realizácia procesu vzdelávania a rozvoja .....	9
2.2.4	Vyhodnocovanie výsledkov vzdelávania a rozvoja .....	10
2.3	Metódy vzdelávania a rozvoja .....	12
2.3.1	Vzdelávanie na pracovisku .....	13
2.3.2	Vzdelávanie mimo pracovisko .....	14
2.4	Moderné trendy vzdelávania a rozvoja .....	16
2.5	Metodika práce .....	18
3	Praktická časť .....	21
3.1	Predstavenie organizácie .....	21
3.2	Súčasný stav v oblasti vzdelávania a rozvoja zamestnancov .....	22
3.2.1	Oblasti vzdelávania a rozvoja zamestnancov .....	22
3.2.2	Proces vzdelávania a rozvoja vo firme .....	27
3.3	Vlastný výskum a jeho vyhodnotenie .....	28
3.3.1	Zhrnutie výsledkov z výskumu .....	36
3.4	Návrhy a odporúčenie pre organizáciu .....	38
4	Záver .....	45
	Literatúra .....	47
	Zoznam príloh: .....	49
	Prílohy .....	I



## **Zoznam skratiek:**

BOZP – bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci

GDPR - obecné nariadenie o ochrane osobných údajov

HR – human resources (ľudské zdroje)

SMART - špecifické, merateľné, akceptovateľné, realistické, časovo ohraničené

## **Zoznam grafov:**

Graf 2 Grafické znázornenie výsledkov dotazníka - otázka č. 2.....29

Graf 6 Grafické znázornenie výsledkov dotazníka - otázka č. 6.....31

Graf 14 Grafické znázornenie výsledkov dotazníka - otázka č. 14.....33

# 1 Úvod

To, že vzdelávanie a rozvoj zamestnancov prispievajú ku konkurencieschopnosti podniku, je všetkým odborníkom na vzdelávanie a rozvoj známy fakt. Vzdelávanie a rozvoj v organizácii majú za cieľ zvyšovať kvalifikáciu a potenciál pracovníkov, učenie nových zručností, vedomostí, znalostí, vedomostí či kompetencií a pracovnú činnosť, ktorá je realizovaná v súlade s podnikateľským plánom v organizácii. Okrem kvalifikácie zamestnancov má vzdelávanie aj mnoho iných výhod, ako je napríklad zvýšenie produktivity práce, atraktivita podniku, zlepšovanie pracovných a medziľudských vzťahov a motivácia zamestnancov. Jedná sa o plánovaný a dlhodobý proces, ktorý predstavuje kľúčový faktor úspešnej firemnej stratégie. Vzdelávanie a rozvoj neprinášajú výhody nielen zamestnancom, ale predovšetkým aj samotnej firme. Zabezpečujú prosperitu firmy, ktorej cieľ nie je dosahovať len krátkodobé zisky, ale hľadá udržateľné dlhodobé riešenia.

Zamestnanci sú kľúčový faktor pre firmu a je podstatné sa im venovať a uvedomovať si ich dôležitosť akú zohrávajú vo firme. Na zamestnancov sú čím ďalej, tým viac požadované vyššie a vyššie nároky, a preto je potrebné ich rozvíjať. Práve zamestnanci sú tí, ktorí sú na podstatnejšom faktore úspešnosti firmy. Každá organizácia má za cieľ byť, čo najviac úspešná, ale máloktorá firma, je ochotná investovať do vzdelávania a rozvoja svojich zamestnancov. Ak zamestnanci vidia, že ich organizácia po podporuje v ich kariérnom rozvoji, rastie nie len ich hodnota na trhu práce, ale aj lojalita k zamestnávateľovi a tá je v dnešnej dobe veľmi vzácna.

Zamestnávatelia by mali vedieť si uvedomiť, že za väčšinou nápadmi stoja ľudia a nie technológie a, že práve ľudský faktor je nenahraditeľný. Ak zamestnávatelia nevenujú dostatok pozornosti a času tomu, ako by mali rozvíjať nové zručnosti ich pracovníkov alebo, kde a, ako majú získať nové informácie, tak prichádzajú o nové príležitosti a ochudobňujú sa o rast firmy. Organizácia, ktorá vie poskytnúť svojim zamestnancom možnosti vzdelávania a rozvoja, tak lepšie získava nových zamestnancov a udržuje si aktuálna, ktorí sú pre firmu prínosom. Úspešný zamestnávateľ by mal vedieť, ako podstatnú rolu zohráva vzdelávanie zamestnancov. Výsledkom je, že zamestnanci sú v práci šťastnejší, čo potvrdzuje ich zvýšená efektivita práce, čo zvyšuje ich pracovnú morálku a taktiež firma prosperuje. Dnešná spoločnosť sa stále vyvíja vpred a je potreba, aby svoje zručnosti a znalosti neustále rozširovali a prehľbovali, pretože kvalifikovaní ľudia zvyšujú reputáciu firmy. Firma, ktorá ma za cieľ byť úspešná by mala mať dopredu vytvorený vlastný systematický plán vzdelávania a rozvoja a mať prepracovanú stratégiu. Každá spoločnosť by mala neustále zlepšovať metódy a nástroje, ktoré využíva pri riadených ľudských zdrojov a inovovať ich. Spoločnosť, ktorá investuje to rozvoja ľudských zdrojov, má potenciál byť vnímanými ostatnými firmami ako líder a trhu na základe jej výsledkov.

Bakalárska práca sa zaoberá témou vzdelávania a rozvoja zamestnancov v organizácii. Hlavným cieľom bakalárskej práce je zhodnotiť proces vzdelávania a rozvoja zamestnancov vo vybranom podniku a dieľči cieľ práce je formulovať odporúčenia ktoré by sa zameriavali na zlepšenie aktuálnej situácie.

Bakalárska práca je rozdelená na dve hlavné časti - teoreticky-metodologickú a praktickú.

Autorka v teoretickej časti vysvetľuje základné pojmy vo vzdelávaní a rozvoji zamestnancov a porovnáva či porovnáva informácie jednotlivých autorov z odborných publikácií. Teoretická časť je rozdelená do piatich podkapitol. Prvá podkapitola sa venuje významu vzdelávania, druhá procesu vzdelávania a rozvoja, kde je detailne popísaný proces vzdelávania od identifikácii potrieb, plánovanie vzdelávania, realizácia a končí

vyhodnotením výsledkov vzdelávania. Tretia podkapitola popisuje jednotlivé metódy vzdelávania a rozvoja, s ktorými sa majú pracovníci možnosť vzdelávať a nakoniec sa venuje moderným trendom vo vzdelávaní a rozvoji na základe rešerše dostupnej literatúry. V neposlednej rade je vysvetlená použitá metodika práce, kde je upresnený proces vzniku celej bakalárskej práce. Zdroje boli využité ako české, tak zároveň aj zahraničné. Boli použité taktiež internetové zdroje, ktoré sa zaoberajú vzdelávaním a rozvojom zamestnancov.

Praktická časť práce je rozdelená do štyroch podkapitol. Ako prvý krok je predstavenie organizácie Viatris s.r.o. ktorá sa zameriava v oblasti farmácie a sídli v Prahe. Ďalším krokom praktickej časti je, zameranie sa na súčasný stav v oblasti vzdelávania a rozvoja v uvedenej organizácii, kde je podrobne popísaný súčasný a už zavedený systém v oblasti vzdelávania a rozvoja. Predposledným krokom v praktickej časti je venovaný vlastnému výskumu a jeho vyhodnoteniu a zároveň použitým metódam výskumu. V rámci tejto podkapitoly bola použitá kvantitatívna metóda, a teda konkrétne dotazníkové šetrenie, ktoré bolo uskutočnené v organizácii Viatris CZ s.r.o. Pre cieľovú skupinu sa zvolili zamestnanci vo vybranej spoločnosti. Dotazníkové šetrenie sa zameriavalo na spokojnosť zamestnancov v oblasti procesu vzdelávania a rozvoja v organizácii. V podkapitole sú vyhodnotené všetky otázky výskumu. Poslednou časťou praktickej práce sú formulované návrhy a odporúčenia, ktoré vznikli na základe výsledku z prieskumu. Ich implementácia by v praxi mohla viesť ku zlepšeniu aktuálnej situácii v organizácii.

V závere bakalárskej práce sú zhrnuté základné poznatky v oblasti vzdelávania a rozvoja vo firme a následne navrhnuté odporúčenia, ktoré sa týkajú procesu vzdelávania a rozvoja zamestnancov pre danú organizáciu Viatris CZ s.r.o.

## 2 Teoreticko-metodologická časť

Teoreticko-metodologická časť práce obsahuje pramene odbornej literatúry, ktorá slúži ako východisko a podklad pre praktickú časť práce. Tvorí teoretický rámec skúmanej problematiky. Zahrňuje základné teoretické poznatky. Táto časť sa podrobne zameriava a vysvetľuje pojmy súvisiace s vzdelávaním a podkapitola 2.1. je zameraná na vzdelávanie a jeho význam, podkapitola 2.2. je zameraná na proces vzdelávania či rozvoja, podkapitola 2.3. sa venuje metódam vzdelávania a rozvoja a predposledná podkapitola 2.4. je zameraná na moderné trendy vzdelávania a rozvoja. V závere tejto časti a podkapitole 2.5. je vysvetlená metodika práce, ktorá je následne aplikovaná v praktickej časti.

### 2.1 Vzdelávanie a jeho význam

Armstrong, Taylor (2015, s. 335) charakterizujú vzdelávanie nasledovne : „*Vzdelávanie a rozvoj sú definované ako proces, zabezpečujúci to, že organizácia má vzdelaných, kvalifikovaných a angažovaných ľudí, ktorých potrebuje.*“. Vzdelávanie nie je len proces, ale aj výsledok, ktorý sa týka vedomostí, chápania a znalostí dodáva zdroj. Vzdelávanie napomáha ľuďom porozumieť svetu, otvára dvere k lepším možnostiam, pracovným a kariérnym príležitostiam a rozvíja ľuďom ich analytické schopnosti a kritické myslenie uvádza rovnaký zdroj. Horváthová (2016, s. 42) dopĺňa, že vzdelávanie umožňuje zamestnancom rozvíjať nové znalosti, vedomosti, schopnosti a vďaka tomu sa pripravujú na situácie do budúcnosti, ktoré môžu byť vážnejšieho charakteru. Šikýř (2016, s. 138) zdieľa rovnaký názor s Horváthovou (2016, s. 42) a popisuje, že hlavný účel vzdelávania vidí v systematickom prehlbovaní či zlepšovaní schopností pracovníkov ku efektívnemu vykonávaniu práce a dosiahnutiu požadovaného stavu. Koubek (2015, s. 252) vo svojej knihe uvádza, že vzdelávanie nieje podstatné len pre zamestnanie a finančné zabezpečenie, ale predovšetkým pre osobnosť samotnú. So vzdelaním sa vyvíjajú hodnoty človeka, jeho celkový pohľad na život a jeho postoje, chovanie človeka v osobnom či mimopracovnom živote uvádza autor.

Barták (2023, s. 178) oproti Koubkovi (2015, s. 252) charakterizuje, že vzdelávanie zamestnancov sa zameriava na rozvoj odborných či sociálnej spôsobilosti na úrovni celooorganizačnej, skupinovej, či individuálnej. Kazík (2017, s. 20) zase popisuje, že, vzdelávanie je potrebné vnímať ako proces, ktorý nikdy nekončí, definícia procesu podľa autora hovorí, že sú vstupy, ktoré určitou činnosťou sa premenujú na výstupy. Autor dopĺňa, že to, čo je na výstupoch pridanou hodnotou je vnímané ako efekt, zisk alebo prínos. Tetřevová (2017, s. 64) píše, že v rámci vzdelávania a rozvoja zamestnancov sa prehlbujú a následne rozširujú znalosti a zodpovednosti manažérov.

Armstrong, Taylor (2015, s. 336) definujú význam vzdelávania a rozvoja ako proces organizácie, ktorý pomáha ku lepšej stránke spoločnosti formou odborného, vzájomného či etického podnecovania a uľahčovania, ktoré podporuje zámery, ktoré sú strategicky premyslené, zvyšuje potenciál každého jednotlivca a formuje ľudskú osobnosť. Tetřevová (2017, s. 64) popisuje odlišný cieľ vzdelávania a rozvoja a to, taký, že cieľom vzdelávania je vedieť, ako správne riadiť vedomosti a aplikovať ich do každodennej praxe, ktoré prináša zefektívnenie produktivity či zvýšenie kvality práce alebo taktiež udržanie si dostatočne odpovedajúcich zamestnancov.

Plamínek (2018, s. 96) oproti predchádzajúcim autorom charakterizuje vzdelávanie ako proces, ktorý síce berie energiu, čas aj peniaze, ale zároveň prináša dlhodobý prospech ako pre firmu tak, aj pre zamestnancov. Zdroj dodáva, že pre zadávanie vzdelávacích programov je

nutné mať znalosť v tom, ako vzdelávanie prebieha, pretože to uľahčuje voľbu správnej metódy a taktiež voľbu posudzovania vzdelávacích programov.

Palíšková et. al. (2021, s. 178) popisuje, že v súčasnej dobe je vzdelávanie jeden z najvýznamnejších faktorov konkurencieschopnosti či už z pohľadu firmy tak aj z pohľadu pracovníka na trhu práce. Vrabcová, Urbancová (2023, s. 144) Palíškovú et. al. (2021, s. 178) dopĺňajú, že práve ľudia, ktorí majú kvalitné znalosti, vedomosti či skúsenosti tvoria cenné aktívum v organizácii a práve ľudia sú zdroj, ktorý najviac ovplyvňuje hodnotu organizácie. Armstrong, Taylor (2015, s. 342) uvádzajú, že ľudia sa vedia učiť samostatne, ale taktiež sa učia navzájom od ostatných. Ďalej zdroj uvádza, že ľudia sa učia najefektívnejšie tak, že sami aktívne vykonávajú určitú činnosť, než len tým, že by na základe ponaučenia, informácie pasívne vstrebávali. Tempo akým sa ľudia učia, závisí na tom aká je výška ich motivácie. Autori uvádzajú, že takzvané dobrovoľné učenie sa odohráva vtedy, keď sa osoby rozhodnú z vlastnej iniciatívy, že si chcú osvojiť znalosti, schopnosti či vedomosti, ktoré sú požadované ku ich efektívnemu vykonávaniu práce, ktorá im je zverená.

Šimún (2019) dodáva, že výsledky štúdie, ktorú vypracovalo Národné centrum pre kvalitu vzdelávania zamestnancov vyplýva, že o 10 % zlepšené vzdelávanie dokáže v priemere zvýšiť produktivitu pracovníkov o 8,6 %. To, že vplyv kvalifikácie na produktivitu je zrejmy fakt a zamestnanci vďaka tomu získavajú vyššiu istotu.

Armstrong, Taylor (2015, s. 342) uvádzajú, že ľudské zdroje v organizácii a predovšetkým ich znalosti a neustále zlepšovanie sa a pracovanie na sebe je kľúčový faktor pre pokrok firmy a sú hlavným faktorom pre firmu, ktorá má za cieľ byť, čo najviac úspešná. Šikýř (2016, s. 125) dodáva, že pokiaľ vo firme nebudú pracovať vzdelaní a kvalifikovaní ľudia, tak je veľmi nízka možnosť, že firma bude prosperovať a bude to mať opačný výsledok. Liker (2016, s. 42) oproti predchádzajúcim autorom zdieľa odlišný názor a píše, že niektoré spoločnosti si stále myslia, že ľudský faktor vie byť nahraditeľný a ich povinnosťou je, sa naučiť len to, čo je základom pre zvládnutie práce. Autor dodáva, že firmy nevnímajú zamestnancov ako zdroj, ktorý je podstatný a hodnotný, prostredníctvom ktorého vie firma rásť, ale zamestnanci sú len súčasť, ktorú organizácia potrebuje na vykonávanie požadovanej práce.

Bršťáková et. al. (2022, s. 435) uvádza, že k rozvoju pracovníkov dochádza, keď dotyčný má možnosť získať širší prehľad vedomostí než tie, ktoré sú základné a nutné ku vykonávaniu súčasného povolania. Zdroj popisuje, že rozvoj zamestnancov prebieha na základe orientácie kariérneho vývoja než je aktuálna práca ktorú vykonáva, ďalej sa sústreďuje na požiadavky a úlohy do budúcnosti a taktiež na formovanie si jednotlivca do požadovaného stavu osobnosti. Bršťáková et. al. (2022, s. 435) ďalej dopĺňa, že vďaka dobrému rozvoju sa okrem iného zvyšuje príležitosť pracovného uplatnenia vo vnútornom či vonkajšom trhu práce.

Palíšková et. al. (2021, s. 183) charakterizuje rozvoj zamestnancov ako proces, ktorý si dáva za zámer zefektívniť či rozšíriť aktuálne vedomosti a znalosti zamestnancov. Autorka popisuje, že rozvoj pracovníkov zlepšuje predovšetkým ich kvalifikáciu. Rovnaký zdroj dodáva, aké témy je možné rozvíjať u pracovníkov, sú to napríklad komunikačné schopnosti, mať znalosť v tom, ako viesť veľký tím či schopnosť ako, zvládať stresové situácie. Palíšková et. al. (2021, s. 183) konštatuje, že rozvoj sa sústreďuje na budúcnosť zamestnanca, na zvýšenie možností kariéry rásť a taktiež sa buduje pracovný potenciál zamestnanca. Autorka dodáva, že rozvojové vzdelávacie aktivity sú účinné len pre určitých zamestnancov. Sú určené predovšetkým pre tých zamestnancov, ktorí sú najefektívnejším zdrojom pre organizáciu.

Liker (2016, s. 43) s Palíškovou et. al. (2021, s. 183) zdieľa rovnaký názor a dodáva, že každý jednotlivec je individuálna osobnosť a každý má odlišnú povahu či odlišné prirodzené sklony. Preto je nevyhnutné zamestnancov naučiť základné vedomosti, ktoré sú potrebné pre ich prácu, stali sa kreatívny a boli schopní sami prichádzať s novými nápadiami a naďalej rásť, uvádza Liker (2016, s. 43).

## 2.2 Proces vzdelávania a rozvoja

Armstrong, Taylor (2015, s. 342) vo svojej knihe definujú proces vzdelávania ako proces, ktorý je komplexný a striedavý. Prenáša vedomosti, zručnosti a hodnoty z jednej generácie na druhú. Je to proces, ktorý si dáva za zámer rozvoj jednotlivca a jeho schopností dopĺňa rovnaký zdroj.

Palíšková et. al. (2021, s. 183) uvádza: „*Oblasť odborného vzdelávania zahŕňa všetkých zamestnancov bez ohľadu na pracovné zaradenie alebo dosiahnutú úroveň vzdelávania. Jedná sa predovšetkým o vzdelávanie zamestnancov ktoré, je dané zákonom.*”

S týmto názorom sa taktiež zhoduje Koubek (2015, s. 259) ktorý popisuje, že systematické vzdelávanie je jedna z najefektívnejších foriem, ako sa vzdelávať. Palíšková et. al. (2021, s. 185) popisuje, že neexistuje jediný ideálny model vzdelávania a rozvoja zamestnancov, ktorý by bol univerzálny pre všetky podniky. To, ako je nastavený, ovplyvňujú mnohé faktory, ako je veľkosť podniku a odvetia uvádza zdroj.

Šikýř (2016, s. 138) konštatuje, že systematické vzdelávanie má do veľkej miery spojitosť taktiež s personálnym rozvojom zamestnancov, a to konkrétne, s ich kariérou a následne v manažérskych funkciách, kedy zamestnávateľ ohodnocuje investície do svojich zamestnancov, snaží sa uspokojovať plánovanú potrebu zamestnancov z vnútorných zdrojov a umožňuje kariéru zamestnancom v organizácii, ktorí sú perspektívny.

Šikýř (2016, s. 139) uvádza, že cyklus systematického vzdelávania sa delí jak podľa neho tak aj podľa Koubka (2015, s. 260), aj podľa Palíškovej et. al. (2021, s. 187) či podľa Bartáka (2023, s. 185) na nasledovné fázy, ktoré sa neustále opakujú :

- **identifikácia potrieb vzdelávania;**
- **plánovanie vzdelávania;**
- **realizácia vzdelávania;**
- **vyhodnocovanie výsledkov vzdelávania.**

Všetci spomínaní autori sa zhodujú, že tento proces sa neustále opakuje dokola a je zárukou pre vytvorenie systematického vzdelávania. Koubek (2015, s. 261) dopĺňa, že tieto základné fázy sú kľúčovým ukazovateľom ktorý určuje, ako bude vyzeráť vlastný proces vzdelávania a či bude v nasledujúcich cykloch efektívny. Koubek (2015, s. 261) a vo svojej knihe uvádza, že k tomu, aby bolo vzdelávanie, čo najviac účinné je potreba si vedieť zvážiť systematický prístup, ktorý zahŕňa analýzu počiatočného stavu, určenie si zámerov, naplánovanie konkrétnych krokov, následnú realizáciu a taktiež ich vedieť vyhodnocovať.

Barták (2023, s. 185) súhlasí s Šikýřom (2016, s. 139) ale dopĺňa, že takisto, ako je podstatné vyhodnocovanie výsledkov vzdelávania tak netreba zabúdať, na hodnotenie realizácie vzdelávacích aktivít a ich efektívnosti. Koubek (2015, s. 259) taktiež konštatuje, že je veľmi podstatné, aby firmy mali zaobstaraných vlastných alebo externých vzdelávateľov, alebo minimálne by mali mať predstavu o tom, ako sa vzdelávanie vo firme bude zabezpečovať. S autorovým pohľadom sa stotožňuje aj Šikýř (2016, s. 140) ktorý dodáva, že je

taktiež veľmi potrebné si uvedomiť, že, aby sa mohli zamestnanci vzdelávať, tak zamestnávateľ potrebuje niekoho, kto bude mať zodpovednosť za realizáciu vzdelávania a taktiež za jej prípravu. Autor taktiež dodáva, že dotýčný koho zvolí, má zodpovednosť taktiež, ako sú vzdelávacie programy pripravované, za podmienky či odpovedajú požiadavkám a predovšetkým taktiež za spomínané priestory pre realizáciu vzdelávania, či vhodné technické vybavenie.

### 2.2.1 Identifikácia potrieb vzdelávania

Všetci autori sa zhodli, že prvým krokom systematického vzdelávania je identifikácia potrieb vzdelávania pracovníkov. Šikýř (2016, s. 140) uvádza, že potreba vzdelávania znamená rozdiel medzi znalosťami, vedomosťami a schopnosťami zamestnancov a potrebami, ktoré má ich pracovné miesto. Koubek (2015, s. 261) sa zhoduje s Šikýřom (2016, s. 140) a charakterizuje identifikáciu potrieb vzdelávania ako jeden z najzložitejších procesov, pretože kvalifikácia je náročne merateľná vlastnosť každého človeka. Komplikovane sa stanovujú požiadavky na kvalifikáciu vzhľadom na jednotlivé pracovné miesta a taktiež sa náročne meria súlad medzi potrebami pracovného miesta a pracovnými schopnosťami, ktoré zamestnanec má popisuje autor. Rovnako náročné je zisťovanie aká je kvalifikácia zamestnanca a aké sú výsledky jeho práce píše autor. S predchádzajúcimi autormi súhlasí taktiež Palíšková et. al. (2021, s. 187) ktorá uvádza, že : *„Vzhľadom k rýchlym zmenám a neistotám vonkajšieho prostredia je predikcia a stanovenie priorit vzdelávania a rozvoja zamestnancov veľmi obtiažné.“*

Koubek (2015, s. 261) píše, že identifikácia je prvý zásadný krok pri plánovaní a následnej realizácii vzdelávacích a rozvojových programov, ktoré sú prínosné pre zamestnancov či už jednotlivcov alebo v skupine. Tento proces zahŕňa znalosť súčasných vedomostí a schopností, ktorými zamestnanci už disponujú, nasleduje určenie si zámerov, ktoré sa chcú dosiahnuť a taktiež detailné vypracovanie krokov, vďaka ktorým organizácia dosiahne požadované ciele dodáva rovnaký zdroj.

Palíšková et. al. (2021, s. 187) konštatuje, že cieľom identifikácie vzdelávacích potrieb je zistiť aké majú zamestnanci nedostatky ohľadom ich kvalifikácie a ktoré je nevyhnutné zaistiť vzdelávacím programom, ktorý sa javí ako najvhodnejší. Armstrong, Taylor (2015, s. 354) uvádzajú, že všetky vzdelávacie aktivity, majú za úlohu vychádzať z poznania a porozumenia, čo sa má urobiť a prečo sa to má urobiť. Preto je podstatné, ako prvý krok vedieť identifikovať a analyzovať potreby zamestnancov a následne definovať význam vzdelávacích aktivít dodávajú autori.

Koubek (2015, s. 262) s autormi súhlasí a dopĺňa, že potreba vzdelávania, vyplýva aj z neustáleho pozorovania pracovníka, ako vykonáva svoju prácu, aká je kvalita výrobkov, ktoré vyrobí, či využíva pracovnú dobu plnohodnotne a, či využíva zdroje efektívne. Autor ďalej uvádza, že možné zdroje informácií, ktoré sú nápomocné pre účely identifikácie potrieb vzdelávania a rozvoja je nemalé množstvo a nejde určiť jeden faktor, ktorý je najvýznamnejší a ktorý určuje aktuálnu potrebu vzdelávania. Rovnaký autor podotýka na to, ako funguje identifikácia potrieb v praxi. *„V praxi sa postupuje tak, že sa analyzuje širšia alebo užšia škála údajov, získaných či už z bežného informačného systému organizácie, či zo zvláštnych šetrení.“* píše Koubek (2015, s. 262).

Koubek (2015, s. 263) ďalej charakterizuje, že pri identifikácii potrieb vzdelávania nie je vhodné sa sústrediť len o údaje, ktoré sa týkajú organizácie, ale taktiež je veľmi podstatné vedieť kvalifikačnú štruktúru pracovných zdrojov. Palíšková et. al. (2021, s. 187) vo svojej

knihe podotýka, že základom identifikácie potrieb je analytická práca a aby medzery boli správne identifikované a následne vyriešené, je nevyhnutné získať informácie, ktoré sú dostatočné či už o potrebách vzdelávania vo firme z hľadiska rozvoja firmy, ale taktiež z hľadiska zamerania sa na jednotlivé potreby pracovníkov. Palíšková et. al. (2021, s. 187) dodáva, že pri identifikácii vzdelávacích potrieb organizácie je podstatné vychádzať z toho, akú má podnik stratégiu a aké má ciele. Ako ďalšie zdroje informácií sú finančné plány, výkonové normy, aká je fluktuácia, aký má firma marketingový plán a aké sú výsledky zo systematického hodnotenia dodáva zdroj.

Palíšková et. al. (2021, s. 187) popisuje, že pri identifikácii potrieb jednotlivých zamestnancov sa vychádza z charakteristiky pracovného miesta a popis pracovného miesta zabezpečuje informácie o jeho zodpovednosti, aké má povinnosti či kompetencie. Charakteristiky taktiež určujú nároky, ktoré sú vyžadované na pracovníkov, na ich jazykové znalosti, či majú dostatok odborných vedomostí a taktiež aké sú ich osobnostné charakteristiky, ktorými musí každý pracovník disponovať aby splňoval v požadovanej kvalite jeho pracovný výkon píše autorka. Koubek (2015, s. 263) oproti autorke zdieľa názor, že veľmi podstatným faktorom pre identifikáciu potrieb vzdelávania sú materiály, ktoré sa týkajú pravidelného hodnotenia zamestnancov v súvislosti s ich pracovným výkonom.

Barták (2023, s. 184) súhlasí a uvádza, že identifikácia potrieb vyplýva z analýzy kvalifikácii, ktorá je požadovaná a následnej identifikácii cieľov. Autor podotýka, že identifikácia vychádza z porovnávania reálnych kvalifikácií, ktoré zamestnanec už nadobudol a so schopnosťami, ktoré sú potrebné pre dané pracovné miesto. Barták (2023, s. 184) konštatuje, novodobé riadenie ľudských zdrojov sa nezameriava len na dosahovanie štandardov, ktoré sú vyžadované a sú bežnou súčasťou, ale hlavne snažiť sa u zamestnancov identifikovať ich schopnosti, v ktorých vynikajú a v ktorých majú potenciál dosahovať výsledky a vedieť ich rozvíjať, čo je záujmom nielen zamestnancov, ale taktiež samotnej organizácii.

## 2.2.2 Plánovanie vzdelávania a rozvoja

Palíšková et. al. (2021, s. 188) popisuje, že plánovanie vzdelávania a rozvoja je zásadný proces predovšetkým pre firmy či jednotlivcov, ktorí majú vo vlastnom záujme zefektívniť svoje schopnosti, znalosti či vedomosti. Rovnaký zdroj uvádza, že plánovanie vzdelávania a vytvorenie plánu je druhou fázou cyklu systematického vzdelávania. Plánovanie vzdelávania a rozvoja by sa malo vedieť prispôbiť situáciám na trhu, ktoré sa neustále menia a taktiež sa vedieť prispôbiť novým trendom a inováciám.

Žilková (2019) uvádza, že samotné plánovanie vzdelávania zamestnancov by malo prebiehať v určitom cykle. Od analýzy aká je pracovná náplň, cez identifikáciu vzdelávacích potrieb a rozvoja zamestnancov až po plánovanie a samotnú realizáciu vzdelávania a rozvoja so záverečným hodnotením popisuje zdroj.

Koubek (2015, s. 264) súhlasí s autorkou a uvádza, že plán vo vzdelávaní pracovníkov s ktorým sa zhodujú aj ďalší autori, ako napríklad Šikýř (2016, s. 140), Barták (2023, s. 179) či Palíšková et. al. (2021, s. 188), a ktorý je dobre vypracovaný by mal vedieť odpovedať na nasledujúce otázky : Aké vzdelávanie má byť zaobstarané? (obsah); komu má byť vzdelávanie zaobstarané? (skupiny, jednotlivci, povolanie); akým spôsobom bude vzdelávanie zaobstarané? (interne či externe); kto bude vzdelávanie zaobstarávať? (interní či externí vzdelávateľia, organizácia sama, vzdelávacie inštitúcie); čas a kedy bude vzdelávanie zaobstarané? (termíny); miesto, kde bude vzdelávanie zaobstarané? (lokalita - vzdelávacie zariadenia firmy, prenajaté priestory, konkrétne súkromné vzdelávacie inštitúcie); aké náklady



budú na vzdelávanie? (rozpočet firmy); akým spôsobom sa budú hodnotiť výsledky vzdelávania a efektívnosť jednotlivých vzdelávacích programov? (metódy hodnotenia, kto to bude hodnotiť, čas kedy sa to bude hodnotiť).

Kazík (2017, s. 22) píše, že u firemného vzdelávania dochádza k situáciám kedy lektor vie koho bude školiť alebo naopak nevie kto sa školenia zúčastní. Autor dodáva, že práve, preto je kľúčové si dopredu stanoviť program vzdelávania a detailne si ho naplánovať. Kazík (2017, s. 22) vo svojej knihe popisuje na, čo je podstatné sa zamerať pri plánovaní vzdelávania - aká je veľkosť skupiny, ich veková štruktúra, na akej sú pracovnej pozícii a ich podnet k účasti. Rovnaký názor má taktiež Biech (2022, s. 60) ktorý popisuje, že rovnako dôležité, ako je určiť či je potrebné školenie, je rovnako dôležité dozvedieť sa, čo najviac o svojich účastníkoch. Radí, že, je potrebné zistiť veľa o svojom publiku.

Biech (2022, s. 60) uvádza, na ktoré otázky je potrebné si vedieť odpovedať na nasledujúce otázky o informáciách voči svojim účastníkom - koľko ľudí sa zúčastní zasadnutia; či je ich účasť dobrovoľná; kde sa nachádzajú; či majú skúsenosti so školením; ako sa najradšej učia; aké je demografické zloženie účastníkov (vek, pohlavie); od akých informačných zdrojov závisia.

Toto tvrdenie potvrdzuje aj Barták (2023, s. 185) ktorý dopĺňa, že keď si firmy ujasnia všetky spomínané faktory ohľadom školenia tak prichádza na radu vytvorenie plánu vzdelávania a rozvoja. Autor uvádza, že každý individuálny plán by mal byť s pracovníkom detailne prejdený a mal by ho mať ku dispozícii, aby ho následne mohol implementovať do praxe.

Barták (2023, s. 179) popisuje, čo je potreba urobiť pri vytváraného systému a plánu rozvoja: odvodiť si potreby na vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, ktorí súvisia s firemnou stratégiou, analyzovať už existujúcu kvalitu a potrebu vzdelávania u z účastných zamestnancov, navrhnutie plánu, ako rozvíjať ľudí, stanovenie si vzdelávacích metód, foriem či techník a prostriedkov, stanovenie kto bude zodpovedný za plán, samotná realizácia plánu a nakoniec monitorov nie a vyhodnocovanie jeho postupu a vyhodnotenie celkových výsledkov.

Armstrong, Taylor (2015, s. 810) konštatujú, že účelom nástrojov k plánovaniu a následnej realizácii vzdelávacích programov, je umožniť poskytnutie návodu na plánovanie a realizáciu vzdelávacích programov v organizácii, ktoré je efektívne. Vzdelávací plán by mal byť daný na časové obdobie, ktoré je pre dom určené a realizácia vzdelávacieho programu nesmie zneprijemňovať chod celej firmy, a preto je podľa autorov nevyhnutné zaobstarať vhodné miesto, kde sa bude vzdelávanie realizovať dodávajú autori. Plánovanie vzdelávania by nemalo zabúdať aj na ďalší podstatný faktor, ako sú náklady s tým spojené popisuje rovnaký zdroj. Autori uvádzajú, že program, ktorý je vhodne zvolený, by mal presne vedieť ukázať aké sú jeho prednosti a hlavne aké skúsenosti zamestnanci majú možnosť získať. Zamestnancom, ktorí sú súčasťou rozvojového programu by mal byť taktiež k dispozícii odpovedajúci človek, ktorý má za úlohu poskytovať skúsenosti v odpovedajúcej kvalite popisujú Armstrong, Taylor (2015, s. 810).

Bršťáková et. al. (2022, s. 436) popisuje aké kroky sú potrebné vykonať pri pláne osobného rozvoja – zistenie aká je aktuálna situácia a aké sú potreby na rozvoj (identifikácia vedomostí, silných stránok a následne v zdokonaľovaní v súčasnej roli), vedieť si určiť zámer (lepší výkon, príprava na budúce zmeny, zefektívnenie si adaptovania znalostí, rozvoj určitých oblastí), následne príprava plánu danej aktivity (mal by obsahovať dohody či zmluvy o vzdelávaní - kroky jednotlivcov ktoré, smerujú ku osvojeniu si vedomostí).

Barták (2023, s. 181) má odlišný postoj pri plánovaní rozvoja zamestnancov a popisuje, že sa vytvára individuálny plán rozvoja, ktorý podľa neho zahŕňa - stanovenie si zámerov jednotlivca, zistenie aká je motivácia, aké sú jeho ambície či jeho predstavy o tom, ako sa môže rozvíjať vo vlastnom, či pracovnom živote, aké sú potreby firmy a aký je potenciál jedinca do spoločne stanovených cieľov a taktiež vzájomnú dohodu o realizačných podmienkach.

Bršťáková et. al. (2022, s. 436) uvádza, že plány osobného rozvoja sú plány rozvoja schopností, taktiež vedomostí zamestnancov, ktoré sú zostavené na základe hodnotenia pracovníkov. Plán osobného rozvoja zamestnancov by mal obsahovať hlavné zámery prečo sa zamestnanci chcú rozvíjať a taktiež z údajov ktoré, vychádzajú z manažérskych nárokov na jednotlivé pozície a osobného rastu zamestnanca, ktorý je požadovaný uvádza zdroj. Autorka konštatuje, že súčasťou plánov osobného rozvoja môže byť taktiež zámer v oblasti kariérneho rozvoja zamestnancov.

Podľa Armstronga, Taylora (2015, s. 362) plány osobného rozvoja stanovujú činnosti, ktoré hodlajú jednotliví zamestnanci vykonať za účelom vlastného vzdelávania a rozvoja. Jednotliví zamestnanci majú vlastnú zodpovednosť za vypracovanie a následnú realizáciu plánov osobného rozvoja, ale zároveň sú podporovaní zo strany organizácie či ich manažérov, popisujú autori.

### **2.2.3 Realizácia procesu vzdelávania a rozvoja**

S realizáciou vzdelávania je možné začať až keď je plánovanie vzdelávania finálne ukončené uvádza Šikýř (2016, s. 141). Armstrong, Taylor (2015, s. 809) zmiňujú, že pokiaľ sa vzdelávacie programy plánujú a pripravujú systematicky a pravidelne, tak s ich následnou realizáciou nieje problém. Autori ďalej popisujú, že pri realizácii vzdelávania je nevyhnutné byť flexibilný, pretože vzdelávacie programy sa rozlišujú v závislosti na vlastnostiach jednotlivých účastníkov, ktorí majú nemajú rovnaké požiadavky a majú diferentné potreby.

Palíšková et. al. (2021, s. 189) je rovnakého názoru ako Armstrong, Taylor (2015, s. 809) a vo svojej knihe uvádza, že všetky skupiny zamestnancov majú odlišné preferencie či požiadavky a predstavy na vzdelávanie a na základe toho, vytvoriť ideálnu kombináciu všetkých faktorov vzdelávacieho programu je častokrát komplikovaný proces.

Podľa Biech (2022, s. 14) ktorý popisuje, že úlohu vzdelávania má predovšetkým tréner alebo tzv. coach. Autor vo svojej knihe uvádza, aké charakteristiky by mal mať správny tréner - prístupný, výrečný, asertívny a vplyvný, logický aj kreatívny, budujúci si dôveru, sebavedomý a pripravený, zameraný na zákazníka, rád pomáha ostatným učenlivý, nadšený, vynikajúci komunikátor, flexibilný a spontánny, dobrý poslucháč, trpezlivý, celoživotne sa učiaci, sebestačný a mnoho ďalších.

Barták (2023, s. 186) popisuje, že je veľmi podstatné vytvorenie programu, ktorý je všeobecný, na základe hodnotiaceho rozvoja požadovaných vedomostí a znalostí jednotlivca pre každého jednotlivého pracovníka či vedúceho manažéra a následne ho zostaviť na pracoviská. Šikýř (2016, s. 141) má rovnaký názor a dodáva, že, aby sa plánovaný cieľ zhodoval s cieľovou skupinou, je potreba, ako prvé vybrať metódu, ktorá sa javí ako najideálnejšia, najsť vyhovujúcu školiaci firmu, zabezpečiť kvalitného školiteľa a dobrú lokalitu či čas vzdelávania. Autor vo svojej knihe popisuje, že kľúčové k tomu, aby bolo vzdelanie úspešné je taktiež nutnosť zaobstarat' materiálne či technické vybavenie, ktoré je kvalitné.

Pališková et. al. (2021, s. 189) popisuje, že je nevyhnutné určiť kto je zodpovedný za realizáciu vzdelávacej aktivity. Autorka uvádza, že je potreba si vedieť určiť organizačné činnosti, ako sú predovšetkým - vedieť osloviť zúčastnených a to s dostatočným predstihom, zistenie základných informácií o zúčastnených a v predstihu ich informovať o konaní akcie, ďalej zabezpečiť zmluvné uzatvorenie spolupráce medzi lektorom a firmou, dostatočné zabezpečenie kvalitných materiálov, nájsť spomínané vhodné priestory, postarať sa o dopravu zúčastnených a ich stravovanie, vytvoriť potvrdenia o absolvovaní programu v podobe certifikátu, zabezpečiť platby školiteľom a lektorom a poskytnúť spravodlivé ohodnotenie vzdelávacej akcie zamestnancom.

#### **2.2.4 Vyhodnocovanie výsledkov vzdelávania a rozvoja**

Podstatnou súčasťou vzdelávacieho procesu je vyhodnocovanie výsledkov vzdelávania. Šikýř (2016, s. 141) uvádza, po realizácii vzdelávania, ako ďalší krok nasleduje vyhodnocovanie výsledkov vzdelávania. Autor konštatuje, že sa jedná o dosť problematický proces, pretože výsledky vzdelávania sú obťažne merateľné z toho dôvodu, že sa prejavujú až s odstupom času. Pališková et. al. (2021, s. 190) so Šikýřom (2016, s. 141) zdieľa totožný názor a dopĺňa, že práve vyhodnocovanie účinnosti vzdelávania je jedna z všetkých fáz, ktoré sú najviac komplikované z celého cyklu systematického vzdelávania či rozvoja pracovníkov. „Pri vyhodnocovaní výsledkov vzdelávania sa skúma a posudzuje či boli použité a dodržané adekvátne metódy, aká bola bezprostredná a následná odozva účastníkov, aká je skutočná miera osvojenia si nových znalostí, zručností a schopností a ich uplatnenie v každodennej práci.“ píše Šikýř (2016, s. 141).

S Pališkovou et. al. (2021, s. 190) a Šikýřom (2016, s. 141) súhlasí taktiež Koubek (2015, s. 276) ktorý podotýka, že pozorovať, ako jednotliví pracovníci pracujú a, ako sú efektívny je veľmi náročný proces, a to z dôvodu, že sú vedúci pracovníci zaneprázdnení. Zdroj dodáva, že je potrebné si uvedomiť, že hodnotenie výsledkov zamestnancov býva z toho dôvodu častokrát nedostatočné a nepresné. Koubek (2015, s. 275) konštatuje, že základným problémom prečo vyhodnocovanie výsledkov vzdelávania je náročný proces je stanovenie kritérií hodnotenia. Vyhodnocovanie výsledkov sa uskutočňuje prostredníctvom dvoch faktorov, prvým je na základe porovnania výsledkov vstupných a výstupných testov alebo na základe monitorovania, ako prebieha vzdelávací program konštatuje Šikýř (2016, s. 141).

Koubek (2015, s. 275) zdieľa rovnaký názor a uvádza, ďalší faktor, pomocou ktorého sa dajú vyhodnocovať výsledky, a to pomocou kvantifikácii prínosu vzdelávania ktorý je všeobecný alebo prostredníctvom finančných ukazovateľov kedy táto metóda je podľa autora veľmi náročná. Rovnako podstatné je vyhodnocovať výsledky vzdelávania behom pravidelného hodnotenia zamestnancov dodáva zdroj. Armstrong, Taylor (2015, s. 367) dodávajú, prečo je vyhodnocovanie vzdelávania jedna z najpodstatnejšou súčasťou procesu. Zdroj uvádza, že je to primárne posúdenie či vzdelávacie programy boli účinné, či dosiahli požadované výsledky, či dosiahli zmeny alebo zlepšenia.

Koubek (2015, s. 276) dodáva, že zmeny ku zvýšeniu efektivity pracovníka sa nemusia prejaviť okamžite, dochádza ku ním postupne a trvá to určitú dobu. Pališková et. al. (2021, s. 190) s Koubkom (2015, s. 276) zdieľa podobný názor a zároveň konštatuje, že predovšetkým z toho dôvodu, že sú výsledky, ako je vzdelávanie účinné, náročne merateľný proces tak sa častokrát prejavujú až po určitej dobe a v dlhšom časovom intervale.

Armstrong, Taylor (2015, s. 367) popisujú vyhodnocovanie vzdelávania ako jednu z najpodstatnejších ukazovateľov, ako sú vzdelávacie aktivity účinné. Autori ďalej popisujú, že sa jedná sa komparáciu dopredu stanovených cieľov s výsledkami, ktoré sú dosiahnuté, pričom hlavným cieľom je zanalyzovať či vzdelávacia aktivita splnila svoj

zámer. Barták (2023, s. 185) uvádza, že hodnotenie, ako realizované vzdelávacie či rozvojové programy sú účinné sa uskutočňuje v nadväznosti na niekoľko faktorov, napríklad aké je ponaučenie z nich, či sú školenia dostatočne zamerané na adaptovanie nových informácií, znalostí a vedomostí, ďalej, či majú časový odstup, ktorý je nutný u náročnejších foriem vzdelávania a rozvoja a taktiež vo všetkých prípadoch, kedy zamestnanci majú vo vlastnom záujme sa uistiť, či vzdelávacia aktivita ovplyvnila ich postoje, názory a predovšetkým ich výkonnosť.

Barták (2023, s.185) ďalej podotýka, že hodnotenie efektívnosti vzdelávacích programov by sa malo uskutočňovať na základe štruktúrovaných pohovorov či dotazníkov. Zdroj dodáva, že vďaka výsledkom z hodnotenia je možný prípadný priestor na zlepšenie vzdelávania v organizácii či zlepšiť proces v ďalšej plánovacej etape. Armstrong, Taylor (2015, s. 367) popisujú oblasti, na ktoré je vhodné venovať dostatočnú pozornosť pri vyhodnocovaní vzdelávania: plánovanie - aké sú požiadavky a stanovenie zámerov vzdelávania, realizácia - či sú metódy dostatočne efektívne, náklady v porovnaní so stanoveným rozpočtom, reakcia – aký je pocit jednotlivých účastníkov vzdelávania, výsledky - aký je efekt a dopad vzdelávania na výkon jednotlivých zamestnancov ale aj organizácie. Armstrong Taylor (2015, s. 809) dopĺňajú, ešte jeden podstatný faktor a tým je návratnosť požiadavkou - do akej miery sa podarilo dosiahnuť očakávané prínosy investície do vzdelávania.

Kazík (2017, s. 21) sa zhoduje s predchádzajúcimi autormi a dodáva, že z hľadiska návratnosti investície, je potrebné sa vedieť odpovedať na otázky či je realizovateľné vypočítať efekty z úrovne na finančný ekvivalent a takisto, či zúčastnený rozvojovej aktivity sú schopní vedieť prenášať nadobudnuté vedomosti a skúsenosti na ostatných zamestnancov a vďaka tomu sa ukáže efektívnosť programov. Armstrong, Taylor (2015, s. 369) dopĺňajú, že neustály tlak, ktorý je vyvíjaný na to, aby sa preukázalo aké sú predovšetkým finančné prínosy z vzdelávacích aktivít, zvyšuje pozornosť na hľadisko aká je návratnosť investícií. Tetřevová (2017, s. 64) s predchádzajúcimi autormi sa zhoduje, ale popisuje, že vzdelávanie predstavuje značnú investíciu do zamestnancov, ktorá je najlepšou formou investície, pretože vzdelaní pracovníci sú následne schopní poznatky ktoré získali preniesť na pracovné miesto čo je cieľom investície. Pokiaľ firma neinvestuje do svojich zamestnancov a do ich vzdelávania či následného rozvoja, tak to vedie veľaokrát k odchodu pracovníkov z organizácie dodáva autorka.

Palíšková et. al. (2021, s. 193) popisuje, že hodnotenie aké sú výsledky vzdelávacej aktivity by mali byť súčasťou pravidelného hodnotenia pracovníkov. Armstrong, Taylor (2015, s. 367) píše, že už vo fáze plánovania určitej vzdelávacej aktivity je vhodné sa zamyslieť nad tým, ako budú jednotlivé aktivity následne taktiež vyhodnocované. Podľa autorov hlavný zámer vzdelávacej aktivity je dosiahnutie požadovanej zmeny pracovného chovania jednotlivých zúčastnených tak, aby následné chovanie zamestnancov sa zhodovalo s požiadavkami firmy, a to vďaka vzdelávacím aktivitám, ktoré ukážu či boli úspešné. Autori dodávajú, že vyhodnocovanie vzdelávania môže prebiehať na rôznych úrovniach, začínajúc okamžitou zmenou jednotlivých účastníkov, končiac dopadom na výkon organizácie.

Palíšková et. al. (2021, s. 190) popisuje, že ku zisteniu návratnosti vložených finančných prostriedkov a investícií do vzdelávania svojich pracovníkov, je možné používať viacero prístupov. V praxi sa ale častokrát používa model, ktorý v 60. Rokoch vytvoril Donald Kirkpatrick a ktorý zahŕňa nasledovné štyri úrovne merania aká je účinnosť vzdelávania, dodáva autorka. Palíšková et. al. (2021, s. 190) uvádza, že sa jedná o jeden z najznámejších nástrojov ktorý sa využíva pre hodnotenie efektivity vzdelávacích programov. Autorka vo svojej knižke popisala Kirkpatrickov model nasledovne :

- úroveň reakcie – zámerom je zistiť, aká je odozva účastníkov vzdelávacej akcie;
- úroveň učenia - zámerom je zistiť, či sa podarilo dosiahnuť stanovený cieľ vzdelávacej akcie;
- úroveň chovania - zámerom je zistiť, či došlo ku zmene chovania zamestnancov či k posune ich kompetencií vďaka vzdelávacej aktivite;
- úroveň výsledkov - zámerom je zistiť, či sa uskutočnilo zvýšenie pracovného výkonu.

Koubek (2015, s. 275) podotýka, že je potrebné si položiť otázku, kedy je vlastne vhodné skúmať efektívnosť vzdelávania? Či ihneď po skončení vzdelávacej aktivity alebo s určitým odstupom?

Armstrong, Taylor (2015, s. 371) popisujú, že je taktiež si potreba uvedomiť kto je zodpovedný za realizáciu vzdelávania a za jeho výsledky. Autori uvádzajú, že jednotliví pracovníci by si mali uvedomovať, značná časť zodpovedností bude na nich ale zároveň by mali vedieť, že potrebujú pomoc od líniových manažérov a samotnej organizácie. Autori ďalej konštatujú, že zodpovednosť a právomoc za realizáciu vzdelávania a rozvoja sa neustále viac mení z prvej úlohy personalistov sa mení na úlohu manažérov a vedúcich pracovníkov. *„Personalisti, ktorí sa zaoberajú vzdelávaním a rozvojom, by mali vzdelávanie a rozvoj skôr uľahčovať než poskytovať.“* píše Armstrong, Taylor (2015, s. 371).

Kazík (2017, s. 16) zdieľa odlišný názor ako predchádzajúci autori a uvádza že vo firemnom vzdelávaní je komplikovaný proces jasne definovať hlavný účel potreby rozvíjania a táto nejednoznačnosť je predovšetkým zapríčinená tým, že nie je určené kto všetko formuluje požiadavky na zmysel rozvoja a zadávania vzdelávacej či rozvojovej aktivity. Kazík (2017, s. 17) popisuje kto má na starosti vzdelávacie aktivity a to sú podľa neho priamy nadriadený pracovníci, personalisti, predstavitelia top managementu a v neposlednej rade samotní účastníci. Koubek (2015, s. 281) má totožný názor ako Kazík (2017, s. 17), vo svojej knihe popisuje, že vedúci pracovníci sú jedným z najhlavnejších zdrojov informácií vďaka ktorým sa vie vyhodnocovať efektívnosť vzdelávania a práve oni sú potrební pre vyhodnocovanie výsledkov vzdelávania.

## 2.3 Metódy vzdelávania a rozvoja

Šikýř (2016, s. 141) uvádza, že metóda ktorá je vhodne zvolená sa vyberá na základe niekoľkých faktorov ako je potreba vzdelávania, cieľ vzdelávania, aká je cieľová skupina a aké sú organizačné predpoklady. Aby boli jednotlivé metódy účinné je potrebné dodržiavanie plánov rovnako ako ich vyhodnocovanie dodáva zdroj.

Pališková et. al. (2021, s. 183) je toho názoru že *„V rámci podnikového vzdelávania sa používajú rozne metódy a každá z nich je zameraná na určité aspekty vzdelávania, každá má svoje prednosti ale aj obmedzenia“*. Autorka ďalej uvádza, že správna voľba vzdelávacích metód, záleží hlavne na tom, komu je vzdelávacie program určený, taktiež na obsahu a na finančných prostriedkoch firmy ktoré je ochotná investovať. Barták (2023, s. 181) vo svojej knihe dodáva, že široké spektrum metód ktoré sú disponibilné dáva možnosť si vybrať metódu ktorá je najvhodnejšia vzhľadom ku stanoveným cieľom.

Plamínek (2018, s. 98) podotýka, že pre vedenie je dostatočná ponuka vzdelávacích metód podstatnou záležitosťou pretože medzi nimi si účastníci majú možnosť zvoliť konkrétnu podobu vzdelávacích metód ktoré chcú používať. Autor píše, že voľba správnej

metódy je vecou precíznej úvahy. Palíšková et. al. (2021), Armstrong, Taylor (2015), Barták (2023), Šikýř (2016) a ďalší autori ktorí sú odborníci na ľudské zdroje sa zhodli na tom, že sa rozlišujú dve základné skupiny metód vzdelávania a rozvoja :

- vzdelávanie na pracovisku (on-the-job training);
- vzdelávanie mimo pracovisko (off-the-job training).

### 2.3.1 Vzdelávanie na pracovisku

Palíšková et. al. (2021, s. 184) popisuje, že tento proces sa realizuje priamo na pracovnom mieste zamestnanca v priebehu jeho pracovného procesu. Zdroj dodáva, aká je hlavná výhoda kedy sa zamestnanec vzdeláva priamo na pracovisku a to, že zamestnanec má možnosť nezávisle na ostatných osvojovať nové postupy vo výrobe či nové znalosti v konkrétnej organizácii. Autorka popisuje, že sa jedná o neformálny prístup, kedy ďalšia z výhod je, že sa zlepšujú vzťahy na pracovisku medzi jednotlivými zamestnancami. Armstrong, Taylor (2015, s. 358) súhlasia s Palíškovou et. al. (2021, s. 184) a charakterizujú vzdelávanie na pracovisku ako proces, ktorý súvisí s učením na základe pracovných skúseností. Šikýř (2016, s. 142) dodáva, že táto forma sa využíva predovšetkým individuálne a nie skupinovo. Armstrong, Taylor (2015, s. 358) konštatujú, že pri vzdelávaní na pracovisku je kľúčové sa zamerať na vzdelávanie na základe skúsenosti z práce. Ďalej zdroj uvádza, ktoré faktory zabezpečujú, že vzdelávanie na pracovisku je efektívne a to je hlavne motivácia, samostatnosť, schopnosti či sebaistota. Autori dodávajú, že sa jedná o neformálny proces ktorý neobsahuje žiadne špecifikácie či plánovanie.

Podľa Armstronga, Taylora (2015, s. 358) vzdelávanie na pracovisku má svoje obmedzenia. Autori popisujú hlavný problém ktorý vidia a to, že hlavným faktorom ktorý ovplyvňuje efektivitu vzdelávacích programov závisí na tom, ako sú líniovní manažéri ochotní prevziať zodpovednosť a bohužiaľ to niektorí neakceptujú.

Šikýř (2016, s. 142) popisuje aké sú najhlavnejšie metódy vzdelávania používané na pracovisku a ako prebiehajú a zároveň s ním súhlasí taktiež Koubek (2015, s. 266) a taktiež Barták (2021, s. 181) či Palíšková et. al. (2021, s. 184) :

- inštrukcia pri výkone práce - dotyčný sa učí pomocou pozorovania a následne napodobňovania činnosti skúseného školiteľa, ktorý ukazuje výkon určitej práce. Inštruktáž je veľmi vhodná metóda kedy je potrebné daného pracovníka zaškoliť alebo zaučiť a tak má dotyčný možnosť si rýchlo osvojiť nové znalosti;
- asistovanie – dotyčný ktorý potrebuje získať nutné vedomosti pre jeho prácu, asistuje pri výkone práce osvedčenému školiteľovi z množstvom skúseností a vďaka tomu, si osvojuje pracovný postup ktorý je stanovený a následne sa chystá na prípravu ku samostatnému výkonu práce. Spolupráca so školiteľom umožňuje zamestnancovi dokonale zvládnuť jeho pracovný výkon;
- poverenie úlohou - skúsený pracovník poverí zamestnanca zvládnutím určitej úlohy, kedy dotyčný má povinnosť preukázať ako aplikuje novo osvojené vedomosti,

schopnosti či znalosti prostredníctvom splnenia pridelenej úlohy. Poverenie úlohou vedie zamestnanca ku vyššej samostatnosti a zodpovednosti;

- rotácia práce - dotyčný má možnosť sa vzdelávať vďaka postupnom a dočasnom premiestňovaniu z jedného pracovného miesta na iné pracovné miesta, kde spozná nových ľudí, nové pracovné úlohy a nové pracovné podmienky v organizácii. Rotácia práce rozširuje kvalifikáciu a zlepšuje prispôsobivosť zamestnanca;
- koučovanie - dotyčný sa vzdeláva pod vedením kouča, jedná sa o osoby ktoré sú schopné vedieť dobre komunikovať, usmerňovať a zároveň taktiež dobrý kouč musí podnecovať pracovníkov ku ich iniciatíve a ku zvýšeniu samostatnosti pri osvojovaní si nových poznatkov ktoré sú potrebné ku vykonávaniu práce v požadovanej kvalite;
- mentorovanie – dotyčný sa vzdeláva pod vedením mentora ktorý je odborník v danej oblasti a je ochotný svoje skúsenosti predávať ostatným, zároveň vie poradiť zúčastneným pri osvojovaní si nových znalostí a ku výkonu práce v požadovanej kvalite.

Koubek (2015, s. 267) dopĺňa aké sú ďalšie metódy vzdelávania na pracovisku ako je napríklad counselling ktorý podľa autora patrí ku jedným z najnovších metód ako sa dajú formovať pracovné schopnosti a autor popisuje túto metódu ako konzultovanie ktoré je vzájomné medzi pracovníkmi. Autor popisuje ako ďalšiu metódu pracovné porady, ktoré považuje za adekvátnu metódu, kedy sa dotyční zoznamujú s problémami ktoré nesú len záležitosťou pracoviska ale celej organizácie. Palíšková et. al. (2021, s. 184) popisuje ostatné metódy vzdelávania na pracovisku ako briefing alebo pracovná porada tímu, práca na projekte, praktická demonštrácia či samostatné vedenie projektu. Podľa Armstronga, Taylora (2015, s. 358) existujú ešte ostatné metódy ako je napríklad samostatne riadené vzdelávanie alebo plánovanie skúseností či e-learning.

Koubek (2015, s. 268) popisuje metódu asistovania ako tradičnú a veľmi často používanú metódu. Autor popisuje túto metódu ako proces, kedy pracovník je pridelený ako pomocník ku pracovníkovi ktorý má viac skúseností a ktorý mu pomáha plniť úlohy a osvojuje si znalosti. Palíšková et. al. (2021, s. 185) s Koubkom (2015, s. 268) zdieľa totožný názor a zároveň dodáva, že asistovanie je metóda ktorá je vhodná pre nových zamestnancov.

Palíšková et. al. (2021, s. 185) uvádza, že negatívum asistovania je možná situácia, kedy skúsenejší pracovník predá nesprávne postupy ktoré si zamestnanec osvojí. Koubek (2015, s. 268) zdieľa názor Palíškovej et. al. (2021, s. 185) totožný názor a píše, že sa jedná o veľmi častý problém.

### **2.3.2 Vzdelávanie mimo pracovisko**

Palíšková et. al. (2021, s. 184) popisuje, že vzdelávanie mimo pracovisko dokonale dopĺňa a otvára možnosti vzdelávaniu na pracovisku. Ďalej zdroj uvádza, že vzdelávacie programy ktoré prebiehajú mimo pracovisko sú vhodné na získanie nových skúseností, rozvoj soft skills alebo na budovanie vzájomných vzťahov. Autorka dodáva, že hlavnou výhodou je, že pracovníci majú možnosť sa zoznámiť s novými ľuďmi z externého prostredia ktorí pracujú

v rovnakom obore a tak nadobudnúť nové názory ktoré sú diferentné od tých svojich. Ďalšou výhodou je, že tieto programy sú možné pripravovať podľa presných požiadavkou firmy dodáva zdroj. Šikýř (2016, s. 143) dodáva, že spravidla sa vzdelávanie mimo pracovisko realizuje pre veľkú skupinu ľudí.

Šikýř (2016, s. 143) popisuje aké sú hlavné metódy vzdelávania mimo pracovisko a ako prebiehajú s ktorými zároveň súhlasia všetci predchádzajúci autori :

- prednáška - účastníci sa učia prostredníctvom výkladu školiteľa. Vďaka prednáške je možné spoľahlivo a rýchlo poskytnúť informácie lektora zúčastneným. Negatívum tejto metódy je, že sa jedná o jednostranný výklad lektora ktorý môže zmenšiť motiváciu ostatných ku účinnému osvojovaniu si poskytnutých informácií;
- seminár - účastníci sa vzdelávajú pomocou lektorovho výkladu, kde využíva možnosť spoločnej diskusie s ostatnými účastníkmi. Hlavná výhoda tejto metódy spočíva v tom, že sa zvyšuje motivácia zúčastnených ku osvojovaniu si predávaných informácií;
- demonštrovanie - školiteľ ukazuje zúčastneným určitý pracovný postup pomocou modelových pracovných situáciách. Zúčastnený si tak majú možnosť názorne osvojovať nové vedomosti ktoré neskôr využívajú ku výkonu určitej práce či dosiahnutiu požadovaného výkonu;
- prípadová štúdia - účastníci sa vzdelávajú pomocou vyhľadávania možných riešení v modelových situáciách. Výhodou riešenia prípadových štúdií je, že zamestnancom rozvíja ich analytické myslenie a taktiež pomáha ku lepšej tímovej spolupráci;
- outdoorové aktivity – účastníci sa vzdelávajú formou športových aktivít v prírode, kde majú príležitosť rozvíjať svoje nadobudnuté schopnosti a následne ich implementovať v praxi;

Koubek (2015, s. 270) popisuje ďalšie metódy ktoré sú používané mimo pracovisko - prednáška spojená s diskusiou, workshop - variant prípadových štúdií, brainstorming, simulácia, hranie rolí, assessment centre, e-learning. Palíšková et. al. (2021, s. 184) s autorom súhlasí a zároveň popisuje ostatné metódy mimo pracovisko ako sú - adventure education, brainwriting či samoštúdium.

Koubek (2015, s. 271) popisuje ďalšiu metódu a to konkrétne hranie rolí. Autor charakterizuje túto metódu ktorá sa zameriava na rozvoj praktických schopností a je potrebná aktivita zúčastnených. Palíšková et. al. (2021, s. 185) metódu assessment centrum popisuje ako konkrétnu modelovú situáciu ktorá je častým príkladom v praxi.

Všetci spomínaní autori Palíšková (2021), Koubek (2015), Barták (2023) sa zhodujú na tom, že do metód vzdelávania mimo pracovisku patrí taktiež samoštúdium. Armstrong, Taylor (2015, s. 359) uvádzajú, že keď sa dotýčny vzdeláva sám tak sa naučí a získa poznatky efektívnejšie. Súhlasí s tým taktiež Barták (2023, s. 182) ktorý konštatuje, že za sebazvdelávanie má dotýčny celú zodpovednosť na sebe a preto je potrebné mať určitú schopnosť sebareflexie. Metóda sa zameriava na rozvíjanie pozitívnych vlastností



jedinca a na minimalizácii negatívnych vlastností dodáva autor. Koubek (2015, s. 273) popisuje, že hlavná výhoda sebazvedávania je, že dotyčnému šetrí čas a tak sa má možnosť vzdelávať podľa vlastného tempa.

Šikýř (2016, s. 143) popisuje, ako špecifickú skupinu ktorou sú metódy vzdelávania ktoré sa dajú aplikovať ako na pracovisku tak aj mimo neho či individuálne alebo skupinovo. Všetci spomínaní autori sa zhodli, že ide o metódu **e-learning**. Autor popisuje, že ide o metódu, ktorá podporuje informačné, taktiež komunikačné technológie ktoré sú dostupné prostredníctvom počítačov.

Blažková (2022) popisuje, že je podstatné sa venovať školeniam na soft skills a že na rozvoji mäkkých znalostí záleží. Rovnaký zdroj uvádza, že štúdia nadácie Carnegie Mellon Foundation zistila, že 75% dlhodobého pracovného úspechu závisí práve aká je úroveň soft skillových znalostí pracovníkov.

## 2.4 Moderné trendy vzdelávania a rozvoja

Farkačová (2022) uvádza, že technologický vývoj je jednou z hlavných príčin prečo sa zvyšujú požiadavky na vzdelávanie pracovníkov, zároveň pomocou neho to vie byť súčasťou riešenia novovznikajúcich potrieb. Rovnaký zdroj ďalej uvádza, že čím ďalej, tým viac má veľký význam umelá inteligencia ale taktiež virtuálna realita alebo ich spojenie. Internetový zdroj popisuje, že dostatočné využívanie nových trendov prináša niekoľko pozitív. Sú to napríklad zvýšenie danej znalosti, úroveň motivácie, lojality či angažovanosti pracovníkov.

Šikýř (2016, s. 138) uvádza, že pokiaľ zamestnávateľ chce aby jeho organizácia zamestnávala čo najkvalifikovanejších pracovníkov, tak jeho povinnosťou je, neustále sledovanie nových trendov, učiť sa nové informácie a taktiež vedieť poskytnúť svojim pracovníkom dostatočné možnosti na vzdelávanie a rozvoj v určitej oblasti. Urbancová, Vrabcová (2023, s. 58) uvádzajú, že technológie ktoré sa rýchlo rozrastajú, si dávajú za cieľ podporu vzdelávania a v dnešnej dobe jedna z najčastejších foriem vzdelávania je podľa autoriek e-learningová forma alebo taktiež kombinovaná forma, pri ktorej sa využívajú napríklad webináre alebo virtuálne učebne.

Urbancová, Vrabcová (2023, s. 59) charakterizujú, aké sú výhody online vzdelávania. Podľa autoriek výhoda online vzdelávania je, že vďaka nej majú zamestnanci dostatočnú flexibilitu, pretože jedinec má možnosť sa vzdelávať podľa vlastného tempa a podľa svojich časových možností. Aj keď sa zásadne zmení obsah a zámer školenia, vyučovacia metóda zostane v zásade rovnaká. Autorky ďalej popisujú výhody online vzdelávania ako sú predovšetkým úspora času, nákladov a podpora work-life balance ktorý začína byť viac a viac obľúbený.

Pališková et. al. (2021, s. 194) rozdeľuje nové trendy vzdelávania a rozvoja zamestnancov do skupín s ktorými sa zhodujú taktiež predchádzajúci autori, a to nasledovne :

- Soft skills ;
- Gamifikácia vo vzdelávaní ;
- Blended learning ;
- Digitálne formy vzdelávania.

## **Soft skills**

Internetový zdroj Tatrabanka.sk (2023) uvádza, že soft skills oproti iným školeniam vychádzajú už z konkrétnych potrieb danej firmy. Zamestnanci, ktorí majú dostatočnú úroveň mäkkých zručností, sú viac schopní podávať efektívne pracovné výkony, sú flexibilnejší a vedú sa prispôbiť neustálym zmenám v práci či riešiť efektívne problémy zákazníkov dodáva zdroj. Rovnaký zdroj uvádza, že vďaka rozvoju mäkkých zručností sa buduje firemná kultúra. Farkačová (2022) uvádza, že existuje tréning, ako sa naučiť odmietat' činnosti ktoré nesú v pracovnom popise pracovníka a ktorý je absolútne kľúčový pre zamestnanca firmy. Zdroj ďalej uvádza, aké sú ďalšie trendy ktoré sú zamerané na osobný rozvoj ako je kurz zameraný na reč teľa a rovnako obľúbené sú kurzy hovorenia na verejnosti, prípravou na pracovný pohovor, zvládanie stresu na pracovisku, prezentačné zručnosti.

## **Gamifikácia vo vzdelávaní**

Palíšková et. al. (2021, s. 194) označuje gamifikáciu ako zavádzanie herných prvkov do klasického pracovného prostredia. Vďaka tejto metóde je celý proces vzdelávania pre zamestnancov viac atraktívny a ich motivácia ku vykonávaniu práce je automaticky zvýšená dodáva autorka. Autorka ďalej píše že, gamifikáciu je možné využívať rôznymi metódami ako napríklad pomocou bodové hodnotenia, zostavovanie rebríčkov úspešnosti či dosiahnutie prémie a to všetko podporuje u zamestnancov súťaživosť a tým lepšie výkony. Implementácia herných prvkov zvyšuje možnosť si preberanú látku lepšie zapamätať dodáva zdroj.

Langer (2016, s.204) popisuje gamifikáciu ako pojem ktorý je možné využívať napríklad porovnávaním výsledkov s kolegami, získavaním bodov za dobré hodnotenie, zlým hodnotením prípadne nečinnosti a to núti jednotlivcov ku disciplíne a lepším výsledkom.

## **Blended learning**

Palíšková et. al. (2021, s. 195) popisuje b-learning ako vhodnú kombináciu medzi e-learningom a klasickými metódami výuky. Výhoda e-learningu podľa autorky spočíva vo vysokej individualite vzdelávania kedy dotyčný má možnosť si sám zvoliť priestory na vzdelávanie a taktiež čas a zároveň má možnosť sám zistiť, či sú jeho vedomosti dostatočné a v čom je priestor na zlepšenie. Kalenda (2023) popisuje, že sa jedná napríklad o prednášky, skupinovú prácu, projekty, on-line kurzy, videa, interaktívne hry, robotika, rozšírená realita a mnoho ďalších.

Armstrong, Taylor (2015, s. 366) popisujú blended learning ako kombináciu rozmanitých metód vzdelávania so zámerom čo najviac zefektívniť celkový výsledok procesu vzdelávania tým, že sa pri realizácii vzdelávania jednotlivé metódy navzájom dopĺňujú.

## **Digitálne formy vzdelávania**

Palíšková et. al. (2021, s. 195) uvádza, že hlavným dôvodom, prečo sa zamestnanci vzdelávajú nedostatočne, je práve ich pracovná vyťaženosť a z toho dôvodu je možné očakávať, že do budúcnosti sa do podnikového vzdelávania budú čím ďalej, tým viac implementovať technológie a inovácie. Kalenda (2023) zároveň popisuje, že vidí budúcnosť vo vzdelávaní jednoznačne vo virtuálnej realite. Zdroj dodáva, že technológie vedú napomáhať vzdelávaným ku lepšej predstavivosti a následnému porozumeniu komplikovanejším postupom. Palíšková et. al. (2021, s. 195) konštatuje, že digitálne formy vzdelávania sú v rôznych podobách ako napríklad v podobe zariadení na zobrazovanie textu, na prehrávanie videí či audia.

Kalenda (2023) popisuje, že umelá inteligencia vie byť využívaná k analýze informácií, vie byť pomocníkom pre vytváranie vzdelávacích plánov, poskytuje rýchlu spätnú väzbu a taktiež vytvára taktiež interaktívne hry.

Langer (2016, s. 204) popisuje, výhody digitálneho vzdelávania - časopriestorová neobmedzenosť, možnosť voľby, vysoká miera interaktivity, možnosť vzdelávania aj pre jedinca, optimalizácia stresu pred ostatnými účastníkmi, nízka cena. Autor dodáva aké sú nevýhody - malá motivácia ku štúdiu zapríčinená neprítomnosťou vzdelavateľa, vysoké nároky na disciplínu, chýbajúci kontakt tvári v tvár, nutnosť vlastniť a ovládať technológie, obava zo zvládnutia z technológií.

Pališková et. al. (2021, s. 195) na záver konštatuje, že : „*Klasické metódy vzdelávania však naďalej zostávajú nenahradiateľné, pretože predsa len osobný kontakt medzi vyučujúcim a účastníkom je omnoho efektívnejší a produktívnejší a je kľúčovým prvkom procesu vzdelávania*”.

## 2.5 Metodika práce

Metodika práce obsahuje detailný popis všetkých krokov, ktoré boli uskutočnené v priebehu písania bakalárskej práce ktorá sa zameriavala na problematiku vzdelávanie a rozvoj zamestnancov v organizácii.

Hlavným cieľom bakalárskej práce bol zhodnotiť proces vzdelávania a rozvoja zamestnancov vo vybranom podniku a dieľči cieľ práce bol formulovať odporúčenia ktoré by sa zameriavali na zlepšenie aktuálnej situácie. Práca obsahovala štyri časti a to začínajúc úvodom, pokračovala teoreticko-metodologickou časťou, následne praktická časť a končila záverom.

**Časť teoretická** je podkladom pre časť praktickú. Teoreticko-metodologická časť bola vytvorená pomocou overených a aktuálnych internetových zdrojov a predovšetkým z poznatkov z odbornej literatúry a článkov. Na základe literárnej rešerše boli predstavené pojmy spojené so vzdelávaním a rozvojom zamestnancov od všetkých známych autorov a špecialistov na ľudské zdroje ako je Arsmtrong a Taylor, Pališková, Bršťáková, Koubek či Barták alebo Šikýř. Všetky spomenuté zdroje a zároveň aj internetové zdroje boli riadne v práci citované. Informácie získané z odbornej literatúry potom boli detailne popísané v teoretickej časti práce. Teoretická časť práce taktiež obsahovala komparáciu názorov jednotlivých citovaných autorov, kde sa ich názory a postoje zhodujú, dopĺňajú či rozchádzajú a vďaka tomu je možné získať komplexný pohľad na riešenie problematiku. Teoreticko-metodologická časť bola rozdelená do štyroch základných podkapitol ktoré sa týkajú vzdelávania a jeho významu, procesu vzdelávania a rozvoja, metódam vzdelávania a rozvoja a tiež v neposlednom rade moderným trendom vo vzdelávaní a rozvoji. Vďaka definovaniu všetkých pojmov bolo možné lepšie vysvetliť dané informácie, ktoré vyplývajú z praktickej časti práce.

**Praktická časť** tejto bakalárskej práce bola vytvorená na základe výskumu ktorý bol uskutočnený pomocou dotazníkového šetrenia. Praktická časť sa skladala zo štyroch hlavných podkapitol. V úvode praktickej časti bola predstavená firma Viatris CZ s.r.o. so sídlom v Prahe, ktorú si autorka vybrala pre túto bakalársku prácu. V tejto podkapitole bola popísaná história organizácie, jej ciele, predmet podnikania, počet zamestnancov či kedy bola firma založená. Ďalšia z podkapitol pojednávala o súčasnom stave v oblasti

vzdelávania a rozvoja zamestnancov v spoločnosti ktorý bol detailne rozobraný vďaka poskytnutým materiálom od vedenia firmy, internetových zdrojov, taktiež z interných zdrojov spoločnosti. Tretia podkapitola sa zaoberala vlastným výskumom a jeho vyhodnotením. Po diskusii s vedúcim pracovníkom bola zvolená ako vhodná metóda kvantitatívna metóda výskumu a to dotazníkové šetrenie, ktorým cieľom bolo zhodnotenie procesu vzdelávania a rozvoja v spoločnosti a s tým spojené vnímanie spokojnosti zamestnancov. Na dotazník neodpovedal po dohode vedúci pracovník, s ktorým bol dotazník konzultovaný. Ďalej boli v podkapitole jednotlivito a detailne popisné otázky, ktoré sa nachádzali v dotazníkovom šetrení a zároveň boli taktiež popísané a vyhodnotené odpovede. Dotazník sa opieral o informácie z odbornej literatúry. Z dôvodu ochrany osobných dát zamestnancov bol dotazník rozoslaný zamestnancom organizácie vedúcim pracovníkom HR na ich e-mailové adresy. Zamestnanci boli informovaní, za akým účelom je dotazník vytvorený a boli ubezpečení o anonymite získaných informácií. Keďže dotazníkové šetrenie prebehlo anonymnou formou, tak umožňovalo zamestnancom odpovedať otvorene a úprimne na všetky kladené otázky. Dotazník bol rozoslaný dňa 12. 2. 2024 a boli oslovení zamestnanci zo všetkých úrovní pracovného zaradenia (pozície z financií, logistiky, HR, marketingu, obchodné oddelenie). Vyhodnotenie charakteristiky respondentov tvorilo ako prvé pohlavie zamestnancov vo firme ktoré sa skladalo z 65 % žien a 35 % mužov takže 39 žien a 21 mužov. Najväčšia veková skupina, boli zamestnanci vo veku 41-50 rokov, ktorú tvorilo 30 zamestnancov (50 %). O niečo menšie zastúpenie mala veková skupina 30-40 rokov, ktorú tvorilo 14 pracovníkov (23,3 %) a 12 pracovníkov (20 %) tvorila veková skupina vo veku na rozmedzí 51-60 rokov. Najmenej početnú skupinu tvorili respondenti vo veku menej ako 30 rokov. Túto skupinu tvorilo celkom 4 respondenti (6,7 %). Najpočetnejšiu skupinu tvorilo zastúpenie zamestnancov, ktorí vo firme pracujú 6-10 rokov, je to dohromady 26 zamestnancov (43,3 %). O niečo menej sú respondenti vo firme zamestnaní 2-5 rokov, kde túto možnosť označilo 22 pracovníkov (36,7 %). Zamestnaní viac ako 11 rokov tvorilo 7 pracovníkov (11,7 %) a najmenšiu skupinu tvorili pracovníci ktorí sú zamestnaní vo firme menej ako 2 roky je 5 respondentov (8,3 %). Počet zamestnancov, ktorým bol zaslaný dotazník, a teda boli oslovení respondenti bol 70 ľudí a návratnosť predstavovala 60 ľudí takže 85, 7 %. Následne boli všetky vyplnené dotazníky zaslané späť autorke práce vedúcim zamestnancom oddelenia a zber odpovedí trval 15 dní. Výsledky boli spracované pomocou Google Forms a následne spracované do grafov. Účelom dotazníka bolo zhodnotiť súčasný stav vzdelávania a rozvoja vo firme a s tým spojená spokojnosť zamestnancov ktoré boli nápomocné ku zisteniu možností a návrhov na zlepšenie. Dotazníkové šetrenie obsahovalo 24 otázok ktorých pomocou prispeli ku efektívnosti vyzbieraných dát a ku následnému vyhodnoteniu. Dotazník obsahoval taktiež otázky na ktoré mali možnosť odpovedať len vedúci zamestnanci, ktoré sa zameriavali na proces vzdelávania. V kvantitatívnej metóde boli predovšetkým uzavreté otázky, v ktorých si pracovníci mali možnosť vybrať len jednu možnú odpoveď ale taktiež obsahovala otázky, kde mali pracovníci možnosť odpovedať s viacerými možnými variantami. Pokiaľ pracovníci odpovedali negatívne, mali možnosť uviesť dôvod, prečo sú toho názoru, aby to autorke dopomohlo zistiť príčinu negatívnej odpovede. Otvorené otázky na negatívne odpovede boli nepovinné a dobrovoľné. Zároveň boli v dotazníku taktiež dve otázky otvoreného charakteru a zamestnanci sa mohli vyjadriť textovou odpoveďou a ktoré sú zamerané na spätnú väzbu respondentov a kde zamestnanci mali možnosť vyjadriť svoj názor ohľadne toho, čo hodnotia negatívne v oblasti systému vzdelávania vo firme a mali taktiež možnosť sa vyjadriť čo by poprípade zmenili a ich možné návrhy ktoré by viedli

ku zlepšeniu aktuálnej situácii v oblasti vzdelávania a rozvoja vo firme. Výsledky boli následne zhodnotené a vypracované do jednotlivých grafov ktoré sa nachádzajú v prílohe. V podkapitole praktickej časti boli porovnané výsledky z dotazníkového šetrenia s teoreticko-metodologickou časťou práce a posledná podkapitola praktickej časti tejto práce sa zameriavala na návrhy a odporúčania ktoré by viedli ku zlepšeniu aktuálnej situácie v organizácii, na základe použitých výskumných metód. Využité metódy umožnili získať dostatok relevantných informácií potrebných na formulovanie vhodných odporúčaní pre skvalitnenie procesu vzdelávania a rozvoja v organizácii. Výsledky a návrhy ktoré boli získané budú poskytnuté vedeniu organizácie.

Nakoniec bol spracovaný **záver**, ktorý obsahoval celé zhrnutie bakalárskej práce.

### 3 Praktická časť

Praktická časť tejto bakalárskej práce je spracovaná na základe vyhodnotenia primárnych zdrojov. V prvej podkapitole 3.1. sa praktická časť stručne zaoberá predstaveniu spoločnosti Viatris CZ s.r.o. ktorá bola vybraná ako vhodná organizácia, v ktorej je možné uskutočniť výskum da danú problematiku. V podkapitole 3.2. je popísaný aktuálny systém vzdelávania a rozvoja v organizácii. Potrebné informácie či dáta ku spracovaniu boli získané z interných zdrojov spoločnosti Viatris CZ s.r.o. a z dostupných materiálov. Následná podkapitola 3.3. sa venuje vlastnému výskumu a jeho vyhodnoteniu, kde bol použitý kvantitatívny výstup, a to konkrétne dotazníkové šetrenie medzi zamestnancami podniku. Sú tu detailne vypracované otázky a odpovede z dotazníkového šetrenia. V poslednej podkapitole práce 3.4. sú zhrnuté výsledky tejto práce a následne sú navrhnuté a formulované odporúčenia pre spoločnosť Viatris CZ s.r.o. ktoré by mohli organizácii pomôcť zlepšiť aktuálny proces vzdelávania a rozvoja zamestnancov.

#### 3.1 Predstavenie organizácie

Spoločnosť Viatris CZ s.r.o. bola založená 13.10. 2014. Spoločnosť sa spojila medzi spoločnosťami Mylan Healthcare a Upjohn, do tej doby patrila spoločnosť Pfizer. Vďaka spojeniu týchto dvoch pôvodných subjektov ktoré sa vzájomne dopĺňujú má spoločnosť výrobné, vedecké a distribučné odborné znalosti ktoré sú preukázateľné zdravotníckymi a globálnymi schopnosťami vedieť poskytovať lieky pacientom v požadovanej kvalite. Zlúčenie spoločností Mylan a Upjohn bolo oznámené 29. júla 2019 a konečné schválenie firma obdržala 30. októbra 2020. V roku 2022 sa firma oficiálne premenovala na názov Viatris CZ s.r.o. ktorý nesie dodnes (Pharmaprofit, 2020). Zlúčením došlo ku spojeniu spoločných cieľov a skúseností s ich realizáciou, vďaka ktorému firma má možnosť zdravotnícky systém v podobe, akej má byť. (interné zdroje). Spoločnosť dodáva lieky a produkty svojim pacientom vo viac ako 165 zemí, vyrobí približne 80 miliárd ročne vyrobených liečiv a má 50 výrobných závodov, taktiež firma disponuje so 157 značkami v Českej Republike a 13 miliónov balení dodaných ročne na český trh. (Viatris, 2024). Viatris je vyvrcholením strategického úsilia spoločnosti Mylan zvýšiť rozsah vo všetkých oblastiach - geografický dosah, výskum a vývoj, globálna komerčná stopa (Viatris, 2024).

Spoločnosť sa zameriava na ponúkание širokého spektra liečivých prípravkov a to ako originálnych tak aj generických, zároveň biologicky podobných prípravkov a voľne predajne dostupných. Na webových stránkach (Pharmaprofit, 2020) sa uvádza, že firma sa stáva novým druhom globálnej zdravotníckej spoločnosti s pomocou rozšírenia prístupu k farmaceutickým produktom a liekom bez ohľadu na geografickú lokalitu alebo okolnosti, rozvíjať prevádzku ktorá je čo najviac zodpovedná a udržateľná a taktiež cielené inovácie ktorá napomáhajú ku zlepšeniu zdravia pacientom a využívať odbornosť v kolektíve v spoločnosti ktorá prepája viac ľudí s ďalšími produktami a službami (Pharmaprofit, 2020). Podľa dát organizácie IQVIA (americká nadnárodná spoločnosť výskumu), je možné firmu zaradiť medzi najlepších 5 firiem ktoré sa zaoberajú farmáciou. Spoločnosť dodáva približne 175 produktov ktoré sú účinné. Spoločnosť je mimoriadne úspešná. Dosahuje taktiež vysoké obraty, ktorých dosiahne len mále percento firiem v Českej Republike (interné zdroje). Firma ponúka širokú a rozmanitú škálu liečebných možností vo všetkých terapeutických oblastiach, pričom mnoho kategórií obsahuje niekoľko produktov v rade vo forme liekov a aplikačného systému, ktoré umožňujú lekárom prispôbiť starostlivosť pre optimálnu liečbu. Firma sa taktiež zameriava na oblasti - kardiovaskulárne, anestézia, dermatológia, diabetes a metabolizmus, očná starostlivosť, infekčné ochorenia, onkológia, zdravotná starostlivosť pre ženy (Viatris, 2024).

Firma Viatris je ale predovšetkým poskytovateľ liekov k liečbe HIV a AIDS či iných závažných infekčných ochorení. Približne 40 % z viac ako 23 miliónov ľudí ktorí sa liečia na HIV využívajú prípravky od firmy a viac ako 60 % je liečených HIV pozitívne detí (Pharmaprofit, 2020). Firma Viatris dodáva voľnopredajné lieky do lekární alebo reťazcov ako sú napríklad Benu, Dr. Max alebo Pilulka (interné zdroje).

Spoločnosť rozvíja oblasť zdravotnej starostlivosti vďaka odpovedajúcemu vedeniu. Vďaka svojej odbornosti, znalostiam či stratégií a vízie zdravotníckeho prostredia prináša výkonný manažérsky tím spoločnosti po celom svete hodnotu ktorá je nespochybniteľná (Viatris, 2024). Ako uvádza internetový zdroj (Pharmaprofit, 2020) firma Viatris má približne 37 000 zamestnancov po celom svete, sídli v USA. V súčasnosti organizačná štruktúra spoločnosti vychádza z fungovania spoločnosti. Hlavný je Country manager ktorý má pod sebou oddelenie Sales marketing, Product manager a pod ním sú medicínsky reprezentanti (inetné zdroje). Vo firme je taktiež logistické a finančné oddelenie a oddelenie HR (interné zdroje).

Poslaním firmy je zlepšovať prístup k vysoko kvalitným liekom a zlepšovať tak zdravie pacientov. Viatris je zdravotnícka spoločnosť nového druhu, ktorá ľudí po celom svete podnecuje k tomu, aby žili zdravo vo všetkých etapách života. Predovšetkým sa zameriava na podporu pacientov, vzdelávanie a pomoc znevýhodneným skupinám obyvateľov. Taktiež podporuje aktivity o svetovej kampani ako je napríklad očkovanie či duševné zdravie (Viatris, 2024). Organizácia je presvedčená, že lepší prístup k liekom znamená lepšie zdravie. Viatris na svojich webových stránkach (Viatris, 2024) taktiež uvádza, že podnik sa snaží o využívanie najlepších výrobných znalostí a osvedčených obchodných schopností k tomu, aby dokázala pacientom poskytovať kvalitné lieky tam, kde potrebujú. Cieľom firmy je pomáhať ľuďom po celom svete v udržiavaní si zdravého životného štýlu, bez ohľadu na vek. Poskytovanie kvalitných liečiv pacientom všade na svete (interné zdroje).

### **3.2 Súčasný stav v oblasti vzdelávania a rozvoja zamestnancov**

Ako ďalšia podkapitola v praktickej časti sa zameriava na popis súčasného systému vzdelávania a rozvoja v organizácii Viatris CZ s.r.o. Informácie v tejto časti praktickej práci sú čerpané predovšetkým z interných zdrojov spoločnosti (Viatris, 2024), dokumentov spoločnosti či z webových stránok firmy. Firma Viatris má programy vzdelávania a rozvoja pre svojich zamestnancov navrhnuté tak, aby podporili ich profesionálny rast a prispeli ku spoločnému úspechu spoločnosti. V podkapitole je vysvetlené ako firma rozvíja svojich zamestnancov, aké školenia poskytuje, akými metódami vzdeláva a v neposlednej rade je popísaný celý proces vzdelávania a rozvoja v organizácii.

#### **3.2.1 Oblasti vzdelávania a rozvoja zamestnancov**

Viatris CZ s.r.o. si uvedomuje, že zamestnanci sú pre nich kľúčový zdroj úspechu podniku. Jedná sa o firmu, kde predovšetkým ľudský kapitál, je ten, ktorý udáva ako firma bude prosperovať a preto sa im zodpovedne venuje a zaoberá. Firma rozdeľuje plán okruhov vzdelávania na vstupné vzdelávanie, life cycle vzdelávanie pre nových zamestnancov, priebežné školenia, jazykové školenia, povinné školenia, nepovinné školenia, interné korporátne školenia, špecializované školenia, antikorupčné školenia či školenia na diverzitu a etiku, taktiež pre rozvoj zamestnancov je pripravený leadership program (interné zdroje). Taktiež firma rozdeľuje odborné školenia podľa oddelenia pracovníkov, v ktorom pracujú a to sa na každej pozícii líši. Zároveň ponúka svojim zamestnancom nové

trendy vo vzdelávaní a firma podporuje štúdium na Vysokých školách či MBA program (interné zdroje).

### **Rozvoj zamestnancov v organizácii**

Podľa interných informácií (Viatris, 2024) firma taktiež podporuje rozvoj svojich pracovníkov, ktorý je pre spoločnosť taktiež rovnako podstatný. Snaží sa o to, aby všetci zamestnanci na odlišných pozíciách mali rovnako férové možnosti rozvoja vo svojom obore. Firma sa snaží rozvíjať svojich zamestnancov predovšetkým praxou. Každý zamestnanec na svojej pracovnej pozícii má pridelené pracovné úlohy a povinnosti ktoré zodpovedajú pracovnej pozícii ktorú vykonáva. V prípade, že pracovník chce postúpiť na vyššiu pracovnú pozíciu a sú s tým spojené vyššie pracovné kompetencie, tak sú mu pridelené aj náročnejšie pracovné úlohy (Viatris, 2024). Zároveň sa tak najlepšie ukáže, či daný zamestnanec je schopný sa ďalej rozvíjať. Týmto spôsobom dochádza ku zvyšovaniu kompetencií pracovníkov a tým aj rastie ich potenciál ktorý vedia v budúcnosti využiť. (interné zdroje). Jedným z hlavných cieľov zamestnávateľa v oblasti vzdelávania je vedieť zistiť aký je potenciál zamestnanca, následne ho vedieť rozvíjať a zladiť ho s potrebami firmy a vtedy je úspech na oboch stranách (interné zdroje).

Podľa interných informácií (Viatris, 2024) rast zamestnancov je neoddeliteľnou súčasťou rozvoja celej spoločnosti. Firma má taktiež určité podmienky ako napríklad dlhodobu dosahovať odpovedajúce pracovné výsledky, ako napríklad, že musí byť viditeľná snaha zamestnancov rozvíjať sa, seba vzdelávať sa či chcieť a mať potrebu a motiváciu sa učiť novým veciam. Firma má jasne stanovené kariérne plány, ktoré zamestnanec ktorý sa chce kariérne posúvať, musí splňovať (Viatris, 2024). Zamestnanci podniku majú dostatočné informácie a sú oboznámení, čo je potreba pre kariérny posun urobiť (interné zdroje).

Firma v rámci rozvoja svojich zamestnancov a v podpore ich kariérneho rastu má stanovené individuálne rozvojové plány ktorý je na 1 až 2 roky a v ktorom si každý zamestnanec po dohode so svojim nadriadeným určí priority v čom sa chce zlepšiť v nasledujúcom pól roku, zadá si ciele ako to dosiahne, môže sa jednať o krátkodobé ciele alebo ciele dlho dobejšieho charakteru pre nasledujúce obdobia (Viatris, 2024). Je podstatné aby firma videla, že zamestnanci na sebe chcú neustále pracovať a zlepšovať sa vo svojom obore a sú motivovaní ku napredovaniu a neustále sa zlepšovaniu. Taktiež pre firmu je podstatné, aby zamestnanci ktorí pracujú v spoločnosti mali dostatočné znalosti a vedomosti, rozumeli všetkému, čo sa od nich očakáva a rozumeli interným procesom (interné zdroje).

V každom individuálnom rozvojom pláne sú stanovené SMART ciele. Sú neoddeliteľnou súčasťou v procese hodnotenia výkonnosti a potenciálu zamestnanca a sú ukazovateľom, ktoré by mal získať hodnotený zamestnanec. Podstata SMART cieľov vo firme je, aby boli merateľné, posúditelné, realistické a časovo dosiahnuteľné (Viatris, 2024). Tieto všetky parametre sú predmetom vyhodnotenia v rámci individuálneho rozvojového plánu, ktorý prebieha medzi nadriadeným a podriadeným. Vo firme sa ciele určujú v januári a vyhodnocujú na konci roka (interné zdroje). Na základe týchto cieľov, je vytvorený zoznam vzdelávacieho programu, ktorý by daný pracovník mal absolvovať (interné zdroje).

Organizácia má univerzálne soft skills ktoré požaduje po každom zamestnancovi. Jedná sa o komunikačné vedomosti kedy schopnosť vedieť efektívne komunikovať je absolútne



klúčová pre tímovú spoluprácu či prezentáciu určitého projektu, ktorá sa vo firme vykonáva na každodennej báze (interné zdroje). Tímová spolupráca je pre firmu taktiež veľmi podstatná aby zamestnanci vedeli zdieľať svoje nápady či rešpektovali názory druhých. Riešenie problémov či vedieť kriticky myslieť je ďalšia znalosť ktorú firma u svojich pracovníkov sa snaží rozvíjať, vedieť analyzovať situácie či identifikovať problémy a zároveň vedieť navrhnúť riešenia ktoré sú efektívne (interné zdroje).

Firma zamestnáva veľa pracovníkov v oddelení HR, kde je podstatné aby zamestnanci rozvíjali emočnú inteligenciu a vedeli sa vcítiť do situácie iných či vedieť reagovať na emócie ostatných. Odolnosť voči stresu a vedieť zachovať klúd vo veľakrát náročných situáciách je taktiež na vedúcich pozíciách pre firmu vedomosť, ktorá je pre organizáciu podstatná a venuje jej pozornosť (Viatris, 2024). Firma ďalej rozvíja u svojich pracovníkov time management či technologickú gramotnosť (interné zdroje).

Pre manažérske pozície sú stanovené taktiež **leadership programy**. Firma aktívne investuje do rozvoja leadershipu pre svojich manažérov a tak profituje z lepšieho vedenia a tak zároveň z lepšieho výkonu celej organizácie (Viatris, 2024). Program je rozdelený na 5 dní, kedy jeden deň je venovaný spoločnému workshopu s agentúrou ktorý je výhradne len pre manažérov. Prvý deň programu sa zameriava na analýzu manažérskeho štýlu, konkrétne sa jedná o typológiu osobnosti. Druhý deň je venovaný teórii osobnej príťažlivosti a tvorba vízie. Tretí deň sa venuje teórii chaosu. Štvrtý deň sa zamestnanci učia techniky ktoré sú zamerané na zmiernenie emočného stresu a posledný deň sa zaoberá meditačnými technikami, vedieť dávať pozornosť telu a zameranie sa na zastavenie myšlienok, ktorých vedúci zamestnanci majú každý deň nespočetne, tieto programy sú raz za 2 roky (interné zdroje).

Po každom workshope ktorý je venovaný leadership programom, nasleduje vo firme individuálny rozvojový plán ktorý je zameraný na konkrétnu oblasť z prejdeného modulu, zvýšenie konkrétnych kompetencií ktoré sú potrebné pre ich výkon v ich určitej pracovnej pozícii (Viatris, 2024). Po 2 týždňoch nasleduje hodina coachingu o správnom používaní a implementácii plánu, kedy skúsenejší vedúci pracovník má možnosť zdieľať svoje skúsenosti (interné zdroje). A ako posledný bod vo firme ako rozvíja leadership programy je 360 stupňové ohodnotenie, kedy firma sa snaží o vyhodnocovanie výkonov manažérov od kolegov, podriadených či nadriadených a má možnosť poskytnúť komplexný pohľad na ich leadershipové vedomosti a prípadne identifikovať možnosť na zlepšenie (interné zdroje).

### **Vzdelávanie zamestnancov v organizácii**

Firma v súčasnej dobe sa venuje vzdelávaniu zamestnancov na vysokej úrovni. Uvedomuje si, ako sú zamestnanci pre ňu klúčový a preto, sa snaží im čo najviac venovať v podobe vzdelávania sa. Firma poskytuje vstupné zaškolenie pre nových zamestnancov tzv. **onboarding školenie** (Viatris, 2024). Jedná sa o plán školení po nástupe nových zamestnancov. Cieľom firmy nie je len predať informácie o firme ktoré sú potrebné ale firma sa snaží o vytvorenie pozitívneho prvého dojmu, chce podporiť zamestnanca o začlenenie v novom tíme a urýchliť proces, aby bol pracovník čo najviac efektívny. Onboarding školenie pre nového zamestnanca je naplánované na jeho prvý pracovný týždeň (Viatris, 2024). Na prvých 7 dňoch má popísaný detailný rozpis ktorý sa týka každého nového zamestnanca (interné zdroje).

Z interných zdrojov spoločnosti (Viatris, 2024) vyplynulo, ako konkrétne vyzerá onboarding školenie vo firme. Ako prvý krok, firma Viatris CZ s.r.o. novým zamestnancom posla email

na privítanie zamestnanca od vedúcich pracovníkov alebo to má na starosti personálne oddelenie ktoré posiela uvítacie slovo a zároveň predstavuje podstatné informácie o firme a čo môže nový zamestnanec očakávať. Pri príchode je pripravená prezentácia na privítanie od personálneho oddelenia, kde sú popísané hodnoty a kultúra firmy, ktorú by mal nový pracovník ovládať či história firmy alebo plány do budúcnosti (Viatrix, 2024). Ako ďalší krok je predanie zamestnancovi identifikačnej karty a ostatné materiály ktoré potrebuje. Nasleduje vyplnenie potrebných dokumentov, vysvetlenie pracovných zmlúv, prehliadka pracovného prostredia, poskytnutie praktických informácií ako napríklad kontaktné údaje na kľúčové osoby. Taktiež je zamestnanec zoznámený s produktami firmy ktoré organizácia predáva a so službami ktoré firma ponúka. Je kladený dôraz na to, aby zamestnanec presne vedel detailné informácie o produktoch firmy (Viatrix, 2024). Ďalší deň je pracovníkovi venovaná pozornosť na IT nastavenia a pomoc s technologickými nástrojmi ako je napríklad prístup k firemným systémom či e-mailom, prebieha taktiež zoznámenie s tímom s ktorým bude pracovať, predstavenie ich pracovných funkcií či pozícií. Podľa pozície pracovníka si nový zamestnanec prevezme firemné auto kedy má určené parkovacie miesto, firemný telefón či laptop (interné zdroje).

Ako ďalšie sú interné, korporátne školenia kam patrí - compliance, farmakovigilancia taktiež chápaná ako hlásenie nežiadúcich účinkov liečiv, školenie Českej asociácie farmaceutických firiem, antikorupčné školenie, školenie na diverzitu a etiku (Viatrix, 2024). Tieto školenia sú ihneď prvý pracovný týždeň nového pracovníka. Posledným krokom v onboarding školení je predstavenie podstatných projektov na ktorých bude pracovník pracovať a sledovanie pokroku, či sa nový zamestnanec adaptoval do nového prostredia (interné zdroje). Nových zamestnancov školia držiteľia procesu, interní ľudia firmy ktorí sú vypísaní v pláne školenia nových zamestnancov a je tam taktiež určené miesto, kde sa bude školenie odohrávať (Viatrix, 2024). Po celom procese nasleduje e-learning kurz, test znalostí, ktorý ukáže ako sú noví zamestnanci preškolení a následne zamestnancom je pridelená certifikácia (interné zdroje).

Podľa interných materiálov spoločnosti (Viatrix, 2024) ďalším krokom, sú odborné školenia pre všetkých zamestnancov firmy. Jedná sa o povinné školenia, ktoré sa uskutočňujú raz ročne. Patrí tam – BOZP, požiarňa ochrana pri práci, ochrana osobných údajov (GDPR), základy prvej pomoci (interné zdroje). Firma taktiež poskytuje firemné autá takže tam spadá povinné školenie o správnom používaní, školenie je výhradne pre zamestnancov, ktorí používajú firemné, referentské vozidlo a obsahom školenia sú pravidlá pre využívanie firemných vozidiel. Zamestnanci majú možnosť si taktiež vyskúšať napríklad školu šmyku a ide skôr o teambuildingovú akciu než školenie, a ktorá prebieha vo firme raz za dva roky, je dobrovoľná a u zamestnancov veľmi obľúbená (interné zdroje).

Firma uskutočňuje taktiež pre stálych pracovníkov obchodné konferencie, kde sa majú možnosť zoznámiť s novými produktami, spôsobmi liečby či diagnózy, inovácie vo firme a taktiež sa zamestnanci účastia odborných lekárske kongresov ktoré sú mimo pracovisko (Viatrix, 2024). Jedná sa o školenia len pre manažérske pozície (interné zdroje).

Z interných materiálov spoločnosti (Viatrix, 2024) firma taktiež vzdeláva svojich aktuálnych a stávajúcich zamestnancov okrem povinných školení, na ktorých sa musí zúčastniť každý pracovník. Jedná sa o priebežné školenia ktoré sa uskutočňujú na základe potrieb zamestnanca (interné zdroje). Školenia sa odlišujú v rámci pracovnej pozície a zamerania.

Školenia ohľadne IT skills či informačných technológií. Zamestnanci sa školia správne používať Excel, Power Point, Access. Majú taktiež možnosť mať špecializované školenia na umelú inteligenciu, databázy. Tento druh školenia je pre zamestnancov dobrovoľný a je vypisovaný raz za 6 mesiacov (interné zdroje).

Každá skupina má odlišné školenia a vzdelávanie z hľadiska povahy práce. Jedná sa o odborné školenia, podľa pozície a oddelenia do ktorého idú pracovať, napríklad - financie, účtovníctvo, DPH, spotrebná daň (Viatris, 2024). Vo firme prebiehajú tieto školenia v Českom jazyku vzhľadom na zamestnancov.

Podľa interných informácií (Viatris, 2024) školenia pre vedúcich manažérov sú zaisťované kurzy pre zdokonaľovanie sa v manažérskych zručnostiach, medzi ktoré patrí okrem iného aj viesť správne tím ľudí, ako motivovať a hodnotiť zamestnancov, time management, ako správne spolupracovať v tíme, ako viesť efektívne porady, prezentačné zručnosti, asertivita a potom sú to ďalšie školenia, ktoré si zamestnanec stanoví spoločne s nadriadeným v individuálnom rozvojom pláne (Viatris, 2024). Vedúcim pracovníkom je odporúčané absolvovať aj školenie z oblasti pracovného práva - na základe zákonníka práce (interné zdroje). Toto školenie organizuje interne personálne oddelenie raz ročne. Súčasťou tohto školenia sú aj odporúčania v oblasti náboru (recruitmentu), ktorý zahŕňa nácvik konkrétneho interview s potencionálnym uchádzačom o prácu. Pracovníci využívajú zároveň už spomínaný leadership program (interné zdroje).

Z interných materiálov (Viatris, 2024) firma sa snaží o rozvíjanie cudzích jazykov u svojich vedúcich zamestnancov na vyšších pozíciách pretože pre firmu je veľmi dôležité aby jej zamestnanci vedeli komunikovať aj v zahraničí a ponúka kurz anglického jazyka, ktorý je dobrovoľný a vedúci zamestnanci ho vnímajú skôr ako benefit. Väčšina zamestnancov na vedúcich pozíciách ktorý majú možnosť sa rozvíjať v cudzom jazyku pomocou kurzov, tak túto možnosť radi využívajú. Momentálne ale firma neposkytuje túto možnosť pre všetky pracovné pozície ale len pre manažérov (interné zdroje).

Pre pracovníkov z HR oddelenia sú pripravené tzv. odborné školenia ohľadom zákonníka práce, zmeny predpisov, zmeny v legislatíve, ktoré vydáva vláda Českej Republiky (interné zdroje).

Pre zamestnancov z obchodného oddelenia sú k dispozícii školenia ohľadom CRM systémov. Firma si uvedomuje, ako je podstatné si budovať dobrý vzťah so zákazníkmi a preto má pripravené pre zamestnancov ktorí pracujú v oblasti predaja, marketingu tieto školenia (Viatris, 2024). Školenie obsahuje základy CRM a ich výhody, ako správne využívať funkcie ktoré CRM systém ponúka, sledovanie aká je interakcia so zákazníkmi a analýza predajných výsledkov či výkonnosti (interné zdroje).

Školenia pre obchodníkov sú pre firmu podstatným faktorom úspechu v predaji a taktiež v udržaní si konkurencieschopnosti na trhu. Obchodníci potrebujú mať nielen skvelú informovanosť o produktoch ktoré firma ponúka ale taktiež zodpovednú znalosť v komunikačných a vzťahových vedomostiach (Viatris, 2024). Obchodníci v organizácii majú školenia na predajné zručnosti, typológia zákazníka, školenia o vyjednávaní, produktové školenia ohľadne liekov či terapiám, ktoré propagujú. Z interných zdrojov vyplynulo, že tieto školenia sú raz ročne.

Z interných zdrojov spoločnosti (Viatris, 2024) Pre zamestnancov v marketingovom oddelení firma ponúka nový trend vo vzdelávaní a školí svojich zamestnancov v digitálnom

marketingu a omnichannel marketingu. Školenie v oblasti omnichannel marketingu obsahuje teoretické poznatky ale taktiež praktické príklady a následne ich riešenia. Z interných zdrojov vyplynulo, že ako prvé pracovníci dostávajú teoretický základ o základných cieľoch a princípoch omnichannel marketingu, ďalším krokom je vedieť rozpoznať zákazníka a školenie sa venuje technikám na analýzu zákazníka.

Z interných materiálov (Viatris, 2024) vyplynulo aké metódy firma ponúka a snaží sa s pomocou nich vzdelávať a školiť svojich pracovníkov. Vzdelávanie prebieha jak na pracovisku, tak aj mimo pracovisko či taktiež pomocou online vzdelávania (interné zdroje). Pre zamestnancov sú pripravené metódy vzdelávania ako je e-learning, kedy pracovníci majú priestor si vybrať online kurz z oblasti, ktorá ho zaujíma ale momentálne je k dispozícii v len anglickom jazyku. Ďalej je to coaching - vzdelávanie jeden na jedného kedy podstatou je, že inštruktor poskytuje svoje znalosti z praxe a poskytuje to jednému jednotlivcovi. Takéto vzdelávanie prebieha tak, že inštruktor sa venuje školenému individuálne, osobným prístupom kedy obsah sa prispôbuje potrebám jednotlivca (Viatris, 2024). Ako ďalšia metóda vzdelávania ktorú poskytuje firma, je training on the job na reálnych projektoch, na ktorých sa učia a zamestnanci sa učia samy od seba navzájom. V organizácii prebieha na reálnych projektoch, kedy sa zameriava na praktické učenie v pracovnom prostredí. Pomocou tejto metódy pracovníci majú tak možnosť získať skúsenosti, nové informácie a plniť svoje úlohy priamo na svojich pracovných pozíciách. Taktiež sa vzdelávajú pomocou skupinových tréningov, firma školí skupinu jednotlivcov, ktorí sú školení na jednu určitú tému a sú vzdelávaní spoločne (Viatris, 2024). Firma sa snaží využívať túto formu vzdelávania pretože vníma jej hlavne výhody ako to, že zamestnanci sa zapájajú do interaktívnych aktivít ako je napríklad skupinové diskusie (interné zdroje). Priestor je poskytnutý pre otvorené diskusie a tak majú možnosť si navzájom vymieňať názory a to umožňuje vnímať viacero pohľadov.

Pracovníci používajú častokrát aj metódu sebazvdelávanie a ku samoštúdiu pracovníci využívajú firemný intranet, ktorý je na webových stránkach a kde si zamestnanec má možnosť rozvíjať si vedomosti a zdokonaľovať sa vo vybranej téme, ktoré je pre neho podstatné a zaujímavé (interné zdroje). Na úvodnej strane je odkaz na stránku ktorá je venovaná len vzdelávaniu a rozvoju pracovníkov, sú tam všetky typy školení, je tam popísaná štruktúra firmy a možnosti rastu. Školenia je možné vyhľadať podľa pracovnej pozície či zamerania ktorú daný pracovník vykonáva a sú vo forme e-learningu., v súčasnej situácii sú informácie poskytované len v anglickom jazyku (interné zdroje).

### 3.2.2 Proces vzdelávania a rozvoja vo firme

Pred samotným zahájením vzdelávacích programov, je potreba **identifikovať potreby zamestnancov** a naplánovať ich. Podľa požiadavkou zamestnancov má firma lepšiu predstavu o tom, na aké typy školení by sa mala zameriavať. Ešte pred finálnym zostavením rozpočtu na vzdelávacie aktivity, zamestnanci majú možnosť svojim nadriadeným navrhnúť oblasti, v ktorých by sa chceli vzdelávať či rozvíjať (Viatris, 2024). Po identifikácii potrieb vzdelávania zamestnancov prichádza **plánovanie vzdelávania**. Pre firmu je podstatné v tomto bode zvážiť, či jednotlivé návrhy sú vhodné k jeho práci a či náklady ktoré firma má, vie poskytnúť na vzdelávacie programy (interné zdroje). Vedúci zamestnanci spolu s vedúcim z oddelenia HR preberú všetky možné návrhy ktoré navrhli pracovníci, rozhodnú sa či ich schvália a následne ich predložia Country managerovy a ten spolu s finančným manažérom

urobí ročný plán, ktorý sa rozplánuje na jednotlivé kvartály (interné zdroje). Ďalej manažéri rozhodnú o tom, aké oblasti sa budú školiť, kde sa bude školiť a kedy sa bude školiť. Zváženie nákladov je pre firmu podstatný krok, pretože firme to poskytuje dosahovať výsledky ktoré boli predom stanovené (interné zdroje). Firma berie v potaz niekoľko aspektov podľa ktorých plánuje vzdelávacie programy. Ako prvé sú už spomínané potreby pracovníkov, dobrovoľné školenia sú plánované s vedúcim pracovníkom a zamestnancom kedy si každý pracovník pripraví svoj rozvojový plán v podobe spomínaných SMART cieľov a individuálneho rozvojového plánu (interné zdroje). Ďalším aspektom pri plánovaní sú časové možnosti, kedy firma sa snaží o stanovenie konkrétnych termínov školení a to predovšetkým v pracovnú dobu, taktiež sa snaží aby zamestnanci mali dostatočnú flexibilitu a mohli si sami plánovať kedy sa budú vzdelávať aby im to nenarušovalo ich prácu a z toho dôvodu zamestnanci najviac používajú e-learning (interné zdroje). Vzdelávacie programy sa však ale vždy realizujú v pracovnej dobe na pracovisku. Ako ďalší krok prebieha už samotná **realizácia vzdelávania** ktorú má na starosť vedúce oddelenie spolu s HR oddelením ktorý majú za úlohu celý proces realizovania školení. Začínajúc uzatvorením zmlúv o spolupráci, príprava materiálov, evidencia účastníkov, zabezpečenie priestorov či zabezpečenie hodnotenia. Školitelia sú interné ale taktiež externé agentúry ktoré si firma prenajíma. Pri výbere externej agentúry si firma dopredu premýšľa kroky, ktoré sú potrebné k tomu, aby vedúci zamestnanci boli spokojní s výsledkom školenia (Viatris, 2024). Výber agentúry má na starosť HR oddelenie, ktoré si ako prvé si stanoví ciele a konkrétne potreby zamestnancov.

Barták (2023, s. 185) píše, že takisto ako je podstatné vyhodnocovanie výsledkov vzdelávania tak netreba zabúdať, na hodnotenie efektívnosti realizácie vzdelávacích a rozvojových aktivít. Firma Viatris CZ má taktiež nastavené **vyhodnocovanie efektívnosti vzdelávacích programov**. Pre podnik je primárne vedieť, ako efektívne bolo školenie a či splnilo svoj účel. Je taktiež pre firmu podstatné vyhodnotiť či vzdelávacie programy splnili požiadavky zamestnancov (interné zdroje). Po každom zrealizovanom školení účastníci školenia následne vyplňujú dotazník na spätnú väzbu na daný program v súvislosti so spokojnosťou a kvalitou daného vzdelávacieho programu na témy :

- ako je spokojný s lektorom?;
- ako je spokojný s preberanou témou?;
- ako dokáže poznatky zo školenia využiť vo svojej práci? (Viatris, 2024).

Následne HR oddelenie vyplnené dotazníky vyhodnocuje na základe odpovedí zamestnancov a určí sa efektívnosť školení (Viatris, 2024). Zároveň každý zamestnanec má povinnosť po školení si prichystať plán uplatnenia nadobudnutých poznatkov a nadriadený pracovníci pri hodnotení zamestnancov raz mesačne overia či nové vedomosti ktoré získal dostatočne aplikuje v praxi, zhodnotí ho a následne mu poskytne spätnú väzbu (interné zdroje).

### 3.3 Vlastný výskum a jeho vyhodnotenie

Táto podkapitola sa zaoberá výskumom a jeho vyhodnotením. Pre získanie potrebných informácií a taktiež ku stanovenému cieľu práce bola zvolená kvantitatívna metóda. Grafické spracovanie všetkých otázok dotazníkového šetrenia je dostupné v Prílohách 1-24.

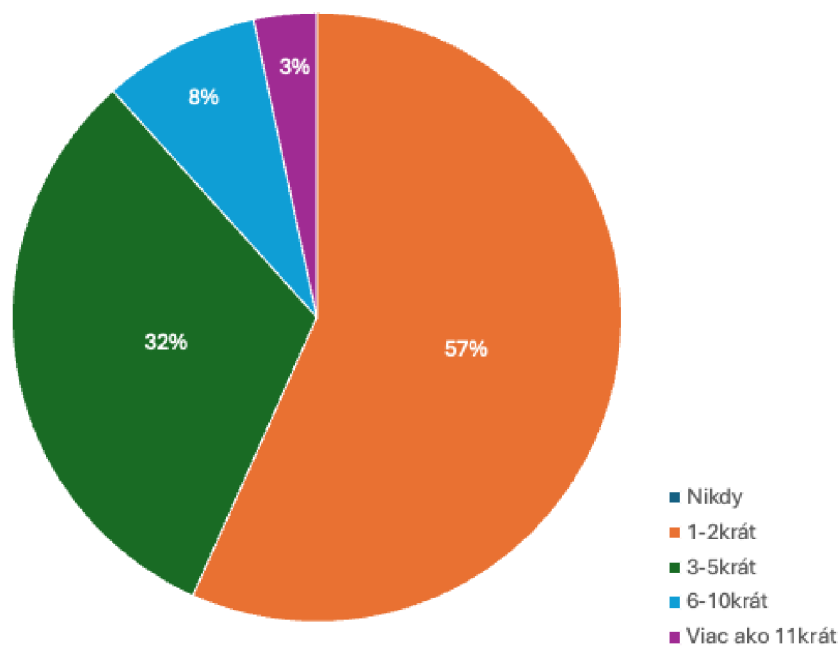
### Otázka č. 1: Ako hodnotíte podľa Vášho názoru podmienky pre vzdelávanie a Váš ďalší rozvoj?

Prvá otázka sa zameriavala na všeobecné zhodnotenie názoru zamestnancov ako sú spokojní s podmienkami pre vzdelávanie ktoré im firma poskytuje. Z výsledkom prieskumu je možné vyčítať, že 26 pracovníkov (44,1 %) označilo možnosť „spokojná/ý“ s aktuálnymi podmienkami, možnosť „veľmi spokojná/ý“ sú 2 zamestnanci (3,3 %). Možnosť „nespokojní“ označilo 23 respondentov (39 %) a 8 zamestnancov (13,6 %) by určite privítali lepšie podmienky pre vzdelávanie a rozvoj pretože uviedli variantu „veľmi nespokojná/ý“. Zamestnanci mali možnosť uviesť dôvod prečo sú toho názoru a najčastejším dôvodom bol, že firma neposkytuje dostatočné možnosti pre rast svojho osobného rozvoja. Je teda možné konštatovať, že organizácia by sa mala viac sústreďovať na podporu osobného rozvoja zamestnancov a rozvíjať ich soft skills.

### Otázka č. 2: Koľkokrát ročne sa účastníte nejakého školenia?

Táto otázka bola kľúčová na zistenie či zamestnanci venujú dostatok času na svoje vzdelávanie. Zamestnávateľ by mal vedieť, keď chce mať úspešných pracovníkov, správne rozvrhnúť počet školení počas celého roka. Na túto otázku odpovedalo celkom 34 zamestnancov (56,7 %) že sa školia „1-2krát“ do roka čo je viac ako polovica z celkového počtu opýtaných, čo je veľmi málo. Príčiny môžu byť rôzne a to predovšetkým nedostatok času. 19 respondentov takže (31,7 %) odpovedalo, že sa zúčastní školenia „3-5krát“ do roka. Odpoveď „6-10krát“ ročne označilo 5 pracovníkov (8,3 %) a len 2 zamestnanci (3,3 %) sa zúčastňujú školenia „viac ako 11krát do roka“.

Graf č. 2 Počet školení do roka



Zdroj: vlastné spracovanie (2024)

Z výsledkov grafu je teda možné vyčítať, že organizácia školí svojich zamestnancov do roka pomerne málo. Je to predovšetkým z toho dôvodu, že organizácia sa sústreďí predovšetkým na povinné, korporátne školenia kedy sú poskytované pre všetkých zamestnancov a na jednotlivé školenia podľa zamerania a potrieb zamestnancov firma nemá dostatok času. Firma by si mala uvedomiť, že dostatočný počet

školení do roka je kľúčový pre udržanie si zamestnancov, zvýšenie ich produktivity, efektívnejší výkon práce, ku podpore kreatívneho myslenia a ku inovatívnym nápadom vďaka novým informáciám, zamestnanci sa budú cítiť zo strany organizácie podporovaní a zníži sa fluktuácia.

### **Otázka č. 3: Hodnotíte poznatky nadobudnuté počas školenia ako dostačujúce pre výkon svojej práce?**

Otázka č. 3 mala za úlohu zistiť, či respondenti si majú pocit, že sú školenia dostatočné pre ich konkrétnu pracovnú pozíciu a výkon svojej práce a či prispievajú k jeho úspešnému výkonu v práci. Podľa výsledkov celkom 34 pracovníkov (56,7 %) odpovedalo pozitívne a že sú názoru, že sú „dostatočné“. Zvyšných 26 zamestnancov (43,3 %) uviedlo, že si myslia, že školenie „nebolo obsahovo dostačujúce“. Z výsledkov teda je možné konštatovať, že firma by sa mala viac venovať na vytváranie vzdelávacích programov, ktoré viac podporia ich pracovnú funkciu a konkrétne zameranie.

### **Otázka č. 4: Ako hodnotíte spôsob, ako sú vzdelávacie programy prezentované (napr. Prednášky, interaktívne aktivity, online kurzy)?**

Otázka č. 4 si dávala za cieľ u respondentov zistiť ich názor a spokojnosť so spôsobom vzdelávacích programov. Celkom 12 zamestnancov (20 %) označilo možnosť „veľmi spokojná/ý“ a 44 zamestnancov (73,3 %) označilo možnosť „spokojná/ý“, zvyšných 3 zamestnanci (5 %) označili odpoveď „nespokojná/ý“ a len 1 zamestnanec (1,7 %) ohodnotil, že je veľmi „nespokojná/ý“ s tým, ako sú programy prezentované. Z výsledkov je teda možné konštatovať, že firma má dostatočný spôsob, ako sú vzdelávacie programy prezentované a pracovníci firmy sú s prezentáciou programov spokojní.

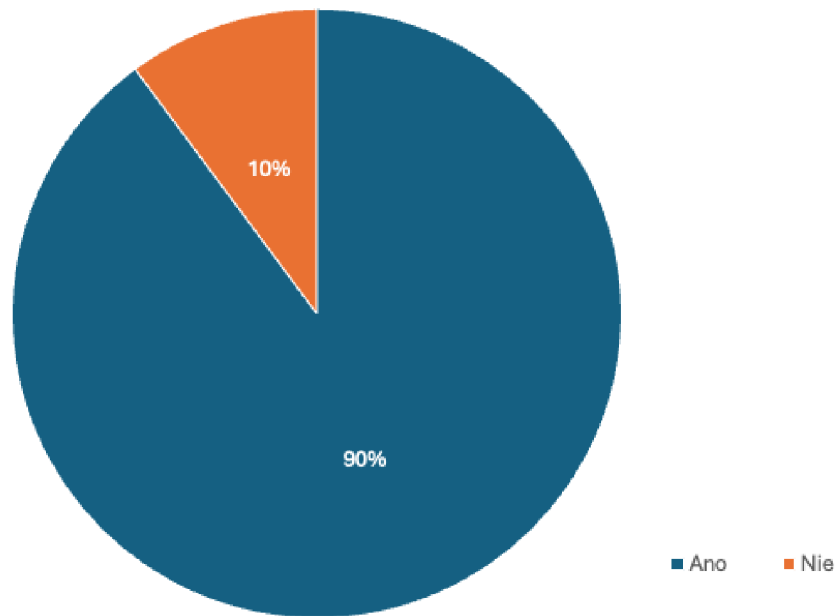
### **Otázka č. 5: Ako hodnotíte efektívnosť vzdelávacích programov pre Váš kariérny rast?**

Vzdelávacie programy prespievajú ku kariérnemu rastu a preto nasledujúca otázka sa zameriavala na to, ako pracovníci hodnotia ich efektívnosť. Táto otázka súvisí s otázkou č. 5 kedy cieľom je zistiť či sú školenia prínosné pre rast na ich danej pozícii. Každý zamestnanec chce kariérne rásť a je pre neho podstatné, aby mu firma dávala tú možnosť. Celkom 10 pracovníkov (16,7 %) opýtaných uviedlo, že hodnotia vzdelávacie programy ako „veľmi prínosné“. 26 respondentov (43,3 %) uviedlo možnosť „prínosné“ a 24 pracovníkov (40 %) ohodnotili vzdelávacie programy ako „neprínosné“. Zamestnanci mali možnosť, napísať dôvod prečo majú negatívny názor, ale ani jeden pracovník odpoveď neposkytol. Z odpovedí a grafu vyplýva, že spoločnosť by mala sa viac začať sústrediť na vzdelávacie programy či dostatočne napomáhajú ku kariérnemu rastu svojich pracovníkov a zaviesť školenia ktoré im napomôžu sa vzdelávať v ich pracovnom obore a lepšie zacieliť školenia na pracovnú pozíciu alebo zaviesť metódy vdelávania ktoré ich podporia v ich kariérnom rozvoji.

### **Otázka č. 6: Máte sami potrebu vzdelávať sa, aby ste sa zdokonaľovali vo Vašej práci?**

Otázka č. 6 smerovala k základnému vyhodnoteniu, či pracovníci majú vlastnú motiváciu sa vzdelávať vo svojom obore. Celkom až 53 respondentov (89,8 %) má potrebu vzdelávať sa aby sa ďalej zdokonaľovali vo svojej práci a označilo odpoveď „áno“. Len 6 zamestnanci (10,2 %) uviedlo možnosť, že túto potrebu nepociťujú a označilo odpoveď „nie“.

Graf č. 6 Potreba vzdelávania zamestnancov



Zdroj: vlastné spracovanie (2024)

Z toho vyplýva, že zamestnanci vo firme sú motivovaní ku zlepšovaniu sa a fakt, že pracovníci sa sami majú potrebu vo firme vzdelávať a rozvíjať, je pre organizáciu veľmi podstatný faktor pretože vďaka tomu vie, že má zamestnancov ktorí sa chcú zdokonaľovať vo svojej práci, sú cieľavedomí a majú motiváciu vo svojej práci napredovať. Firma by tento fakt mala brať na vedomie a uvedomiť si, že vzdelaní zamestnanci sú prínosom predovšetkým pre samotnú firmu. Pokiaľ organizácia dostatočne podporuje svojich zamestnancov v ich ďalšom vzdelávaní sa tak sa zamestnanci jej odvdčia v podobe ich lojality, nízkej fluktuácie či vyššej produktivity práce. Podpora vzdelávania dosiahne vo firme lepšie výsledky, vyššiu konkurencieschopnosť a stane sa efektívnejšia v dlhodobom časovom období.

#### **Otázka č. 7: Ako hodnotíte obdržané informácie pri nástupe do zamestnania o možnostiach vzdelávania sa?**

Cieľ otázky bol u respondentov zistiť, či boli pre nich informácie ktoré dostali pri nástupe do práce sú pre nich dostačujúce alebo nie. Podľa výsledkov pri tejto otázke až 56 respondentov (93,3 %) odpovedalo kladne a označilo odpoveď „dostačujúce“ a zvyšní 4 zamestnanci (6,7 %) označilo možnosť „nedostačujúce“. Z odpovedí vychádza, že spoločnosť poskytuje dostačujúce informácie o možnostiach vzdelávania sa pre svojich pracovníkov.

#### **Otázka č. 8: Kde najčastejšie sa realizujú školenia, na ktorých sa zúčastňujete?**

Otázka č. 8 bola zameraná na priestory kde sa zamestnanci vzdelávajú či školia. Správny výber miesta kde sa odohráva školenie tvorí podstatnú časť pri samotnom školení a určite by sa nemal podceňovať. Z odpovedí vyplynulo, že 23 zamestnancov (38,3 %) sa najčastejšie zúčastňuje školení ktoré sú vo vonkajšom prostredí, ďalších 28 zamestnancov (46,7 %) uviedlo, že sa najčastejšie zúčastňujú priamo na pracovnom mieste a zvyšných 9 zamestnancov (15 %) označilo možnosť online školení. Z odpovedí je teda možné vyčítať, že firma poskytuje dostatok možností kde sa pracovníci majú príležitosť vzdelávať.



### **Otázka č. 9: Akými metódami sa najčastejšie vzdelávate na svojej pracovnej pozícii?**

Táto otázka sa zaoberala metódami s ktorými sa pracovníci vzdelávajú. Z výsledkov otázky je možné vyčítať aké metódy vzdelávania pracovníci najčastejšie využívajú. Zamestnanci mali možnosť označiť viacej odpovedí a podľa vyjadrení pracovníkov najčastejšie využívajú e-learning kedy túto možnosť označilo až 33 zamestnancov (55 %). Ako druhú najčastejšiu metódu, zamestnanci označili sebvzdelávanie, kde túto možnosť uprednostňuje 28 zamestnancov (46,7 %). Ako ďalšiu najčastejšiu metódu ktorú pracovníci využívajú je koučing, kde túto možnosť označilo 19 zamestnancov (31,7 %). Mentoring a pracovné porady využíva 16 pracovníkov (26,7 %). Respondenti taktiež označili hranie rolí kde túto možnosť označilo 9 zamestnancov (15 %), inštruktáž označilo 8 pracovníkov (13,3 %) a rotáciu pracovných miest označil len 1 zamestnanec (1,7 %). Možnosť „iné“ uviedlo 7 pracovníkov (11,7 %) a všetci uviedli že sa vzdelávajú pomocou training on the job. Je teda možné konštatovať, že firma ponúka dostatočné množstvo vzdelávacích metód, no najčastejšie sa vzdelávajú pomocou e-learningu a sebvzdelávania čo znamená, že organizácia nevyužíva metódy dostatočne a mala by začať viac využívať a vzdelávať svojich zamestnancov rôznymi metódami a rozšíriť ponuku vzdelávacích metód.

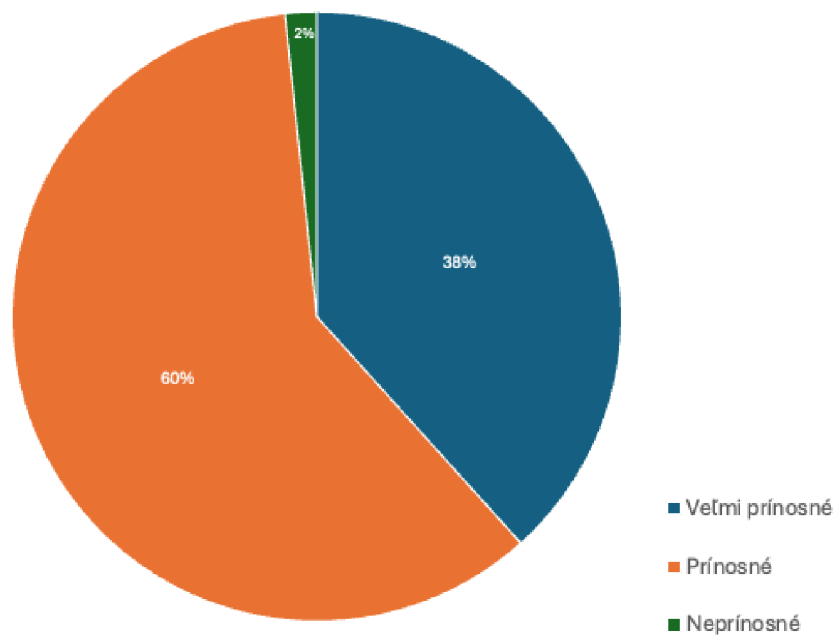
### **Otázka č. 10: Dostali ste po skončení školenia dotazník na spätnú väzbu na obsah školenia a kvalitu lektora?**

Podstatou tejto otázky bolo získať informáciu, či pracovníci mali možnosť ohodnotiť ako boli spokojní so školením a lektorom. Táto informácia je podstatná pre budúce zlepšenie kvality vzdelávania. Ako je vidieť z grafu, väčšina zamestnancov konkrétne 54 respondentov (90 %) odpovedalo, že „ano“ a 6 zamestnancov (10 %) uviedlo možnosť „nie“. Z výpovedí je teda možné konštatovať, že firma má dostatočne zaistené vyhodnocovanie spokojnosti vzdelávacích programov.

### **Otázka č. 14: Ako hodnotíte proces zaškolenia v rámci nástupu do spoločnosti?**

Je dôležité aby zamestnanci boli dostatočne zaškolení a presne vedeli aké majú pracovné funkcie na svojej pracovnej pozícii. Otázka č. 14 sa zameriavala ale na spokojnosť zamestnancov či majú pocit, že prebiehalo dostatočne. 36 zodpovedaných (60 %) uviedlo, že hodnotí obdržané informácie a proces zaškolenia ako „prínosný“ a 23 pracovníkov (38,3 %) uviedlo, že sú „veľmi prínosné“. Iba 1 zamestnanec (1,7 %) nebol spokojný a uviedol možnosť „neprínosné“.

Graf č. 14 Proces zaškolenia pri nástupe do práce



Zdroj: vlastné spracovanie (2024)

Z výsledkov prieskumu je teda možné vyčítať, že firma má dobre nastavený proces zaškolenia pre nových zamestnancov a on-boarding školenie teda prebieha vo firme na veľmi vysokej úrovni. Pre firmu je podstatné aby noví zamestnanci mali dostatočné znalosti o jednotlivých procesoch v organizácii. Dostatočné zaškolenie pracovníkov v organizácii má niekoľko faktorov ktoré sú prínosom. Zamestnanci sú efektívnejší pretože lepšie rozumejú práci, zníži sa počet chýb, majú vyššiu motiváciu vykonávať svoje úlohy a taktiež sa zníži sa fluktuácia zamestnancov. Je dobré si uvedomiť, že na túto otázku odpovedali zamestnanci ktorí vo firme stále pracujú, samozrejme zamestnanci ktorí vo firme už nepracujú by mohli mať odlišné názory.

#### Otázka č. 15: Akým spôsobom sa dozvedate o možnostiach vzdelávania vo firme?

Otázka sa zameriavala na to, ako pracovníci najčastejšie získavajú informácie o vzdelávacích príležitostiach ktoré firma ponúka. V tejto otázke sa nachádzalo široké spektrum odpovedí. Najčastejšie uvádzaný spôsob akým sa dozvedajú o možnostiach vzdelávania bol „od svojho nadriadeného“ ktorú uviedlo 24 zamestnancov (40 %). Druhou najčastejšiu metódou bola z „e-mailovej komunikácie z oddelenia HR“ kedy túto možnosť označilo 22 respondentov (36,7 %). Totožný počet tvorí „v rámci pracovných porád“ označilo 5 respondentov (8,3 %) a pomocou „intranetu“ kedy túto možnosť označilo 5 respondentov (8,3 %). Zvyšný 3 zamestnanci (5 %) sa dozvedajú o možnostiach vzdelávania „od kolegov“ a 1 pracovník (1,7 %) uviedol možnosť „iné“ a uviedol, že sa dozvedá o možnostiach vzdelávania od svojich kolegov. Je teda možné konštatovať, že pre firmu je dôležité aby zamestnancom poskytovala dostatočné informácie o možnostiach vzdelávania a poskytuje ich zo viacerých možných zdrojov.

#### Otázka č. 16: Máte príležitosť sebarozvoja vo Vašej pracovnej funkcii?

Hlavným účelom nasledujúcej otázky bolo zistiť, či zamestnanci majú dostatok rozvoja vo firme v súvislosti s ich pracovnou funkciou. 34 pracovníkov (56,7 %)

uviedlo možnosť „ano” a ostatných 26 respondentov (43,3 %) označili možnosť „nie”. Z odpovedí je teda možné vyčítať, že niektorí zamestnanci nie sú dostatočne spokojní s príležitosťami sebarozvoja na svojej pracovnej funkcii. Zamestnanci mali možnosť uviesť dôvod, prečo sú toho názoru ale nikto z opýtaných neuviedol príčinu. Firma by mala sa mala viac sústreďovať na školenia na osobný rozvoj pracovníkov.

**Otázka č. 17: Ako hodnotíte materiály ktoré sú poskytované firmou pri Vašom vzdelávaní sa?**

Zámer otázky č. 17 bol zistiť, akým spôsobom pracovník hodnotí kvalitu vzdelávacích materiálov. Najväčšie množstvo odpovedí označili pozitívne odpovede. 45 pracovníkov (75 %) označilo možnosť „spokojná/ý” a 9 pracovníkov (15 %) uviedlo možnosť „veľmi spokojná/ý”. Len 5 zamestnancov (8,3 %) označilo možnosť „nespokojná/ý” a iba jeden zamestnanec (1,7 %) uviedlo možnosť „veľmi nespokojná/ý”. Je teda možné konštatovať, že firma poskytuje dostatočné a kvalitné materiály na vzdelávanie sa.

**Otázka č. 18: Ako hodnotíte kvalitu školiteľov ktorí realizujú školenia?**

Cieľom otázky bol zistiť, akým štýlom sú posudzovaní tí, ktorí majú zodpovednosť za poskytovanie vzdelávacích programov. Väčšina respondentov hodnotí pozitívne kvalitu školiteľov ktorí realizujú školenia. 12 zamestnancov (20 %) označilo možnosť „veľmi spokojná/ý” a 44 respondentov (73,3 %) uviedlo možnosť „spokojná/ý”. Len 3 zamestnanci (5 %) uviedlo možnosť „nespokojná/ý” a 1 pracovník (1,7 %) označil/a možnosť, že je „veľmi nespokojná/ý”. Z výsledkov je teda možné konštatovať, že firma má kvalitných externých aj interných školiteľov čo je pre firmu veľký úspech.

**Otázka č. 19: Uved'te prosím čo hodnotíte negatívne v oblasti systému vzdelávania vo firme?**

V nasledujúcej otázke sa jednalo o otázku otvoreného charakteru, kde pracovníci mali možnosť sa vyjadriť pomocou textovej odpovedi a uviesť konkrétne s čím sú nespokojní so vzdelávaním vo firme. Na túto otázku neodpovedali všetci zamestnanci a bola nepovinná. Najčastejšie odpovede ktoré respondenti uviedli boli, že školenia sú monotónne a neustále sa opakujúce na podobné téma bez ohľadu na to, v akej úrovni znalostí sa daný človek nachádza. Ďalšou odpoveďou bolo, že vo firme je nedostatok školení do roka. Niektorí zamestnanci uviedli, že im chýba kurz anglického jazyka, e-learning je len v anglickom jazyku a iní zase uviedli, že nemajú možnosť na sebarozvoj. Z odpovedí zamestnancov, je teda možné konštatovať, že firma má určité nedostatky na ktorých by mala zapracovať.

**Otázka č. 20: Uved'te prosím možné návrhy ktoré by viedli ku zlepšeniu vzdelávania vo firme?**

Otázka č. 20 bola taktiež otvoreného charakteru kde zamestnanci mali možnosť vyjadriť pomocou textovej odpovedi a nadväzuje na predchádzajúcu otázku, kde zamestnanci uvádzali čo hodnotia negatívne. V tejto otázke mali možnosť uviesť ich možné návrhy ktoré si myslia, že by mohli prispieť ku zlepšeniu vzdelávacích programov a ich spokojnosti. Rovnako ako v predchádzajúcej otázke, na túto otázku neodpovedali všetci zamestnanci. Najčastejšie možné návrhy, ktoré respondenti uviedli boli, že by privítali nové a viacero školení ktoré sa sú zaujímavejšie, menej všeobecných korporátnych školení, školenia na osobný rozvoj a rozvojové aktivity, kurz anglického jazyka či e-learning v materskom jazyku a taktiež školenie pre dané zameranie firmy.

### **Otázka č. 21: Akým spôsobom prebieha v organizácii identifikácia vzdelávacích potrieb?**

Táto otázka si dávala za úlohu zistiť, akým spôsobom vo firme prebieha zistenie potrieb vzdelávania u zamestnancov. Ako zachycuje graf, najčastejšou odpoveďou, ktorú respondenti uvádzali bolo „na základe ročného hodnotenia“, kde túto možnosť označilo 26 respondentov (43,3 %). Druhým najčastejšie uvádzaným spôsobom identifikácie vzdelávacích potrieb, ktoré označilo 12 pracovníkov (20 %) bol „na základe ročného plánu vzdelávania ktoré pripravuje HR oddelenie“, tretím uvádzaným spôsobom ktorý označovali respondenti, bolo „na základe požiadaviek zo strany nadriadeného zamestnanca“, kde túto možnosť označilo 9 respondentov (15 %). A 7 opýtaný (11,7 %) uviedli, že identifikácia potrieb prebieha „na základe požiadaviek zamestnancov“ a posledných 6 pracovníkov (10 %) označili možnosť „na základe individuálneho rozvojového plánu“. Z grafu je teda možné vyčítať, že vo firme sa identifikujú potreby vzdelávania rôznymi spôsobmi a organizácia sa snaží získať dostatočné informácie o potrebách pracovníkov ohľadom ich vzdelávania či rozvoja.

### **Otázka č. 22: Ako hodnotíte plány vzdelávania sa?**

Otázka č. 22 mala cieľ zistiť, ako sú zamestnanci spokojní s plánmi, či sú dostačujúco navrhnuté či spĺňajú potreby zamestnancov a ciele organizácie. Táto otázka bola zameraná len pre vedúcich pracovníkov. Z grafu je možné vyčítať, že väčšina oslovených hodnotia plány vzdelávania pozitívne. 17 respondentov (73,9 %) označilo možnosť „spokojná/ý“ a ostatní 4 zamestnanci (17,5 %) uviedli variantu „veľmi spokojná/ý“. Ostatní 2 zamestnanci mali odlišný názor s plánmi vzdelávania a 1 pracovník (4,3 %) označil možnosť „veľmi nespokojná/ý“ a 1 pracovník (4,3 %) označil možnosť „nespokojná/ý“. Je teda možné konštatovať, že firma má dostatočne nastavený proces plánovania vzdelávania.

### **Otázka č. 23: Sú pri vytváraní plánu vzdelávania naplnené Vaše požiadavky?**

Otázka bola zameraná opäť len pre vedúcich pracovníkov a sleduje tým, či sú dostatočne naplnené požiadavky pri vytváraní plánov. Na túto otázku odpovedalo len 20 pracovníkov, kedy je možné vyčítať z grafu, že 14 z nich označili variantu „ano“ (70 %), možnosť „rozhodne ano“ uviedli 3 zamestnanci (15 %) a variantu „nie“ označili taktiež 3 zamestnanci (15 %). Odpoveď „rozhodne nie“ neoznačil žiaden pracovník. Zamestnanci ktorí uviedli možnosť „nie“, mali priestor na uvedenie príčiny, no žiaden pracovník túto možnosť nevyužil. Obecné je teda možné konštatovať, že firma má dobre nastavený vzdelávací plán a požiadavky vedúcich pracovníkov sú zväčša naplnené.

### **Otázka č. 24: Ako prebieha vyhodnocovanie efektivity vzdelávacích programov?**

Posledná otázka zisťovala, ako sa vo firme hodnotí úspešnosť a taktiež prínos programov. Taktiež záujem o to, ako firma meria či posudzuje či programy splnili to, čo mali za cieľ alebo či prispeli ku zlepšeniu a rozvoju pracovníkov a celej firmy. Z grafu je evidentné, že najväčšie zastúpenie ako vo firme prebieha vyhodnocovanie či boli vzdelávacie programy pre účastníkov efektívne je dotazník kde túto možnosť označilo až 47 respondentov (81 %). Vyhodnocovanie efektivity pomocou pohovorov označilo 5 respondentov (8,6 %) a 3 zamestnanci (5,2 %) označili variantu hodnotenie práce. Zvyšní 3 respondenti (5,2 %) označili možnosť „iné“ kde sa všetci zhodli na odpovedi použitie testov ako metódu hodnotenia. Nikto z respondentov neuviedol, že sa vo firme nijak nevyhodnocuje efektivita. Je teda možné konštatovať, že firma sa snaží rôznymi spôsobmi vyhodnocovať efektivitu vzdelávacích programov a uvedomuje si, že je kľúčová pre zaistenie, že firma dosahuje požadovaných výsledkov.

### 3.3.1 Zhrnutie výsledkov z výskumu

V tejto podkapitole sú zhrnuté výsledky výskumu a na ich základe budú formulované odporúčenia ktoré sú zamerané na zlepšenie aktuálnej situácie v oblasti vzdelávania a rozvoja v spoločnosti Viatrix s.r.o.

Mať vhodné podmienky pre vzdelávanie a rozvoj je kľúčový faktor väčšinu zamestnancov. Ako uvádza et. al. Palíšková (2021, s. 183) rozvoj sa sústreďuje na budúcnosť pracovníka a zlepšuje pracovný potenciál než kvalifikáciu. Tieto skutočnosti boli taktiež predmetom otázky či pracovníci majú dostatočné podmienky pre rozvoj vo firme. Pomerne veľké percento uviedlo (39 %), že sú s podmienkami pre ich rozvoj vo firme nespokojní a 3,4 % sú veľmi nespokojní, z toho vyplýva, že organizácia by mala viac rozvíjať svojich pracovníkov. Ďalej sa výskum zaoberal počtom školení ktoré absolvujú pracovníci do roka. Najviac respondentov a to konkrétne 56,7 % sa školí 1-2krát do roka čo nie je prekvapivé, pretože organizácia sa zameriava predovšetkým na povinné korporátne školenia. 31,7 % sa školí 3-5krát do roka a len 8,3 % sa školí 6-10krát do roka. Výskum ukázal, že druhým najčastejším počtom školení je 3-5krát do roka kedy túto možnosť označilo 31,7 %, možnosť 6-10krát do roka sa školí 8,3 % a najmenej zamestnancov 3,3 % sa školí viac ako 11krát. Veľkým mínusom vzdelávacích programov ktoré ponúkajú firmy je, že sú nekonceptné a prevláda kvantita nad kvalitou. Chýba im zameranie na obsah a už vôbec nie je prepojenie s praxou a poznatky nie je kde reálne využiť Armstrong, Taylor (2015, s. 338) popisujú, že vzdelávacie programy majú veľa pozitívnych prínosov, ako jeden z nich je, že sa prehĺbuje a rozširuje kvalifikácia zamestnancov kedy otázka sa zameriavala či sú školenia prínosné pre výkon na ich pracovnej pozícii. Celkom 43,3 % respondentov uviedlo, že hodnotia školenia ako neprínosné a málo efektívne pre ich pracovnú pozíciu čo je takmer polovica respondentov a z tejto otázky je možné konštatovať, že väčšina respondentov vníma nedostatočné zacielenie školení pre ich pracovnú pozíciu. Zvyšných 56,7 % sú opačného názoru a poznatky hodnotia pozitívne. Správna prezentácia vzdelávacích programov je dôležitý faktor ku zvyšovaniu povedomí ku motivácii a väčšej účasti, tento fakt si uvedomuje taktiež organizácia keďže najväčšie množstvo respondentov 73,3 % sú spokojní s ich prezentáciou a 1,7 % je veľmi spokojná/ý. Menšie množstvo a len 5 % uviedlo, že sú nespokojní a 1,7 % je veľmi nespokojná/ý. Kariérny rast je podstatný u väčšiny zamestnancov a je potrebné aby vzdelávacie programy boli prínosné a predmetom zlepšenia sa a následného kariérneho postupu. Z výsledkov vyplýva, že 43,3 % hodnotí vzdelávacie programy ako prínosné pre ich kariérny rast a 16,7 % dokonca ako veľmi prínosné, Na druhú stranu, 40 % respondentov zdieľajú odlišný názor pretože označili odpoveď neprínosné. Internetový zdroj (Seduo, 2023) popisuje, že z najnovšieho prieskumu z roku 2022 medzi 665 firmami vyplýva, že 50 % motivuje svojich pracovníkov tým, že im poskytuje také vzdelávanie, aké pracovník naozaj potrebuje no 39 % firiem poskytuje vzdelávanie ktoré pochádza z problémov firmy. Analýza výsledkov ukazuje, že výrazná väčšina opýtaných a to konkrétne 89,8 % respondentov uviedlo, že majú potrebu sa vzdelávať vo svojej práci čo je veľmi pozitívny prístup a naznačuje to, že firma má dostatočne motivovaných zamestnancov. Z výsledkov výskumu vyplynulo, že firma informuje o možnostiach vzdelávania sa pri nástupe do práci zamestnancov dostatočne kedy 93,3 % respondentov ohodnotilo túto otázku pozitívne a len 6,7 % ohodnotilo informácie ako nedostačujúce. Z výskumu vyplýva, že väčšina zamestnancov 46,7 % sa školí na pracovisku a 38,3 % sa zúčastňuje školení mimo pracovisko, ostatných 15 % označilo možnosť online. Koubek (2015, s. 266) rozdeľuje metódy vzdelávania na pracovisku a mimo pracovisko kedy uvádza, že metódy

na pracovisko sú vhodnejšie pre vzdelávanie vedúcich zamestnancov. Zámerom výskumného šetrenia bolo zistiť, akými metódami vzdelávania sa zamestnanci najčastejšie vzdelávajú. Medzi najčastejšie metódy patrili – e-learning (55 %) a sebvzdelávanie (46,7 %), ďalej to bol koučing (31,7 %), mentoring (26,7 %) a rovnaký počet respondentov označilo pracovné porady. Len 1 pracovník 1,7 % označil rotáciu pracovných miest. Zvyšných 11,7 % sa vzdeláva pomocou metódy training on the job. Z výskumu vyplýva, že až 90 % respondentov má možnosť vyjadriť svoj názor na spätnú väzbu na obsah školení a kvalitu lektora čo znamená, že firma sa snaží dostatočne vyhodnocovať spokojnosť školení. Z výskumného šetrenia vyplýva, že vo farmaceutickej firme tvorí kolektív predovšetkým ženský a to celkom 65 % žien a 35 % mužov kedy farmácia je predovšetkým ženský obor. Výskum ďalej zistil, že najpočetnejšiu vekovú skupinu tvoria zamestnanci vo veku 41-50 rokov (50 %) a druhou skupinou sú zamestnanci vo veku 30-40 rokov (23,3 %). Z výskumu vyplýva, že najviac zamestnancov sú v organizácii zamestnaní 6 až 10 rokov (43,3 %). Šimún (2019) uvádza, že štúdie spoločnosti BambooHR ukázala, že v prvých 6 mesiacoch opustí zamestnanie 31 % čerstvých zamestnancov a to z dôvodu slabého úvodného zaškolenia. Výskum taktiež skúmal spokojnosť on-boarding školení kedy 60 % opýtaných hodnotí zaškolenie ako prínosné a 38,3 % ako veľmi prínosné. Výskumom bolo zistené, že 40 % respondentov sa dozvedá o možnostiach vzdelávania od svojho nadriadeného a 36,7 % z e-mailovej komunikácie z oddelenia HR. V rámci výskumu bola skúmaná možnosť seba rozvoja respondentov v organizácii. Z výsledkov vyplýva, že skoro polovica 43,3 % nemajú možnosť sa seba rozvíjať. Et. al. Palíšková (2021, s. 190) popisuje, že je podstatné zaistenie študijných materiálov a kvalitných lektorov. Výskum skúmal kvalitu materiálov a školiteľov. Bolo zistené, že 75 % hodnotí pozitívne poskytované materiály a len 15 % je zdieľa odlišný názor pretože označili možnosť veľmi nespokojná/ý. Skoro totožný počet respondentov 73,3 % sú spokojní s kvalitou lektorov a len 5 % je nespokojných. Otázka č. 19 sa zameriavala na názor zamestnancov kedy mali možnosť vyjadriť čo hodnotia negatívne v oblasti vzdelávania a rozvoja v organizácii. Najčastejšie zmieňované odpovede boli že nemajú možnosť anglického jazyka, e-learning je len v anglickom jazyku, monotónnosť školení a neustále sa opakujúce či malý počet školení. Naopak cieľom otázky č. 20 bolo zistiť možné návrhy a zlepšenia. Najčastejšie odpovede boli zaviesť kurz anglického jazyka, online kurzy v materskom jazyku, vyššia ponuka rozvojových školení a osobný koučing či viac zaujímavé školenia. Koubek (2015, s. 259) zdieľa názor že vzdelávanie musí byť systematické aby bolo účinné, spoločnosť má pomerne dobre zavedený proces vzdelávania. Koubek (2015, s. 261) opisuje že podstatný podklad pre identifikáciu potrieb sú materiály hodnotenia pracovníka a hodnotenie jeho výkonu. Výskumom sa zistilo, že identifikácia vzdelávacích potrieb vo firme najčastejšie prebieha na základe ročného hodnotenia kedy túto metódu zvolilo 43,3 %. Ďalších 20 % respondentov zvolilo spôsob na základe ročného plánu vzdelávania ktoré pripravuje HR a 15 % respondentov uvádza na základe požiadaviek zo strany nadriadeného zamestnanca. Zvyšných 11,7 % označilo možnosť na základe požiadaviek zamestnancov a len 10 % respondentov odpovedalo že na základe individuálneho rozvojového plánu. Ako píše et. al. Palíšková (2021, s. 188) plán vzdelávania by nemal spĺňať len požiadavky zamestnancov ale predovšetkým by mal spĺňať hlavné ciele podniku. Výskum sa zaoberal otázkou ako sú vedúci zamestnanci spokojní s plánmi vzdelávania sa. 73,9 % respondentov ohodnotilo veľmi pozitívne odpoveď a označili možnosť spokojná/ý. Výskumom bolo zistené, že 70 % vedúcich pracovníkov považuje, že sú ich požiadavky pri vytváraní plánov naplnené a len 15 % má odlišný názor. Šikýř (2016, s. 141) popisuje, že pri vyhodnocovaní výsledkov s skúma aká

spätná väzba zúčastnených a aká je miera osvojenia. Podľa výsledkov bolo zistené aké metóda sa najčastejšie používa ku vyhodnocovaniu vzdelávacích programov. Z výsledkov výskumu vyplýva, že najčastejšiu metódou ktorú zvolilo 81 % je dotazník. Ďalších 8,6 % respondentov zvolilo pomocou pohovorov a 5,2 % respondentov uvádza metódu hodnotenie práce. Posledných 5,2 % respondentov uvádza použitie testov.

### **3.4 Návrhy a odporúčenie pre organizáciu**

Táto podkapitola obsahuje návrhy a odporúčania pre organizáciu, ktoré by mohli zlepšiť aktuálnu situáciu v oblasti vzdelávania a rozvoja. Na základe zhodnotenia aktuálnej situácie v oblasti vzdelávania a rozvoja v danej organizácii, s vyhodnotením výsledkov z dotazníkového šetrenia, z poskytnutých materiálov spoločnosti, interných zdrojov je možné poskytnúť odporúčania, ktoré by sa zameriavali na zlepšenie systému vzdelávania a rozvoja v organizácii Viatris CZ s.r.o. Z výsledkov vyššie uvedených zdrojov vyplýva, že organizácia má dobre zavedený proces vzdelávania a rozvoja ale taktiež existujú oblasti, na ktoré by sa mala začať viac sústrediť, venovať im väčšiu pozornosť a taktiež ich zlepšiť aby zamestnanci boli dostatočne spokojní a tak vykonávali svoju prácu v odpovedajúcej kvalite.

Organizácii je teda navrhnuté - zamerať sa na atraktívnejšie témy školení pre jednotlivé pracovné pozície, zavedenie väčšej ponuky školení na osobný rozvoj, zavedenie kurzov anglického jazyka, zavedenie e-learningu v materskom jazyku a v neposlednej rade rozšíriť využívanie vzdelávacích metód o rotáciu práce.

#### **Zamerať sa na zatraktívnenie školení pre jednotlivé pracovné pozície**

Vzhľadom k tomu, že z dotazníkového šetrenia devätnástej otázky kde zamestnanci mali možnosť textovou odpoveďou vyjadriť svoj názor čo hodnotia negatívne vyplynulo, že väčšinu školení v organizácii tvoria povinné školenia zo zákona či odborné legislatívne školenia a na pracovisku a vo firme prebiehajú predovšetkým povinné a neustále sa opakujúce školenia a školenia z rutinej práce ktoré sú ale potrebné pre pracovný výkon a zároveň taktiež podľa výsledkov výskumu tretej otázky vyplynulo, že 26 respondentov hodnotia poznatky nadobudnuté zo školení ako nedostačujúce pre výkon svojej práce, výsledky teda naznačujú že školenia sú málo adresné a sú skôr všeobecné. Prvým odporúčením je, aby sa okrem korporátnych školení firma viac zamerala na školenia pre jednotlivé pracovné pozície kedy zamestnanci majú motiváciu ku sebazvdelávaniu, ktorí majú potrebu sa vo svojom obore vzdelávať a ktoré sú pre zamestnancov omnoho viac efektívne a zlepšia tak svoj pracovný výkon. Autorka odporúča aby personálne oddelenie sa sústredilo viac zacieliť jednotlivé školenia pre pracovné pozície kde je to požadované aby rozvíjali svoje schopnosti. Odporúčením je aby HR oddelenie sa viac sústredilo na zatraktívnenie tém školení a aby mali pridanú hodnotu napriek všetkými pracovnými pozíciami a sledovalo a implementovalo nové trendy vo vzdelávaní. Vzhľadom k otvoreným odpovediam respondentov je odporúčené zaviesť atraktívnejšie témy napríklad ako je aktuálnou témou wellbeing – ako sklbiť pracovný a osobný život, ako sa vyhnúť vyhoreniu v práci, ako si udržať zdravý pracovný štýl ktorý by pomohol ku spokojnosti a produktivite zamestnancov ktorého sa budú mať možnosť zúčastniť všetci zamestnanci bez ohľadu na ich pracovnú pozíciu. Vzhľadom ku firemnému farmaceutickému zameraniu odporúča autorka spoluprácu s firmou Loono, ktorá má rôznorodú ponuku workshopov, webinárov a lektorí sú z oblasti medicíny,

duševného zdravia taktiež majú prednášky na prevenciu onkologických ochorení a vedia poskytnúť počas workshopov a webinárov cenné rady na work-life balance. Firma poskytuje prezenčné či online prednášky kedy výhodou online prednášok je, že sa ich môže zúčastniť väčší počet účastníkov. Je odporúčané aby HR oddelenie zaobstaralo aby sa zamestnanci mohli prihlásiť formou intranetu kde by bol zverejnený link na daný webinár a v skratke popísaný jeho obsah. Návrhom je aby HR oddelenie poskytlo podstatné informácie ako je čas a dátum, kedy sa bude konať webinár, vytvorenie zoznamu zúčastnených, poskytnutie informácií o školení či možnosti prihlásenia a odkaz na webovú stránku danej spoločnosti kde zamestnanci majú možnosť si pozrieť zameranie a tému školenia. Taktiež je odporúčané aby HR oddelenie poskytlo vhodnú reklamu na daný workshop. To môže zahŕňať vytvorenie propagačných materiálov vo forme letákov, informácie o konaní na webových stránkach firmy alebo prostredníctvom sociálnych sietí na firemnom profile na ktorom by zverejňovala aktuálne a nadchádzajúce konané akcie. Správca sociálnych sietí pre firemný profil by mal byť kompetentný za včasné informovanie zamestnancov o konaní workshopu a je navrhované aby správca bol vybraný z marketingového oddelenia spolu s personálnym oddelením. Pre firmu je podstatné aby sa o workshopoch dozvedelo čo najväčší počet zamestnancov a umožnilo tak odpovedajúcu účasť. Cena webináru sa pohybuje od 7000 Kč za 45 minút školenia a následne je priestor 15 minút na diskusiu, kedy sa zamestnanci majú možnosť pýtať otázky, ktoré ich zaujímajú a dozvedia sa nové informácie v ich obore. Na workshop sa môže prihlásiť až 80 zamestnancov cez jeden link na platformu Zoom (Loono.cz). Výhodou je, že sa na workshop môžu prihlásiť taktiež zamestnanci ktorí pracujú na home office. Navrhované odporúčenie by zamestnancom poskytlo väčšie zameranie sa na ich pracovné farmaceutické zameranie a zároveň by dostatočne zatriktívnilo školenia a taktiež by zvýšili ich pozornosť či záujem.

### **Zavedenie väčšej ponuky školení na osobný rozvoj**

Na základe výsledkov z dotazníkového šetrenia u šestnástej otázky a taktiež z výsledkov u prvej otázky, autorka odporúča aby firma zaviedla väčšiu ponuku školení na osobný rozvoj. V dnešnej dobe, práve seba rozvoj je pre každého človeka jeden z najpodstatnejších faktorov ako sa rozvíjať a zamestnanci to berú ako veľký benefit ktorý im firma môže ponúknuť. Firme je odporúčané raz za pól roka zorganizovať motivačné workshopy a semináre so špecialistom z oboru ktorý sa danou témou zaoberá na každodennej úrovni. Každý workshop by sa zaoberal odlišnou tematikou podľa požiadaviek zamestnancov kedy by sa jednalo o dobrovoľné školenia ktorých sa majú možnosť zúčastniť všetci zamestnanci ktorí to majú v záujme. Organizácia by si mala pozvať lektora ktorý by prednášal svoje skúsenosti a motivoval a inšpiroval zamestnancov ku zlepšeniu sa. Vďaka skúsenostiam prednášajúceho budú zamestnanci mať možnosť získať rady ktoré budú môcť aplikovať vo vlastnom živote ale taktiež v pracovnom. Ako prvé by si HR oddelenie malo stanoviť a dohodnúť si s vedúcim oddelením jasné ciele a očakávania voči lektorovi na osobný rozvoj. Malo by si stanoviť, čo konkrétne chce dosiahnuť pomocou prednášok a ktoré témy na osobný rozvoj sú pre ňu zásadné. Taktiež je odporúčané aby firma zvažila očakávania a požiadavky pracovníkov ktorí majú záujem o workshop a identifikovať si oblasti v ktorých by chcela aby sa zamestnanci rozvíjali. Personálne oddelenie by malo zistiť požiadavky zamestnancov pomocou prieskumov spokojnosti, kedy prieskum by mal obsahovať otázky ktoré sa týkajú záujmu konkrétnych témam na osobný rozvoj, taktiež pomocou individuálnych rozhovorov alebo prostredníctvom skupinovej diskusie kedy zamestnanci môžu byť účinný spôsob ako získať možné návrhy na témy ktoré by



mohli zaujímať všetkých pracovníkov. Je podstatné aby firma dostatočne informovala svojich pracovníkov o konaní workshopu aby sa zúčastnilo čo najväčšie množstvo. Personálne oddelenie by malo informovať pracovníkov prostredníctvom interných komunikačných kanálov, e-mailové oznámenie s podrobnosťami konania akcie aby boli zamestnanci informovaní o dátumoch a téme každého workshopu, prostredníctvom osobných rozhovorov a pozvánok či zverejnenie akcie na firemnom profile na sociálnych sieťach. Ďalším krokom by malo byť si vyhľadať vhodného kvalifikovaného kandidáta či organizáciu, HR oddelenie môže vyhľadať lektora prostredníctvom online sietí ako napríklad LinkedIn alebo webových stránok ktoré sa zameriavajú na osobný rozvoj. Keď si firma zvolí potencionálnych lektorov, mala by si vyhľadať recenzie od iných klientov ktorí workshop už v minulosti podstúpili. Tieto hodnotenia poskytnú informácie o kvalite lektora a či má potrebu znalosti na to, aby efektívne podporil zamestnancov ich rozvoji. Ďalším krokom by malo byť už samotné kontaktovanie lektora. Na starosti by to malo mať HR oddelenie ktoré môže lektora kontaktovať prostredníctvom e-mailu, telefónu alebo sociálnych sietí. V kontaktovaní by malo jasne popísať svoje očakávania a požiadavky či ciele. Môže sa dohodnúť na pohovore kde si dohodnú detaily spolupráce, stanovenú čiastku a obsah prednášky. Ideálne by si firma mala nájsť lektora s ktorým môžu spolupracovať dlhodobo na rôznych projektoch na osobný rozvoj. Navrhovaným lektormi sú odborníci v oblasti vzdelávania ktorí pôsobia v rôznych vzdelávacích agentúrach ako sú Top Vision, Gradua, Educity, Vox kedy mnohé z týchto firiem okrem stálej ponuky ponúkajú zostavenie kurzov na mieru podľa požiadaviek firmy a je odporučené aby sa jednalo o prezenčné kurzy ktoré by sa realizovali v miestnostiach firmy ktoré by malo na starosť HR oddelenie a zodpovedná osoba ktorá by mala na starosť poskytnúť celú organizáciu kurzov vrátane zabezpečenia vhodných priestorov pre realizáciu, poskytnutie termínu a dátumu realizácie, zoznam plánovaných účastníkov či plánované náklady. Firmy ponúkajú celú radu kurzov na osobný rozvoj na rôzne témy podľa aktuálnych požiadavkou zamestnancov. Navrhovanými témami ktoré sú v spoločnosti veľmi obľúbené sú - ako zvládať konfliktné situácie, ako mať emócie pod kontrolou, ako ukludniť myseľ a emócie či ako na sebavedomý prejav. Podľa zamerania náklady na kurz sa pohybujú v rozpätí od 5 000 Kč do 10 000 Kč, firmy ponúkajú celodenný kurz ktorý trvá cca 6 hodín ale taktiež dvojdnový seminár ktorý trvá 12 hodín a čiastka sa pohybuje v závislosti taktiež od počtu dní. Pokiaľ sa zúčastní tohto kurzu viacero účastníkov kde minimálny počet je 30 ľudí tak sú poskytované skupinové zľavy. Pri realizácii školení je potrebné sledovať finančný budget ktorý má firma stanovený na daný finančný rok. Navrhované odporúčenie by poskytlo dostatočné možnosti na seba rozvoj pracovníkov, zvýšilo ich angažovanosť a podporilo to ich lojalitu k organizácii.

### **Kurzy anglického jazyka pre pracovné pozície kde to je vyžadované**

Z odpovedí na devätnástu otázku dotazníkového šetrenia vyplynulo, že niektorým zamestnancom chýba kurz anglického jazyka. Bez znalosti angličtiny sa v dnešnom svete biznisu človek nezaobíde. Autorka odporúča aby firma zvažila zavedenie tak skupinovej ako aj individuálnej výuky anglického jazyka podľa typu pracovnej pozície. V danej organizácii by mal mať nárok na jazykový kurz každý kto o to prejaví záujem prostredníctvom e-mailu ktorý si následne HR oddelenie potvrdí s priamym nadriadeným. Čiastka ktorú môže firma použiť na vzdelávacie kurzy by mala byť dopredu stanovená a ktorú stanovuje finančné oddelenie spolupráci s HR oddelením. Personálne oddelenie spolu s vedúcim oddelenia by malo vedieť si posúdiť a následne určiť ktorí zamestnanci majú záujem o kurz a chcú rozvíjať svoje jazykové schopnosti, ktorí majú potenciál k rastu a ktorých pracovná pozícia to vyžaduje.

Spravidla kurzy začínajú v septembri a je odporúčané aby sa zamestnanci prejavili záujem pred 1.9 pretože sa neodporúča aby v zabehnutej výuke pridávali ďalší účastníci do skupiny. Je odporúčané aby ku získaniu dostatočných znalostí kurzy prebiehali počas septembra až júna, kedy kurzy anglického jazyka by boli realizované raz do týždňa v ľubovoľný deň, kedy má zamestnanec čas na 60 alebo 90 minút. Pokiaľ by sa jednalo o skupinové kurzy tak je odporúčané aby v skupine bol maximálny počet 5 ľudí a spravidla by sa kurzy realizovali prezenčne v zasadacích miestnostiach firmy alebo online cez MS Teams alebo Google Zoom kde by boli jednotliví zamestnanci zaradení podľa dosiahnutej úrovne anglického jazyka. Časový a týždenný rozpis kurzov by mal byť stanovený dopredu kedy jazyková škola zasiela faktúru za daný mesiac. Zaradenie do jednotlivého kurzu by sa malo robiť na základe prvotného testovania pracovníkov a na základe toho jazyková škola zaradí jednotlivého zamestnanca podľa dosiahnutej úrovne v rozpätí A0 až C2. Zamestnávateľ by poskytol finančný príspevok za podmienky, minimálnej 80 % účasti a meraného progresu ktorý vyhodnocuje jazyková škola. Je potrebné aby firma mala možnosť zhodnotiť účinnosť kurzu a jeho prínos. Na to slúžia reporty ktoré jazyková škola poskytuje spravidla HR oddeleniu. To má v kompetencii vyradiť zamestnanca z kurzu, pokiaľ nedodrží minimálnu dochádzku aspoň 70 % dĺžky kurzu a zároveň merateľná úroveň znalostí nedosiahla vyššiu úroveň než prvotná. Je odporúčané aby kurz prebiehal v pracovnej dobe čo sa chápe ako benefit, kde je ale potrebné mať súhlas od nadriadeného. Samozrejme individuálne kurzy sú preferované pretože majú osobitý prístup lektora ku zamestnancovi, zatiaľ čo pri skupinovej výuke to závisí od angažovanosti jednotlivých účastníkov. Navrhovaný postup by viedol ku novým možnostiam pracovníkov ako sú zahraničné konferencie či workshopy, komunikácia či maily v angličtine, zefektívnenie práce či vyššia úroveň seba samého vo vystupovaní. Firma môže a je odporúčané vzniesť požiadavkou aby výuku viedli zahraniční lektori. Na konci kurzu by bol zamestnancom pridelený certifikát o novej dosiahnutej úrovni kedy by to bola jedna z podmienok, že kurz daný účastník úspešne absolvoval. Autorkou je odporúčané aby personálne oddelenie pri výbere vhodnej jazykovej školy zvažila niekoľko faktorov. Ako prvé by malo zohľadnenie cieľov organizácie, akú úroveň chcú aby zamestnanci dosiahli, ďalej by si mala zistiť referencie a rešeršiu vzdelávacích škôl, zistiť aké metódy výuky firma používa a či odpovedajú požiadavkám firmy, aká je kvalifikácia inštruktorov a či disponujú certifikátmi pre firemné vzdelávanie, taktiež či organizácia poskytuje skupinové kurzy a či ponúka flexibilné programy a veľmi podstatným faktorom je cena kurzov kedy musí v súlade s rozpočtom organizácie. Návrhom je spoločnosť Jazyková škola James Cook languages ktorá poskytuje skupinové ale taktiež individuálne kurzy, má bohaté skúsenosti s výukou a disponuje dostatkom zahraničných lektorov čo odpovedá, že dokáže splniť náročné požiadavky od svojich klientov. Web Jcl.cz (2024) uvádza, že cena za kurz sa odvíja od toho či sa jedná o 60 minútovú výuku alebo 90 minútovú výuku. Čiastka sa pohybuje od 350 Kč za 60 minút a 750 Kč za 90 minút bez DPH kedy mesačná faktúra by predstavovala cca 180 000 Kč. Navrhované odporúčenie by zamestnancom pomohlo ku zlepšeniu sa v komunikácii v anglickom jazyku a vďaka tomu by im to do budúca otvorilo dvere k mnohým novým možnostiam.

### **Poskytnutie e-learningu v materskom jazyku**

Z odpovedí na deviatu otázku dotazníkového šetrenia vyplynulo, že jedna z najčastejších metód, ktorou sa zamestnanci vo firme vzdelávajú, je e-learning kde túto možnosť označilo 33 respondentov. Intranet ktorí je dostupný pre všetkých zamestnancov je ale z výpovedí u devätnástej otázky len v cudzom jazyku čo je veľkým problémom pre zamestnancov ktorí

nemajú znalosti v cudzom jazyku. Na základe odpovedí autorka navrhuje aby organizácia zaistila online kurzy v materskom jazyku a aby sa tak mali možnosť vzdelávať všetci pracovníci. Autorka odporúča aby firma zaviedla e-learningovú platformu SEDUO kde zamestnanci nájdu kurzy rôzneho charakteru a môžu si ich individuálne vybrať podľa vlastného záujmu. Nájdu tam kurzy napríklad zamerané na Excel, Powerpoint ale taktiež kurzy zamerané na soft skills. Výhodou pre firmu je fakt, že je možné sledovať aktivitu každého prihláseného zamestnanca, pretože SEDUO posiela reporty o participácii jednotlivých účastníkov na zvolených kurzoch HR oddeleniu a tak má firma možnosť sledovať výsledky pracovníkov a poskytovať im spätnú väzbu. Keďže licencia je poplatná, autorka odporúča aby HR oddelenie malo si vypracovať smernicu, v ktorej by bolo podmienkou minimálna aktívna účasť 80 % na vzdelávacích programoch. E-learningová platforma SEDUO ponúka personalizované školenia, široká škála kurzov od soft skills až po technické znalosti (Leadership, obchod, komunikácia, prezentácie, marketing, osobný rozvoj či digitálne vedomosti) ďalej výhodou je ich flexibilita a učiť sa v ľubovoľnom čase a mieste, interaktívne učenie ako sú rôzne kvízy, možnosť sledovanie pokroku a v neposlednej rade platforma podporuje vytváranie novej komunity kde si účastníci môžu navzájom predávať typy a rady týkajúce sa vzdelávania a rozvoja. Zamestnanci by mali možnosť si nedržať nové informácie pre seba ale naopak si ich môžu šíriť medzi sebou a zamestnanci si môžu svoje know-how predávať medzi sebou. Kedy z výpovedí respondentov u šiestej otázky vyplynulo, že až 53 zamestnancov majú sami potrebu sa vzdelávať tak je poskytnutie e-learningu vhodným odporúčaním. E-learning by bol zamestnancom k dispozícii neustále a mali by možnosť ho využívať v pracovnej dobe alebo vo voľnom čase ku vzdelávaniu sa. Je potrebné aby sa vopred organizácia so SEDUOM dohodla na podmienkach spolupráce kde by bola zahrnutá cena a počet licencií. Podľa portálu SEDUO.CZ (2024) jeden kurz stojí cca 450 Kč a obsahuje v priemere 12 lekcí kedy táto varianta nie je výhodná a autorkou je odporúčané zakúpiť licenciu za cca 3000 Kč, ktorá umožňuje neobmedzenú návštevu kurzov na platforme a spravidla sa poskytuje na 12 mesiacov. Spoluprácu s platformou je možné dohodnúť počas celého roka. Pridelovanie licencií by malo byť taktiež po dohode s priamym nadriadeným, ktorý na základe ročného hodnotiaceho pohovoru vie identifikovať potreby jednotlivého zamestnanca v oblasti vzdelávania v ktorom sa má potrebu zlepšiť. Následne HR oddelenie na základe dohode s priamymi nadriadenými zakúpi potrebný počet licencií a pošle platforme zoznam vybraných zamestnancov s ich e-mailovými adresami na ktoré im budú zaslané prístupové údaje na platformu. Firma SEDUO ponúka zvýhodnený balík na rôznych počet zakúpených licencií, čo by bolo efektívnejšie v rámci vynaloženia firemných nákladov. Týmto by sa zaistovala kvalitná výuka pre všetkých zamestnancov ktorá je cieľená. Výhodou vzdelávania pomocou e-learningu je jeho flexibilita, kedy účastník sa má možnosť vzdelávať kedykoľvek a kdekoľvek počas celého roka. Možnou nevýhodou tejto platformy je, že ak zamestnanec pri poskytnutej licencií návštevy kurzov aktívne nevyužíva tak licencia sa nedá poskytnúť inému zamestnancovi. Navrhnuté odporúčenie by zamestnancom poskytlo sa vzdelávať a zlepšovať sa vo svojej práci kedykoľvek a kdekoľvek a vďaka tomu, by organizácia disponovala vzdelanými zamestnancami ktorí by prostredníctvom využívania e-learningu s dostatkom informácií mohli vykonávať efektívnejšie svoju prácu.

### **Využívanie vzdelávacie metódy - rotácia práce**

Z výsledkov zistených na deviatu otázku dotazníkového šetrenia vyplynulo, že 33 respondentov sa najčastejšie vzdeláva prostredníctvom e-learningu. Táto metóda je efektívna z mnoho pozitívnych hľadísk ako napríklad flexibilita a možnosť si zvoliť vlastné

vzdelávacie tempo avšak e-learningové metódy sú častokrát menej účinné a rovnako u piatej otázky vyplynulo, že 24 respondentov hodnotí negatívne efektivitu vzdelávacích programov pre kariérny rast a nie sú spokojní s možnosťami kariérneho rastu v organizácii. Väčšina vzdelávacích programov sa skôr riadia kvantitou než kvalitou a nie je v nich zameranie na obsah či prepojenie s praxou. Autorka preto navrhuje implementovať metódu rotáciu práce vďaka ktorej sa zefektívni vzdelávanie pracovníkov a zároveň poskytne zamestnancom možnosť vo firme kariérne rásť. Navrhnutá metóda by mala byť detailne konzultovaná medzi personálnym oddelením a vedúcimi pracovníkmi ktorí sú zodpovední za identifikáciu potrieb zamestnancov. Autorkou je odporúčané aby sa rotácia zaviedla taktiež pre novo nastupujúcich zamestnancov po nástupe do organizácie ktorí budú mať možnosť vďaka nej získať cenné informácie o chode firmy. Taktiež pre zamestnancov s dlhodobými skúsenosťami a vysokým potenciálom by firma mohla navrhnúť možnosť zúčastniť sa napríklad na otváraní pobočiek v iných krajinách a je vhodná ako súčasť programu kariérneho rozvoja. Personálne oddelenie by malo naplánovať metódu v období kedy je pracovná záťaž nižšia a kedy zamestnanci majú viac času na zoznámenie sa s novými úlohami. Je odporúčané taktiež zaviesť rotáciu po absolvovaní školení kedy by zamestnanci mali možnosť aplikovať svoje poznatky v praxi a rozvíjať sa v rôznych oblastiach. Taktiež by metóda mala byť naplánovaná personálnym oddelením systematicky a pravidelne ktorá by sa opakovala frekventovane každý kvartál či každý rok a to by zabezpečilo aby zamestnanci mali príležitosť ku kariérnemu rastu kedy u piatej otázky vyplynulo, že niektorí zamestnanci nie sú spokojní s možnosťami rastu vo firme. Táto metóda by mala byť naplánovaná tak, aby vzdelávajúci pracovník bol postupne poverovaný komplikovanejšími úlohami na rôznych pracoviskách. Doraz by bol kladený na spoznávanie fungovania odlišných pracovných oddelení a možnosť pracovať na nových projektoch. Táto metóda spočíva v tom, že dotyčný má možnosť sa zoznámiť s kolegami na iných pracoviskách, získa širšie povedomie, zlepšuje a podporuje vzťahy a vzájomnú spoluprácu, rozvíja nové kompetencie či zvyšuje angažovanosť a motiváciu k práci. Rotácia práce by bola navrhnutá tak, aby dotyční praktikovali nové činnosti, presúvali sa na iné pracovné pozície a tým získavali nové skúsenosti a tak prispievali ku osobnému či kariérnemu rastu. Táto metóda by mohla byť využívaná taktiež ako prevencia proti syndrómu vyhoreniu kedy pracovník má príležitosť si stále skúšať nové situácie a nezažíva rutinné úlohy a taktiež znižuje fluktuáciu zamestnancov či zvyšuje produktivitu práce. Vedúci pracovník daného oddelenia spolu s personálnym oddelením by mali vedieť zaistiť rotáciu práce. Je odporúčané aby ako prvé identifikoval zručnosti tímu a identifikoval oblasti v ktorých by mohli zamestnanci získať nové znalosti, určiť ktorí zamestnanci budú mať príležitosť rotovať medzi jednotlivými oddeleniami či úlohami alebo projektami. Malo by im taktiež poskytnúť školenie ktoré je potrebné pre nové pracovné úlohy aby sa pracovníci vedeli priamo adaptovať a prispôsobiť novému prostrediu. Je odporúčané aby vedúci pracovník sledoval počas rotácie pokrok daného účastníka a zároveň mu poskytoval spätnú väzbu. Spätnú väzbu môže poskytnúť zamestnancovi prostredníctvom hodnotenia práce ktorú vykonal. Podstatné je komunikovať s pracovníkmi aké výhody má táto metóda a ako prispieva ku osobnému či kariérnemu rastu. Je odporúčané aby si HR oddelenie spolu s vedúcim daného oddelenia vytvorilo štruktúrovaný systém rotácie práce ktorý by zahŕňal konkrétne pravidlá pre pridelenie pracovných pozícií. Rotácia práce by mala byť predovšetkým poskytovaná pre zamestnancov ktorí majú potenciál postúpiť na vyššiu pracovnú pozíciu aby sa zoznámili so všetkými procesmi vo firme, táto možnosť však vyžaduje hlavne angažovanosť samotného zamestnanca ale taktiež je účinná pre zamestnancov na nižších pozíciách. Návrhom je aby rotácia práce trvala maximálne mesiac

kedy pracovník bude mať dostatok času na získanie nových skúseností a danému pracovníkovi by bol pridelený personalista ktorí má na starosti rozvoj zamestnancov a jeho úlohou by bolo taktiež vyhodnocovať efektivitu rotáciu práce. Návrhom je vytvoriť checklist ktorý by detailne mapoval vyhodnotenie rotácie na každom oddelení. Rotácia práce nevyžaduje extra náklady pretože sa realizuje v prostredí firmy. Pokiaľ bude metóda dobre zvolená, môže zlepšiť taktiež image firmy a zvýšenie konkurencieschopnosti. Najviac nových informácií si človek zapamätá pokiaľ si ich vyskúša ihneď v praxi a preto je odporúčané firme využívanie tejto vzdelávacej metódy ktorá poskytne dostatočný tréning a okamžité zavedenie do praxe. Navrhované odporúčenie by zamestnancom poskytlo zlepšiť efektivitu vzdelávacích programov pre kariérny rast a taktiež by zamestnanci mali možnosti kariérneho rastu a postupu na svojej pracovnej pozícii a zároveň by zamestnanci mali možnosť využívať väčšiu ponuku vzdelávacích metód.

Zavedenie všetkých návrhov by vyriešilo taktiež nedostatok školení do roka, kedy u druhej otázky 34 zamestnancov uviedlo, že sa školia len 1-2krát do roka.

## 4 Záver

Hlavným cieľom bakalárskej práce bolo zhodnotiť proces vzdelávania a rozvoja zamestnancov vo vybranom podniku a dieľci cieľ práce bol formulovať odporúčenia ktoré by sa zameriavali na zlepšenie aktuálnej situácie. K dosiahnutiu stanoveného cieľa, bolo potreba uskutočniť rešeršiu odbornej literatúry a taktiež internetových zdrojov, ktoré sa zaoberajú problematikou vzdelávania a rozvoja zamestnancov v organizácii. Na základe výsledkov z vyhodnotenia dotazníkového šetrenia bolo možné navrhnúť organizácii možné spôsoby riešenia, ktoré sa zaoberajú zlepšením aktuálnej situácie v oblasti vzdelávania a rozvoja zamestnancov.

Firmy ktoré vzdelávajú a rozvíjajú svojich pracovníkov zlepšujú ich kvalifikáciu, zrýchľuje sa produkcia a tým rastie aj príjem spoločnosti. Zamestnancov je potrebné vzdelávať a rozvíjať neustále aby firma získala konkurenčnú výhodu pre zamestnanca ale taktiež pre samú seba. Vzdelávanie zamestnancov je vnímané ako veľký benefit no bohužiaľ väčšina organizácií poskytuje tento benefit len pracovníkom na manažérskych pozíciách s vysokoškolským vzdelaním. Vzdelávanie pracovníkov by však malo byť pre všetky pracovné pozície, od najnižších pozícií až po tie najvyššie. Cieľom vzdelávania by malo byť zvyšovanie potenciálu pracovníkov a ich kvalifikáciu. Nejde len o nevyhnutné vedomosti, zručnosti či znalosti ohľadne ich pracovnej pozície ale predovšetkým ku zvyšovaniu ich motivácie. Spoločnosti by mali mať tento proces dopredu dlhodobo naplánovaný a vedeli vyhodnocovať jeho efektivitu.

Je potrebné si uvedomiť, že umožniť kvalitné vzdelávanie je vhodná cesta, ako sa firma môže odlišiť od konkurencie. Zároveň zamestnanci do ktorých firma investuje, vo firme zostanú dlhšie pretože sa vždy majú možnosť kam posúvať. Ak je človek dostatočne vzdelaný a v organizácii je voľná pozícia, tak automaticky má prednosť pred inými. Firmy by mali investovať do vzdelávania pracovníkov ale predovšetkým by mali sa sústrediť na správny obsah školení ktorý budú mať možnosť reálne využívať. Vo väčšine prípadov, obsah školení vyplýva z potrieb vedenia ale nie od samotných zamestnancov.

Pri porovnaní teoretických a praktických informácií, je možné konštatovať, že firma má dobre zavedený proces vzdelávania a rozvoja svojich pracovníkov. Vo firme pracujú predovšetkým ženy vo veku 41-50 rokov, ktoré pracujú v organizácii 6-10 rokov takže ich názory sú relevantné. Identifikácia vzdelávacích potrieb predovšetkým prebieha na základe ročného hodnotenia zamestnancov kedy pri vytváraní plánu vzdelávacích programov sú požiadavky vedúcich pracovníkov zväčša naplnené. Firma poskytuje svojim zamestnancom dostatočným spôsobom informácie o možnostiach vzdelávania sa a to z niekoľkých možných zdrojov, najčastejším zdrojom je od svojho nadriadeného. Z výskumu vyplynulo, že proces zaškolenia prebieha na vysokej úrovni a rovnako pozitívna je prezentácia vzdelávacích programov. Niektorí zamestnanci však nie sú spokojný s možnosťami kariérneho rastu v organizácii. Kvalita materiálov a lektorov vo firme ktorí realizujú školenia je na vysokej úrovni a väčšina zamestnancov sú spokojní. Firma poskytuje školenia pre svojich pracovníkov v internom ale taktiež externom prostredí kedy zamestnanci majú možnosť získať nové skúsenosti. Firma sa snaží vzdelávať pracovníkov a poskytovať im školenia no väčšine zamestnancom chýba väčšie množstvo školení kedy firma poskytuje predovšetkým korporátne všeobecné školenia a z toho dôvodu niektorí zamestnanci nemajú pocit, že školenia sú dostačujúce pre výkon ich práce. Z výskumu vyplynulo, že z toho dôvodu, sa zamestnanci najčastejšie školia 1-2krát do roka. Korporátne školenia sú taktiež príliš monotónne a neustále sa opakujúce a z toho vyplýva, že tieto školenia nepodporujú kariérny rast zamestnancov a taktiež nemajú možnosť seba rozvoja. Z výsledkov vyplynulo, že kurzy anglického jazyka sú len pre vedúce pozície. Nedostatkom organizácie sú najčastejšie metódy

vzdelávania. Najčastejšou odpoveďou bol e-learning ktorý má množstvo výhod ale jeho efektívnosť nie je až tak účinná. Zároveň e-learning je k dispozícii pre pracovníkov len v anglickom jazyku. Veľká väčšina zamestnancov prejavilo záujem o zlepšenie vzdelávania a majú motiváciu sa vzdelávať a zlepšovať svoje vedomosti. Firma sa snaží pravidelne vyhodnocovať efektívnosť vzdelávacích programov a to predovšetkým pomocou dotazníka kedy väčšina zamestnancov po skončení školenia má možnosť vyjadriť spätnú väzbu na obsah školenia a kvalitu lektora.

Na základe získaných výsledkov výskumu boli formulované návrhy a odporúčenia pre zlepšenie aktuálnej situácie v oblasti vzdelávania a rozvoja pre firmu Viatris CZ s.r.o. Medzi **navrhnuté odporúčenia** patrí :

- zatriť školenia pre jednotlivé pracovné pozície;
- zavedenie väčšej ponuky rozvojových školení;
- poskytnutie kurzov anglického jazyka;
- poskytnutie e-learningu v materskom jazyku;
- využívanie vzdelávacej metódy rotácia práce.

Všetky návrhy a odporúčenia sú viac detailne popísané v praktickej časti práce a v podkapitole 3.4.

Vedenie spoločnosti prejavilo veľký záujem pri príprave dotazníkového šetrenia a taktiež vedúci manažéri prejavili záujem o odporúčenia pre zlepšenie procesu vzdelávania a rozvoja. Dúfajúc, že firma implementuje navrhované odporúčenia a zmeny, ktoré napomôžu ku skvalitneniu vzdelávacieho procesu v organizácii Viatris CZ s.r.o.

# Literatúra

## Monografia

- ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-9883-7.
- BARTÁK, J. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada, 2023. 280 s. ISBN 978-80-271-3823-4.
- BIECH, E. *Training Development For Dummies*. Hoboken: John Wiley Sons, 2022. ISBN 978-1-119-89600-5.
- BRŠŤÁKOVÁ, J. et al. *Abeceda personalisty 2022*. Olomouc: Anag, 2022. 560 s. ISBN 978-80-7554-357-8.
- HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPIKOVÁ, A. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- KAZÍK, P. *Rukověť dobrého interního lektora: pro efektivní vzdělávání ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0287-7.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- LIKER, J., K., MEIER, D. *Toyota talent: řízení rozvoje zaměstnanců podle Toyoty*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5800-8.
- PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., STRÍTESKÝ, M. *Personální řízení. Úvod do moderní personalistiky*. Praha: C. H. Beck, 2021. 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0629-5.
- ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1.
- TETŘEVOVÁ, L. a kolektiv. *Společenská odpovědnost firem společenských citlivých odvětví*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-9687-6.
- URBANCOVÁ, H., VRABCOVÁ, P. *Strategický management lidských zdrojů. Moderní trendy v HR*. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3675-9.
- LANGER, T. *Moderní lektor. Průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-9197-1.

## Internetové zdroje

- BLAŽKOVÁ, T. *Soft skills a hard skills - Víš, jaký je mezi nimi rozdíl?* Online. Itnetwork.cz. 2022. Dostupné z: [Soft skills a hard skills - Víš, jaký je mezi nimi rozdíl? \(itnetwork.cz\)](https://itnetwork.cz/soft-skills-a-hard-skills-vi-s-jaky-je-mezi-nimi-rozdil/). [cit. 2024-02-23].
- FARKAČOVÁ, L. *Virtuální realita a další trendy ve vzdělávání zaměstnanců*. Online. Praceamzda.cz. 2022. Dostupné z: [Virtuální realita a další trendy ve vzdělávání zaměstnanců \(praceamzda.cz\)](https://praceamzda.cz/virtualni-realita-a-dalsi-trendy-ve-vzdelavani-zamestnancu/). [cit. 2024-02-20].
- JCL.CZ. *Z dobrých děláme ty nejlepší*. Online. 2024. Dostupné z: [Lektoři | James Cook Languages \(jcl.cz\)](https://jcl.cz/lektoři-james-cook-languages/). [cit. 2024-02-28].
- KALENDA, M. *5 nejnovějších trendů v technologiích pro vzdělávání: jak může vaše škola těžit z nejnovějších inovací?* Online. Consulta.cz. 2023. Dostupné z: [5 nejnovějších trendů](https://consulta.cz/5-nejnovějších-trendů-v-technologiích-pro-vzdělávání-jak-může-vaše-škola-těžit-z-nejnovějších-inovací/)



[v technológiách pro vzdělávání: jak může vaše škola těžit z nejnovějších inova](#) | [Consulta](#). [cit. 2024-02-22].

LOONO.CZ. *Prevence ti může zachránit život*. Online. 2024. Dostupné z: [Loono.cz](#). [cit. 2024-02-29].

PHARMAPROFIT.CZ. *Na trh přichází společnost Viatris*. Online. Pharmaprofit.cz. 2020. Dostupné z: [Na trh přichází společnost Viatris - PharmaProfit](#). [cit. 2024-03-15].

SEDUO.SK. *„Učenie do steny“ ako cesta k demotivácii: Ponúknite zamestnancom vzdelávanie, ktoré skutočne potrebujú*. Online. Magazin.seduo.sk. 2023. Dostupné z: [„Učenie do steny“ ako cesta k demotivácii: Ponúknite zamestnancom vzdelávanie, ktoré skutočne potrebujú - Seduo magazín](#). [cit. 2024-02-27].

ŠIMÚN, P. *5 dôvodov, prečo školiť zamestnancov: Nižšia fluktuácia aj náklady firmy*. Online. Podnikajte.sk. 2019. Dostupné z: [5 dôvodov, prečo školiť zamestnancov: Nižšia fluktuácia aj náklady firmy | Podnikajte.sk](#). [cit. 2024-02-25].

TATRABANKA.SK. *Vzdelávanie zamestnancov vo firmách: investícia, z ktorej môže byť konkurenčná výhoda*. Online. Tatrabanka.sk. 2023. Dostupné z: [Vzdelávanie zamestnancov v soft skills | Tatra banka](#). [cit. 2024-02-19].

VIATRIS.CZ. *Viatris Česká republika*. Online. Viatris.cz. 2024. Dostupné z: [Viatris | Global Healthcare Company](#). [cit. 2024-02-26].

ŽILKOVÁ, K. *Ako plánovať vzdelávanie zamestnancov a vedúcich zamestnancov*. Online. E-learnmedia.sk. 2019. Dostupné z: [Ako plánovať vzdelávanie zamestnancov a vedúcich zamestnancov | e-learnmedia BLOG](#). [cit. 2024-02-20].

## **Zoznam príloh:**

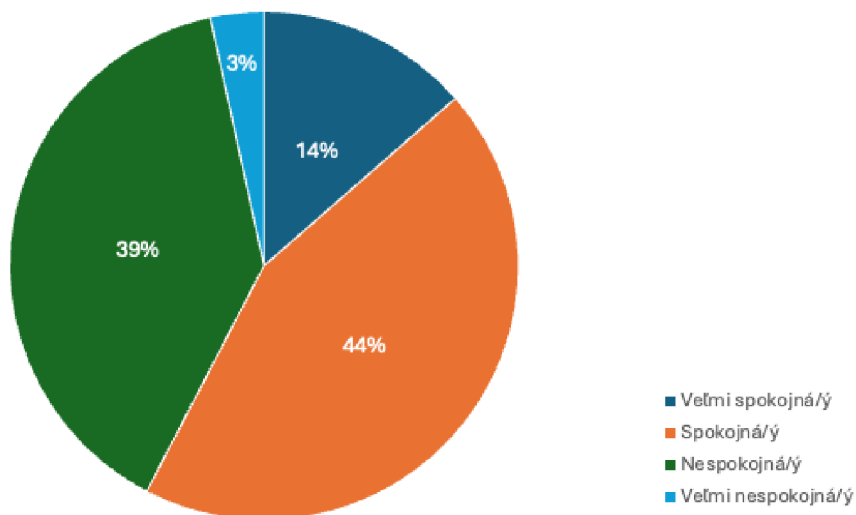
Príloha 1 Grafické znázornenie otázky č. 1.....	I
Príloha 2 Grafické znázornenie otázky č. 2.....	I
Príloha 3 Grafické znázornenie otázky č. 3.....	II
Príloha 4 Grafické znázornenie otázky č. 4.....	II
Príloha 5 Grafické znázornenie otázky č. 5.....	III
Príloha 6 Grafické znázornenie otázky č. 6.....	III
Príloha 7 Grafické znázornenie otázky č. 7.....	IV
Príloha 8 Grafické znázornenie otázky č. 8.....	IV
Príloha 9 Grafické znázornenie otázky č. 9.....	V
Príloha 10 Grafické znázornenie otázky č. 10.....	V
Príloha 11 Grafické znázornenie otázky č. 11.....	VI
Príloha 12 Grafické znázornenie otázky č. 12.....	VI
Príloha 13 Grafické znázornenie otázky č. 13.....	VII
Príloha 14 Grafické znázornenie otázky č. 14.....	VII
Príloha 15 Grafické znázornenie otázky č. 15.....	VIII
Príloha 16 Grafické znázornenie otázky č. 16.....	VIII
Príloha 17 Grafické znázornenie otázky č. 17.....	IX
Príloha 18 Grafické znázornenie otázky č. 18.....	IX
Príloha 19 Grafické znázornenie otázky č. 19.....	X
Príloha 20 Grafické znázornenie otázky č. 20.....	X
Príloha 21 Grafické znázornenie otázky č. 21.....	XI
Príloha 22 Grafické znázornenie otázky č. 22.....	XI
Príloha 23 Grafické znázornenie otázky č. 23.....	XII
Príloha 24 Grafické znázornenie otázky č. 24.....	XII
Príloha 25 Dotazník pre zamestnancov .....	XIII

Príloha 26 Prezentácia .....	XVII
------------------------------	------

## Prílohy

### Príloha 1 Grafické znázornenie otázky č. 1

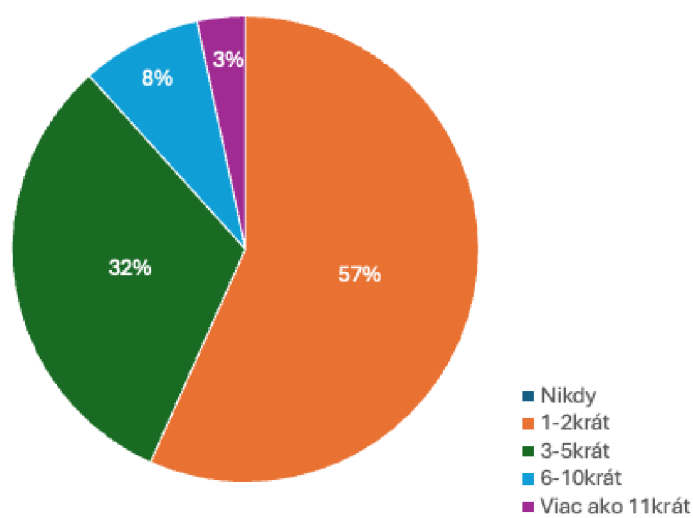
Ako hodnotíte podľa Vášho názoru podmienky pre vzdelávanie a Váš ďalší rozvoj?



Zdroj: vlastné spracovanie (2024)

### Príloha 2 Grafické znázornenie otázky č. 2

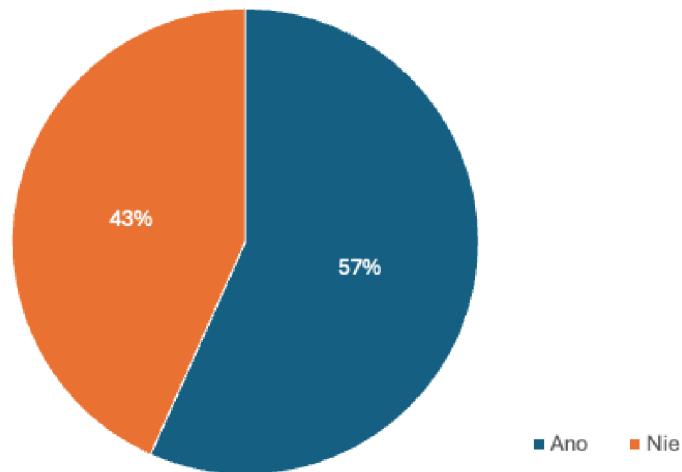
Koľkokrát ročne sa účastníte nejakého školenia?



Zdroj: vlastné spracovanie (2024)

Príloha 3 Grafické znázornenie otázky č. 3

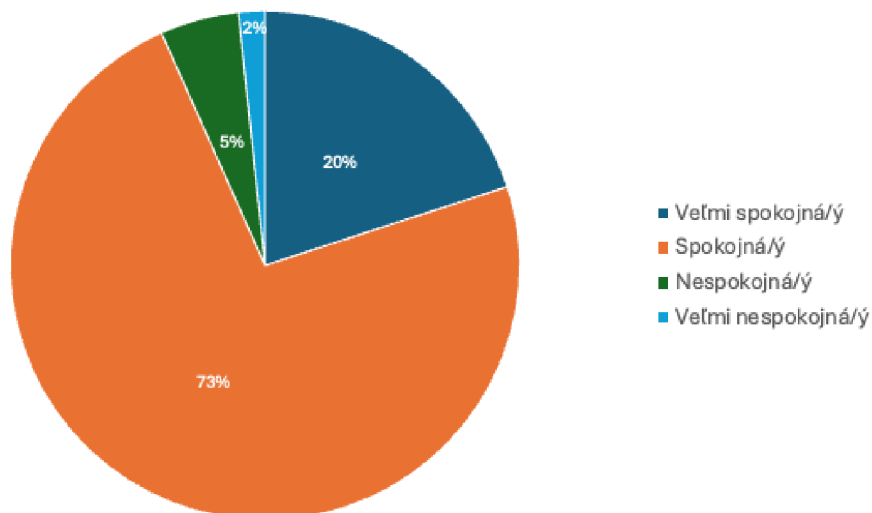
Hodnotíte poznatky nadobudnuté počas školenia ako dostačujúce pre výkon svojej práce?



Zdroj: vlastné spracovanie (2024)

Príloha 4 Grafické znázornenie otázky č. 4

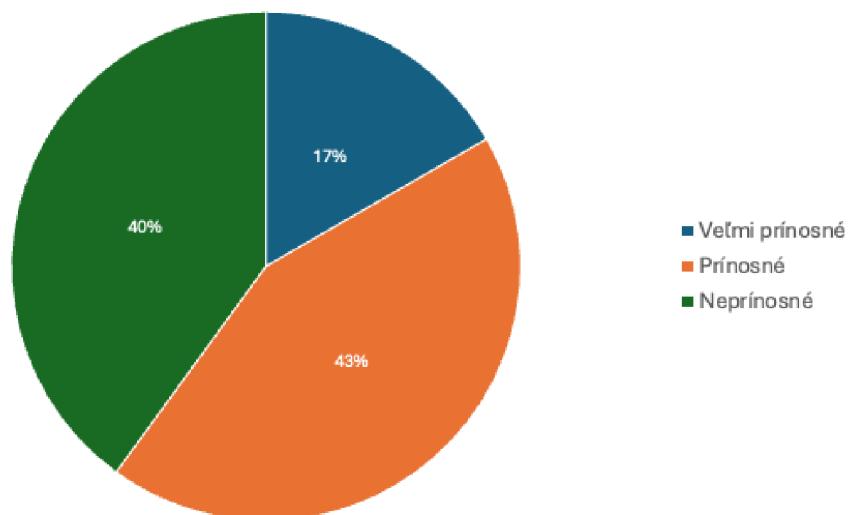
Ako hodnotíte spôsob, ako sú vzdelávacie programy prezentované (napr. prednášky, interaktívne aktivity, online kurzy)?



Zdroj: vlastné spracovanie (2024)

Príloha 5 Grafické znázornenie otázky č. 5

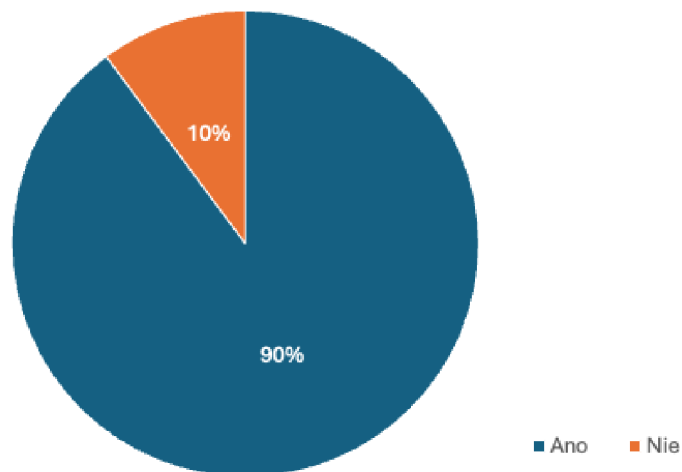
Ako hodnotíte efektívnosť vzdelávacích programov pre Váš kariérny rast?



Zdroj: vlastné spracovanie (2024)

Príloha 6 Grafické znázornenie otázky č. 6

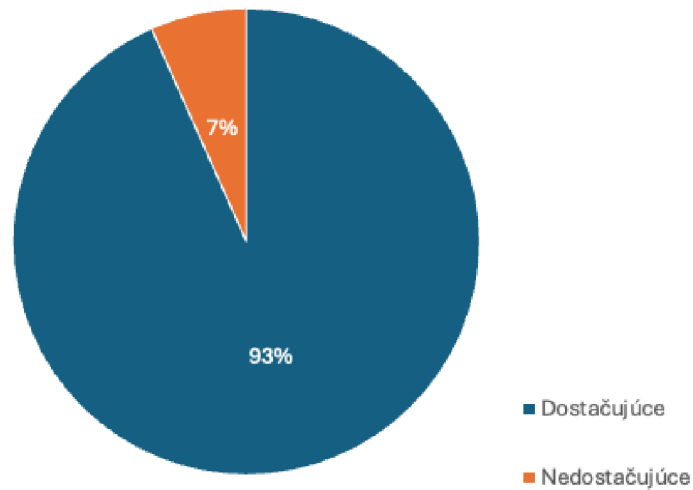
Máte sami potrebu vzdelávať sa aby ste sa zdokonaľovali vo Vašej práci?



Zdroj: vlastné spracovanie (2024)

Príloha 7 Grafické znázornenie otázky č. 7

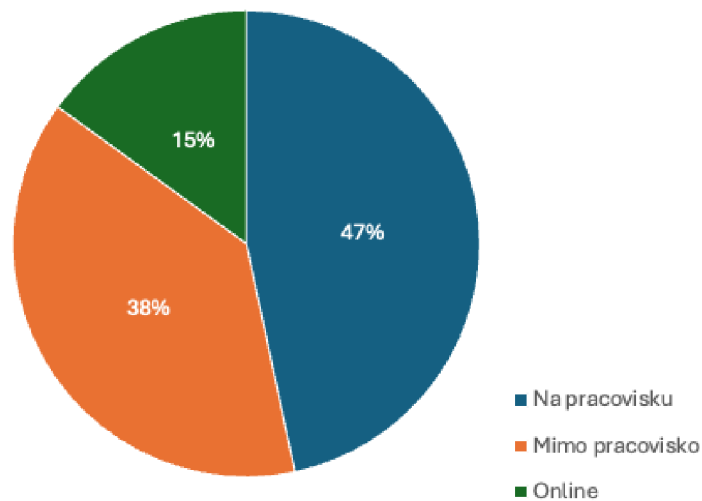
Ako hodnotíte obdržané informácie pri nástupe do zamestnania o možnostiach vzdelávania sa?



Zdroj: vlastné spracovanie (2024)

Príloha 8 Grafické znázornenie otázky č. 8

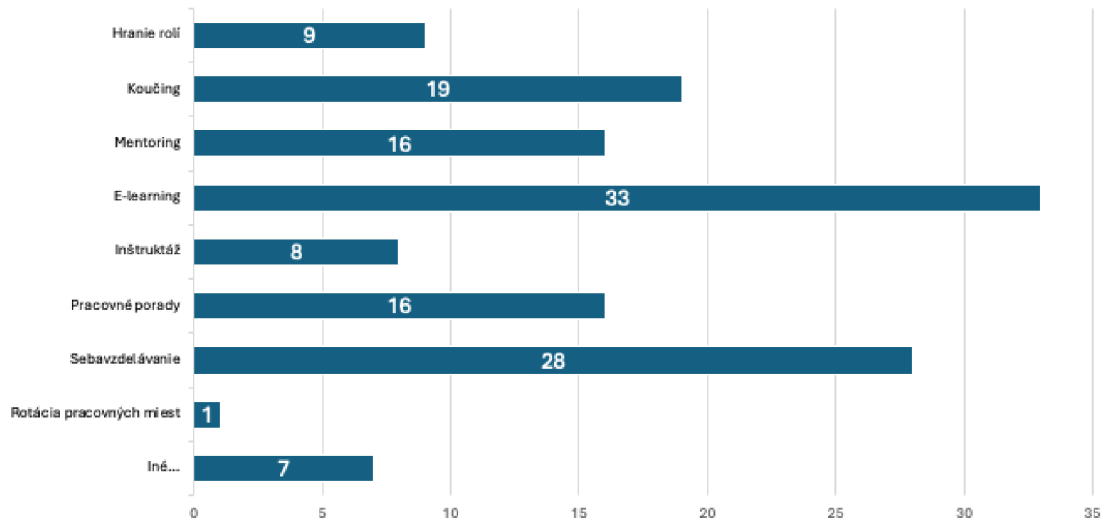
Kde najčastejšie sa realizujú školenia, na ktorých sa zúčastňujete?



Zdroj: vlastné spracovanie (2024)

Príloha 9 Grafické znázomenie otázky č. 9

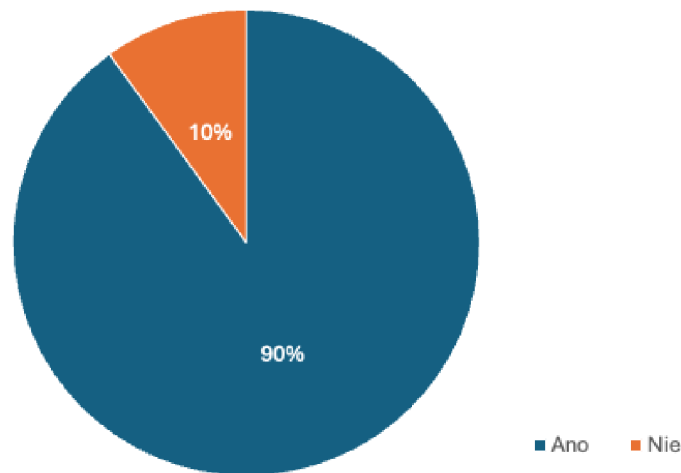
**Akými metódami sa najčastejšie vzdelávate na svojej pracovnej pozícii?  
(možnosť označiť viacej odpovedí)**



Zdroj: vlastné spracovanie (2024)

Príloha 10 Grafické znázomenie otázky č. 10

**Dostali ste po skončení školenia dotazník na spätnú väzbu na obsah školenia a kvalitu lektora?**

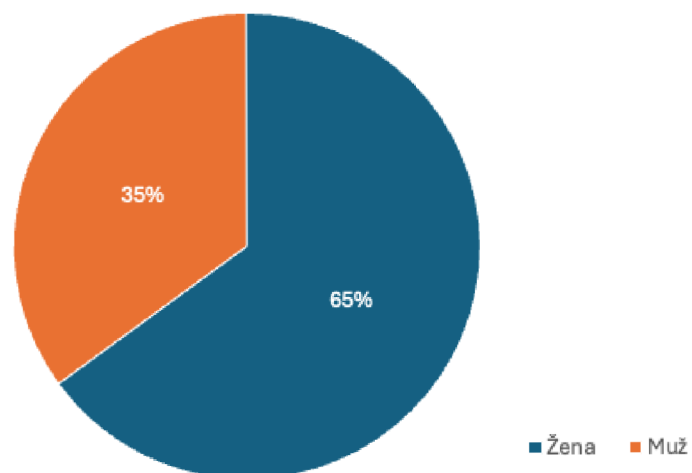


Zdroj: vlastné spracovanie (2024)



Príloha 11 Grafické znázornenie otázky č. 11

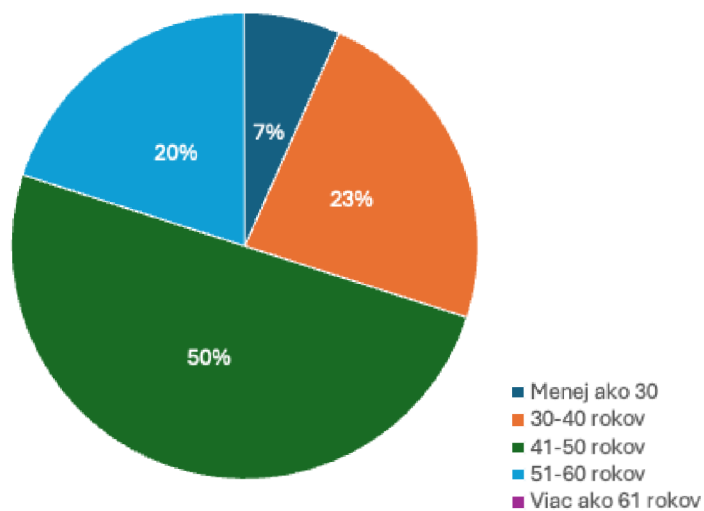
Aké je Vaše pohlavie?



Zdroj: vlastné spracovanie (2024)

Príloha 12 Grafické znázornenie otázky č. 12

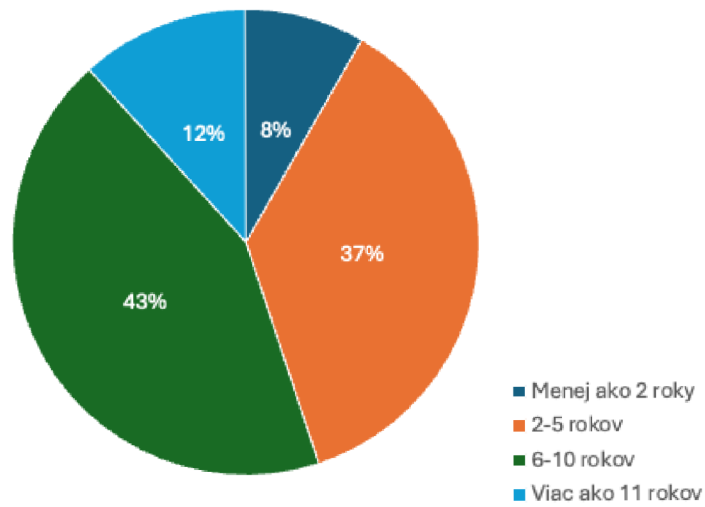
Aký je Váš vek?



Zdroj: vlastné spracovanie (2024)

Príloha 13 Grafické znázornenie otázky č. 13

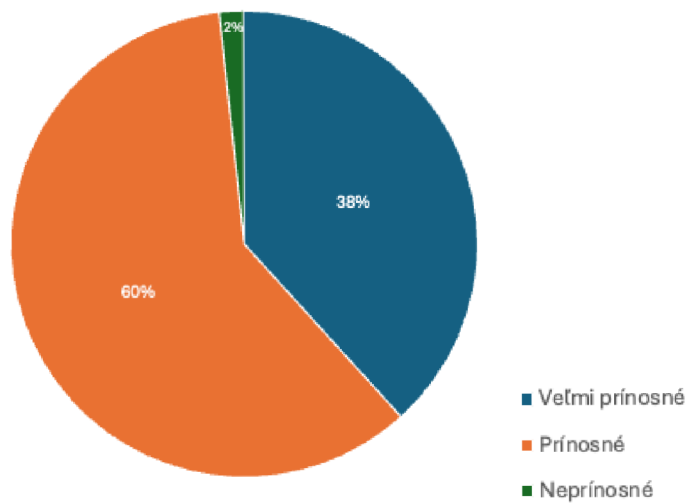
Ako dlho pracujete v spoločnosti?



Zdroj: vlastné spracovanie (2024)

Príloha 14 Grafické znázornenie otázky č. 14

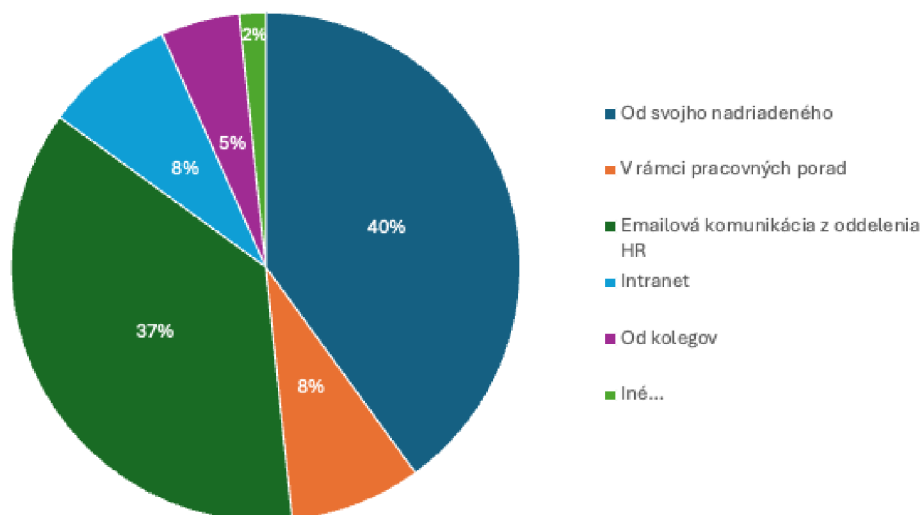
Ako hodnotíte proces zaškolenia v rámci nástupu do spoločnosti?



Zdroj: vlastné spracovanie (2024)

Príloha 15 Grafické znázomenie otázky č. 15

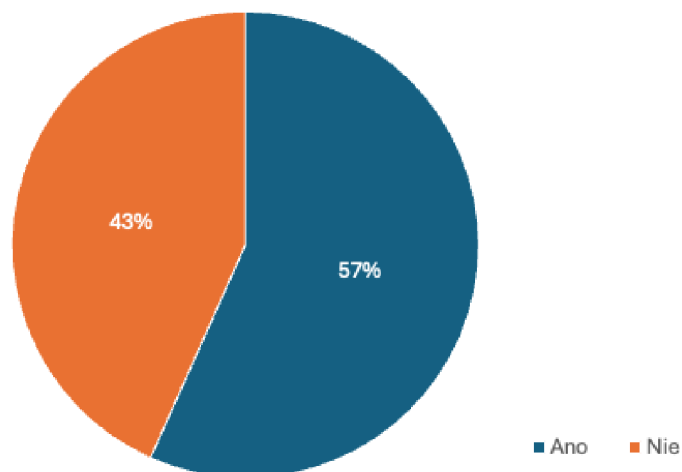
Akým spôsobom se dozvedate o možnostiach vzdelávania vo firme?



Zdroj: vlastné spracovanie (2024)

Príloha 16 Grafické znázomenie otázky č. 16

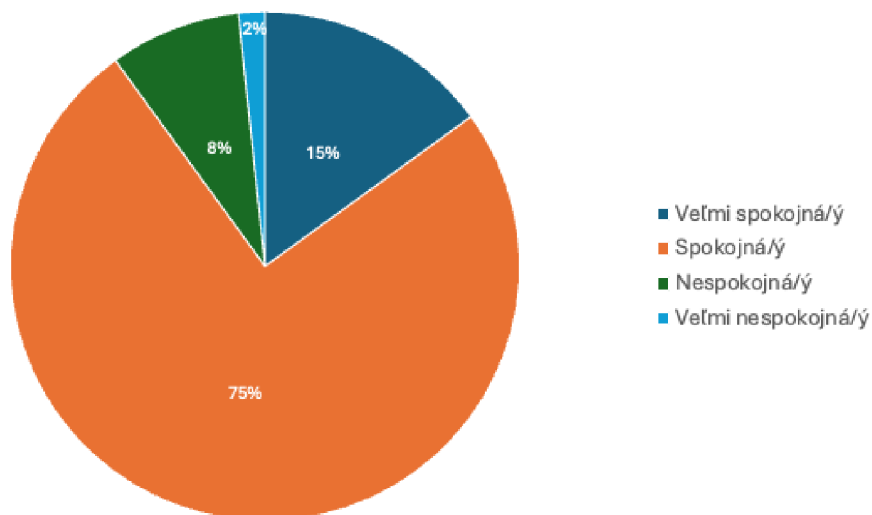
Máte príležitosť sebarozvoja vo Vašej pracovnej funkcii?



Zdroj: vlastné spracovanie (2024)

Príloha 17 Grafické znázomenie otázky č. 17

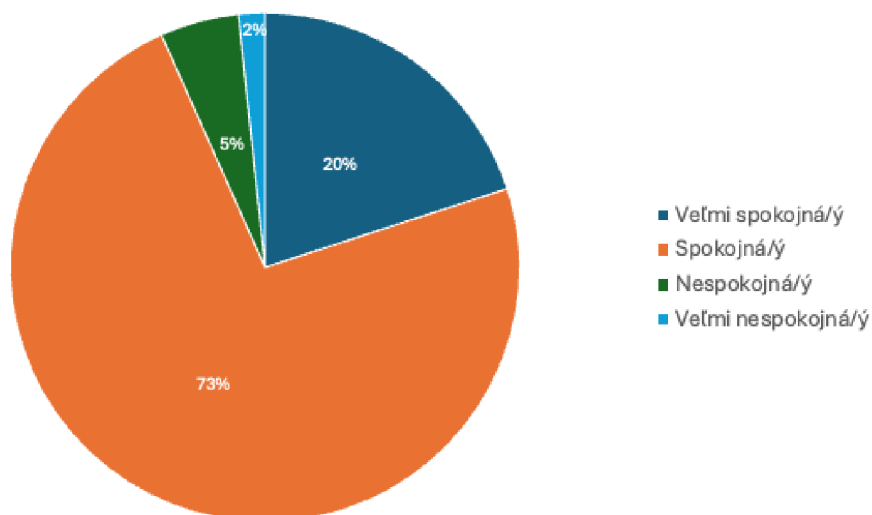
Ako hodnotíte materiály ktoré sú poskytované firmou pri Vašom vzdelávaní sa?



Zdroj: vlastné spracovanie (2024)

Príloha 18 Grafické znázomenie otázky č. 18

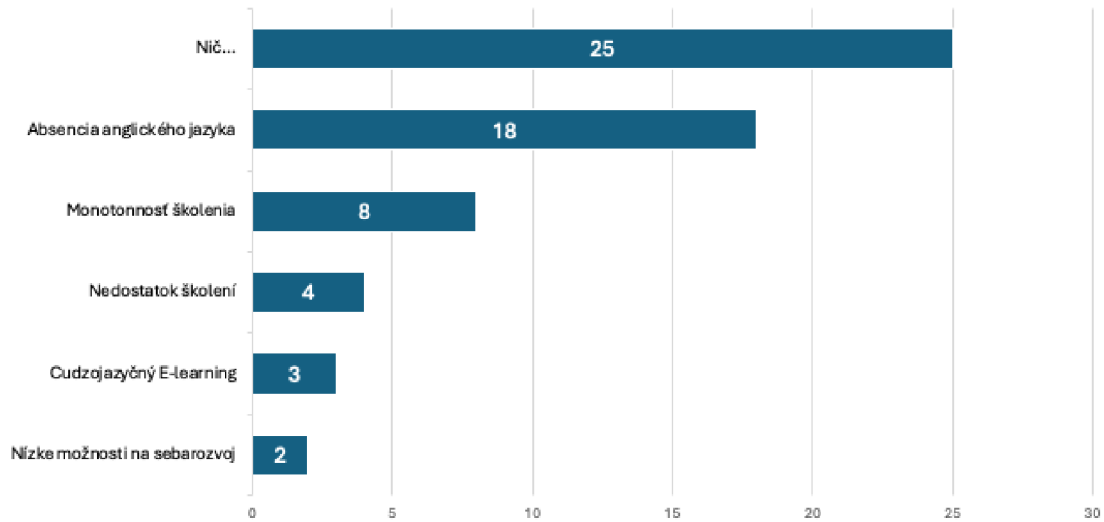
Ako hodnotíte kvalitu školiteľov ktorí realizujú školenia?



Zdroj: vlastné spracovanie (2024)

Príloha 19 Grafické znázornenie otázky č. 19

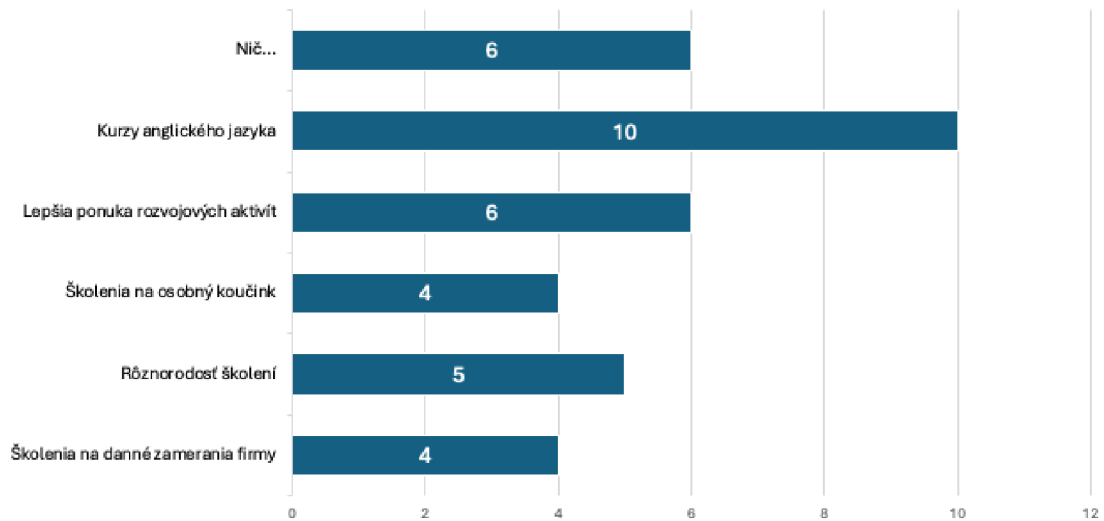
Uvedte prosím čo hodnotíte negatívne v oblasti systému vzdelávania vo firme?



Zdroj: vlastné spracovanie (2024)

Príloha 20 Grafické znázornenie otázky č. 20

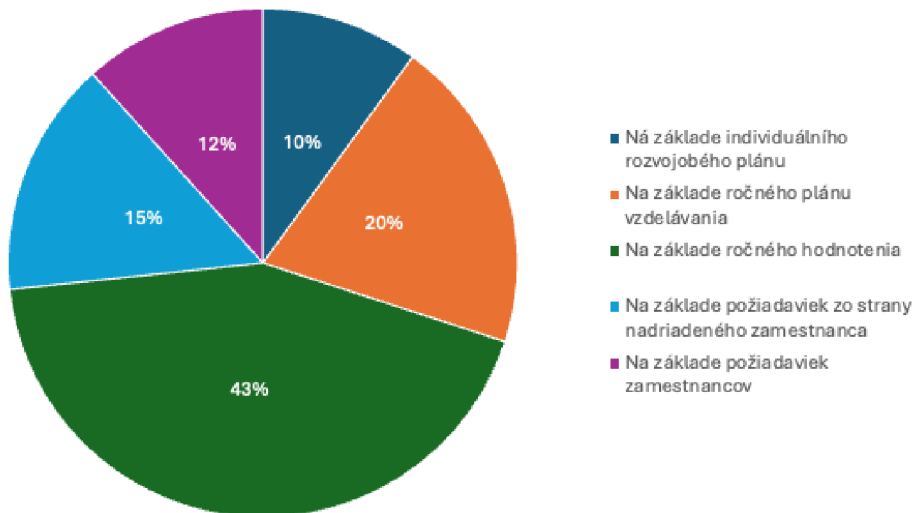
Uvedte prosím možné návrhy ktoré by viedli ku zlepšeniu vzdelávania vo firme?



Zdroj: vlastné spracovanie (2024)

Príloha 21 Grafické znázomenie otázky č. 21

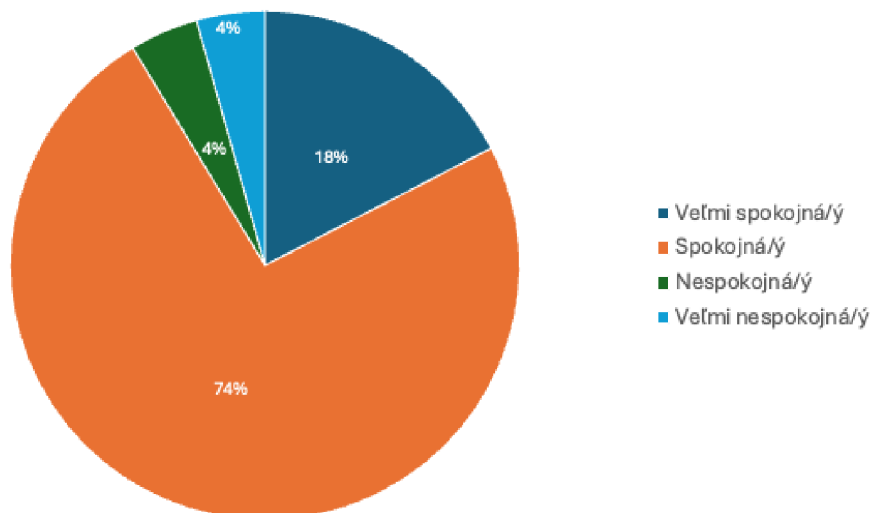
Akým spôsobom prebieha v organizácii identifikácia vzdelávacích potrieb?



Zdroj: vlastné spracovanie (2024)

Príloha 22 Grafické znázomenie otázky č. 22

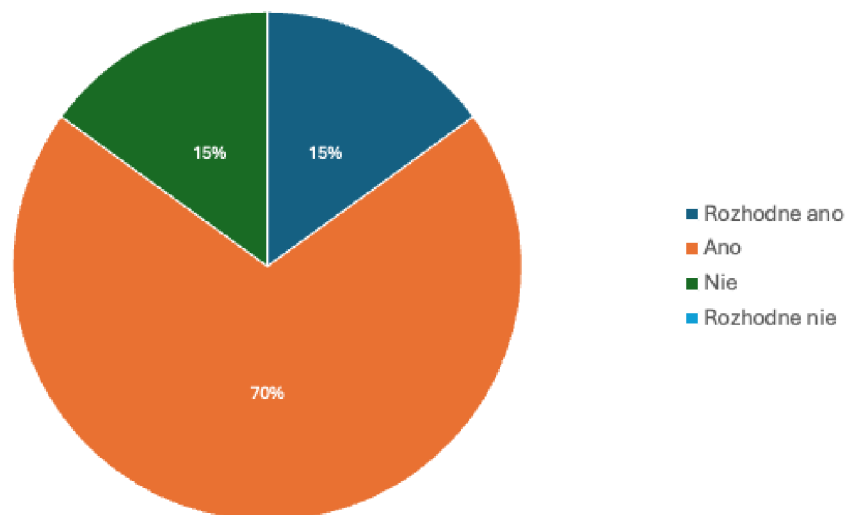
Ako hodnotíte plány vzdelávania sa? (Otázka sa týká len vedúcich pozícií)



Zdroj: vlastné spracovanie (2024)

Príloha 23 Grafické znázomenie otázky č. 23

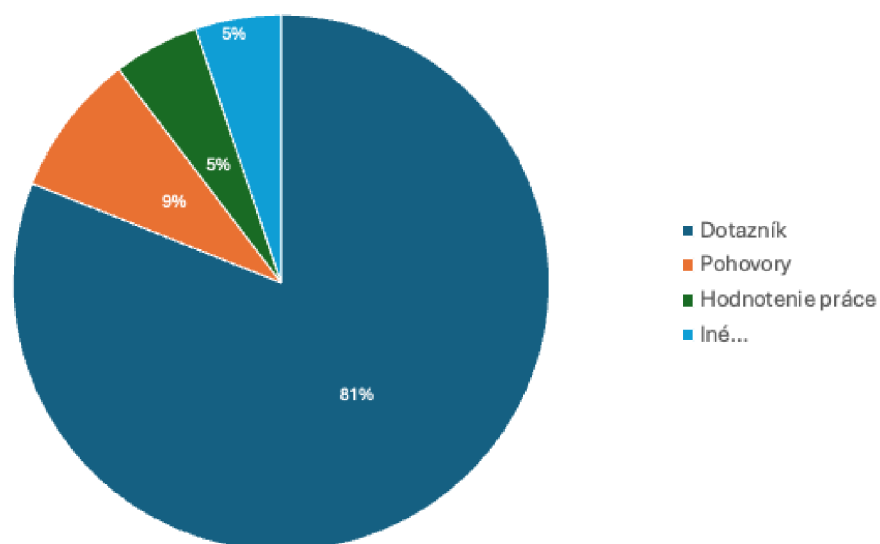
Sú pri vytváraní plánu vzdelávania naplnené Vaše požiadavky? (Otázka sa týká len vedúcich pozícií)



Zdroj: vlastné spracovanie (2024)

Príloha 24 Grafické znázomenie otázky č. 24

Ako prebieha vyhodnocovanie efektivity vzdelávacích programov?



Zdroj: vlastné spracovanie (2024)

## Príloha 25 Dotazník pre zamestnancov

Vážení zamestnanci,

Som študentkou Vysokkej školy ekonomickej a managementu, a momentálne sa zameriavam na vypracovanie svojej bakalárskej práce s názvom "Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov v organizácii". Cieľom môjho výskumu je získať pohľady, názory a skúsenosti priamo od Vás a prispieť ku zlepšeniu aktuálnej situácie. Prosím, venujte si chvíľu na vyplnenie dotazníka, ďakujem

Vaše odpovede budú využité s maximálnou starostlivosťou a budú zohľadnené v mojej bakalárskej práci. Vaše odpovede sú anonymné a budú použité výhradne na účely tejto výskumnej práce. Ďakujem.

1.) Ako hodnotíte podľa Vášho názoru podmienky pre vzdelávanie a Váš ďalší rozvoj?

- a) Veľmi spokojná/ý
- b) Spokojná/ý
- c) Nespokojná - uveďte prosím prečo
- d) Veľmi nespokojná/ý - uveďte prosím prečo

2.) Koľkokrát ročne sa účastníte nejakého školenia?

- a) Nikdy
- b) 1-2krát
- c) 3-5krát
- d) 6-10krát
- e) Viac ako 11krát

3.) Hodnotíte poznatky nadobudnuté počas školenia ako dostačujúce pre výkon svojej práce?

- a) Ano
- b) Nie - uveďte prosím prečo

4.) Ako hodnotíte spôsob, ako sú vzdelávacie programy prezentované (napr. prednášky, interaktívne aktivity, online kurzy)?

- a) Veľmi spokojná/ý
- b) Spokojná/ý
- c) Nespokojná/ý - uveďte prosím prečo
- d) Veľmi nespokojná/ý - uveďte prosím prečo

5.) Ako hodnotíte efektívnosť vzdelávacích programov pre Váš kariérny rast?

- a) Veľmi prínosné
- b) Prínosné
- c) Neprínosné - uveďte prosím prečo

6.) Máte sami potrebu vzdelávať sa aby ste sa zdokonaľovali vo Vašej práci?

- a) Ano
- b) Nie

7.) Ako hodnotíte obdržané informácie pri nástupe do zamestnania o možnostiach vzdelávania sa?



- a) Dostačujúce
- b) Nedostačujúce - uveďte prosím prečo

8.) Kde najčastejšie sa realizujú školenia, na ktorých sa zúčastňujete?

- a) Na pracovisku
- b) Mimo pracovisku
- c) Online

9.) Akými metódami sa najčastejšie vzdelávate na svojej pracovnej pozícii? (možnosť označiť viacej odpovedí)

- a) Hranie rolí
- b) Koučing
- c) Mentoring
- d) E-learning
- e) Inštruktáž
- f) Pracovné porady
- g) Sebavzdelávanie
- h) Rotácia pracovných miest
- i) Iné...

10.) Dostali ste po skončení školenia dotazník na spätnú väzbu na obsah školenia a kvalitu lektora?

- a) Ano
- b) Nie

11.) Aké je Vaše pohlavie ?

- a) Žena
- b) Muž

12.) Aký je Váš vek?

- a) Menej ako 30
- b) 30-40 rokov
- c) 41-50 rokov
- d) 51-60 rokov
- e) Viac ako 61 rokov

13.) Ako dlho pracujete v spoločnosti ?

- a) Menej ako 2 roky
- b) 2-5 rokov
- c) 6-10 rokov
- d) Viac ako 11 rokov

14.) Ako hodnotíte proces zaškolenia v rámci nástupu do spoločnosti?

- a) Veľmi prínosné
- b) Prínosné
- c) Neprínosné - uveďte prosím prečo

15.) Akým spôsobom sa dozvedáte o možnostiach vzdelávania vo firme?

- a) Od svojho nadriadeného
- b) V rámci pracovných porád
- c) Emailová komunikácia z oddelenia HR
- d) Intranet
- e) Od kolegov
- f) Iné...

16.) Máte príležitosť seba rozvoja vo Vašej pracovnej funkcii?

- a) Ano
- b) Nie - uveďte prosím prečo

17.) Ako hodnotíte materiály ktoré sú poskytované firmou pri Vašom vzdelávaní sa?

- a) Veľmi spokojná/ý
- b) Spokojná/ý
- c) Nespokojná - uveďte prosím prečo
- d) Veľmi nespokojná/ý - uveďte prosím prečo

18.) Ako hodnotíte kvalitu škooliteľov ktorí realizujú školenia?

- a) Veľmi spokojná/ý
- b) Spokojná/ý
- c) Nespokojná/ý - uveďte prosím prečo
- d) Veľmi nespokojná/ý - uveďte prosím prečo

19.) Uveďte prosím čo hodnotíte negatívne v oblasti systému vzdelávania vo firme?

(otvorená odpoveď)

20.) Uveďte prosím možné návrhy ktoré by viedli ku zlepšeniu vzdelávania vo firme ?

(otvorená odpoveď)

21.) Akým spôsobom prebieha v organizácii identifikácia vzdelávacích potrieb?

- a) Na základe individuálneho rozvojového plánu
- b) Na základe ročného plánu vzdelávania ktoré pripravuje HR
- c) Na základe ročného hodnotenia
- d) Na základe požiadaviek zo strany nadriadeného zamestnanca
- e) Na základe požiadaviek zamestnancov

22.) Ako hodnotíte plány vzdelávania sa ? (otázka sa týka len vedúcich pozícií)

- a) Veľmi spokojná/ý
- b) Spokojná/ý
- c) Nespokojná/ý - uveďte prosím prečo
- d) Veľmi nespokojná/ý - uveďte prosím prečo

23.) Sú pri vytváraní plánu vzdelávania naplnené Vaše požiadavky? (otázka sa týka len vedúcich pozícií)

- a) Rozhodne ano
- b) Ano
- c) Nie - uveďte prosím prečo
- d) Rozhodne nie - uveďte prosím prečo

24.) Ako prebieha vyhodnocovanie efektivity vzdelávacích programov?

- e) Dotazník
- f) Pohovory
- g) Hodnotenie práce
- h) Iné...

Zdroj: vlastné spracovanie (2024)



## Riešená problematika



### Úvod

Práca sa zaoberá problematikou vzdelávaním a rozvojom zamestnancov vo vybranom podniku.

### Problém

Nedostatok školení, monotónnosť školení, nízke možnosti na seba rozvoj, absencia anglického jazyka, cudzojazyčný e-learning.

### Cieľ práce

Hlavný cieľ práce je zhodnotiť proces vzdelávania a rozvoja zamestnancov vo vybranom podniku a dieľči cieľ práce je formulovať odporúčenia ktoré by sa zameriavali na zlepšenie aktuálnej situácie.

## Postup riešenia

### Zdroj

Teoretická časť práce je spracovaná na základe literárnej rešerši odborných knižných a internetových zdrojov.

Praktická časť práce je vytvorená na základe súčasného stavu v oblasti vzdelávania a rozvoja zamestnancov v

Vysoká škola ekonomie a managementu

### Získavanie

Všetky informácie boli získané z interných zdrojov spoločnosti, webových stránok organizácie a z výsledkov dotazníkového šetrenia medzi zamestnancami.

### Spracovanie

Pre dotazníkové šetrenie bolo oslovených 70 zamestnancov, z ktorých sa do šetrenia aktívne zapojilo 60 respondentov. Celková návratnosť predstavovala 85,7 %. Dotazník obsahuje 24 otázok.

3

## Výsledky dotazníkového šetrenia

Z výsledkov práce vyplynulo, že ...

- 56,7 % zamestnancov sa školí 1-2krát do roka.
- 73,3 % zamestnancov sú spokojní s prezentáciou vzdelávacích programov.
- 43,3 % zamestnancov hodnotí školenia ako nedostačujúce pre výkon svojej práce.
- 55 % zamestnancov sa vzdeláva pomocou metódy e-learning.
- 98,3 % zamestnancov hodnotí pozitívne proces zaškolenia.
- 42,4 % zamestnancov sú nespokojní s možnosťami na seba rozvoj.
- 93,3 % zamestnancov hodnotí kladne kvalitu lektorov.

Vysoká škola ekonomie a managementu

4

## Odporúčania

Na základe výsledkov je možné odporučiť...



1. Zamerať sa na zatriktívnenie školení pre jednotlivé pracovné pozície.



2. Zavedenie väčšej ponuky školení na osobný rozvoj.



3. Zavedenie kurzov anglického jazyka a zavedenie e-learningu v materskom jazyku.



4. Využívanie vzdelávacej metódy rotácia práce.

Vysoká škola ekonómie a managementu

5

## Záver



Práca priniesla nový perspektívny pohľad na danú problematiku.



Novým riešením je implementácia navrhnutých odporučení ktoré sa zameriavali na zlepšenie aktuálnej situácii v oblasti vzdelávania a rozvoja zamestnancov. Navrhnuté sú odporúčenia ako zatriktívnenie školení pre jednotlivé pracovné pozície, zavedenie väčšej ponuky školení na osobný rozvoj, zavedenie kurzov anglického jazyka, zavedenie e-learningu v materskom jazyku, využívanie vzdelávacej metódy rotácia práce.

Vysoká škola ekonómie a managementu

6



Zdroj: vlastné spracovanie (2024)