

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁRSKA PRÁCA



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZOV BAKALÁRSKEJ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov vo vybranej organizácii / Training and development of employees in the selected organization

TERMÍN UKONČENIA ŠTÚDIA A OBHAJJOBA (MESIAC/ROK)

Jún / 2024

MENO A PRIEZVISKO ŠTUDENTA / ŠTUDIJNÁ SKUPINA

Natália Rohaľová / PEMBC05

MENO VEDÚCEHO BAKALÁRSKEJ PRÁCE

PhDr. Marcela Palíšková, Ph.D.

PREHLÁSENIE ŠTUDENTA

Odovzdaním tejto práce prehlasujem, že som zadanú bakalársku prácu na uvedenú tému vypracoval/a samostatne a že som k spracovaniu tejto bakalárskej práce použila len literárne pramene v práci uvedené.

Som si vedomá skutočností, 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.

Prehlasujem, že informácie, ktoré som v práci využila, pochádzajú z legálnych zdrojov, tj. že nejde najmä o predmet štátneho, služobného či obchodného tajomstva či o iné dôverné informácie, k ich použitiu v práci, popr., k ich následnej publikácii v súvislosti s predpokladanou verejnou prezentáciou práce, nemám potrebné oprávnenie.

Dátum a miesto: 16.04.2024 Praha

POĎAKOVANIE

Rada by som týmto poďakovala vedúcej bakalárskej práce za metodické vedenie a odborné konzultácie, ktoré mi poskytla pri spracovaní mojej bakalárskej práce. Poďakovanie patrí taktiež aj vedeniu spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o. za možnosť realizácie výskumu a HR Specialist za priebežnú konzultáciu pri spracovaní bakalárskej práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SÚHRN

1. Cieľ práce:

Hlavným cieľom bakalárskej práce je navrhnúť zmeny pre zlepšenie súčasného systému vzdelávania a rozvoja zamestnancov vo vybranej organizácii. Vedľajším cieľom bakalárskej práce je analýza súčasného procesu vzdelávania a rozvoja zamestnancov, identifikovať silné a slabé stránky v oblasti vzdelávacích a rozvojových aktivít a zostaviť celkové odporúčanie na základe výsledkov analýzy a hodnotenia.

2. Výskumné metódy:

Bakalárska práca je rozdelená na dve časti, teoretická a praktická. Teoretická časť bakalárskej práce obsahuje zhrnutie poznatkov z primárnych a sekundárnych zdrojov, odbornej literatúry a článkov. Praktická časť sa zameriava na analýzu súčasného stavu vzdelávania a rozvoja zamestnancov prostredníctvom kvalitatívneho a kvantitatívneho výskumu, jeho vyhodnoteniu a návrhu a odporúčania pre spoločnosť Daimler Truck Česká republika s.r.o. Kvantitatívne dáta boli získané prostredníctvom anonymného dotazníkového šetrenia, ktorý obsahoval 20 otázok, medzi zamestnancami spoločnosti. Oslovených bolo 65 zamestnancov, z toho sa vrátilo 43 vyplnených dotazníkov, čo predstavuje 66% návratnosť. V rámci kvalitatívneho výskumu boli uskutočnené štruktúrované rozhovory s manažermi jednotlivých oddelení. Prebehlo celkom 6 rozhovorov.

3. Výsledky výskumu/práce:

Z výsledkov výskumu možno vymenovať silné a slabé stránky aktuálneho systému vzdelávania a rozvoja zamestnancov v spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o. Výsledky poukázali na to, že značný počet zamestnancov ocenil širokú škálu ponuky vzdelávacích aktivít, ktoré prispievajú k ich kariéremu rastu a rozvoju. Pozitívne boli hodnotené aj školiace programy, dostupnosť materiálov pre samoštúdium v internom systéme. Výskum odhalil pár slabín, ako je nedostatočné zaškolenie nových zamestnancov, čo môže viesť k pomalej adaptácii na pracovné procesy a menej efektívnu integráciu do tímu. Taktiež sa zistilo, že nie všetci zamestnanci sú dostatočne informovaní o dostupných vzdelávacích príležitostiach, čo môže viesť k nižšej účasti na týchto aktivitách.

4. Závěry a odporúčenia:

Na základe získaných výsledkov je možné spoločnosti odporučiť začať využívať platformu Oracle, ktorá zlepší prehľad vo vzdelávaní a rozvoji jednotlivcov. Spoločnosť by mohla zaviesť podrobnejší a individualizovanejší adaptačný plán a proces pre nových zamestnancov a plánovať spätnú väzbu od nových zamestnancov o zaškolení s možnosťou okamžitej úpravy, ktorý by zahŕňal tzv. Buddy program a implementáciu platformy Oracle Daimler HCM. Na základe tejto spätnej väzby môže rozšíriť svoju ponuku vzdelávacích a rozvojových aktivít. Ďalej by sa mohla zlepšiť komunikácia o vzdelávacích príležitostiach, čo môže viesť k vyššej účasti na týchto aktivitách.

KLÚČOVÉ SLOVÁ

Vzdelávanie, rozvoj, vzdelávanie zamestnancov, metódy vzdelávania zamestnancov, ďalší rozvoj

VYSOKÁ ŠKOLA EKONÓMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main goal of the bachelor thesis is to propose changes to improve the current state of education and development of employees in the selected organization. A secondary goal of the bachelor's thesis is to analyze the current system of the education and employee development, to identify strengths and weaknesses in the field of educational and development activities, and to compile an overall recommendation based on the results of the analysis and evaluation.

2. Research methods:

The bachelor's thesis is divided into two parts, theoretical and practical. The theoretical part of the bachelor's thesis contains a summary of knowledge from primary and secondary sources, professional literature, and articles. The practical part focuses on analyzing the current state of education and development of employees through qualitative and quantitative research, its evaluation, and recommendations for the company Daimler truck Czech republic s.r.o. Quantitative data were obtained through an anonymous questionnaire survey, which contained 20 questions, among the company's employees. 65 employees were approached, of which 43 completed questionnaires were returned, representing a 66% return rate. In the qualitative research, structured interviews were conducted with managers of individual departments. A total of 6 interviews were conducted.

3. Result of research:

From the research results, the strengths and weaknesses of the current employee training and development system at Daimler Truck Česká republika s.r.o. can be listed. The results showed that a significant number of employees appreciated the wide range of training activities that contribute to their career growth and development. Training programs and the availability of materials for self-study in the internal system were also positively evaluated. The research revealed a few weaknesses, such as insufficient training of new employees, which can lead to slow adaptation to work processes and less effective integration into the team. It was also found that not all employees are sufficiently informed about the available educational opportunities, which can lead to low participation in these activities.

4. Conclusions and recommendation:

Based on the obtained results, it is possible to recommend the company to start using the Oracle platform, which will improve the overview in the education and development of individuals. The company could implement a more detailed and individualized onboarding plan and process for new hires and plan for feedback from new hires on training with the ability to make immediate adjustments, which would include the so-called Buddy program and Oracle Daimler HCM platform implementation. Based on this feedback, it can expand its offer of educational and development activities. Furthermore, communication about educational opportunities could be improved, which can lead to higher participation in these activities.

KEYWORDS

Education, development, employee training, employee training methods, further development

JEL CLASSIFICATION

D83 Learning, I21 Analysis of Education, O15 Human Resources, M53 Training

ZADANIE BAKALÁRSKEJ PRÁCE

| | |
|--|---|
| Meno a priezvisko: | Natália Rohaľová |
| Študijný program: | Ekonomika a management (Bc.) |
| Študijná skupina: | PEMBC05 |
| Názov BP: | Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov vo vybranej organizácii |
| Zásady pro vypracování (stručná osnova práce): | 1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část Vzdelávanie a jeho význam, proces vzdelávania a rozvoja, metódy vzdelávania a rozvoja, moderné trendy vzdelávania a rozvoja, metodika práce 3 Praktická část Predstavenie organizácie, súčasný stav v oblasti vzdelávania a rozvoja zamestnancov, vlastný výskum a jeho vyhodnotenie, návrhy a doporučenia pre organizáciu 4 Záver |
| Zoznam literatúry: (aspoň 4 zdroje) | <ul style="list-style-type: none">• ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. <i>Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy</i>. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.• BIECH, E. <i>Training & Development For Dummies</i>. Hoboken: John Wiley & Sons, 2022. ISBN 978-1-119-89600-5.• BRŠŤÁKOVÁ, J. et al. <i>Abeceda personalisty 2022</i>. Olomouc: Anag, 2022. 560 s. ISBN 978-80-7554-357-8.• PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., STRÍTESKÝ, M. <i>Personální řízení. Úvod do moderní personalistiky</i>. Praha: C. H. Beck, 2021. 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6. |
| Harmonogram: | <ul style="list-style-type: none">• Spracovanie cieľov a metodiky do 01. 01. 2024• Spracovanie teoretickej časti do 01. 03. 2024• Spracovanie výsledkov do 01. 04. 2024• Finálna verzia do 01. 05. 2024 |
| Vedúci práce: | PhDr. Marcela Palíšková, Ph.D. |

V Prahe dňa 09. 10. 2023

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitální podpis 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
-10309535
Datum: 2023.10.09
13:58:18 +02'00'

Obsah

| | |
|---|----|
| 1 Úvod | 1 |
| 2 Teoreticko-metodologická časť práce | 3 |
| 2.1 Význam vzdelávania v riadení ľudských zdrojov | 3 |
| 2.1.1 Strategický význam podnikového vzdelávania | 4 |
| 2.1.2 Funkcie podnikového vzdelávania a vzťah k ostatným personálnym činnostiam | 5 |
| 2.2 Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov | 6 |
| 2.2.1 Odborné vzdelávanie zamestnancov | 6 |
| 2.2.2 Rozvoj zamestnancov | 7 |
| 2.2.3 Systematické vzdelávanie a rozvoj zamestnancov | 8 |
| 2.3 Metódy vzdelávania a rozvoja | 10 |
| 2.3.1 Metódy vzdelávania na pracovisku | 11 |
| 2.3.2 Metódy vzdelávania mimo pracoviska | 12 |
| 2.4 Nové trendy v oblasti vzdelávania a rozvoja zamestnancov | 13 |
| 2.5 Metodika práce | 15 |
| 3 Praktická časť | 18 |
| 3.1 Predstvanie spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o. | 18 |
| 3.2 Podnikové vzdelávanie a rozvoj zamestnancov v spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o. | 19 |
| 3.3 Výskum a jeho hodnotenie | 20 |
| 3.3.1 Dotazníkové šetrenie medzi zamestnancami spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o. | 20 |
| 3.3.2 Vyhodnotenie jednotlivých rozhovorov s vedením spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o. | 26 |
| 3.4 Vyhodnotenie výsledkov a formulácia odporučení | 30 |
| 3.4.1 Silné stránky súčasného systému vzdelávania a rozvoja zamestnancov spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.ro. | 30 |
| 3.4.2 Slabé stránky súčasného systému vzdelávania a rozvoja zamestnancov spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.ro. | 31 |
| 3.4.3 Návrhy odporučení | 33 |
| 4 Záver | 37 |
| Literatúra | 39 |
| Zoznam príloh | I |
| Prílohy | II |

Zoznam grafov

| | |
|--|----|
| Graf 1 Spokojnosť so zaškolením v priebehu adaptácie spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o. | 21 |
|--|----|

Zoznam obrázkov

| | |
|---|---|
| Obrázok 1 Cyklus systematického vzdelávania | 8 |
| Obrázok 2 Analýza potrieb vzdelávania | 9 |

1 Úvod

Ľudské zdroje sú neoddeliteľnou súčasťou akejkoľvek organizácie, práve preto, že sú nenahraditeľné sa môžu nazývať aj jadrom podniku. Ľudské zdroje, inak povedané human resources (HR), vykonávajú rôzne funkcie, napríklad HR management zabezpečuje vhodných zamestnancov na vyššiu efektívnosť a produktivitu, vytvárajú a plánujú stratégie na získavanie, rozvoj a udržanie kvalifikovaných zamestnancov, hodnotia výkonnosť a nastavujú správne spôsoby odmeňovania zamestnancov, riadia proces adaptácie a v neposlednom rade podporujú vzdelávanie a rozvoj zamestnancov a tým zvyšujú ich zručnosti, kompetencie a prispievajú k inováciám a kreativite. Prostredníctvom ľudského kapitálu, vytvoreného kombináciou vedomostí, skúseností, zručností a nápadov, sa organizácia asimiluje na súčasnú úroveň trhu konkurencieschopnosti a umožňujú riešiť nové výzvy. Zamestnanci sú hnacou silou každej organizácie, ktorí pomocou angažovanosti, motivácie a spolupráce pomáhajú organizácii zvýšiť produktivitu a výkonnosť. Pri efektívnom riadení ľudských zdrojov a ich vzdelávaní, organizácia dosiahne požadované ciele v kratšom časovom období.

Každá organizácia by mala chcieť byť jednotkou na trhu práce, zvíťaziť nad konkurenciou a prekračovať svoje ciele. Zamestnanci sú základom podniku a prostredníctvom ich vzdelávania môžu tieto ciele naplniť efektívnejšie. Vzdelávanie a rozvoj človeka je celoživotný proces, vďaka ktorému sa posúva civilizácia veľkými krokmi dopredu. Metódy vzdelávania sa menia postupom času v závislosti od aktuálnej doby, moderných trendov a inovácií spoločnosti. Investovať dostatočný finančný a časový kapitál do vzdelávania zvýši efektívnosť, produktivitu i motiváciu a zároveň zníži fluktuáciu zamestnancov. Obchodné a technologické trendy rastú s dobou a práve preto je potreba nepretržite aktualizovať odborné vedomosti a zručnosti. Vzdelávanie zamestnancov je kľúčový nástroj na udržanie konkurencieschopnosti organizácie a zvládanie osvojovania si moderných trendov. Schopnosť prispôbiť sa a schopnosť efektívnej adaptácie k novým trendom sú kľúčové ukazovatele pre úspešnú organizáciu. Vzdelávanie poskytuje zamestnancom účinné spôsoby prispôbenia rýchlo sa meniacim podmienkam v pracovnom prostredí. Nevyhnutná implementácia nových a moderných technológií si vyžaduje zaistiť odborné školenie a odpovedajúce vzdelávacie programy. Vzdelávacie iniciatívy organizácie nie sú len investíciou do súčasných zamestnancov ale aj do budúcnosti, kedy si zachová organizácia kvalitné vzdelávanie a jeho hodnotu. Hladký chod organizácie je závislý na stabilite a kompetenciách zamestnancov. Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov je jedným z mnohých spôsobov ako zabezpečiť pripravenosť personálu na nové výzvy a úlohy. Vzdelávacie programy pre zamestnancov by mali byť taktiež smerované aj na lídrov a manažérov organizácie pre vytvorenie modernejšej organizácie a následným napredovaním na trhu konkurencieschopnosti. Vzdelávaním zamestnancov organizácia pomôže rýchlejšie vysvetliť a integrovať čo konkrétne od zamestnancov očakáva. Vzdelávacie programy zamestnancov prispievajú nie len k osobnému a kariéernému rozvoju ale taktiež aj k zvýšeniu ich angažovanosti, čo môže zlepšiť firemnú kultúru, hodnoty organizácie, spokojnosť zamestnancov a ich oddanosť k organizácii.

Táto bakalárska práca sa zameriava na problematiku vzdelávania a rozvoja zamestnancov v spoločnosti Daimler Truck Česká republika. Hlavným cieľom tejto bakalárskej práce je navrhnúť zmeny pre zlepšenie súčasného stavu vzdelávania a rozvoja zamestnancov vo vybranej spoločnosti. Pre splnenie hlavného cieľa boli následne definované dva vedľajšie ciele tejto práce. Prvý vedľajší cieľ sa zameriava na analýzu aktuálneho procesu vzdelávania a rozvoja zamestnancov v spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o. a identifikáciu preferencií a potrieb v tejto oblasti. Druhý vedľajší cieľ sa zameriava na návrh zlepšenia vzdelávacích a rozvojových aktivít a zostaviť celkové odporúčanie na základe analýzy a získaných výsledkov.

Práca je rozdelená na teoreticko-metodologickú časť a analytickú časť práce. Teoreticko-metodologická časť práce sa zameriava na problematiku vzdelávania a rozvoja zamestnancov, ktorá je rozdelená a popísaná v štyroch podkapitolách a poslednou, piatou, podkapitolou teoreticko-metodologickej časti práce je metodika práce, ktorá podrobne popisuje metodiku tejto bakalárskej práce. Táto časť práce bola spracovaná pomocou domácej a zahraničnej odbornej literatúry, vedeckých článkov a iných internetových zdrojov.

Analytická časť práce sa zameriava na kvalitatívny a kvantitatívny výskum procesu vzdelávania a rozvoja zamestnancov v spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o. Výskum bol prevedený prostredníctvom štruktúrovaných rozhovorov, obsahujúc 9 otázok, a anonymného dotazníku vytvoreného pomocou internetovej platformy Sruvio.com, ktorý pozostáva z 20 otázok. V úvode analytickej časti je predstavená spoločnosť Daimler Truck Česká republika, v krátkosti zmienená jej história, popísaná súčasný stav podnikového vzdelávania a rozvoja zamestnancov. Nasleduje podkapitola venujúca sa vlastnému výskumu a jeho vyhodnoteniu, ktorý prebiehal kvantitatívnu a kvalitatívnu formou. Na záver praktickej časti tejto bakalárskej práce dáva autorka návrhy a odporúčenia pre organizáciu pre zlepšenie súčasného stavu a procesu vzdelávania a rozvoja zamestnancov v spoločnosti.

2 Teoreticko-metodologická časť práce

Teoreticko-metodologická časť práce je spracovaná pomocou odbornej literatúry, odborných článkov, internetových zdrojov a ďalších relevantných zdrojov. V tejto časti práce budú definované pojmy s tematikou zameranou na vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, ktoré sú rozdelené do piatich kapitol. V prvej kapitole 2.1 tejto bakalárskej práce sú vysvetlené pojmy týkajúce sa problematiky vzdelávania a rozvoja zamestnancov, strategický význam vzdelávania zamestnancov a funkcie podnikového vzdelávania. Nasledujúca kapitola 2.2 sa zameriava na odborné a systematické vzdelávanie a rozvoj zamestnancov. V ďalšej kapitole 2.3 sú rozdelené metódy vzdelávania a rozvoja zamestnancov na metódy off the job a on the job. V predposlednej kapitole 2.4 sú uvedené nové trendy v oblasti vzdelávania a rozvoja zamestnancov. Posledná kapitola 2.5 predstavuje metodiku práce.

2.1 Význam vzdelávania v riadení ľudských zdrojov

Level, v ktorom sa momentálne nachádza vývoj personálnej práce Nemeč et al., (2014, s. 36) definuje ako riadenie ľudských zdrojov. Legnerová et al., (2021, s. 13) je opačného názoru a riadenie ľudských zdrojov popisuje ako charakteristickú oblasť managementu, ktorá sa preplieťa s personálnou prácou. Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov patria medzi neoddeliteľnú časť každej organizácie. Kvalitné a plnohodnotné vzdelávanie zamestnancov prispieva k rozvoju organizácie a tým umožňuje presadiť sa v konkurencii, preto je nevyhnutné tento proces nepodceňovať a venovať mu patričnú pozornosť (Urbancová, 2023, s. 58). Armstrong a Taylor (2015, s. 146) taktiež tvrdia, že vzdelávanie zamestnancov je významný faktor nadchádzajúceho úspechu organizácie a obaja trvajú na tom, že systém znalostného managementu môže fungovať len v organizáciách so systematickým organizačným vzdelávaním a rozvojom. Průcha (2017, s. 121) je rovnakého názoru kedy dopĺňa, že vzdelávanie je edukačným procesom, edukačnou realitou a edukačným prostredím. Plamínek (2018, s. 52) je opačného názoru a tvrdí, že v dnešnej dobe je vzdelávanie dospelých vedným odborom, pretože hlavným objektom činnosti vzdelávania je jedinec, ktorý sa učí. V súvislosti s pojmom pedagogizácia podnikových činností sa objavil pojem učiacia sa organizácia a tým sa začína skúmať andragogika a jej vplyv na vzdelávanie a rozvoj zamestnancov. (Mužík, Krpálek, 2017, s. 82). Biech (2022, s. 37) tvrdí, že myšlienka andragogiky sa presadila v druhej polovici minulého storočia a vysvetlili ju ako teóriu učenia pre dospelých na rozdiel od pedagogiky, ktorá sa zameriava na deti. Zatiaľ čo Průcha (2017, s. 146) označuje podnikovú pedagogiku ako ďalší vývoj teórie firemného vzdelávania. Aké sú požiadavky na kvalifikáciu? Aký potenciál má vzdelávací systém? Aké sú riziká vzdelávacieho systému alebo stratégie nastavené v organizácii? Tieto otázky zaradil Armstrong (2020, s. 165) ako najvýznamnejšie, ktoré sa organizácia môže pýtať samej sebe.

Zabezpečovanie flexibility, priečnej aj pozdĺžnej, patrí podľa Koubeka (2015, s. 43) medzi hlavné ciele vzdelávania zamestnancov. Barták (2023, s. 48) tvrdí, že pozdĺžna flexibilita nastáva ak si zamestnanec, ktorý si osvojuje a prehĺbuje pracovné zručnosti meniacim sa kritériám pracovného miesta, zatiaľ čo priečna flexibilita sa zaoberá pridelením iného pracovného miesta alebo pozície zamestnancom. Fungujúca spolupráca medzi HR oddelením a managementom je podľa Koubeka (2015, s. 279) dôležitá a vplýva aj na vzdelávanie zamestnancov. Medzi hlavné úlohy tejto spolupráce patrí hodnotenie pracovného výkonu, pozorovanie chovania zamestnancov v pracovnom prostredí, identifikácia potreby vzdelávania, zistiť a rozdeliť oblasti, ktoré sú potrebné na rekvalifikáciu, následne naplánovať časový harmonogram a v neposlednom rade vyhodnotiť vzdelávanie. (Koubek, 2015, s. 68). Urbancová a Vrabcová (2023, s. 144) dodávajú a zároveň špecifikujú najpoužívanejšie nástroje hodnotenia vzdelávania v praxi ako hodnotenie vzdelávania managementom a od ostatných

zamestnancov, hodnotenie vzdelávania s odstupom času a hodnotenie vzdelávania ihneď po ukončení.

Zormanová (2017, s. 31) tvrdí, že rozvoj zamestnancov je zameraný na rozvoj činností, ktoré zvýšia efektivitu práce na existujúcej pracovnej pozícii a plán rozvoja zamestnancov je prepojený s osobným a kariérom rozvojom v rámci kariérom rastu zamestnancov. Koubek (2015, s. 85) taktiež definuje rozvoj ako ponúkание možnosti rozvoja, učenia a odborného vzdelávania, ktorých cieľom je zlepšenie výkonu jedinca, tímu a organizácie. Medzi starostlivosťami o zamestnanca patrí aj personálny rozvoj zamestnancov, ktorý sa sústreďuje na rozširovanie kvalifikácie jednotlivca. Armstrong a Taylor (2015, s. 32) dopĺňajú, že investícia do osobného rozvoja zamestnancov pomáha k dosahovaniu cieľov nie len samotným jednotlivcom ale aj organizáciám. Ako uvádza Šikýř (2016, s. 138), plán rozvoja skúma aktuálnu situáciu a potrebu rozvoja pomocou rozdelenia silných a slabých stránok zamestnanca pri pracovnom výkone. Plán rozvoja musí mať stanovené ciele, ktoré zlepšia pracovný výkon, adaptáciu nových vedomostí, prehĺbenie a rozšírenie aktuálnych špecifických oblastí kompetencií. Plná úhrada vzdelávania patrí podľa Bršťákovéj (2022, s. 276) medzi hlavné zamestnanecké benefity.

2.1.1 Strategický význam podnikového vzdelávania

V druhej polovici 80. rokov minulého storočia sa začalo meniť zmýšľanie manažérov v organizáciách, filozofia manažérskeho prístupu a vnímanie spolupráce personálneho oddelenia s vrcholovým managementom. Po veľkej ekonomickej kríze, kde bol výrazný pokles ekonomickeho trhu, obchodu a konkurencieschopnosti, sa na svetovom trhu objavila nová konkurencia Ázia. Začali vznikať nové práva a ochrany zamestnancov, ktoré viedli k vylepšeniu pracovných podmienok v organizáciách. Palíšková et al., (2021, s. 14) túto situáciu vnímajú ako príležitosť presadenia personálnej práce, ktorá má byť nástrojom riadenia zmien za účelom zvýšenia produktivity práce a racionalizácie organizácie pracovných miest. Palíšková et al., (2021, s. 177) ďalej tvrdia, že podnikové vzdelávanie je súčasťou strategických personálnych činností len krátko. Zmeny celkového makroekonomickeho prostredia a vonkajšieho prostredia organizácií za posledné desaťročia zvýšili význam vzdelávania zamestnancov. Proces globalizácie a proces rozvoja informačných a komunikačných technológií (ICT) patria podľa Palíškovéj et al., (2021, s. 177) medzi základné procesy, ktoré zásadne ovplyvnili celkové vonkajšie ekonomicke prostredie. Proces globalizácie podľa autoriek umožnil organizáciám zvyšovať obrat a pomohol odstrániť obchodné prekážky, kedy sa organizácie mohli rozšíriť v celosvetovom meradle. Informačné a komunikačné technológie označujú výpočtovú, telekomunikačnú a organizačnú techniku, ktoré zmenili celosvetovú ekonomicke situáciu (Bell, 2017).

Ako uvádza Biech (2022, s. 39), vzdelávanie je pre nových zamestnancov nevyhnutná záležitosť, pretože potrebujú povinnú odbornú prípravu na rozvoj produktívnej pracovnej sily. Vzdelávanie napomáha organizáciám a zamestnancom zvládať neustále zmeny techniky, ľudí, cieľov, vybavenia a miesta. Podnikové vzdelávanie sa podľa Šikýřa (2014, s. 138) zameriava na rozvoj vedomostí a znalostí zamestnancov konkrétnej organizácie, ktorého cieľom je zvýšiť produktivitu a výkon zamestnancov pre dosiahnutie cieľov organizácie. Barták (2023, s. 179) nadväzuje, že podnikové vzdelávanie je procesom, ktorý nie len obohacuje vedomosti a znalosti ale aj ovplyvňuje a mení celkové pracovné správanie. Palíšková et al., (2021, s. 180) uvádzajú, že cieľom podnikového vzdelávania a rozvoja zamestnancov je zabezpečenie potrebných vedomostí a zručností, ktoré sú nevyhnutné pre celkový chod, ciele a stratégiu organizácie. Autorka ďalej tvrdí, že podnikové vzdelávanie zamestnancov sa delí na dve časti, odborné vzdelávanie zamestnancov a rozvoj zamestnancov.

Ako uvádzajú Armstrong a Taylor (2015, s. 336), strategické vzdelávanie a rozvoj zamestnancov sa zameriava na dosahovanie strategických cieľov organizácie prostredníctvom využitia disponibilných ľudských zdrojov a uplatnenia stratégií a politiky vzdelávania a rozvoja. Beneš (2024, s. 63) dopĺňa, že prostredníctvom strategického vzdelávania a rozvoja zamestnancov miera fluktuácie zamestnancov v organizáciách klesá a zároveň zabezpečuje kvalifikované a kompetentné zdroje pomáhajúce rozvíjať ľudský potenciál. Vytvorenie stratégie učenia sa v organizáciách a individuálneho vzdelávania prispieje k vytvoreniu kultúry učenia, pomocou ktorej sa podľa Armstronga a Taylora (2015, s. 337) následne vytvorí konzistentný a komplexný rámec pre vzdelávanie a rozvoj zamestnancov. Beneš (2014, s. 63) radí medzi nevýhody podnikového vzdelávania neprítomnosť zamestnancov na pracovnom mieste, finančné náklady a možnosť prechodu ku konkurencii. Zormanová (2017, s. 23) naopak vidí na podnikovom vzdelávaní výhody ako napríklad zvýšenie podnikovej imidže, kvality práce, efektivity, produktivity, morálky, kariérny rast a osobný rozvoj.

Vnoučková (2017, s. 334) tvrdí, že zamestnanci, ktorí sa chcú prispôbovať, učiť a podieľať sa na inováciách predstavujú ľudský kapitál organizácie, ktorý zabezpečuje konkurenčnú výhodu a rozvoj organizácie. Ľudský kapitál je podľa Koubeka (2015, s. 28) súhrn vrodenej a získanej vedomostí, schopností, zručností, motivácie, talentu a poznatky, ktorým jednotlivci disponujú a riadenie ľudského kapitálu vplyva na produktivitu, stabilizáciu a rozvoj zamestnancov. Armstrong a Taylor (2015, s. 111) nadväzujú, že riadenie ľudského kapitálu je prepojené so zvyšovaním kvality a efektivity výkonu. Plamínek (2014, s. 19) naopak uvádza, že ľudský potenciál sa rozširuje prostredníctvom vzdelávania a učenia sa. Vďaka ľudskému potenciálu vznikajú ľudské zdroje. Pod pojmom ľudské zdroje sa predstavujú ľudia nie ako jednotlivcov ale práve ten potenciál, ktorý môžu využívať k výkonu práce, a tak teda ľudia sú nositeľmi ľudských zdrojov.

2.1.2 Funkcie podnikového vzdelávania a vzťah k ostatným personálnym činnostiam

Podľa Koubeka (2015, s. 253) je vzdelávanie zamestnancov personálnou činnosťou, prostredníctvom ktorej sa prispôbujú požadovaným pracovným schopnostiam zamestnancov na dynamickej pracovnej pozícii.

Pališková et al. (2021, s. 179) radí medzi základné funkcie podnikového vzdelávania:

- cesta k osvojeniu si nových poznatkov;
- nástroj adaptácie nových zamestnancov;
- vzdelávanie ako účinný nástroj motivácie zamestnancov;
- Vzdelávanie ako nástroj objavovania nových zamestnancov;
- Vzdelávanie ako nástroj súladu ponuky a dopytu;
- Podnikové vzdelávanie ako nástroj získavania zamestnancov.

Koubek (2015, s. 279) radí vzdelávanie zamestnancov medzi najdôležitejšie personálne činnosti. Podľa autora vytvorenie a analýza pracovného miesta má vzájomný vzťah so vzdelávaním zamestnancov, vďaka ktorému dochádza k identifikácii potrieb vzdelávania a následne k preorganizovaniu pracovných miest a rolí. Storey (2015, s. 118) dodáva, že podnikové vzdelávanie zamestnancov má obojstranný vzťah s personálnou činnosťou zameranou na získavanie a výber zamestnancov, kedy pomocou zvyšovania kvalifikácie zamestnancov poskytuje lepší employer branding, tzv. značku zamestnávateľa a tým umožňuje prijímať menej atraktívnych uchádzačov, pretože im organizácia dokáže poskytnúť potrebné vzdelanie. Koubek (2015, s. 280) ďalej uvádza odmeňovanie zamestnancov ako ďalšiu personálnu činnosť, ktorá je prepojená so vzdelávaním zamestnancov z hľadiska zvyšovania kvalifikácie, možnosti rozmiestňovania a kariérneho rastu s vyšším finančným ohodnotením.

Podľa Palíškovej et al., (2021, s. 17) odmeňovanie zamestnancov motivuje k ich ďalšiemu vzdelávaniu a rozvoju. Spoločnosť IMPACT Healthcare Advisors (2023) uvádza, že vzdelávanie a rozvoj zamestnancov má výrazne vplyva na starostlivosť o zamestnancov, kedy pri vzdelávaní dochádza k dosahovaniu cieľov jedinca a organizácie, nájdení talentov, zvýšeniu motivácie, príjemnej firemnej kultúre a celkovej spokojnosti jedinca a organizácie. Ako uvádzajú Palíšková et al., (2021 s. 17) vzdelávanie a rozvoj zamestnancov sú súčasťou strategických personálnych činností, kedy existuje obojstranný vzťah medzi produktivitou práce a dosiahnutým vzdelaním. Autorky ďalej uvádzajú, že vzdelávanie nie je len nástrojom adaptácie zamestnancov, ich zaškoleniu a zavádzania nových technológií a pracovných postupov, ale je aj nástrojom v sociálnej oblasti, teda v oblasti medziľudských vzťahov a komunikácie.

2.2 Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov

Proces, ktorý poskytuje korektné identifikovanie individuálnej rozvojovej potreby každého zamestnanca a rozvojovej potreby naplňovania stratégie celej organizácie, je potrebný pre zaistenie systematického rozvoja zamestnancov. Odborné vzdelávanie úzko súvisí s cieľom, ktorý si každý jedinec určuje sám. Na rozdiel od kariérneho rozvoja, ktorý sa deje počas celej cesty za tým cieľom. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 336)

2.2.1 Odborné vzdelávanie zamestnancov

Ako uvádza Bršťáková (2022, s. 217), odborné vzdelávanie sa zameriava na získanie a rozvoj konkrétnych odborných vedomostí a znalostí v konkrétnom odbore s cieľom odovzdať zamestnancom potrebné vedomosti a znalosti pre vykonávanie profesionálnej činnosti v danom odbore. Šikýř (2014, s. 124) naopak tvrdí, že odborné vzdelávanie zamestnancov je spojené so všeobecným vzdelávaním zamestnancov počas celej pracovnej kariéry v organizácií. Podľa Palíškovej et al., (2021, s. 182) je odborné vzdelávanie zamestnancov späté s konkrétnou pracovnou pozíciou, ktorého cieľom je doplniť a asimilovať sa poznatkom potrebných pre danú pozíciu. Autorky taktiež tvrdia, že odborné vzdelávanie je pre každého zamestnanca, bez ohľadu na úroveň pracovnej pozície a dosiahnutého vzdelania.

Palíšková et al., (2021, s. 182) do odborného vzdelávania zamestnancov radia tri typy vzdelávania, zaškolenie, doškolenie a preškolenie. Podľa Šikýře (2016, s 138) je zaškolenie proces adaptácie a orientácie nového zamestnanca, počas ktorého si formuje kvalifikácie potrebné pre pracovnú činnosť v organizácií. Palíšková et al., (2021, s. 182) zaškolenie nazývajú adaptačným program, ktorého cieľom je maximalizácia efektívnosti orientácie za čo najkratší čas. Priebeh zaškolenia podľa autoriek pozostáva z povinných školení zo zákona, napríklad bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci, školenie vodičov alebo interný systém organizácie. Ďalším vzdelávacím programom je doškolenie, ktoré sa podľa Palíškovej et al., (2021, s. 182) zameriavajú na rozširovanie a aktualizáciu už nadobudnutých vedomostí a poznatkov, ktoré je nevyhnutné udržiavať. Zvyšovanie kvalifikácie je podľa ustanovenia §140 v zákonníku práce *„účasť na ďalšom vzdelávaní, v ktorom má zamestnanec získať predpoklady ustanovené právnymi predpismi alebo splniť požiadavky nevyhnutné na riadny výkon práce dohodnuté v pracovnej zmluve, je prekážkou v práci na strane zamestnanca.“* Posledným vzdelávacím programom je preškolenie, inak povedaná rekvalifikácia, počas ktorej si podľa Zormanovej (2017, s. 36) zamestnanec rozširuje novonadobudnuté

2.2.2 Rozvoj zamestnancov

Rozvoj človeka je podľa Munra (2022) celoživotný proces, ktorý zahŕňa učenie sa a adaptáciu nových zručností nie len v osobnom ale taktiež aj v kariérom živote. Muake (2022) doplná, že kariérny rozvoj nastáva pri nasledovaní cieľov, ktoré si jednotlivec určil na začiatku jeho kariéry. Zahŕňa integrálne zlepšenie vedomostí, kedy sa sústreďuje na ich kvalitu zatiaľ čo kariérny rast je strategický proces povýšenia v pracovnom prostredí a zameriava sa na kvantitu. Gaikwad (2023) je toho istého názoru, keď tvrdí že kariérny rozvoj je proces identifikácie kariérnych cieľov a vytvorenia plánu pre ich nasledovanie. Podľa Palíškovvej et al., (2021, s. 183) sa rozvoj zamestnancov sústreďuje na rozvoj sociálnej stránky jedinca a jeho formovania, ktoré sa zameriava na budúcnosť zamestnanca a jeho kariéru. Koubek (2014, s. 120) je rovnakého názoru, kedy osobný rozvoj zamestnancov popisuje ako základ zlepšovania výkonu celkového chodu organizácie, ktorý má obsahovať nie len osvojenie a rozširovanie poznatkov a vedomostí, ale aj formovanie profesionálneho a sociálneho chovania. Ako uvádzajú Palíšková et al., (2021, s. 183) rozvoj zamestnancov pokrýva ďalšie vzdelávanie a rozširovanie aktuálnych kvalifikácií, ktoré následne ponúka zamestnancom kariérny rast a pozitívny vplyv pre organizáciu. Plánovanie rozvoja zamestnancov je podľa Koubeka (2015, s. 119) úzko prepojené s plánovaním viacerých personálnych činností, ako napríklad s plánovaním vzdelávania, odmeňovania, prepúšťania alebo rozmiestňovania zamestnancov v organizácii. Mužík (2017, s. 85) radí medzi ciele rozvoja zamestnancov zlepšenie odbornej kvalifikácie, kariérny rast, zvýšenie hodnoty na trhu práce a zvýšenú pracovnú atmosféru a spokojnosť. Starostlivosť o odborný rozvoj zamestnancov podľa Palíškovvej et al., (2021 s. 198) zahŕňa oblasti zaučenia a zaškolenia v prípade nových zamestnancov alebo rozmiestnenia zamestnancov na iné pracovné miesta a pozície, a taktiež zahŕňa zaistenie odbornej praxe, prehlbovanie a zvyšovanie kvalifikácie absolventov a uchádzačov.

Koubek (2015, s. 255) delí ďalšie vzdelávanie na tri oblasti. Prvou oblasťou je oblasť všeobecného vzdelávania spadajúca pod štát, ktorý ju kontroluje. V tejto oblasti organizácia nevykonáva žiadnu aktivitu. Oblasť odborného vzdelávania, inak povedané formovanie kvalifikácie, je druhá oblasť ďalšieho vzdelávania, ktorá obsahuje orientáciu, rekvalifikáciu a doškolovanie. Táto oblasť je v medzinárodnom kontexte integrovaná pod pojmom training. Na poslednom mieste sa nachádza oblasť rozvoja zamestnancov. Oblasť rozvoja obsahuje ďalšie vzdelávanie a zintenzívnenie kvalifikácie zamestnancov. Armstrong (2017, s. 226) tvrdí, že k dostatočnej spokojnosti vykonávania pracovnej činnosti pomáha systematické uplatňovanie formálneho procesu, ktorého cieľom je rozširovanie vedomostí a získavanie skúseností. Mužík a Krpálek (2017, s. 102) dopĺňajú, že vytvorenie a zachovanie ideálneho prepojenia medzi skutočnými zručnosťami človeka a požiadavkami na pracovný výkon je zmysel ďalšieho profesijného vzdelávania. Autori delia ďalšie vzdelávanie na tri typy: semináre, kurzy a školenia; odborný tréning a systematická výuka. Taktiež ďalšie vzdelávanie delia na kvalifikačné a rekvalifikačné. Pri donútenej zmene pracovnej pozície nastáva rekvalifikačné vzdelávanie zamestnanca. Kvalifikačné vzdelávanie obsahuje postgraduálne štúdium, prostredníctvom ktorého jedinec nadobúda prehĺbenie a rozšírenie dosiahnutého vzdelania. Podľa Beneša (2014, s.) ďalšie vzdelávanie nadväzuje na vzdelanie z odborných a vysokých škôl, ktoré ponúka vstupenku na pracovnú pozíciu v organizácii kde zamestnanec je nútený prejsť si ďalším vzdelávaním pre osvojenie si interného systému a nadobudnutiu potrebných vedomostí pre výkon danej pracovnej pozície. Autor dodáva, že ďalšie vzdelávanie platí temporálne a neprináša doživotné uplatnenie. Ako uvádzajú Palíšková et al., (2021, s 140) rozvoj zamestnancov, na rozdiel od hodnotenia a odmeňovania, sa plánuje na dlhšie časové intervaly. Autorky dodávajú, že rozvoj zamestnancov zahŕňa zaistenie potrieb organizácie a motivačný prvok pre vybraných zamestnancov.

2.2.3 Systematické vzdelávanie a rozvoj zamestnancov

Podľa Šikýře (2014, s. 124) zmyslom vzdelávania zamestnancov je systematicky tvoriť, rozširovať a zdokonaľovať vedomosti, schopnosti a správanie zamestnancov k dosahovaniu požadovaných cieľov a výkonu. Model vzdelávania a rozvoja zamestnancov, ktorý bude vyhovovať všetkým organizáciám neexistuje (Pališková et al., 2021, s. 185). Podnikové vzdelávanie tvorí vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, tímov a organizácie ako celku. Strategický rozvoj ľudských zdrojov zvyšuje efektívnosť, produktivitu a konkurencieschopnosť. Prvým krokom procesu vzdelávania a rozvoja zamestnancov je potreba zhodnotiť konkrétne potreby jednotlivcov na základe hodnotenia aktuálnych vedomostí a zručností. Po identifikácii potrieb sa navrhnu konkrétne vzdelávacie programy a kurzy zamerané na rozvoj týchto potrieb. Prostredníctvom hodnotenia výsledkov po absolvovaní daných kurzov a programov je možné zistiť mieru dosiahnutia cieľov a následné potrebné úpravy nadchádzajúcich vzdelávacích programov a kurzov. Proces vzdelávania a rozvoja definuje Armstrong (2015, s. 342) ako nástroj zabezpečenia, že organizácia zamestnáva vzdelaných, kvalifikovaných a angažovaných zamestnancov v súlade s jej potrebami. Týmto procesom umožňuje adaptáciu žiadúcich schopností, znalostí a zručností. Armstrong (2015) delí zložky vzdelávania a rozvoja na štyri procesy. Prvým procesom je proces učenie sa, ktorý podľa Plamínka (2014, s. 36) formuje osobnosť človeka a osvojuje si nové poznatky. Ďalším procesom je proces všeobecného vzdelávania, ktorý je zameraný na dôraz vedomostí a zručností potrebných pre spoločenský život (Koubek, 2015, s. 260). Ako ďalej uvádzajú Armstrong a Taylor (2015, s. 362) predposlednou zložkou je proces odborného vzdelávania alebo výcviku, ktorý pozostáva z využívania potrebných vedomostí a zručností k danej pracovnej činnosti, rozširovaním a ďalším vzdelávaním týchto schopností nastáva rozvoj. Proces rozvoja je podľa Koubeka (2015, s. 260) poslednou zložkou vzdelávania zamestnancov, jedná sa o dlhodobý vzdelávací proces, ktorý vplýva na osobný a kariérny rast človeka.

Podľa Armstronga a Taylora (2015, s. 366) sa cyklus vzdelávania zamestnancov v organizácii delí na 4 fázy.

Obrázok 1 Cyklus systematického vzdelávania



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Šikýře (2016, s. 126)

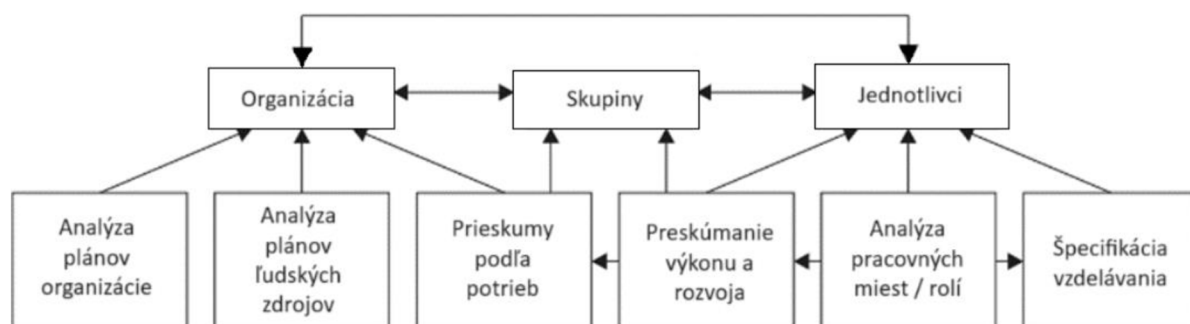
Obrázok č.1 ukazuje nepretržitý cyklus systematického vzdelávania zamestnancov, ktorý sa začína identifikáciou potreby vzdelávania, ktorá sa podľa Armstronga a Taylora (2015, s. 354) zameriava na analýzu potrieb vzdelávania, analýzu medzier vo vzdelávaní, analýzu plánov organizácie a plánov ľudských zdrojov a taktiež analýzu pracovných miest. Nasleduje fáza plánovania vzdelávania, ktorá sa podľa Koubeka (2015, s. 259) sústreďuje na časovú a finančnú dotáciu, cieľovej skupiny účastníkov, metódy, obsahu a oblasti vzdelávania. Pokračuje fáza realizácia vzdelávania, počas ktorej sa podľa Pališkovej et al. (2021, s. 189) realizujú samostatné návrhy vzdelávacích aktivít. Poslednou fázou cyklu

vzdelávania zamestnancov je vyhodnotenie výsledkov vzdelávania, na základe ktorých sa odvíja ďalší cyklus vzdelávania a to hlavne v prvotnej fáze cyklu, teda identifikácii potrieb.

Identifikácia potrieb vzdelávania

Ako uvádza Šikýř (2014, s. 126) prvotná fáza cyklu systematického vzdelávania je identifikácia potrieb vzdelávania, ktorá sa uskutočňuje pomocou dostupných údajov o organizácii a jej zamestnancov. Podľa Armstronga, Taylora (2015, s. 354) všetky vzdelávacie aktivity nadväzujú na identifikáciu a analýzu potrieb vzdelávania organizácie a zamestnancov, a definíciu účelu a cieľov vzdelávacích aktivít. Bližšie sa k analýze potrieb vyjadruje Průcha (2014, s. 32), ktorý ju definuje ako jadro procesu systematického vzdelávania zamestnancov. Autor ďalej tvrdí, že potreby procesu systematického vzdelávania sú tvorené len na určité obdobie, zvyčajne sa jedná o dobu 6 až 12 mesiacov, a tieto potreby sú stanovené pre celú organizáciu, ktoré sa ďalej špecifikujú pre menšie skupiny a jednotlivcov, kedy je nevyhnutné mať určený konkrétny cieľ. Armstrong a Taylor (2015, s. 334) súhlasia s vyjadrením Průchy, že analýza a identifikácia potrieb vzdelávania sa má sústrediť na úrovni organizácie, jednotlivcov a jednotlivých skupín. Potreby vzdelávania vystihujú odchýlku medzi súčasnou a požadovanou úrovňou vedomostí a zručností pre výkon práce na konkrétnej pracovnej pozícii (Palíšková et al., 2021, s. 187).

Obrázok 2 Analýza potrieb vzdelávania



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Armstrong, Taylor (2015, s. 334)

Na obrázku 2 je znázornená analýza potrieb vzdelávania zamestnancov na úrovni organizácie, ktorá vedie k identifikácii potrieb vzdelávania na úrovni skupín. Zároveň, analýza potrieb vzdelávania na úrovni skupín poskytuje identifikáciu potrieb jednotlivcov. Tento vzájomný proces funguje obojsmerne. Pokiaľ sú analyzované individuálne potreby vzdelávania, môžu sa následne analyzovať potreby na úrovni organizácie alebo skupín (Armstrong a Taylor, 2015, s. 334).

Návrh vzdelávacích aktivít

Ako uvádzajú Armstrong a Taylor (2015, s. 362), návrh vzdelávacieho programu zahŕňa obsahovú stránku, výber adekvátnych učebných materiálov, metódy a formy vzdelávania, výpočet časovej a finančnej náročnosti a výber miesta konania. Po návrhu vzdelávacích aktivít sa vymedzia udalosti a zostaví sa konkrétny vzdelávací plán s presnou obsahovou a časovou dotáciou. Šikýř (2016, s. 140) dopĺňa poznatky Armstronga a Taylora, kedy tvrdí, že spracovanie plánu vzdelávania musí taktiež obsahovať detailne popísané požiadavky ako napríklad inštitúciu alebo externého dodávateľa, ktorý poskytne vzdelávanie; vybrať cieľovú skupinu zamestnancov, pre ktorých bude vzdelávanie určené; konkretizovať či lektor bude interný alebo externý; presné požiadavky na technologické, technické a materiálne vybavenie a v neposlednom rade konkretizovať hodnotiace nástroje, metódy a kritéria pre vyhodnotenie

výsledkov vzdelávania. Urbancová (2023, s. 62) návrh a plánovanie vzdelávacích aktivít zostavuje podľa otázok aké vzdelávanie má byť zabezpečené? Komu? Akým spôsobom? Kým? Kedy? Kde? Za akú cenu a akými nákladmi? Ako sa bude hodnotiť výsledky vzdelávania?

Realizácia vzdelávacích aktivít

Podľa Armstronga a Taylora (2015, s. 809), pri správnej a systematickej príprave vzdelávacích aktivít a dobre spracovaných cieľoch priebeh realizácie by mal byť bez komplikácií. Pri väčšom počte zúčastnených má byť realizácia vzdelávacích aktivít flexibilná, z dôvodu prispôsobenia sa po časovej a obsahovej stránke jednotlivcom. Průcha (2014, s. 216) je rovnakého názoru ako Armstrong a Taylor, ktorý realizáciu vzdelávacích aktivít považuje za vrchol cyklu systematického vzdelávania zamestnancov. Podľa Palíškovéj et al., (2021, s. 190) je motivácia zamestnancov nevyhnutná pre požadovaný cieľ realizácie vzdelávacích aktivít.

Vyhodnotenie výsledkov vzdelávacích aktivít

Vyhodnotenie výsledkov vzdelávacieho programu je posledná fáza cyklu systematického vzdelávania zamestnancov, kde podľa Armstronga a Taylora (2015, s. 366) zodpovedná osoba za celý vzdelávací program skúma jeho dopad na výkon a úspešnosť adaptácie programu jednotlivcami. Porovnanie požadovaných cieľov s dosiahnutými výsledkami pomôže určiť aká bola úspešnosť vzdelávacích aktivít (Šikýř, 2016, s. 141). Palíšková et al., (2021, s. 190) označujú túto fázu za časovo najnáročnejšiu zo všetkých fáz cyklu systematického vzdelávania zamestnancov, z dôvodu ťažko merateľných výsledkov vzdelávania. Podľa Bartáka (2023, s. 193) je hodnotenie nie len vzdelávacích aktivít ale aj zamestnancov významy proces poskytujúci spätnú väzbu na ich pracovný výkon a celkové správanie, ktorá im môže pomôcť v nasledujúcom kariérnom a osobnom raste a rozvoji.

Kirkpatrickov model je podľa portálu Ardent (2020) metóda hodnotenia výsledkov vzdelávacích aktivít celosvetovo uznávaná, ktorá obsahuje formálne a neformálne vzdelávacie metódy na základe štyroch kritérií, reakcia, učenie, chovanie a výsledky. Cieľom prvej úrovni, teda reakcie, je zistiť spätnú väzbu od účastníkov vzdelávacích aktivít, ktorá má obsahovať ich spokojnosť s celkovým priebehom aktivít (Palíšková et al., 2021, s. 190). Podľa Langer (2016, s. 41) je učenie merateľné rozdielom vedomostí a postoju pred začiatkom a po skončení vzdelávacích aktivít. Ako uvádza Tenkl (2014, s. 31) tretia úroveň je úroveň chovania, ktorá je pozorovateľná na pracovisku po absolvovaní vzdelávacích aktivít, kedy je možné vidieť zmeny v pracovnej činnosti zúčastnených. Langer (2016, s. 41) dodáva k poznatkom Tenkla, že ak je zamestnanec motivovaný po absolvovaní vzdelávacích aktivít a vie čo a akým spôsobom zmeniť, mal by byť za pozitívne zmeny chovania odmenený vhodnou formou. Poslednou fázou Kirkpatrickovho modelu sú výsledky a ich dopad, ktorý sa podľa Armstronga a Taylora (2015, s. 369) pozoruje na jednotlivcoch ale aj celej organizácii. Palíšková et al. (2021, s. 192) vo svojej publikácii uvádza, že posledná fáza Kirkpatrickovho modelu zisťuje a porovnáva vplyv vzdelávacích aktivít na pracovný výkon a na kľúčové ukazovatele výkonnosti, tzv. KPI's.

2.3 Metódy vzdelávania a rozvoja

Ako uvádza Gupta (2023), metódy vzdelávania a rozvoja zamestnancov sa neustále menia a prispôbujú modernému pracovnému prostrediu. V dnešnej dobe plnej technológií je potrebné využívať efektívne metódy na vzdelávanie a adaptácie dynamických požiadaviek na trhu práce. Existuje viacero stratégií vzdelávania zamestnancov ale všetky sa sústreďujú na pracovný výkon a efektívnosť v rámci organizácie. Metódy vzdelávania Šikýř (2016, s. 143) delí na metódy na pracovisku, tzv. „on the job“ a mimo pracoviska, tzv. „off the job“.

2.3.1 Metódy vzdelávania na pracovisku

Podľa Armstronga, Taylora (2015, s. 358) je vzdelávanie na pracovisku neformálny proces, ktorý by mal byť doplnený o formálny výcvik alebo sa viac zamerať na vzdelávanie na základe skúseností a vedomostí v pracovnom prostredí. Autori taktiež uvádzajú, že vzdelávanie na pracovisku súvisí so samostatne riadeným vzdelávaním podporované koučingom, mentoringom a eLearningom. Šikýř (2014, s.127) tvrdí, že vzdelávanie na pracovisku sa uskutočňuje väčšinou individuálne na pracovisku zamestnanca. Ako dodáva Palíšková et al., (2021, s. 184) podstatou vzdelávania na pracovisku je osvojenie si výrobné postupy a vedomosti danej organizácie.

Mentoring

Ako uvádzajú Armstrong a Taylor (2015, s. 361), mentoring, tzv. mentorovanie, je proces spolupráce kvalifikovaných mentorov a im prideleným jedincov, ktorého cieľom je poskytnúť psychickú podporu, praktické rady a odborné vedenie pre ich vzdelávanie a rozvoj. Mentoring pomáha jedincom dosahovať požadované výsledky, zvýšiť výkonnosť a zvládať výzvy v pracovnom prostredí. Podľa Koubka (2015, s. 268) skúsenejší kolega mentoruje menej skúseneho. Armstrong a Taylor (2015, s. 698) naopak tvrdia, že mentori sú líniovní manažéri vybraní a vycvičení odborníkmi na vzdelávanie a rozvoj, ktorý im poskytujú potrebné informácie, tréning a zručnosti. Podľa Bartáka (2023, s. 183) mentor má mať intencionálny vplyv, ktorý posúva svoje skúsenosti a orientuje sa na podporu rozvoja profesionálnej kariéry a psychosociálne funkcie, teda nadväzovanie vzťahov, akceptovanie, odmietanie, komunikáciu a pod.

Koučing

Ako uvádzajú Kimsey-House et al., (2017, s. 21), koučovanie sa od samého začiatku sústreďuje na vzťah medzi koučom a jeho zverencom, ktorého cieľom je dosiahnuť požadované ciele a zmeny. Gavin (2022, s. 4) je rovnakého názoru a dopĺňa, že koučing zvyšuje produktivitu pracovného výkonu prostredníctvom osobnej spolupráce zamestnancov za pomoci rozvoja ich vedomostí a zručností. Podľa Koubeka (2015, s. 370) je koučing dlhodobá kooperácia zamestnanca a kouča, ktorého úloha je podporovať, pomáhať, vysvetľovať a pohotovo reagovať na žiadosť zamestnanca. Armstrong (2014, s. 468) uvádza, že koučovanie je podstatnou úlohou pri vzdelávaní na pracovisku, ktorá je využívaná najmä počas tzv. blended learningu pri rozvoji lídrov a manažérov. Zverenec kouča by mal podľa Boteka (2018, s 92) nájsť riešenie sám. Armstrong a Taylor (2015, s. 699) označujú koučing ako priamy spôsob ako zlepšiť schopnosti zamestnancov.

Pracovné porady

Porady sú podľa Boteka (2018, s. 93) zvláštnou ale typickou metódou vzdelávania, prostredníctvom ktorej manažéri a zamestnanci trávia spolu pravidelne čas a navzájom si rozširujú vedomosti a skúsenosti. Langer (2016, s. 190) nadväzuje na poznatky Boteka, že zamestnanec sa má na poradách možnosť bližšie zoznámiť s aktuálnou situáciou, problémami a cieľmi organizácie. Ako uvádza Koubek (2015, s. 269), pracovné porady poskytujú prezentácie názorov, výmeny skúseností a názorov, predstavenie problémov konkrétneho tímu a zároveň aj celej organizácie. Autor zároveň považuje účasť na porade počas pracovnej doby ako absenciu na pracovnej pozícii pri plnení požadovaných úloh.

Konzultovanie

Podľa Koubka (2015, s. 267) konzultovanie závisí od konzultovania problémov školeného a školiteľa, prostredníctvom ktorého sa navzájom ovplyvňujú. Autor označuje dlhšiu časovú náročnosť ako nevýhodu konzultovania. Botek (2018, s. 93) naopak tvrdí, že konzultovanie

je rovnocennejšia metóda, kedy dochádza k menšej možnosti manipulácie. Langer (2016, s. 25) označuje špecialistu, ktorý je kompetentný v odbore a ktorý dokáže poradiť, vysvetliť, naviesť a posunúť svoje odborné stanovisko za konzultanta

Asistovanie

Ako uvádza Botek (2018, s. 92), asistovanie je neutrálnym a prirodzeným spôsobom ako neskúseného a nového zamestnanca zaškoliť. Podľa Langer (2016, s. 187) je asistovanie metóda asistenta, ktorý pomáha skúsenejšiemu zamestnancovi na pozícii seniora s plnením cieľov a úloh. Palíšková et al. (2021, s. 185) dopĺňa poznatky Langer, že asistovanie môže nadväzovať na vzdelávanie zamestnanca poverením úloh, ktoré má za úlohu asistent plniť samostatne. Koubek (2015, s. 268) ako nevýhodu asistovania označuje možnosť podania nevhodných a nesprávnych pracovných postupov od skúsenejšieho zamestnanca, ktoré môžu dôjsť až k podceňovaniu alternatívnych pracovných postupov. Autor označuje dôraz na praktickú stránku vzdelávania ako najväčšiu výhodu asistovania.

2.3.2 Metódy vzdelávania mimo pracoviska

Ako uvádza Šikýř (2014, s. 128), vzdelávanie mimo pracoviska sa uskutočňuje hromadne mimo pracoviska počas výkonu zjednanej práce, napríklad v rôznych školiaciach zariadeniach alebo v zariadeniach predvádzajúcich modernú technológiu. Zormanová (2017, s. 39) je rovnakého názoru, že táto metóda vzdelávania prebieha vo vzdelávacích inštitúciách pod vedením externých lektorov. Palíšková et al., (2021, s. 184) uvádzajú ako hlavné výhody vzdelávania mimo pracoviska možnosť zmeniť uhol pohľadu, prísť na iné spôsoby, myšlienky a názory a taktiež aj možnosť stretnutia sa s profesionálmi z praxe.

Brainstorming a Brainwriting

Pojem brainstorming označuje Koubek (2015, s. 271) ako metódu vzdelávania zamestnancov založenú na skupinovom riešení, počas ktorej má každý jedinec navrhnúť postup riešenia na konkrétnu problematiku a po následnej diskusii návrhov sa vyberie optimálna kombinácia. VanZandt (2022) je rovnakého názoru ako Koubek a dopĺňa jeho poznatky, že psychológia brainstormingu je založená na prekročení komfortnej zóny zamestnancov pri riešení komplexných problémov alebo pri vytváraní futuristických plánov organizácie. Kalloo (2020) brainwriting vysvetľuje ako metódu, kedy každý člen tímu vypíše do desiatich minút svoje nápady bez novej diskusie s ostatnými ohľadom detailov a po následnej výmene a prečítaní si vzájomných nápadov, poverená osoba spíše všetko na jeden zoznam a vyberie najhodnejší návrh. Podľa VanZandt (2022) brainwriting dáva introvertným kolegom rovnakú príležitosť sa zapojiť pri riešení problematiky, pretože nemusia komunikovať nahlas pred celým tímom.

Prednáška, Seminár, Workshop

Podľa Boteka (2019, s. 93) je medzi seminárom a workshopom tak malý rozdiel, že by to bral ako synonymá. Ak by to mal rozlíšiť, tak seminár sa sústreďuje na praktické preskúšanie, kde školiteľ vysvetľuje správne riešenie zúčastneným, zatiaľ čo workshop sa zameriava na riešenie problému spoločne, kde je školiteľ moderátorom. Seminár, môže byť označovaný aj ako konferencia, je metóda vzdelávania, pri ktorej dochádza k zámene názorov na konkrétnu problematiku. Ako uvádza Bailey (2019, s. 97), osobné stretnutia zaberajú veľké množstvo času, rozrušujú

Assessment Centrum a hranie rolí

Palíšková et al. (2021, s. 184) Assessment Centrum a hraní rolí radí do skupiny simulačných metód, ktoré sa využívajú pri rozvoji tzv. soft-skills, teda mäkkých zručností. Barták (2023, s. 183) je rovnakého názoru a dodáva k poznatkom Palíškovovej, že hranie rolí a modelové

chovanie zahŕňa širokú škálu rolí od štruktúrovaného súboru až po náhodné situácie. Ako uvádza Botek (2019, s. 93) Assessment Centrum je využívaný pri získavaní zamestnancov, Development Centre sa používa pri ich vzdelávaní. Development Centrum je podľa Palíškovvej et al., (2021, s. 137) vlastne Assessment Centrom a metóda využívaná ako systém hodnotenia výkonu a potenciálu zamestnancov a využíva sa taktiež pri stanovení rozvojových potrieb. Armstrong, Taylor (2015, s. 267) uvádzajú, že sa jedná o finančne a časovo náročnú metódu vzdelávania, počas ktorej sú účastníkom pridelené úlohy skupinovo alebo jednotlivo. Riešenie zadaných úloh trvá niekoľko dní, počas ktorých sú účastníci sledovaní a následne hodnotení. Koubek (2015, s. 272) označil Assessment Centrum ako diagnosticko-výcvikový program, ktorý je moderný a účinný nie len v nadobúdaní manažérskych a komunikačných zručností ale aj v prekonávaní stresu a osvojení si time managementu. Ako uvádzajú Palíšková et al., (2021, s. 98) hlavnou výhodou Assessment Centra je komplexné posúdenie vlastností, schopností a vhodnosť testovaného na danú pracovnú pozíciu. Autorky taktiež poukazujú na kritický faktor tejto metódy, a to na nevhodný výber hodnotiteľov, ktorí musia byť vyškolení na podanie pravdivej, objektívnej a spravodlivej spätnej väzby o výkone a potenciáli.

2.4 Nové trendy v oblasti vzdelávania a rozvoja zamestnancov

Zmeny v pracovnom prostredí na celosvetovej úrovni podľa Palíškovvej et al., (2021, s.194) ovplyvňujú obsah a využívané metódy vzdelávania zamestnancov. Internetový portál Valamis (2023) taktiež tvrdí, že oblasť vzdelávania a rozvoja sa neustále vyvíja a prispôsobuje potrebám organizácie a jej zamestnancov. Adobe Learning manager (2023) tvrdí, že niektoré trendy sú už aplikované, zatiaľ čo niektoré ešte len začínajú ukazovať svoj potenciál spôsobiť revolúciu v oblasti vzdelávania a rozvoja zamestnancov.

eLearning

Pojem eLearning v širšom slova zmysle podľa Černého (2015, s. 12) je možné chápať ako výuku a učenie sa prostredníctvom elektronickej formy, ktorá sa sústreďuje na obohatenie vedomostí a znalostí s ohľadom na charakteristické črty osobnosti, skúsenosti a praxe vzdelávaného alebo v užšom slova zmysle eLearning je vzdelávanie podávané prostredníctvom internetovej siete podporované modernými technológiami. Armstrong, Taylor (2015, s. 361) nadväzujú a eLearning predstavujú ako možnosť podporovania vzdelávania pre zamestnancov, sprostredkovania školiacich materiálov a odborného vedenia prostredníctvom využívania informačných a komunikačných technológií.

eLearning je jednotkou najpoužívanejších metód vzdelávania. Najväčšou výhodou eLearningu je časová flexibilita, naopak nevýhodou je časová náročnosť návrhu a aktualizácie školiacich materiálov (Gupta, 2023). Armstrong, Taylor (2015, s. 361) dopĺňajú, že táto eLearning poskytuje zamestnancom možnosť učiť sa kedykoľvek je potreba a v prostredí, ktoré je pre jednotlivca najpohodlnejšie. Dvořáčková (2021, s. 48) je rovnakého názoru a súhlasí, že výhodou tejto metódy je časová flexibilita a prispôsobenie sa zručnostiam zamestnanca. Ako nevýhodu uvádza prístup vzdelávania prostredníctvom eLearningu pre starších zamestnancov. Petru dopĺňa, že organizácie využívajú pre svojich zamestnancov eLearning hlavne v rámci adaptačného procesu, bezpečnosti práce, školenie vodičov, znalosť legislatívy a etického kódexu.

Blended Learning

Biech (2022, s 314) uvádza Blended learning, vznikol kombináciou eLearningu s ostatnými metódami vzdelávania, ktorý zahŕňa Web-based vzdelávanie, CD-ROM kurzy, videá, stimulácie a webináre, knihy, koučing a prednášky. Armstrong a Taylor (2015, s. 366) taktiež považujú blended learning ako mix rôznorodých metód vzdelávania, ktorého cieľom je zvýšiť

efektivitu procesu vzdelávania prostredníctvom vzájomného podporovania a doplňovania kombinovaných metód. Petro (2014, s. 34) radí blended learning medzi základné oblasti podnikového vzdelávania a je taktiež rovnakého názoru, kedy tvrdí že sa jedná o kombináciu samoštúdia a výuky pod dohľadom odborníka. Blended learning podľa Palíškovvej et al. (2021, s. 195) prekonáva nedostatky eLearningu prostredníctvom kombinácie vzdelávacích metód, teda doplnením vzdelávania na pracovisku.

Gamifikácia vo vzdelávaní

Chugh (2023) gamifikáciu vo vzdelávaní označuje ako jeden z najpopulárnejších trendov, kedy sa využívajú hry v nehermom prostredí, v tomto prípade v pracovnom prostredí, pre zvýšenie a zlepšenie zapojenia sa na vzdelávacích aktivitách. Prostredníctvom gamifikácie sa podľa Palíškovvej et al. (2021, s. 194) zvyšuje motivácia účastníkov vzdelávacích aktivít a vďaka bodovému hodnoteniu a oceňovaniu najlepších v rebríčku sa prejavuje vyšší záujem o účasť. Mahfuzah et al. (2016) gamifikáciu vo vzdelávaní označil ako hernú mechaniku a nástroj vedúci zamestnancov k požadovaným cieľom, prostredníctvom rebríčka zahŕňajúceho poradie, meno a skóre a odovzdania cien pre hráča s najvyšším bodovým ohodnotením po vykovaní požadovaných úloh.

Soft Skills

Seboldt (2023) popisuje soft skills, tzv. mäkké zručnosti, ako kurz alebo cvičenie, pri ktorej si zamestnanec zlepšuje a zdokonaľuje svoje komunikačné a rečnícke schopnosti, počúvanie iných, time management a to prispieva k vyššej úrovni emocionálnej inteligencie a schopnosti spolupráce pri riešení danej problematiky. Palíšková (2021, s. 194) je rovnakého názoru, kedy tvrdí, že soft skills kladú dôraz na rozvoj emočnej inteligencie, schopnosť urobiť kompromis, byť empatickým, schopnosť riešiť a zvládať stresové situácie, mať rýchle reakcie na zmeny a budovať firemnú kultúru.

VR Training

Internetový portál IEEEExplore (2020) popisuje systém virtuálnej reality ako IT riešenie podporujúce čoraz viac v oblasti ekonomiky, medicíny, zábavy a rôznych výrobných i priemyselných procesoch. VR Training je podľa portálu Futurevisual (2023) vzdelávanie prostredníctvom virtuálnej reality, ktoré obnovuje nastavenia skutočného života a simuluje pracovné výzvy v bezrizikovom prostredí na pracovisku. Replikácia nebezpečných pracovných situácií zvyšuje atraktivitu VR tréningu, pretože ponúka bezpečný priestor na osvojenie si vysoko rizikových zručností a stresových situácií. Noguchi (2019) je rovnakého názoru a tvrdí, že virtuálna realita sa využíva vo vzdelávaní a rozvoji zamestnancov prostredníctvom interaktívnych simulácií, ktoré im poskytujú realizáciu realistických situácií a okamžitej spätnej väzby na ich výkony a rozhodnutia. Autorka ďalej popisuje možnosť prechádzať interaktívne vzdelávacie aktivity ako výhodu VR tréningu, pretože sa môžu prispôbiť jednotlivcom a ich individuálnym potrebám, čo môže viesť k efektívnejšiemu a zmysluplnejšiemu učeniu.

Umelá Inteligencia

Freed (2019, s. 12) popísal umelú inteligenciu ako rozsiahle odvetvie informatiky, ktorá pomáha vykonávať úlohy spojené s ľudskými kognitívnymi funkciami, sa dostáva do každodenného života jednotlivcov a organizácií. Podľa Hawkinsa (2023, s 25) je možné využívať umelú inteligenciu vo vzdelávaní zamestnancov prostredníctvom personalizovaných učebných plánov, ktoré analyzujú potreby jednotlivca a poskytujú individuálne odporúčania a materiály na základe ich potrieb. Alster (2023) dopĺňa, že využívanie umelej inteligencie prostredníctvom Chatbotov a virtuálnych asistentov môže manažérom ušetriť čas a poskytnúť zamestnancom okamžitú podporu a potrebné odpovede na otázky počas vzdelávacích aktivít. Waugh (2023) špecifikuje rôzne nástroje umelej inteligencie, ktoré sú dostupné pre

individuálne potreby organizácie, ako napríklad generátor, ktorý uľahčuje vytváranie vzdelávacích podkladov, jednotlivé nástroje na hodnotenie výsledkov zamestnancov alebo rôzne platformy zamerané na personifikované vzdelávacie aktivity na využitie zručností a silných stránok zamestnancov.

2.5 Metodika práce

V tejto podkapitole je popísaná metodika bakalárskej práce pre zber, analýzu a vyhodnotenia dát. Metodika práce poskytovala objektívny a systematický prístup k riešeniu problematiky vzdelávania a rozvoja zamestnancov. Pre získanie potrebných podkladov a informácií bolo nevyhnuté prv zaistiť adekvátnu spoločnosť, ktorá bude ochotná spolupracovať a schváli vykonať výskum v danej problematike. Pre tento účel bola zvolená spoločnosť Daimler Truck Česká republika s.r.o. so sídlom v Prahe. Autorka oslovila personálne oddelenie s týmto požiadavkám, ktorý jej kladne vyhovel. Spoločnosť disponuje širokou škálou zamestnancov v rôznych odvetviach, preto sa autorka mohla obrátiť na vedenie spoločnosti a líniový management vo viacerých spektrách. Autorka požiadala o vykonanie rozhovoru manažéra predaja, manažéra po-predajných služieb, nadriadeného servisu, personálnu špecialistku, manažéra dcérskej spoločnosti a nadriadeného školiaceho oddelenia. Rozhovory, rovnako ako aj dotazníkové šetrenie, prebiehalo v úplnej anonymite. Z tohto dôvodu nie sú uvedené mená zamestnancov spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o. Autorka si pripravila otázky vopred, ktoré následne poslala na vybraných respondentov štruktúrovaných rozhovorov. Túto metódu zvolila preto, aby mali manažéri čas pripraviť si záchytné body pre plnohodnotnejšie odpovede a zároveň pre lepšiu voľnosť a flexibilitu týchto rozhovorov, ktoré sa uskutočnili osobne.

Bakalárska práca pozostávala z teoreticko-metodologickej časti a analytickej časti práce. Metodické postupy pre spracovanie týchto dvoch časti boli odlišné. Pre spracovanie prvej, teda teoreticko-metodologickej, časti práce boli primárne využívané literárne rešerše dostupnej literatúry, rôznych odborných článkov, elektronických zdrojov a vedeckých zborníkov. Autorka pre spracovanie problematiky vzdelávania a rozvoja zamestnancov vychádzala z domácich a zahraničných zdrojov, pomocou ktorých vymedzila pojmy ako vzdelávanie, rozvoj, proces vzdelávania, metódy vzdelávania a nové trendy tejto problematiky. Analytická časť bakalárskej práce bola detailne rozdelená do 4 podkapitol. V prvej podkapitole sa autorka v krátkosti venovala predstaveniu spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o. a jej histórie. Nasledujúca podkapitola popisovala aktuálny systém podnikového vzdelávania zamestnancov, kým tretia podkapitola sa zameriava na vlastný výskum a jeho vyhodnotenie, ktorý prebiehal formou kvantitatívneho a kvalitatívneho výskumu. Posledná kapitola sa venovala návrhu a odporúčeniu pre organizáciu. V závere tejto bakalárskej práce je celkové zhrnutie problematiky vzdelávania a rozvoja zamestnancov v spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o.

Pre túto bakalársku prácu boli zvolené nasledujúce výskumné otázky:

- Ako je aktuálny systém vzdelávania a rozvoja zamestnancov v spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o. vnímaný zo strany nadriadených a zamestnancov?
- Aký vplyv má súčasný systém vzdelávania a rozvoja zamestnancov na ich pracovný výkon a spokojnosť v spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o.?
- Aké sú preferencie a potreby zamestnancov v oblasti vzdelávania a rozvoja v súčasnej situácii?

Kvantitatívny výskum je podľa Urbana (2020, s.12) druh vedeckého výskumu zameriavajúceho sa na kvantitatívne dáta, dáta vyjadrené pomocou čísel a štatistík, ktorého

špecifikom je jasne stanovený predmet skúmania. Dubey a Kothari (2022, s. 8) tvrdia, že kvantitatívny výskum je založený na meraní alebo kvantifikácii skúmaného javu a v porovnaní s kvalitatívnym výskumom je presnejší a objektívnejší. Harreveld et al., (2016, s. 18) radia medzi hlavné výhody kvantitatívneho výskumu jeho objektívnosť a možnosť generalizácie výsledkov a ako jeho nevýhodu možno radiť obmedzenie hĺbkové porozumenie skúmanému javu. Ako uvádzajú Dubey a Kothari (2022, s. 8) kvalitatívny výskum je založený na subjektívnom hodnotení názorov, preferencií, správania a atribútov. Kumar (2014, s. 311) je rovnakého názoru a popisuje kvalitatívny výskum ako porozumenie komplexných procesov, motivácií a interakcií prostredníctvom detailných opisov a analýz. Harreveld et al., (2016, s. 21) pripisujú schopnosť zachytiť kontext a komplexnosť skúmaných javov a odhaliť nové zistenia ako hlavné výhody kvalitatívneho výskumu. Dotazníkové šetrenie je podľa Kumara (2014, s. 375) metóda zameriavajúca sa na zber dát, pri ktorej autor žiada aby respondenti odpovedali na sériu otázok, ktoré sa nachádzajú v štruktúrovanom dotazníku. Autor ďalej uvádza, že po získaní odpovedí respondentov sa dáta spracujú a analyzujú s cieľom poskytnúť odpoveď na výskumné otázky.

Primárne dáta pre výskum boli získané kvalitatívnym výskumom 6 štruktúrovaných rozhovorov a taktiež kvantitatívnym výskumom prostredníctvom dotazníkového šetrenia. Štruktúrované rozhovory boli uskutočnené s managementom. Všetky rozhovory obsahovali 9 otázok zameraných na problematiku vzdelávania a rozvoja zamestnancov v spoločnosti. Hlavné okruhy rozhovorov boli nasledujúce:

- predstavenie tímu, počet zamestnancov a náplň práce;
- hlavné ciele vzdelávania a rozvoja zamestnancov;
- preferované metódy vzdelávania a rozvoja zamestnancov;
- plánovanie rozvoja a kariérneho rastu zamestnancov;
- identifikácia potrieb vzdelávania zamestnancov;
- hodnotenie úspešnosti vzdelávania;
- trendy a metódy vzdelávania, ktoré plánuje spoločnosť implementovať.

Rozhovory prebehli osobne v priestoroch spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o. v Prahe v rozmedzí od 04. marca. 2024 do 15. marca. 2024. Tento kvalitatívny výskum bol doplnený o kvantitatívny výskum prostredníctvom anonymného dotazníkového šetrenia. Dotazník bol vytvorený v online verzii pomocou dotazníkovej platformy Survio.com a obsahoval celkom 19 otázok. Otázky boli otvoreného a uzavretého charakteru s možnosťou výberu jednej odpovede alebo možnosťou viacerých odpovedí. Autorka identifikovala ciele a cieľovú skupinu dotazníkového šetrenia, kedy navrhla relevantné, jasné a presné otázky pre túto skupinu. Následne vybrala malú vzorku respondentov, ktorí zastupovali cieľovú skupinu, previedla dotazník na pilotnej skupine, zabezpečila, aby boli získané dáta správne interpretované a zhromaždila spätnú väzbu od účastníkov pilotáže. Na základe dôkladnej analýzy spätnej väzby od účastníkov pilotáže identifikovala silné a slabé stránky dotazníkového šetrenia a zamerala sa na aspekty, ktoré potrebovali zlepšenie. Zmena prebehla iba v poslednej otázke, ktorú autorka zmenila z povinnej na nepovinnú, pre lepšiu zrozumiteľnosť, relevanciu a účelnosť otázky. Po ukončení pilotáže dotazníku, autorka zabezpečila, aby bol dotazník odoslaný vybraným zamestnancom s jasnou žiadosťou o jeho vyplnenie prostredníctvom vhodného komunikačného kanálu a poskytla primeraný čas na vyplnenie. Po obdržaní vyplnených dotazníkov analyzovala získané dáta a vytvorila štatistickú analýzu na vyhodnotenie týchto dát. Následne vykonala vyhodnotenie výsledkov na základe analýzy dát, identifikovala oblasti vyžadujúce zmeny a zlepšenie a zároveň úspechy a silné stránky vzdelávania a rozvoja zamestnancov v spoločnosti. Na základe výsledkov vypracovala závery, návrhy a odporúčania pre ďalšie kroky v tejto oblasti.

Ako uvádza autor Terek (2017, s. 22) vo svojej publikácii, absolútna početnosť uvádza počet výskytov určitej hodnoty v danom súbore dát. Pre výpočet absolútnej početnosti existuje vzorec: $f_i = \text{Počet výskytov hodnoty } i$, kým relatívna početnosť je percentuálny podiel počtu výskytov určitej hodnoty na celkovom počte údajov. Vzorec pre výpočet relatívnej početnosti je nasledujúci: $f_i = \frac{N_i}{N_{\text{celkom}}} \times 100\%$.

Oslovených bolo celkom 65 zamastencov spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o. prostredníctvom e-mailovej správy so žiadosťou o vyplnenie dotazníku. Zber dát prebiehal od 04. marca 2024 do 15. marca 2024. Na dotazník odpovedalo celkom 43 respondentov, čo predstavuje 66% z celkového počtu oslovených zamestnancov spoločnosti. Okruhy otázok dotazníkového šetrenia sú nasledovné:

- základné informácie o respondentoch;
- spokojnosť so zaškolením v priebehu adaptácie do spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o.;
- preferované formy a metódy vzdelávania a rozvoja zamestnancov;
- aktuálny stav vzdelávania a rozvoja zamestnancov;
- identifikácia potrieb vzdelávania a rozvoja zamestnancov.

Výsledky dotazníkového šetrenia poskytli subjektívne názory, potreby a spokojnosť jednotlivcov, ktoré následne slúžili ako základ pre ďalšie kroky a návrhy v oblasti vzdelávanie a rozvoja zamestnancov v spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o.

3 Praktická časť

V rámci nasledujúcej analytickej časti tejto bakalárskej práce sa autorka zameria na otázku vzdelávania a rozvoja zamestnancov v spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o. V prvej podkapitole praktickej časti bude v krátkosti predstavená vybraná spoločnosť a jej história, v nasledujúcej podkapitole bude bližšie popísaný súčasný stav vzdelávania a rozvoja jej zamestnancov. Ďalej budú popísané zistenia získané prostredníctvom kvalitatívneho a kvantitatívneho prieskumu. Kľúčové poznatky sú zhrnuté v samostatnej podkapitole a na ich základe je prezentovaný možný návrh a odporúčenie pre zlepšenie súčasného stavu vzdelávania a rozvoja zamestnancov v spoločnosti.

3.1 Predstavenie spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o.

Spoločnosť Daimler Truck Česká republika s.r.o. so sídlom v Prahe je súčasťou nadnárodnej spoločnosti Daimler Truck AG, ktorá sa zameriava už viac ako 125 rokov na výrobu, nákup a predaj, požičiavanie, vývoj a servis nákladných vozidiel značky Mercedes-Benz. Pod túto spoločnosť patrí niekoľko značiek, ako napríklad Mercedes-Benz Trucks, Freightliner, Western Star, Fuso, BharatBenz, Thomas Built Buses a Setra. Motto značky je „Mercedes-Benz, Trucks you can trust.“ Spoločnosť Daimler Truck Česká republika s.r.o. pôsobí na českom trhu od roku 1998 a posledných 22 rokov je jednotkou na trhu v počte predaných vozidiel. Historicky je spoločnosť Daimler Truck AG, so sídlom v nemeckom Stuttgarte, lídrom v inováciách v oblasti nákladných vozidiel, pre ktorú pracuje aktuálne viac ako 100 000 zamestnancov vo viac ako 125 krajinách sveta. (Intranet Daimler Truck AG, 2024)

História spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o.

História spoločnosti siaha až do roku 1869 kedy Gottlieb Daimler a Carl Benz vynášli prvé nákladné vozidlo a vďaka tomu je spoločnosť najstaršou automobilkou na svete. Obaja vynálezcovia pôsobili pod vlastnými značkami, Daimler-Motor-Gesellschaft a Benz&Cie. V roku 1925 zaregistrovali logo značky, znak trojice hviezd, ktoré ju charakterizuje do dnes. 28. júna o rok neskôr vznikla spoločnosť Daimler-Benz AG. V roku 1979 sa spoločnosť zamerala na ďalšiu oblasť, konkrétne letectvo a tým vznikla spolupráca medzi spoločnosťami Daimler AG a Chrysler Corporation, ktorá ich následne spojila v jednu spoločnosť DaimlerChrysler AG. V roku 2007 bola devíza Chrysler odpredaná a spoločnosť sa znovu premenovala na Daimler AG. Spoločnosť Mercedes-Benz Truck Česká republika vznikla 07. septembra 2017 zápisom do obchodného registru ale aktívnu činnosť zahájila až v roku 2018. Spoločnosť Daimler AG zastupovala do roku 2019 päť dcérskych spoločností, Mercedes-Benz Cars, Mercedes-Benz Vans, Daimler Truck, Daimler Buses a Daimler Financial Services. V roku 2019 došlo k zmene podnikovej štruktúry na tri dcérske spoločnosti a celosvetovému spojeniu divízií osobných áut a dodávok do spoločnosti Mercedes-Benz AG, druhé spojenie nákladných automobilov a autobusov do spoločnosti Daimler Truck AG a pod poslednú dcérsku spoločnosť Daimler Mobility AG spadá pôvodná Daimler Financial Services AG. V roku 2021 došlo z viacerých faktorov k rozdeleniu spoločnosti Daimler AG na dve samostatné spoločnosti, Mercedes-Benz AG. a Daimler Truck AG. 30.06.2023 sa zmenil názov spoločnosti z pôvodného Mercedes-Benz Truck Česká republika s.r.o. na Daimler Truck Česká republika s.r.o. (Intranet Daimler Truck AG, 2024)

3.2 Podnikové vzdelávanie a rozvoj zamestnancov v spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o.

Nasledujúca podkapitola praktickej časti bakalárskej práce podrobne popisuje súčasný stav vzdelávania a rozvoja zamestnancov vybranej organizácie. Autorka čerpala informácie z anonymizovaných interných smerníc spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o.

Adaptačný plán je pre nového zamestnanca kľúčovým prvkom, ktorý mu poskytuje základné informácie, nástroje a podporu pre rýchlejšiu a efektívnejšiu adaptáciu do pracovného prostredia a tímu. Tento adaptačný plán navádza nového zamestnanca a jeho nadriadeného čím všetkým si má prejsť v priebehu skúšobnej doby, zvyčajne je to trojmesačná lehota. V priebehu tejto lehoty by mal nový zamestnanec absolvovať povinné školenie ako je napríklad bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci (BOZP), požiarne ochranné opatrenia (PO), prvá pomoc a školenie vodičov. Tieto školenia pomáhajú k zabezpečeniu bezpečného pracovného prostredia a ochranu zdravia zamestnancov na pracovisku. Po skončení skúšobnej doby nasleduje hodnotenie zamestnancov, ktorého cieľom je vyhodnotenie on-boardingu procesu zamestnanca. Periodické hodnotenie zamestnancov sa uskutočňuje minimálne raz ročne u všetkých zamestnancov, doporučená perióda je dvakrát ročne. Hodnotenie je prevádzané formou hodnotiaceho a motivačného pohovoru medzi nadriadeným a hodnoteným. Cieľom tohto pohovoru je motivácia zamestnancov, spätná väzba od nadriadeného aj od zamestnanca, nastavenie cieľov a rozvojového plánu na ďalšie obdobie, zhodnotenie pracovnej náplne a kompetencií na danú pracovnú pozíciu. Raz ročne prebieha lokálna konferencia spojená s evaluačným mítingom, na ktorej vedenie spoločnosti spoločne s vedením personálneho oddelenia rozoberá zamestnancov, ktorí boli nominovaní vedúcimi oddelení, a ich ďalší rozvoj, možnosti prípadného postupu a diskutujú o vzdelávacom pláne pre jednotlivé oddelenia na ďalšie obdobie. Plánovanie vzdelávania prebieha na základe individuálnych potrieb jednotlivých zamestnancov, potrieb celého oddelenia a potrieb na odborné vzdelávanie spojené s produktom. Personálne oddelenie zaisťuje školenia pre individuálne potreby a potreby celého oddelenia, zatiaľ čo odborné vzdelávacie aktivity zabezpečuje interné školiace oddelenie. Pre zaistenie školenia personálne oddelenie odporučí možnosti preškolenia, zaistí prípadné objednanie kurzu, školiteľov, školenie formou eLearningu alebo skupinové školenie podľa platných pravidiel nákupnej politiky Daimler Truck Česká republika s.r.o. Po ukončení školení alebo kurzov sú tieto vzdelávacie aktivity vyhodnotené nadriadeným a podané spätné väzby na personálne oddelenie. Spoločnosť umožňuje jazykové vzdelávanie zamestnancov, ktorí potrebujú pri svojom výkone práce znalosť jedného zo svetových jazykov a z ich plánu vzdelávania vyplýva potreba zlepšenia týchto znalostí, prípadne majú jazykový kurz schválený svojim nadriadeným, sa môžu zúčastniť jazykového vzdelávania organizovaného spoločnosťou Daimler Truck Česká republika s.r.o. Spoločnosť poskytuje výuku anglického, nemeckého a ruského jazyka. Kurzy sú organizované personálnym oddelením. Vzdelávanie jazykov prebieha v skupinách, do ktorých sú zamestnanci zaradení podľa ich úrovni vedomostí na základe jazykových auditov.

Smart learning INSTRUCTOR

Spoločnosť Daimler Truck Česká republika s.r.o. využíva v rámci svojho podnikového vzdelávacieho systému služby internetovej platformy INSTRUCTOR, ktorá poskytuje jednoduché, intuitívne a atraktívne prostredie v oblasti povinných zákonných školení, napríklad školenie bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci a v home office, požiarne ochranné opatrenia, prvú pomoc a školenie vodičov. Táto platforma sa kompletne stará o správu a organizáciu školení zamestnancov prostredníctvom notifikácií ohľadom termínov, ponúka štúdium, testovanie, záverečné certifikáty a vyhodnotenie a v neposlednom rade reporty ku každému školeniu. (INSTRUCTOR, 2024)

TruckTraining Portal

TruckTraining Portal je medzinárodný moderný interný systém vzdelávania zameriavajúci sa na odborné školenia zamestnancov. Ponúka širokú škálu školení, ako napríklad školenia pre specialistov a expertov vysokého napätia, technické školenia pre technikov a údržbárov, školenia na zákaznícky kontakt pre servisných recepčných a poradcov, systémové a procesné školenia, manažérske školenia a mnohé iné. TruckTraing Portal poskytuje viacero metód vzdelávania, osobné školenia prostredníctvom prednášok a workshopov, eTraining vo forme eLearningu, poskytuje audiovizuálne školiace materiály a virtuálnu učebňu. Po úspešnom absolvovaní vzdelávacích aktivít obdržia absolventi certifikáty o spôsobilosti vykonávania konkrétnej činnosti. TruckTraining portál poskytuje možnosť celodenného školenia TruckTraining Coaching s dôrazom na ekonomiku jazdy pre všetkých vodičov s adekvátnym vodičským oprávaním, ktorý obsahuje po teoretickej časti aj praktický výcvik pre vodiča v reálnych podmienkach cestnej premávky. Pod túto kategóriu spadá aj ECO Training, ktorý sa zameriava na zvýšenie hospodárnosti jazdy, ktorý po absolvovaní teórií obsahujúcej rôzne informácie o faktoroch ovplyvňujúcich spotrebu paliva sa začnú komentované spolujazdy so školiteľom a podľa odporúčenia od školiteľa môže byť potenciál úspory vyškoleného vodiča až do 10%. (Daimler Truck Intranet, 2024)

3.3 Výskum a jeho hodnotenie

Výskum v spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o. prebiehal na základe rozhovorov a anonymného dotazníkového šetrenia. Dotazníkové šetrenie vyplnilo 43 respondentov, z toho bolo 12 (28%) žien a 31 (72%) mužov, ako to prezentuje graf 5 v prílohe 8. Respondenti sa rozdelili do štyroch vekových kategórií, na základe grafu 2 v prílohe 8 je možno vidieť, že 10 (23%) respondentov uviedlo, že sú mladší ako 30 rokov, 19 (43%) respondentov spadalo do kategórie medzi 31 až 45 rokov, zatiaľ čo 8 (18%) respondentov malo rozmedzie veku 46 až 55 rokov a 6 (13%) respondentov bolo starších než 56 rokov. Táto analýza poskytuje prehľad o distribúcií vekových skupín respondentov, čo môže byť dôležitým faktorom pre ďalšiu interpretáciu dát a porozumení demografického zloženia vzorku. Ďalej bolo skúmané najvyššie dosiahnuté vzdelanie respondentov, ktoré prezentuje graf 3 v prílohe 8, kde vysokoškolské vzdelanie malo 18 (41%) respondentov, vyššie odborné dosiahli 4 (9%) respondentov a stredoškolské vzdelanie dovŕšilo 21 (49%) respondentov. Žiaden z respondentov neuviedol základné ako jeho najvyššie dosiahnuté vzdelanie. Ako možno vidieť z grafu 4 v prílohe 8, z celkových 43 respondentov až 16 (37%) zamestnancov pracuje v spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o. viac ako 10 rokov. 10 (23%) respondentov pôsobí v spoločnosti 5 až 9 rokov. Nasledujúca skupina, ktorá pre spoločnosť pracuje 1 až 4 roky, má zoskupenie 11 (26%) zamestnancov a len 6 (14%) zamestnancov je zamestnaných v spoločnosti menej ako 1 rok.

Respondenti vykazovali rozmanité pracovné pozície, ktoré prezentuje tabuľka 1 v prílohe 8, zahrňujúce manažérov, účtovné oddelenie, logistiku, predajných specialistov, servisných pracovníkov, dátových analytikov, asistentky, školiteľov, personálne oddelenie, servisné zmluvy a iné. Táto široká škála pracovných pozícií zaisťuje rôznorodosť a zahŕňa rôzne profesijné role a zodpovednosti v rámci organizácie.

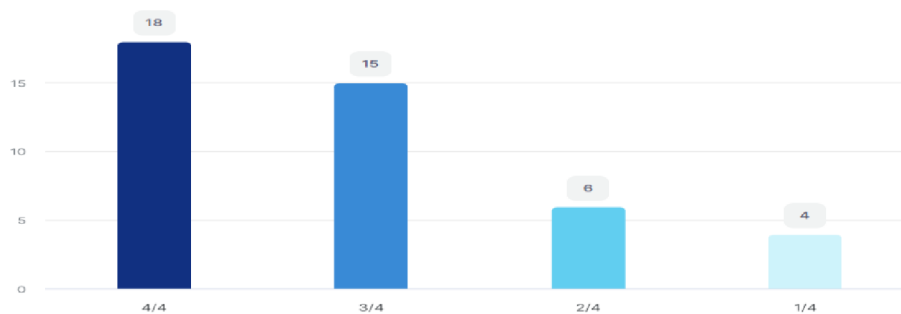
3.3.1 Dotazníkové šetrenie medzi zamestnancami spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o.

Táto podkapitola bakalárskej práce sa venuje vyhodnoteniu dotazníkového šetrenia. Zamestnanci spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o. boli oslovení k vyplneniu dotazníku prostredníctvom služobného e-mailu. Oslovených bolo 65 respondentov, z toho 43 na dotazník odpovedalo. Dotazník sa skladá z 20 otázok a zistené výsledky budú v nasledujúcej

kapitole slovné popísané. Pre lepšiu priehľadnosť je prv uvedená konkrétna otázka a následne slovné popísané výsledok odpovedí. Niektoré odpovede na otázky sú vyjadrené grafickým znázornením.

Piata otázka dotazníkového šetrenia sa zameriavala na hodnotenie spokojnosti zaškolenia v priebehu adaptácie do spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o. Graf 5 znázorňuje získané výsledky, v ktorom zamestnanci priradili hviezdičky 1 až 4 podľa toho ako veľmi boli spokojní so zaškolením v priebehu adaptácie. 1 hviezdičku označili vtedy, ak so svojim zaškolením neboli vôbec spokojný a naopak, 4 hviezdičky priradili, ak so zaškolením do spoločnosti boli veľmi spokojný.

Graf 1 Spokojnosť so zaškolením v priebehu adaptácie spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o.



Zdroj: Vlastné spracovanie (2024)

Na základe výsledkov, ako ukazuje graf 1, je možné vidieť, že až 33 (77%) zamestnancov bolo so svojim zaškolením po nástupe do zamestnania veľmi alebo skôr spokojní oproti 10 (23%) respondentom, ktorí označili, že boli skôr nespokojní alebo vôbec. Celkom 18 opýtaných (42%) zamestnancov bolo so svojim zaškolením veľmi spokojní a 15 (35%) zamestnancov uviedlo, že bolo s týmto procesom skôr spokojných oproti 6 (14%) zamestnancov, ktorí boli s adaptáciou skôr nespokojní. Iba 4 (9%) respondenti boli so zaškolením v priebehu adaptácie do spoločnosti veľmi nespokojní.

Nasledovala otázka, ktorá skúmala aké formy vzdelávania a rozvoja zamestnanci spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o. preferujú. Respondenti mali na výber tri možnosti, kde museli vybrať iba jednu z nich. Graf 6 v prílohe 8 znázorňuje získané výsledky.

Ako znázorňuje graf 6 v prílohe 8, z celkových 43 opýtaných respondentov, až 25 (58%) preferuje kombinovanú formu vzdelávania. 14 (35%) respondentov si zvolilo ako preferovanú formu prezenčné vzdelávanie a iba 3 (7%) respondenti označili ako preferovanú online formu vzdelávania a rozvoja.

Nasledujúca otázka zisťovala, aké metódy vzdelávania zamestnanci preferujú. Respondenti mali na výber 7 možností, kde mohli vybrať viac ako jednu odpoveď a zároveň mali na výber možnosť „iná“, kam mohli dopísať svoju preferovanú metódu vzdelávania. Výsledky prezentuje graf 7 uvedený v prílohe 8.

Podľa grafu 7 v prílohe 8, 33 zamestnancov zvolilo ako preferovanú metódu vzdelávania Prednášky, semináre a workshopy. Táto metóda získala najväčší počet hlasov. Nasledovala metóda vzdelávania prostredníctvom koučingu a/alebo mentoringu, ktorú si zvolilo až 20 zamestnancov. Medzi konzultáciou a/alebo asistovaním a eLearningom bol rozdiel iba jeden hlas, kedy prvú možnosť zvolilo 17 zamestnancov, zatiaľ čo eLearning dostal 16 hlasov. 11 opýtaných zamestnancov označilo ako preferovanú metódu samoštúdium a brainstorming

a/alebo brainwriting si zvolili iba 3 zamestnanci. Ani jeden respondent nenavrhol inú možnosť preferovanej metódy vzdelávania.

Ďalšia otázka sa zameriavala na spôsoby, akými sú zamestnanci v spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o. informovaní o možnostiach vzdelávania a rozvoja. Otázka obsahovala 6 možností, kedy poslednou možnosťou bola „iná“, kam znova mohli vyplniť spôsob informovania. Respondenti mohli vybrať, rovnako ako v predchádzajúcej otázke, viac ako jednu možnosť. Spôsob informovania zamestnancov o ponuke vzdelávania a rozvoja v spoločnosti je kľúčové celej problematiky, pretože podnecuje záujem a motiváciu o tieto vzdelávacie a rozvojové aktivity. Nedostatočná informovanosť by mohla viesť k ich nedostatočnej účasti na týchto aktivitách. V grafe 8 v prílohe 8 je znázornené aké komunikačné kanály pre zaistenie tejto informovanosti sú využívané v spoločnosti.

Podľa dát zobrazených v grafe 8 v prílohe 8 možno vidieť, že kľúčovým komunikačným kanálom, pre zaistenie informovanosti o vzdelávacích a rozvojových aktivitách v rámci spoločnosti, je e-mailová komunikácia prevádzaná personálnym oddelením, čo potvrdilo 21 respondentov. Ako druhý najčastejší spôsob zdieľania informácií o možnostiach vzdelávania a rozvoja uviedlo až 20 respondentov svojho priameho nadriadeného. Ďalej 17 respondentov získava tieto informácie z intranetu, zatiaľ čo pracovné porady, ktoré sa konajú pravidelne, sú zdrojom týchto informácií pre 13 respondentov. 9 respondentov zvolilo neformálnu možnosť, v kuchynke pri obede, získavania informácií o možnostiach a ponuke vzdelávacích aktivít. 5 respondenti uviedli aj iné spôsoby informovania, ako napríklad od kolegov zo školiaceho oddelenia, prostredníctvom TruckTraining Portal-u, od kolegov, priamo z centrálou prostredníctvom platformy MS Teams alebo e-mailom a jeden respondent uviedol, že sa o možnostiach nedozvedá. Tieto výsledky jednoznačne poukazujú na význam komunikácie zo strany personálneho oddelenia smerom k zamestnancom, zatiaľ čo zároveň zdôrazňujú rolu priameho nadriadeného ako dôležitý zdroj informácií v rámci informovanosti o možnostiach vzdelávania v spoločnosti. Táto distribúcia informácií môže hrať kľúčovú rolu v motivácii zamestnancov k zapojeniu do vzdelávacích aktivít a podporovať celkovú efektívnosť a angažovanosť pracovnej sily.

Nasledovala otázka, kde respondenti mali hodnotiť aktuálnu ponuku vzdelávania a rozvoja v spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o. pomocou systému hviezdíčiek. So získanými výsledkami aktuálnej ponuky vzdelávania zoznamuje graf 9 v prílohe 8. Ak je respondent veľmi spokojný s aktuálnou ponukou, ohodnotí ju 4 hviezdíčkami zo 4. Ak nie je vôbec spokojný, tak aktuálnej ponuke vzdelávania v spoločnosti udelí len 1 hviezdíčku zo 4.

Na základe získaných údajov prezentovaných v grafe 9 v prílohe 8 je zrejmé, že 27 (63%) respondentov udelilo kladné hodnotenie, 4 alebo 3 hviezdíčky zo 4, čo svedčí o vysokej kvalite aktuálnej ponuky vzdelávania v spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o. Zatiaľ čo 16 (37%) respondentov udelilo nižšie hodnotenie, a to konkrétne 2 alebo iba 1 hviezdíčku zo 4. Z celkových 43 opýtaných, 11 (26%) respondentov ohodnotilo aktuálnu ponuku vzdelávania plným počtom hviezdíčiek a 16 (37%) respondentov uviedlo, že sú s aktuálnou ponukou primerane spokojní. Primerane nespokojných je 12 (28%) respondentov a iba 4 (9%) respondenti sú veľmi nespokojní s aktuálnou ponukou vzdelávania a rozvoja v spoločnosti. Táto variabilita v hodnotení naznačuje, že existuje priestor pre zlepšenie a ďalší rozvoj v oblasti vzdelávacích aktivít v spoločnosti.

Po tejto otázke nasledovala otázka zaoberajúca sa subjektívnym hodnotením respondentov na dôležitosť pravidelného vzdelávania v rámci ich pracovnej pozície. Respondenti hodnotili pomocou systému hviezdíčiek, kedy 4 hviezdíčky uviedli, ak je na ich pracovnej pozícii nevyhnutné pravidelné vzdelávanie a 1 hviezdíčku označili, ak nie je potrebné žiadne pravidelné vzdelávanie. Získané výsledky sú znázornené v grafe 10 v prílohe 8.

Zobrazenie grafu 10 v prílohe 8 ukazuje, že takmer dve tretiny ,27 (63%), respondentov považuje pravidelné vzdelávanie na ich pracovnej pozícii ako veľmi dôležité. 11 (26%) respondentov ohodnotilo dôležitosť pravidelného vzdelávania 3 hviezdíčkami zo 4, čo znamená, že pravidelné vzdelávanie je pre nich dôležité ale nie je nevyhnutné, kým 2 hviezdíčky zo 4 zvolilo iba 5 (12%) respondentov. Je dôležité zdôrazniť, že ani jeden respondent nehodnotil nutnosť pravidelného vzdelávania v rámci jeho pracovnej pozície 1 hviezdíčkou, teda skôr zbytočné či nepodstatné. Tieto výsledky ukazujú na vysokú mieru uvedomenia o potrebe neustáleho rozvoja a zdokonaľovania znalostí a vedomostí v rámci pracovného prostredia a výkonu.

Na predchádzajúcu otázku nadväzovala nasledujúca otázka, ktorá skúmala koľkokrát ročne sa respondenti zúčastňujú vzdelávacích a rozvojových aktivít v spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o. Zistené výsledky sú zobrazené v grafe 11 v prílohe 8.

Ako vyplýva z grafu 11 v prílohe 8, frekvencia účasti respondentov na vzdelávacích a rozvojových aktivitách sa výrazne líši. 13 respondentov (30%) sa účastní týchto aktivít raz ročne. Najčastejšou frekvenciou je účasť dvakrát alebo trikrát ročne, čo predstavuje 25 (58%) respondentov. 3 (7%) respondenti uvádzajú účasť na vzdelávacích a rozvojových aktivitách sedemkrát a viackrát ročne. Iba 2 (5%) z celkových opýtaných 43 respondentov, tak odpovedá frekvencia účasti štyrikrát až šesťkrát ročne. Celkovo možno konštatovať, že väčšina respondentov prejavuje pravidelnú účasť na vzdelávacích a rozvojových aktivitách, pričom najčastejšia frekvencia sa pohybuje v rozmedzí dvakrát až trikrát ročne. To svedčí o vysokej miere záujmu a angažovanosti respondentov v snahe o osobný rozvoj, ďalšie vzdelávanie a zdokonalení profesijných vedomostí. Potrebne je taktiež zmieniť, že existuje menšia skupina respondentov, ktorí dávajú prednosť intenzívnejšej a extrémnejšej účasti na týchto aktivitách, buď raz ročne alebo sedemkrát a viackrát ročne.

Nasledujúca otázka bola otvorená, kde respondenti mohli vyjadriť v akej oblasti sa majú aktuálne potrebu vzdelávať. Respondent nemal obmedzený počet odpovedí, takže mohol napísať viacero oblastí, v ktorých pociťuje potrebu vzdelávania. Získané výsledky sú vyhodnotené v tabuľke 2 v prílohe 8.

Tabuľka 2 v prílohe 8 naznačuje, že v oblasti techniky, nových produktov a technických znalostí ohľadom nákladných vozidiel sa má potrebu aktuálne vzdelávať 13 respondentov. Nasleduje anglický a nemecký jazyk, kde sa aktuálnou potrebou vzdelávania prejavilo 7 respondentov. V oblasti interných systémov vyjadrilo potrebu 6 respondentov, zatiaľ čo v oblasti Microsoft 365, tzv. M365, to boli 4 respondenti. 3 respondenti sa uviedli, že sa aktuálne nemajú potrebu vzdelávať v žiadnej konkrétnej oblasti. Čo sa týka informačných technológií, tzv. IT, vzdelávanie podľa potreby si vyžadujú 3 respondenti, kým komunikačné vedomosti si chcú zdokonaľiť 2 respondenti. Zvyšok oblastí, ako sú soft skills, stres management, work life balance, zákonník práce, účtovníctvo, financie, controlling, vedenie zamestnancov, projektový management, elektrotechnika a predajné vedomosti, zahŕňa každá po jednom respondentovi, ktorý vyjadruje svoju potrebu vzdelávania v danej oblasti.

Ďalšia otázka skúmala, či zamestnancom prispievajú vzdelávacie aktivity, ponúkajúce spoločnosťou Daimler Truck Česká republika s.r.o., k lepšiemu zvládaniu pracovných aktivít. Jednotlivci mali opäť subjektívne hodnotiť prostredníctvom systému hviezdíčiek. Jednu hviezdíčku zo štyroch zvolili, ak im vôbec neprispievajú k lepšiemu zvládaniu a naopak, štyri zo štyroch uviedli, ak sú im tieto vzdelávacie aktivity veľmi nápomocné. Graf 12 v prílohe 8 zobrazuje získané výsledky.

Zhodnotenie výsledkov podľa grafu 12 v prílohe 8 naznačuje, že väčšina respondentov hodnotí vzdelávacie aktivity, ktoré poskytuje ich spoločnosť, ako prínosné pre lepšie zvládanie pracovných aktivít, čo potvrdilo až 30 (70%) respondentov. Oproti 13 (30%) respondentom,

ktorí hodnotili ponuku týchto aktivít ako skôr alebo veľmi nedostatočnú k lepšiemu zvládaniu pracovnej náplne. Konkrétne 12 (28%) respondentov hodnotilo plným počtom hviezdíčiek. O 6 hlasov viac, teda 18 (42%) respondentov, vyjadrilo názor, že vzdelávacie aktivity skôr prispievajú k lepšiemu zvládaniu pracovných aktivít. Naopak, 8 (19%) respondentov uvádza, že skôr neprispievajú, zatiaľ čo 5 (12%) respondentov tvrdí, že určite neprispievajú. Keďže existuje podiel respondentov, ktorí majú pochybnosti o účinnosti týchto aktivít alebo ich celkom odmietajú ako prínosné pre svoju pracovnú produktivitu a efektivitu, môže toto zistenie poskytnúť cenné informácie pre ďalší rozvoj a optimalizáciu vzdelávacích aktivít v spoločnosti.

V nasledujúcej otázke boli respondenti požiadaní, aby hodnotili, či sú vzdelávacie aktivity poskytované spoločnosťou Daimler Truck Česká republika s.r.o. adekvátne pre ich osobný a kariérny rozvoj, použitím systému hodnotenia hviezdíčiek. 1 hviezdíčka zo 4 bola vybraná respondentmi, ktorí vnímajú, že tieto aktivity neprispievajú vôbec k ich osobnému a kariérnemu rozvoju, zatiaľ čo 4 hviezdíčky zo 4 udelili respondenti, ktorí uvádzajú, že im tieto vzdelávacie aktivity skutočne prispievajú k rozvoju. Získané výsledky tejto otázky sú prezentované v grafe 13 v prílohe 8.

Z analýzy výsledkov, ktoré ilustruje graf 13 v prílohe 8, vyplýva, že 9 (21%) respondentov vyjadrilo názor, že vzdelávacie aktivity poskytované spoločnosťou Daimler Truck Česká republika s.r.o. sú veľmi adekvátne pre ich osobný a pracovný rozvoj, čo odpovedá hodnoteniu plnému počtu hviezdíčiek. Ďalej 15 (35%) respondentov uviedlo, že sú tieto aktivity skôr adekvátne, čo odpovedá 3 hviezdíčiek zo 4. Naopak, 14 (32%) respondentov označilo tieto aktivity za skôr neadekvátne, preto zvolili hodnotenie 2 hviezdíčiek zo 4. Len 5 (12%) respondentov vyjadrilo presvedčenie, že tieto aktivity sú určite neadekvátne pre ich osobný a pracovný rozvoj, preto im udelili iba 1 hviezdíčku. Tieto získané dáta ukazujú, že 24 (56%) respondentov vníma poskytované vzdelávacie aktivity ako prínosné alebo aspoň čiastočne adekvátne pre ich rozvoj, avšak stále existuje podiel respondentov, 19 (44%), ktorí majú pochybnosti o ich účinnosti či vhodnosti.

Nadväzovala ďalšia otázka, ktorá skúmala či majú respondenti stanovené ciele, ktoré im pomáhajú v ich osobnom a pracovnom rozvoji. Respondenti znovu hodnotili svoj subjektívny názor prostredníctvom systému hviezdíčiek. Plný počet hviezdíčiek uviedli, ak majú presne stanovené ciele pre kariérny a osobný rast a rozvoj, zatiaľ čo jednu hviezdíčku zvolili, ak nemajú žiadne ciele, ktoré chcú dosiahnuť. Graf 14 v prílohe 8 prezentuje získané výsledky.

Podľa grafu 14 v prílohe 8, 15 (33%) respondentov uviedlo, že určite má stanovené ciele pre dosiahnutie kariérneho a osobného rozvoja, zatiaľ čo 14 (31%) zvolilo možnosť skôr áno, čo odpovedá 3 hviezdíčkam zo 4. 13 (29%) respondentov ohodnotilo 2 hviezdíčky zo 4, čo naznačuje, že majú tendenciu nevnímať stanovené ciele ako prioritné alebo ich vnímajú ako menej dôležité. Iba 1 (2%) respondent vyjadril názor, že nemá žiadne stanovené ciele, ktoré chce dosiahnuť pre svoj osobný a kariérny rozvoj. Tento jednotlivец vyjadruje nedostatok stanovených cieľov, čo môže signalizovať nedostatok jasnosti v jeho životnom smerovaní či pracovnom postupe. Celkovo možno povedať, že takmer všetci respondenti vnímajú stanovenie cieľov ako dôležitý prvok pre svoj osobný a pracovný rozvoj. Avšak stále existujú jednotlivci, ktorí tomuto aspektu nevenujú dostatočnú pozornosť. Toto zistenie môže slúžiť ako podnet pre zlepšenie stratégií podpory osobného a pracovného rozvoja v spoločnosti.

Nasledujúca otázka sa zameriavala, či nadriadený podporujú jednotlivcov pri dosahovaní ich cieľov. Respondenti hodnotili opäť pomocou systému hviezdíčiek. Výsledky sú zobrazené v grafe 15 v prílohe 8.

Získané výsledky prezentované v grafe 15 v prílohe 8, jasne ukazujú, že 34 (80%) respondentov vidí podporu zo strany nadriadeného v dosahovaní nimi stanovených cieľov. Iba 9 (20%) respondentov vyjadrilo názor, že ich nadriadený nepodporuje v tomto smere. Konkrétne

16 (37%) respondentov uviedlo, že ich nadriadený veľmi podporuje v tejto ceste a až 18 (42%) respondentov ohodnotilo 3 hviezdičky zo 4, čo značí o dostačujúcej podpore. 6 (14%) jednotlivcov nepociťuje dostatočnú podporu od svojho nadriadeného v dosahovaní ich cieľov, zatiaľ čo iba 3 (7%) označili 1 hviezdičku zo 4, čo svedčí o neexistujúcej podpore v tomto smere. Zo získaných výsledkov možno zhodnotiť, že väčšina respondentov vníma podporu zo strany nadriadeného pri dosahovaní vlastných cieľov ako dôležitý faktor pre svoj pracovný výkon a motiváciu. Keďže existuje skupina jednotlivcov, ktorí vnímajú nedostatok tejto podpory, spoločnosť Daimler Truck Česká republika s.r.o. môže vynaložiť úsilie na zlepšenie podmienok pracovného prostredia a vzťahov medzi nadriadenými a poriadenými.

V ďalšej otázke boli respondenti požiadaní o vyjadrenie subjektívneho názoru, aké špecifické školenie, prednášky a workshopy by považovali za užitočné pre ich ďalší rozvoj. Výsledky sú znázornené v tabuľke 3 v prílohe 8.

Z tabuľky 3 v prílohe 8 možno vidieť, že 9 respondentov by malo záujem o vzdelávacie aktivity zamerané na komunikačné vedomosti a zručnosti, kým 8 respondentov vyjadrilo potrebu zdokonaľiť svoje technické vedomosti pre ich ďalší rozvoj. Rovnaký počet respondentov, 8, zhodnotilo, že k ich ďalšiemu rozvoju by im pomohlo vzdelávanie v platforme Microsoft Office, konkrétne v programe Excel a Access. Ďalších 8 respondentov považuje školenie jazykov za dostatočné pre ich ďalší rozvoj. 4 respondenti považujú za užitočné rozvíjať svoje soft skills, a to hlavne stres management a time management. Vedenie kolektívu, motivácia a konfliktné riadenie získalo taktiež 4 hlasy. 3 respondenti uviedli práve interné systémy spoločnosti ako užitočné pre ich ďalší rozvoj, zatiaľ čo 3 respondenti by mali záujem o business terminológiu, ktorá by im pomohla zabezpečiť ďalší rozvoj v obchodnom prostredí. 2 respondenti vyjadrili názor, že vzdelávanie v oblasti električky a elektrotechniky by im bolo užitočné v tomto aspekte a ďalší 2 respondenti zhodnotili, že pre ich ďalší rozvoj by bolo užitočné zúčastniť sa školenia zameraného na nové modelové rady a ich použiteľnosť v praxi. Respondenti vyjadrili rozmanitosť tém, ktorá naznačuje široké spektrum záujmu a potrieb v ich ďalšom rozvoji, ako napríklad kurz prvej pomoci, novinky v oblasti účtovníctva, projektový management, work life balance, vodičský preukaz C, business etiketa, VeDoc, XTPI, výmena skúsenosti v rámci európskeho trhu, vysoko napäťové vozidlá, konfigurácia nákladných vozidiel, garančný systém, diagnostický software a dátová analýza.

Predposledná otázka dotazníkového šetrenia zistovala, či respondenti využili školenie jazykov, ktoré poskytuje spoločnosť Daimler Truck Česká republika s.r.o., ako benefit. Získané výsledky prezentuje graf 16 v prílohe 8.

Zo sledovania grafu 16 v prílohe 8 vyplýva, že 29 (67%) respondentov už vyskúšalo školenie jazykov, zatiaľ čo 14 (33%) respondentov tento benefit ešte nevyužilo.

Posledná otázka nadväzovala na predchádzajúcu, kde sa jednotlivci mali vyjadriť, prečo školenie jazykov ponúkajúce spoločnosťou Daimler Truck Česká republika s.r.o. nevyskúšali. Získané výsledky sú vyhodnotené v tabuľke 4 v prílohe 8.

Na základe obdržaných výsledkov, ako znázorňuje tabuľka 4 v prílohe 8, je vidieť, že 3 (21%) respondentom nevyhovuje forma výuky, kedy sa vyjadrili, že by radšej preferovali osobnú výuku než skupinové lekcie. Nasledujúci 2 (15%) respondenti uviedli, že sa plánujú prihlásiť po skončení skúšobnej doby. 2 (15%) respondenti sa vyjadrili, že školeniu jazykov neprikladajú takú úroveň priority, že sa momentálne zameriavajú na iné vzdelávacie aktivity, ako napríklad vodičský preukaz C alebo technicky zamerané vzdelávanie. 2 (15%) respondenti uviedli, že na tieto vzdelávacie aktivity nemá dostatočný časový priestor, zatiaľ čo 2 (15%) respondenti zhodnotili, že im školenie jazykov nebolo zatiaľ potrebné pre ich dostatočnú kvalifikáciu v odbore. 1 (7%) respondent konkretizoval, že by sa rád zameril na úroveň C2, anglického alebo nemeckého jazyka, ktoré obsahuje business terminológiu. Ďalší respondent (7%) vyjadril

názor, že mu nebolo školenie jazykov ponúknuté. Posledný (7%) respondent nebol spokojný s externou agentúrou, ktorá bola dodávateľom týchto školení jazykov.

3.3.2 Vyhodnotenie jednotlivých rozhovorov s vedením spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o.

Táto podkapitola bakalárskej práce sa venuje vyhodnoteniu štruktúrovaných rozhovorov realizovaných s manažérmi jednotlivých oddelení spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o. Celkové prepisy rozhovorov s jednotlivými manažérmi sú uvedené v časti s prílohami tejto bakalárskej práce.

„Aké sú hlavné ciele vzdelávania a rozvoja zamestnancov vo vašom tíme?“

Respondent č. 1 medzi hlavné ciele vzdelávania a rozvoja zamestnancov vo svojom tíme radí zvýšenie kvalifikácie a výkonu pracovného procesu, zamestnaneckú spokojnosť a tým dosiahnuť obojstranný pozitívny efekt aj pre zamestnávateľa. Zároveň dodáva, že na základe spätnej väzby od podriadených sa snaží poskytnúť požadované školenia, ako napríklad aktualizácie v programe Excel a Access. Respondent č. 2 na otázku odpovedal obsiahlejšie. Zameriava sa na dve skupiny, Hard skills a Soft skills. Medzi ciele za retail v Hard skills radí schopnosť vykonávať všetky technicky špecifické, ale pritom štandardné úkony spojené s produktom, napríklad plnohodnotne rozumieť produktom, dokázať špecifikovať, správne popísať a vysvetliť všetky funkcie vozidla, náhradných dielov a príslušenstva. V neposlednej rade je potrebné vedieť produkty opraviť, diagnostikovať a odskúšať. Zvyšovanie technickej kvalifikácie personálu s cieľom zlepšenia služieb pre koncových zákazníkov, napríklad zvýšenie kapacity servisu pre rýchlejšie odbavenie zákazníkov, zvýšenia účinnosti diagnostických metód a rozšírenie služieb zákazníkom ako napríklad ciachovanie tachografy, emisie a rovnanie rámov. Za posledný cieľ Hard skills považuje zvyšovanie efektivity servisu zdokonalením technických znalostí o produkte a o systémoch Mercedes-Benz a Fuso, konkrétne ako s nimi narábať, kedy a k čomu ich využívať. Medzi hlavné ciele Soft skills označil zvýšenie efektivity prostredníctvom lepšej internej komunikácie a emočného kvocientu (EQ), zlepšenie komunikácie voči externým zákazníkom, ostatným zainteresovaným stranám ale taktiež aj interne pre udržanie dobrej nálady a vrelých pracovných vzťahov v pracovnom prostredí. Respondent č. 3 radí medzi hlavné ciele vzdelávania a rozvoja zamestnancov rozvoj znalostí a vedomostí v súlade s hlavnou činnosťou after sales, tzv. popredajné služby, ako je napríklad servisná podpora, logistika náhradných dielov, garancie, servisné zmluvy, technické poradenstvo a marketing. Respondent č. 4 ako hlavný cieľ vzdelávania a rozvoja svojho tímu označil nevyhnutnosť byť v obraze kvôli inováciám na trhu. Z pohľadu predajcov je nevyhnutné sledovať novinky, ktoré trh prináša, vedieť im porozumieť a predat konečnému zákazníkovi. V tejto oblasti je potrebné zdokonaľovať nie len prezentačné a komunikačné vedomosti ale aj odborné znalosti. Respondent č. 5 si za cieľ vzdelávania a rozvoja svojho tímu stanovil potrebné technické zručnosti pre ľahký chod práce a dostatočné vedomosti o produktoch, ktoré ponúkajú. Respondent č. 6 uviedol ako hlavný cieľ vzdelávania svojich zamestnancov dostatočnú kvalifikáciu pre plnohodnotný výkon práce a rozvoj a vzdelávanie, nie len v oblasti profesionálneho, ale taktiež aj osobnostného života, hlavne soft-skills.

„Aké sú preferované metódy vzdelávania a rozvoja zamestnancov v spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o? Preferujete metódy na pracovisku alebo mimo pracoviska? A prečo? Ako sa rozhodujete o voľbe metód vzdelávania a rozvoja pre konkrétne skupiny zamestnancov alebo zamestnanecké oddelenia?“

Na tieto otázky sa všetci šiesti respondenti zhodli rovnako, a to, že neexistuje iba jedna správna metóda vzdelávania a rozvoja zamestnancov. Respondent č. 1 a č.3 preferujú metódy na pracovisku z dôvodu osobnej účasti a sociálnej interakcie, koučing a asistovanie ľudí

označili ako najefektívnejší spôsob predania informácií školiaceho školenému. Respondent č. 1 uviedol, že po pandémie COVID-19 sa častejšie využívajú online webináre. Uviedol možnosť vzdelávania prostredníctvom Daimler Truck Corporate Academy, ktorá sa zameriava na rôzne témy soft skills alebo na manažérske vedomosti prebiehajúcich v nemeckom alebo anglickom jazyku, ktorú označil ako nevýhodu. Pre tento potencionálny problém spoločnosť poskytuje vzdelávanie nemeckého a anglického jazyka formou prednášky od externej školiacej agentúry. Respondent ďalej uviedol, že sa o voľbe vzdelávacích aktivít rozhoduje podľa počtu účastníkov a konkrétnej témy. Respondent č. 3 spomenul školenia formou projektu zahŕňajúceho sa na zoznámení s novým projektom prostredníctvom face-to-face (F2F) školenia kombinovaného s online platformou Microsoft Teams. Respondent taktiež poznamenal, že preferuje job shadowing, tzv. mix vzdelávacích metód ako je asistovanie, mentoring, koučing, konzultovanie, spätná väzba z pohľadu skúsenejšieho kolegu alebo školiteľa. Ako nevýhodu tejto metódy označil, že mentori musia byť nezávislé osoby pre správnu kontrolu a podporu a to spôsobuje časovú a finančnú náročnosť. Respondent č.2 detailnejšie priblížil, že v jeho odbornej oblasti prebieha vzdelávanie tromi spôsobmi, F2F, Virtual classroom, webinár a e-Trainingom. Spôsob F2F, teda osobne tréner s poslucháčmi v školiacej miestnosti, označil ako najobľúbenejší a najúčinnější spôsob vzdelávania, z dôvodu priamej interakcie, kedy si účastníci ľahšie zapamätajú obsah aj z dôvodu, že sú vytrhnutí z ich stereotypu, čo pomáha k udržaniu ich pozornosti. Ako výhodu uvádza vlastné školiace miestnosti v priestoroch Daimler Truck Česká republika s.r.o., čo napomáha ľahšej organizácii vzdelávacích aktivít a nie je to tak finančne náročná forma než využívanie externých lokalít, ktoré sa taktiež výnimočne uskutočňujú. V týchto školiacich miestnostiach je zvyčajne organizované školenie pre 10–15 účastníkov. Poznamenal, že prebiehajú aj vzdelávacie aktivity mimo školiacich miestností, u ktorých je potrebné špeciálna výbava alebo školenia priamo u konečného spotrebiteľa. Ako výhodu využívania virtual classroom alebo webinára prostredníctvom online platformy MS Teams označil rýchlejšie rozšírenie informácie k veľkému počtu účastníkov. Ako ďalšiu výhodu označil časovú nenáročnosť a úsporu finančných prostriedkov, zároveň túto formu vzdelávania využíva najmä pre ľahšie témy, ktoré neprevyšujú svojim obsahom 3 hodiny času, pretože si myslí, že je ťažšie riešiť komplikované technické témy online. Ako posledné uviedol e-training, čo je online nahrané školenie na internom školiacom webe, ktoré sa využívajú ako základ pre následné F2F školenia alebo ako základné vstupné školenie pre nových zamestnancov. Respondent ďalej uviedol, že o voľbe metód vzdelávania rozhoduje školiaci plán daný od centrály Daimler Truck AG, ktorý obsahuje konkrétne témy a metódy. Uprednostňuje prezenčnú formu vzdelávania s využívaním rôznych pomôcok, napr. PowerPoint, nástenky, úlohy, interaktívne tabule, podklady pre účastníkov, praktické cvičenia a iné. V niektorých prípadoch postačí rozoslanie informácií e-mailom. Respondent č. 4 nemá preferovanú metódu vzdelávania a rozvoja svojho tímu, pretože si myslí, že to závisí od okolností a tém, ktoré sa budú vyučovať. Uviedol, že niekedy postačí školenie online, napríklad pri predstavení teórie a niekedy je potrebné osobná účasť, napríklad z dôvodu testovacej a predvádzacej jazdy alebo ukážky opravy a náhradných dielov. Respondent č. 5 preferuje vzdelávanie na pracovisku, osobná interakcia je pre neho niečo, čo sa nedá nahradiť. Posledný respondent č. 6 preferuje vzdelávanie mimo pracoviska a to hlavne kvôli prostrediu, ktoré je vyčlenené pre vzdelávanie konkrétnej problematiky a účastníci nie sú rušení kolegami alebo inými vplyvmi v priestoroch spoločnosti. Ako najvyužívanejšie metódy vzdelávania označil prednášky, workshopy a praktické tréningy. O možnostiach a voľbe metód vzdelávania sa rozhoduje podľa ponúkaných možností od dodávateľa a poskytovateľa vzdelávacích aktivít a taktiež sa zameriava na preferencie jednotlivcov, pretože iba oni sami vedia aká metóda a forma bude pre nich najpríjemnejšia a najprínosnejšia.

„Sú zamestnanci aktívne zapojení do plánovania svojho vlastného rozvoja a kariérneho rastu vo vašej spoločnosti?“

Na otázku zameriavajúcu sa na aktívne zapojenie plánovania vlastného rozvoja a kariérneho rastu zamestnancov respondent č. 1 reagoval pozitívne a spomenul, že má osobnú veľmi dobrú skúsenosť, ktorú ďalej podáva svojim podriadeným a kolegom v tíme, ktorý mali a majú možnosť postupu v rámci pozícií v hierarchii spoločnosti. Respondent taktiež minimálne dvakrát ročne uskutočňuje motivačný a hodnotiaci pohovor s jednotlivcami v jeho tíme a na základe spätnej väzby si rozoberú jednotlivé kroky plánu vzdelávania a osobného rozvoja. Jednotlivci na tomto pohovore navrhujú v čom vidia potreby oni sami a zároveň respondent dáva návrhy v čom vidí potenciál pre ich kariérny rast a po obojstrannom odsúhlasení sa definuje vzdelávací a rozvojový plán, ktorý následne s pomocou HR zaistia zadané potreby. Respondent č. 2 taktiež potvrdil, že sú zamestnanci aktívne zapojení do plánovania svojho rozvoja, pretože v rámci hodnotiaceho pohovoru s nadriadeným majú možnosť vyjadriť sa k tomu, čo by si predstavovali a v čom pociťujú potreby ďalšieho rozvoja. Mimo tento pohovor majú všetci zamestnanci prístup do TruckTrainingPortal-u, kde sú k dispozícii e-trainingy na rôzne témy a zároveň sú tam zverejňované aktuálne školenia, na ktoré ich môže prihlásiť ich nadriadený. Respondent spomenul, že všetci zamestnanci majú možnosť sa aktívne hlásiť na školenia poskytované interným školiacim oddelením, školenia organizované zo strany HR oddelenia ako je napríklad jazykový kurz alebo prezentačné vedomosti a zručnosti. Respondenti č. 3, č. 4, č. 5 a č. 6 odpovedali na túto otázku rovnako, a to kladne, že ich tímy sa aktívne zapájajú do plánovania svojho rozvoja a kariérneho rastu, a to nie len na základe hodnotiacich pohovorov, ktorý vedú so svojim tímom raz ročne ale aj na základe spätnej väzby, čo požadujú. Respondent č. 3 poznamenal, že časť jeho tímu sa systematicky vzdelávajú a využívajú širokú škálu možností čo im je ponúknuté alebo čo si sami vyžadujú. Pre lepšie zvládania pracovného výkonu.

„Ako identifikujete potreby vzdelávania zamestnancov a aké kroky a procesy nasleduje vaša spoločnosť pri plánovaní a realizácii podnikového vzdelávania zamestnancov?“

Respondent č. 1 na otázku ohľadom identifikácie potrieb vzdelávania zamestnancov odpovedal, že sa to líši na základe tímu, či to produktový a odborný tím na servise, ktorý je nútený intenzívne sa systematicky vzdelávať kvôli inováciám ako je elektro-mobilita a na predaji, kedy predajcovia musia dokomunikovať, vysvetliť a správne argumentovať informácie, vedomosti a know-how v predajnej sieti, zákazníkom a cieľovým skupinám. Bod zlomu identifikácie potrieb prichádza, keď centrála spoločnosti rozošle marketingový plán, čo bude prichádzať na trh a na základe toho, pripraví rozvojový plán pre konkrétne skupiny. Respondent č. 2 a č. 4 identifikujú potreby taktiež v nadväznosti na nové produkty a systémy výrobcu alebo potreby vzdelávania spájajúce sa so zákonnými predpismi, napríklad príslušné vzdelávanie k elektro-vozidlám alebo antitrust. Respondent č. 2 ďalej uviedol, že k identifikácii potrieb vzdelávania im napomáha hodnotenie spokojnosti od zákazníkov, ktoré je vyhodnocované v pravidelnom časovom úseku po návšteve servisu, podľa ktorého môže vychádzať potreba rekvalifikovať zamestnancov na servise. Okrem týchto dvoch spôsobov identifikácie poznamenal aj dotazník spokojnosti zamestnancov. Respondent č. 3 a č. 5 identifikujú potreby hlavne na základe spätnej väzby od podriadených, v čom oni sami vidia a pociťujú potreby. Respondent č. 6 uviedol, že potreby vzdelávania vychádzajú z hodnotiacich pohovorov, poprípade rozhovorom na konci skúšobnej doby alebo pred koncom platnosti pracovnej zmluvy. Respondent ďalej poznamenal, že štandardizované procesy a kroky nemá, ale vždy vzdelávanie a rozvoj organizuje personálne oddelenie tak, aby malo prehľad o tom, čo sa koná a kto sa účastní aby mohlo pozorovať výsledky a zmeny v praxi.

„Ako sa hodnotí úspešnosť vzdelávacích a rozvojových programov vo vašej spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o?“

Interné vzdelávacie a rozvojové aktivity sú podľa respondenta č. 1 hodnotené po úspešnom ukončení prostredníctvom získania certifikátov, ktoré predstavujú okamžitý účinok. Okrem toho očakávajú aj dlhodobé účinky, ktoré sú spojené s danými vzdelávacími aktivitami. V produktovom a odbornom tíme je ten výsledok vidieť relatívne rýchlo a jednoducho, pretože musí vedieť využívať technické novonadobudnuté poznatky. Účinnosť všeobecných a soft skillových vzdelávacích a rozvojových aktivít sa meria dlhodobo, hlavne na hodnotiacom pohovore, kde sa preberie spokojnosť s absolvovaným kurzom a zároveň hodnotia či dosiahli absolventi potrebnú úroveň alebo sú potrebné ešte nadväzujúce vzdelávacie aktivity. Ohľadom jazykových školení prebiehajú jazykové audity, ktoré ukazujú či je investícia do týchto aktivít efektívna. Hodnotenia manažérskych vzdelávacích aktivít, ktoré umožňujú hierarchický postúpiť na manažérske pozície, prebieha assessment centrom, ktoré má viacero hodnotiteľov a kritérií zahŕňajúce schopnosť interpretovať jednotlivé témy, rôzne soft skills a prácu s ľuďmi. Respondent č. 2 uviedol, že väčšina vzdelávacích aktivít je zakončená spätnou väzbou, kde sa môžu účastníci vyjadriť či bolo podľa ich názoru školenie úspešné. Táto spätná väzba napomáha k zlepšeniu kvality poskytovania vzdelávacích aktivít. Respondent č. 3 poukázal na priebeh vzdelávacích aktivít, kde na začiatku účastníci vypracujú vstupný test pre porovnanie znalostí, následne sa roztriedia do skupín s rovnakou úrovňou dosiahnutých vedomostí aby sa vyhlo nedorozumeniam a po ukončení sa hodnotí výstupný test, ktorý zahŕňa vyššie spomínanú spätnú väzbu a v prípade úspešného ukončenia obdržia jednotlivci certifikáty potrebné pre vykonávanie danej činnosti. Na základe individuálnych rozvojových plánov, ktoré boli stanovené na hodnotiacom pohovore, sleduje výkon a efektivitu jednotlivcov. Rovnako aj on spomenul prieskum spokojnosti zákazníkov a zamestnancov, ktorý určuje úspešnosť absolvovaných vzdelávacích aktivít. Respondenti č. 4 a č. 5 hodnotia svoje tímy certifikátmi a záverečnými testami. Respondent č. 6 označil ako najdôležitejšie sebahodnotenie a sebareflexiu zamestnancov, spätnú väzbu od nadriadeného a od lektora. Respondent ďalej uviedol, že meria účinnosť vzdelávacích a rozvojových aktivít v praxi, kedy možno pozorovať viditeľné zmeny v práci, efektivite, v prístupe a chovaní jednotlivcov a rovnako aj prostredníctvom každoročného celoplošného prieskumu spokojnosti zamestnancov.

„Aké sú hlavné formy a metódy vo vzdelávaní a rozvoji zamestnancov, ktoré vaša spoločnosť sleduje alebo plánuje implementovať?“

Na otázku aké sú hlavné formy a metódy vzdelávania a rozvoja zamestnancov, ktoré plánujú implementovať respondent č. 1 vyjadril názor, že využitie koučingu a konzultácií s kolegami z centrály, ktorí disponujú bohatými skúsenosťami, má veľký potenciál. Prejavuje záujem o možnosti diskutovať s tímom z centrály, ktoré sú pre nich relevantné v ich každodennej práci, aby tak mohli získať lepšie porozumenie a riešenia pre ich problémy. Respondent č. 2 spomenul, že začali implementovať virtuálnu realitu, pokiaľ nie je fyzický produkt k dispozícii reálne, ktorá prenáša obraz prostredníctvom virtuálnych okuliarov alebo projektor. Zmienil sa aj o plánovanej implementácii chytrých okuliarov, ktoré sú napojené na návod k prevedeniu práce vrátane obrázkov a identifikácie jednotlivých dielov, ktoré umožňujú navigovať neskúsených zamestnancov pri prevádzaní opráv, kedy im okuliare signalizujú a ukazujú jednotlivé procesné kroky. Ako posledný trend vzdelávania uviedol „školu hrou“, kedy sa systémy vyučujú prostredníctvom hier, v ktorej účastník zbiera body za správny postup pri práci. Respondent č. 3 považuje digitalizáciu za preceňovanú. Podľa jeho názoru sa nedá prostredníctvom e-learningom vysvetliť a naučiť všetko. Pri väčšine vzdelávacích aktivít je nevyhnutná fyzická účasť lektora a účastníkov pre lepšie vysvetlenie a názorné ukázanie technických detailov. Respondent ďalej uviedol, že by chcel implementovať staršie vzdelávacie materiály do vizuálnej formy, ako je audio, videá alebo obrázky v lokálnych jazykoch.

Respondent č. 4 a č. 5 sa riadia v tomto podľa vzdelávacieho plánu od centrály. Respondent č. 6 sleduje pomer medzi odborným a osobným rozvojom, aby bol v rovnováhe, tzv. work-life balance, vlastnú aktivitu a iniciatívu zamestnancov k rozvoju a pomer medzi prezenčnými a online formami vzdelávacích aktivít.

„Sú vaše metódy vzdelávania prispôsobené individuálnym potrebám a preferenciám Vašich zamestnancov?“

Na poslednú otázku či sú metódy vzdelávania prispôsobené individuálnym potrebám a preferenciám zamestnancov odpovedali všetci šiesti respondenti jednotne áno.

3.4 Vyhodnotenie výsledkov a formulácia odporučen

V tejto fáze je nevyhnutné previesť určité konečné zhrnutia a formulovať vhodné odporúčenia a návrhy na základe získaných dát. Aktuálny systém vzdelávania a rozvoja zamestnancov spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o. bol podrobený dôkladnej analýze prostredníctvom anonymného dotazníkového šetrenia a štruktúrovaných rozhovorov. Z analýzy vyplýva, že existujú malé nedostatky a oblasti na zlepšenie v súčasnom systéme tejto problematiky. Súčasne je dôležité splniť vedľajší cieľ tejto bakalárskej práce, ktorým bolo analyzovať súčasný systém vzdelávania a rozvoja zamestnancov a identifikovať silné a slabé stránky vzdelávania a rozvoja zamestnancov.

3.4.1 Silné stránky súčasného systému vzdelávania a rozvoja zamestnancov spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o.

Na základe predchádzajúcich poznatkov a získaných dát je možné identifikovať niekoľko pozitívnych aspektov súčasného systému vzdelávania a rozvoja v spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o.

Na úvod je potrebné uviesť, že až 34 (80%) respondentov boli so svojim zaškolením v priebehu adaptácie do spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o. veľmi alebo skôr spokojní, čo naznačuje dobré nastavenie spoločnosti, ktorá si dáva záležať na prvých momentoch nových zamestnancov v spoločnosti. Ako silnú stránku súčasného systému vzdelávania a rozvoja zamestnancov môžeme považovať, že až 16 (37%) respondentov pracuje pre spoločnosť viac ako 10 rokov, čo značí možný rozvoj zamestnancov.

Aktuálna ponuka vzdelávania a rozvoja zamestnancov v spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o. je na základe hodnotenia respondentov široká. Celkový systém vzdelávania a rozvoja je výrazne pozitívne hodnotený a prináša radu silných stránok, ktoré prispievajú k efektívite a kvalite pracovného výkonu v pracovnom prostredí. Jednou z hlavných silných stránok tohto systému je vysoká účasť zamestnancov na vzdelávacích a rozvojových aktivitách. Častá účasť na týchto aktivitách naznačuje záujem a motiváciu zamestnancov o osobný rozvoj a kariérny rast, čo predstavuje kľúčový aspekt pre dlhodobú udržateľnosť a konkurencieschopnosť spoločnosti. Táto aktívna účasť taktiež svedčí o kvalite ponúkaných vzdelávacích a rozvojových aktivitách a o dôvere zamestnancov v ich prínose.

Ďalšou významnou silnou stránkou je pozitívny vplyv vzdelávacích aktivít na pracovný výkon zamestnancov. Vďaka týmto aktivitám získavajú zamestnanci nové vedomosti, znalosti a kompetencie, ktoré im pomáhajú lepšie plniť svoje pracovné povinnosti a dosahovať lepšie výsledky. Dá sa povedať, že tým sa zvyšuje efektívnosť pracovného procesu a celková produktivita spoločnosti.

Medzi ďalšie silné stránky aktuálneho systému vzdelávania a rozvoja zamestnancov v spoločnosti patrí široká škála možností vzdelávania, ktorá zahŕňa ako tradičné prezenčné

vzdelávacie aktivity, tak aj možnosť samoštúdiu a online vzdelávanie prostredníctvom interného systému TruckTrainingPortal. Táto rozmanitosť v poskytovaných formách vzdelávania umožňuje zamestnancom flexibilitu pri výbere spôsobu vzdelávania, čo zvyšuje ich motiváciu a efektivitu vzdelávacieho procesu. Prezenčné školenia ponúkajú možnosť interakcie so školiteľmi a kolegami, čo podporuje diskusiu a zdieľanie vedomostí v reálnom čase. Samoštúdium a online vzdelávanie v rámci interného systému poskytuje zamestnancom autonómiu vo výbere učiva a tempa vzdelávania, čo môže byť pre jednotlivcov veľmi motivujúce. Táto multifunkčnosť v poskytovaných možnostiach vzdelávania prispieva k tomu, že zamestnanci majú väčšiu kontrolu nad svojim vzdelávaním a môžu si tento proces prispôbiť svojim individuálnym potrebám a preferenciám. Tým sa zvyšuje efektivita a jeho pozitívny dopad na pracovný výkon a kariérny rozvoj zamestnancov.

Dôležitou silnou stránkou je taktiež adekvátnosť poskytovaných vzdelávacích a rozvojových aktivít pre kariéry rozvoj zamestnancov. Skutočnosť, že zamestnanci vnímajú tieto aktivity ako prínosné pre svoj kariérny rast, naznačuje, že spoločnosť poskytuje aktivity a kurzy, ktoré odpovedajú potrebám a aspiráciám jednotlivých zamestnancov. To napomáha nie len k ich osobnému rozvoju, ale taktiež k lojalite a dlhodobej angažovanosti voči spoločnosti.

Ako prednosti aktuálneho systému vzdelávania a rozvoja zamestnancov spoločnosti patrí implementácia motivačných a hodnotiacich pohovorov, ktoré prebiehajú medzi nadriadeným a podriadeným. Tieto pohovory predstavujú platformu pro spoločné vytvorenie individuálnych plánov rozvoja, čo je zásadné pre podporu kariérneho postupu a osobného rastu jednotlivcov. Prostredníctvom motivačných a hodnotiacich pohovorov je umožnené otvorene diskutovať o cieľoch, ambíciách a vývojových potrebách, čím sa posilňuje angažovanosť a pocit ocenenia zamestnancov v rámci organizácie. Tento interaktívny prístup podporuje zamestnancov vo vyjadrovaní ich kariérnych aspirácií a vedie k zvýšeniu ich motivácie a vernosti spoločnosti. Vytvorenie individuálnych plánov rozvoja v priebehu týchto pohovorov umožňuje jednotlivcom špecifikovať svoje kariérne ciele a identifikovať oblasti pre rozvoj vedomostí a kompetencií. Nadriadení môžu následne ponúknuť podporu a odporučiť odpovedajúce vzdelávacie a rozvojové aktivity, ktoré pomôžu dosiahnuť tieto ciele. Tento personalizovaný prístup k vzdelávaniu a rozvoju posilňuje vzťahy medzi zamestnancami a ich nadriadenými a vytvára tak prostredie, ktoré podporuje osobný a kariérny rozvoj. V neposlednej rade je dôležité spomenúť podporu kariérneho rastu a rozvoja zo strany nadriadeného. Fakt, že zamestnanci majú stanovené ciele pre svoj kariérny rast a že sú v ich dosahovaní podporovaní svojimi nadriadenými, prispieva k pocitu ocenenia, motivácie a kariérneho rastu v pracovnom prostredí.

Celkovo tak možno zhodnotiť, že aktuálny systém vzdelávania a rozvoja zamestnancov spoločnosti je charakterizovaný vysokou mierou účasti, pozitívnym vplyvom na pracovný výkon, adekvátnosťou pre kariérny rast a podporu zo strany nadriadených. Tieto silné stránky predstavujú dôležitý základ pre udržanie konkurencieschopnosti a úspechu spoločnosti na trhu práce.

3.4.2 Slabé stránky súčasného systému vzdelávania a rozvoja zamestnancov spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.ro.

Na základe cieľov tejto bakalárskej práce je kľúčové zamerať sa primárne na nedostatky aktuálneho systému vzdelávania a rozvoja zamestnancov vo vybranej spoločnosti. Na úvod je dôležité uviesť zistené informácie:

- 10 (23%) respondentov bolo so zaškolením v priebehu adaptácie do spoločnosti veľmi alebo skôr nespokojní;

- 16 (37%) respondentov ohodnotilo aktuálnu ponuku vzdelávania a rozvoja dvoma alebo iba jednou hviezdíčkou, čo značí negatívne hodnotenie;
- 9 respondentov uviedlo, že získava informácie o možnostiach vzdelávania v kuchynke pri obede;
- 5 (12%) respondentov uviedlo, že na ich pracovnej pozícii nie je veľmi potrebné pravidelné vzdelávanie sa;
- 13 (30%) respondentov sa účastní vzdelávacích a rozvojových aktivít len raz ročne;
- 13 (30%) respondentov označilo ponuku vzdelávacích a rozvojových aktivít v spoločnosti ako skôr alebo veľmi nedostatočnú k lepšiemu zvládaniu pracovnej náplne;
- 5 (12%) respondentov vyjadrilo názor, že vzdelávacie a rozvojové aktivity ponúkané spoločnosťou nie sú adekvátne pre ich ďalší rozvoj;
- 13 (29%) respondentov uviedlo, že skôr nemá stanovené ciele pre ich kariérny rozvoj;
- 1 (2%) respondent označil jednu hviezdíčku pri otázke ohľadom stanovenia cieľov pre svoj kariérny rozvoj, čo značí, že nemá stanovený žiadny cieľ;
- 3 (7%) respondentov nepocituje žiadnu podporu zo strany nadriadeného pri podporovaní nimi stanovených cieľov;
- 14 (33%) respondentov nevyužilo školenie jazykov, čo je benefit ponúkaný spoločnosťou.

Z poskytnutých informácií vyplýva, že v rámci spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o. existuje niekoľko významných nedostatkov vo vzdelávacom a rozvojovom systéme. Vyšší počet respondentov uviedol nespokojnosť so zaškolením v priebehu adaptácie do spoločnosti, čo naznačuje, že proces adaptácie a úvodného zaškolenia by mohol byť efektívnejší. Táto nespokojnosť by sa mohla zlepšiť pomocou zavedenia podrobnejšieho a individualizovaného adaptačného procesu pre nových zamestnancov a plánovať pravidelnejšiu spätnú väzbu od nových zamestnancov o zaškolení s možnosťou okamžitej úpravy. Kriticky je ohodnotená aj aktuálna ponuka vzdelávania a rozvoja zamestnancov, čo poukazuje na možnú potrebu prehodnotenia a rozšírenia vzdelávacích a rozvojových aktivít. Analýzou súčasných ponúkaných vzdelávacích a rozvojových aktivít, ich revíziou na základe potrieb získaných týmto výskumom od zamestnancov by sa mohla rozšíriť ponuka týchto aktivít a zahrnúť nové, moderné a interaktívne formy vzdelávania prispôbené jednotlivcom. Malá skupina zamestnancov považuje pravidelné vzdelávanie za nepodstatné v rámci ich pracovnej pozície, čo môže svedčiť o nedostatočnej informovanosti o významne celoživotného vzdelávania a rozvoja alebo neadekvátnu koreláciu ponúkaných vzdelávacích a rozvojových aktivít s ich skutočnými potrebami v pracovnom prostredí. Tento nedostatok môže byť odstránený pomocou zvýšenia frekvencie a dostupnosti vzdelávacích a rozvojových aktivít a zavedením tzv. incentive programu na motiváciu zamestnancov častejšie sa vzdelávať. Incentív program, známy ako motivačný program alebo program stimulov, môže byť individuálne navrhnutý pre každého zamestnanca, ktorý bude motivovať zamestnancov k dosahovaniu lepších pracovných výsledkov a zväčšovaniu ich angažovanosti na pracovisku. Jednotlivci si môžu spoločne s nadriadeným na motivačnom a hodnotiacom pohovore definovať vhodné prvky programu, ako napríklad finančný bonus v podobe odmeny v hotovosti alebo iných finančných benefitov poskytovaných zamestnancom na základe dosiahnutia cieľov alebo pracovných výkonov, nefinančné odmeny prostredníctvom uznania, certifikátov alebo rôznych balíčkov ako odmenu za nadpriemernú pracovnú produktivitu, flexibilnejšie pracovné podmienky vo forme možnosti pružnejšej pracovnej doby, práce z domu alebo iné prispôsobenie pracovného prostredia, ktoré zvýši spokojnosť a produktivitu zamestnancov. Tieto prvky môžu posúžiť ako benefity v motivácii a stimulácii zamestnancov a ich angažovanosti na vzdelávacích a rozvojových aktivitách a tým sa zvýši aj frekvencia na týchto

aktivitách. Táto nízka účasť vo vzdelávaní, nedostatočne stanovené ciele pre kariérny rast a rozvoj a minimálna podpora zo strany nadriadených môže mať negatívny dopad na ich pracovnú efektívnosť. Spoločnosť môže zaviesť školenie vedenia na tému efektívnej a plnohodnotnej podpory a motivácie zamestnancov, ktoré poskytuje centrála prostredníctvom Daimler Truck Corporate Academy. Zistenie, že existuje nedostatok v komunikácii a štruktúre vzdelávacích a rozvojových aktivít v spoločnosti poukazuje na potrebnú elimináciu a zlepšenie systému, napríklad zlepšením interných komunikačných kanálov. Spoločnosť by mala vytvoriť alebo zlepšiť aktuálne interné komunikačné platformy, ako sú intranet alebo newsletter, kde by boli pravidelne publikované informácie o dostupných vzdelávacích a rozvojových príležitostiach. Napokon, nízke využívanie školenie jazykov, aj keď ide o ponúkaný benefit, značí možnú nedostatočnú motiváciu zamestnancov. Spoločnosť môže zvýšiť atraktivitu jazykových kurzov pridaním viacerých skupín, ktoré by boli v menšom počte osôb a zvýšiť ich informovanosť o výhodách ovládania cudzieho jazyka a možnosti uplatnenia sa v rámci spoločnosti po dosiahnutí určitého levelu. Implementáciou vyššie spomenutých návrhov by spoločnosť mohla významne zvýšiť svoj systém vzdelávania a rozvoja zamestnancov, zvýšiť ich spokojnosť, efektívnosť a produktivitu a taktiež podporiť ich kariérny rast čo pomôže posilniť konkurencieschopnosť na trhu pre celú spoločnosť.

Celkovo tieto zistenia poukazujú na potrebu analýzy a prehodnotenia, možno aj rekonštrukciu a aktualizáciu existujúceho systému vzdelávania a rozvoja zamestnancov, zlepšenie komunikácie významu týchto aktivít a tak aj zvýšiť podporu zo strany nadriadených pre posilnenie spokojnosti zamestnancov.

3.4.3 Návrhy odporúčaní

Na základe získaných výsledkov z výskumu sa môžu definovať odporúčania a návrhy na optimalizáciu a zlepšenie aktuálneho systému vzdelávania a rozvoja zamestnancov v spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o. Je nevyhnutné brať do úvahy zistené nedostatky v tejto oblasti a identifikovať tie, ktoré môžu byť vylepšené s ohľadom na aktuálne potreby a požiadavky súčasného stavu.

1. Zavedenie platformy Oracle HCM Daimler Truck

Platforma Oracle je rozsiahly softvérový a hardvérový systém, ktorý poskytuje komplexné riešenia pre rôzne podnikové potreby vrátane aplikácií na management, databázových a cloudových služieb a rôzne iné technologické riešenia. (Oracle.com, 2024)

Spoločnosť Daimler Truck Česká republika s.r.o v blízkej budúcnosti plánuje implementovať platformu Oracle s funkciou „Career and Performance“, teda kariéra a výkon, čo je integrovaný systém navrhnutý na správu kariérneho a výkonnostného rozvoja a vzdelávania zamestnancov. Táto platforma umožní zamestnancom zaznamenávať a aktualizovať svoje zručnosti a kvalifikácie, stanovovať si svoje individuálne ciele, hodnotiť svoj výkon a spravovať hodnotenie talentov a talentové posudky, ktoré si na hodnotiacom a motivačnom pohovore definujú jednotlivci spolu so svojím nadriadeným. Tento systém je užitočný pre vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, pretože poskytuje nástroje na systematické sledovanie a hodnotenie tejto cesty a samostatných pokrokov vo tomto aspekte. Funkcia „Kariéra a výkon“ ponúka 4 možnosti. Prvou z nich je „Zručnosti a kvalifikácia“, v ktorej si zamestnanci môžu vytvárať a udržiavať profil svojich zručností a kvalifikácií, čo im umožní identifikovať jednotlivé oblasti, kde sa potrebujú zdokonaľiť a využiť ďalší rozvoj a vzdelávanie. Táto funkcia pomôže nadriadeným identifikovať špecifické vzdelávacie a rozvojové potreby a zacieliť sa na nich adekvátnymi vzdelávacími a rozvojovými aktivitami. Ďalšia možnosť, ktorú ponúka funkcia „Kariéra a výkon“, je „Nastavenie cieľov“. Platforma poskytuje zamestnancom a nadriadeným

nastaviť si ciele krátkodobé aj dlhodobé. Tento proces pomôže jednotlivcom sústrediť sa na konkrétne oblasti pre svoj osobný a kariérny rozvoj a umožní nadriadeným efektívnejšie riadiť tieto ambície prostredníctvom priradených zdrojov a podpory. Predposledná možnosť je „Výkon“, kde si zamestnanci môžu zaznamenať a hodnotiť svoj výkon, čo umožní transparentné a objektívne sledovanie ich pokroku. Nadriadení sa môžu na základe tohto procesu a informácií rozhodnúť na hodnotiacom a motivačnom pohovore po roku o nasledovnom povýšení, rôznych bonusoch alebo prípadného ďalšieho vzdelávania a rozvoja. Posledná možnosť, ktorú poskytuje funkcia „Kariéra a výkon“ je tzv. „Talent Ratings“. Tento systém hodnotenia talentu poskytuje nástroje na hodnotenie, ktoré umožní nadriadeným a personálnemu oddeleniu posudzovať jednotlivcom v širšom uhle a kontexte ich produktivite a potenciálu. Tieto hodnotenia môžu byť využívané pre strategické rozhodnutia zamerané na ďalší rozvoj zamestnancov, výber pre špecifické projekty a identifikáciu kandidátov pre efektívnejší kariérny rozvoj.

Celkové využitie tejto platformy a jej implementáciou môže výrazne pomôcť a prispieť k efektívnejšej správe talentov, lepšiemu plánovaniu a vykonávaniu vzdelávacích a rozvojových aktivít, zvýšeniu angažovanosti, motivácie a stimulácie zamestnancov. Z dlhodobého hľadiska môže táto funkcia platformy Oracle pomôcť spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o. vytvoriť viac motivovaný, silnejší a lepšie vyškolený ľudský kapitál a pracovné sily, čo jednoznačne posilní jej konkurencieschopnosť a celkovú produktivitu. Keďže platforma Oracle už existuje a je naprogramovaná pre spoločnosť, využitie tejto platformy nevyžaduje žiadne dodatočné náklady na vývoj. Investície sú potrebné len na školenie a implementáciu, čo zvyšuje návratnosť investície. Existuje efektívny prístup, ktorý môže ešte viac znížiť počiatočné investície. Školenie potrebné na oboznámenie zamestnancov s funkciami a možnosťami platformy môže viesť interné IT oddelenie. Táto stratégia využíva existujúce zdroje a znalosti spoločnosti, čím sa eliminuje potreba externej firmy, školiteľov alebo poradcov. IT oddelenie, ktoré už má predchádzajúce skúsenosti s platformou a jej konfiguráciou, môže efektívne preniesť potrebné informácie a usmernenia všetkým kolegom, čím sa zabezpečí hladká adaptácia na nový systém bez dodatočných nákladov na školenie.

Použitie externej firmy na školenie na predstavenie platformy Oracle môže mať rôznu časovú a finančnú náročnosť v závislosti na niekoľkých faktoroch, vrátane rozsahu školení a odbornosti školiteľov. Pred samotným školením je nutné previesť detailnú analýzu potrieb spoločnosti a pripraviť špecifické materiály. Tento krok môže trvať niekoľko dní až týždňov v závislosti na špecifikáciách. Samotné školenie môže trvať pár hodín pre základný prehľad až po pár dní, pokiaľ bude potrebná hlbšia integrácia a praktické tréningy s platformou. Školenie môže byť rozdelené do niekoľko častí, aby nebol prerušený bežný pracovný proces. Náklady na externú školiacu agentúru môžu zahŕňať honoráre pre školiteľov, náklady na prípravu školiacich materiálov a možné cestovné a ubytovacie náklady pre školiteľov. Cena môže výrazne kolísť v závislosti na reputácii a expertíze poskytovateľa školenia. Renomované firmy môžu účtovať vyššie sadzby, ale zvyčajne ponúkajú komplexnejšie a kvalitnejšie školenia. Zahŕňa náklady na organizáciu školenia, ako je catering, priestor a ďalšie logistické aspekty. Celkovo by finančné náklady na externé školenie mohli dosiahnuť tisíce korún českých, závisle na rozsahu a hĺbke školenia. Vzhľadom k tomu, že použitie interných zdrojov, napríklad IT oddelenia, by mohlo tieto náklady výrazne znížiť, je dôležité starostlivo zvážiť všetky možnosti pred rozhodnutím o spolupráci s externým dodávateľom.

2. Buddy program

Na základe anonymného dotazníka je zrejmé, že 10 respondentov, čo predstavuje 23% zúčastnených, vyjadrilo nespokojnosť so zaškolením počas procesu adaptácie v rámci spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o. S cieľom zlepšiť túto situáciu a poskytnúť

novým zamestnancom efektívnejšiu adaptáciu do pracovného prostredia a procesu zaškolenia, sa navrhuje implementácia individuálneho a podrobnejšieho plánu. Tento plán by zahŕňal pridelenie tzv. "Buddyho" alebo mentora, ktorý by novému zamestnancovi poskytoval podporu a pomoc. Buddy by mal byť nezávislou osobou, ideálne z iného tímu, aby nový zamestnanec mohol otvorene vyjadriť svoje pocity a otázky. Je dôležité, aby mal Buddy aspoň ročnú skúsenosť v spoločnosti, aby disponoval relevantnými informáciami a skúsenosťami, ktoré by mohol novému zamestnancovi poskytnúť. Buddy by sa do tejto úlohy mohol dobrovoľne zapojiť, za čo by mal obdržať finančnú odmenu. Navrhované je pravidelné stretnutie medzi novým zamestnancom a jeho Buddyom raz týždenne na 15 až 30 minút, počas ktorého by mohli diskutovať a poskytnúť si spätnú väzbu. Tieto pravidelné stretnutia by mali trvať minimálne po ukončení skúšobnej doby nového zamestnanca. Tento Buddy program môže pokračovať aj po skončení skúšobnej doby, avšak frekvencia stretnutí by sa mohla znížiť, aby nezaberali toľko času. Tento prístup by mohol viesť k efektívnejšej integrácii nových zamestnancov a zlepšeniu ich pracovných výsledkov a spokojnosti. Tento program by mohol zahŕňať aj pravidelné hodnotenie pokroku a spätnú väzbu, aby sa zabezpečilo, že noví zamestnanci majú potrebnú podporu a prostriedky na úspech. Celkovým cieľom tejto iniciatívy je zlepšiť proces adaptácie nových zamestnancov a zabezpečiť, aby noví ľudia rýchlo dosiahli svoj plný potenciál a prispeli k úspechu spoločnosti. Investícia do efektívnejšieho zaškolenia a integrácie nových členov tímu môže viesť k zvýšenej produktivite, zníženiu fluktuácie pracovnej sily a posilneniu firemnej kultúry a záväzkov.

3. Návrhy na základe identifikácie potrieb respondentov dotazníkového šetrenia

V rámci vyhodnocovania požiadaviek na jazykové školenia v spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o. respondenti boli požiadaní o poskytnutie detailov ohľadom ich preferencií a dôvodov, prečo nevyužili dostupné skupinové školenia jazykov, ktoré organizuje externý dodávateľ pre spoločnosť Daimler Truck česká republika s.r.o. V snahe zachovať anonymitu spoločnosti sa autorka rozhodla pre premenovanie spoločnosti na Multilingua Academy. Z výsledkov prieskumu vyplýva, že 14 respondentov preferuje individuálnu formu výučby namiesto skupinových kurzov, či už vo forme online výučby alebo osobnej prítomnosti. Aby sme vyhověli týmto preferenciám, autorka navrhla zavedenie individuálnych jazykových lekcí. Multilingua Academy, ako poskytovateľ týchto služieb, ponúka individuálnu online výučbu za sadzbu 515 Kč na jednu 60-minútovú lekciu a osobnú výučbu za 590 Kč za rovnakú dĺžku lekcie. Tieto ceny sú uvedené bez DPH a boli poskytnuté personálnym oddelením spoločnosti. Z hľadiska nákladov na zavedenie individuálnych lekcí jazykov pre 20 účastníkov po dobu 10 mesiacov by spoločnosť Daimler Truck Česká republika s.r.o. čelila nákladom vo výške **412 000 Kč** za individuálnu online výuku a **472 000 Kč** za individuálnu osobnú výuku, bez zahrnutia DPH. Tieto náklady sú založené na predpoklade zachovania pravidelného frekvencie jednej lekcie týždenne počas 40 týždňov.

V rámci žiadosti o ďalšie školenia bola zvažovaná implementácia kurzu zameraného na MS 365. Prvým navrhovaným riešením je využitie existujúcej platformy Oracle HCM Daimler Truck, ktorá disponuje funkciou "Learning" a "LinkedIn Learning". Tieto nástroje poskytujú široký výber video kurzov a eLearningov zameraných na rôzne aspekty MS 365, od základných úrovní po pokročilé technické aspekty jednotlivých aplikácií. Zároveň je ich výhodou dostupnosť online a bezplatnosť pre jednotlivých používateľov. Treba však poznamenať, že alternatívne kurzy sú dostupné iba v anglickom a nemeckom jazyku, čo môže predstavovať obmedzenie pre niektorých zamestnancov. Druhou možnosťou je využitie externého poskytovateľa školení na tému Office 365. Tento poskytovateľ si podľa informácií od personálneho oddelenia účtuje sadzbu vo výške 6 500 Kč za osobu za jednodenné školenie. Optimálny počet účastníkov pre efektívne školenie by bol okolo 15 osôb, čo zohľadňuje potrebu individuálneho prístupu a interakcie v rámci kurzu, tak vzniká celková suma vo výške

97 500 Kč. Ceny sú uvedené bez DPH a sú založené na predpoklade jednodenného školenia pre 15 účastníkov. Ideálna frekvencia tohto školenia je raz za 6 mesiacov. Je dôležité zväžiť nielen finančné aspekty, ale aj efektivitu a prispôsobenie potrebám zamestnancov pri výbere vhodného školiaceho programu.

Respondenti vyjadrili záujem o vzdelávanie zamerané na soft skills, vrátane tém ako manažment stresu, rovnováha medzi pracovným a osobným životom a vedenie ľudí. Tieto a ďalšie tematické oblasti sú dostupné prostredníctvom LinkedIn Learning na platforme Oracle, ktorá je zamestnancom prístupná bezplatne a kedykoľvek. Potenciálnym problémom môže byť požadovaná úroveň znalosti nemeckého alebo anglického jazyka. Vzhľadom na túto situáciu môže personálne oddelenie zväžiť využitie externého dodávateľa. Fiktívna spoločnosť Persona stanovila sadzbu 35 000 CZK za jeden tréning pre skupinu s maximálnym počtom 12 účastníkov počas jedného dňa. Cena za vyhodnotenie kurzu a vydanie certifikátu pre túto skupinu je 34 000 CZK. Celkové náklady na jeden tréning zameraný na jednu tému soft skills tak dosahujú **69 000 Kč.** Ceny sú uvedené bez DPH.

Vzhľadom na záujem viacerých respondentov o školenia zamerané na interné systémy, je nevyhnutné systematicky pripraviť a realizovať tieto výcviky s cieľom posilniť kompetencie nových zamestnancov a partnerov spoločnosti. Tieto školenia sa často konajú ako súčasť integračného procesu pre nových členov pracovného kolektívu, ako aj pre členov dilerkej siete a partnerských organizácií. Navrhujem, aby školiace oddelenie systematicky informovalo aj súčasných zamestnancov o plánovaných školeniach, na ktoré by sa mohli prihlásiť s cieľom rozšíriť si svoje znalosti a schopnosti v oblasti interných systémov spoločnosť Daimler Truck. Tieto školenia sú pre nich bezplatné a predstavujú významnú príležitosť pre ich osobný a profesijný rozvoj. V prípade, že nie je naplánované školenie zamerané na konkrétny interný systém, môže interné oddelenie školiteľov prebrať iniciatívu a pripraviť takéto školenie. Interný školiteľ disponuje fiktívnou hodinovou sadzbou vo výške 400 Kč za toto školenie. Príprava tohto typu školenia zahŕňa časovú náročnosť 14 dní, s dodatočnými 3 hodinami vyhradenými na prípravnú administratívu, ktorá zahŕňa napríklad registráciu účastníkov, vystavovanie certifikátov a riešenie ad-hoc situácií. Predstavené školenia majú trvanie jedného dňa a sú naplánované na dva termíny, pričom prebiehajú v interných školiacich miestnostiach, ktoré sú poskytnuté bezplatne. Optimálny počet účastníkov na jeden deň je obmedzený na maximálne 20, aby sa zabezpečila efektivnosť výukového procesu a osobný prístup ku každému účastníkovi. Celkové náklady na jedno školenie pre školiteľa tak vyjdú na **43 200 Kč** bez DPH.

4 Záver

Bakalárska práca bola zameraná na problematiku vzdelávania a rozvoja zamestnancov v spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o. a jej hlavným cieľom bolo navrhnúť odporúčanie pre zlepšenie súčasného systému vzdelávania a rozvoja zamestnancov vo vybranej spoločnosti. Za účelom dosiahnutia toto stanoveného hlavného cieľa boli definované ďalšie dva vedľajšie ciele. Prvým z nich bola analýza súčasného systému a identifikácia silných a slabých stránok aktuálneho systému vzdelávania a rozvoja zamestnancov v spoločnosti. Druhým vedľajším cieľom bolo zostaviť návrh a celkové odporúčanie na základe výsledkov analýzy a jej hodnotení.

Teoretické základy skúmanej problematiky boli rozpracované v teoreticko-metodologickej časti tejto bakalárskej práce. Teoretická časť poskytla ucelený teoretický základ pre porozumenie vzdelávania a rozvoja zamestnancov v spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o. Detailne boli preskúmané existujúce teórie a modely v oblasti riadenia ľudských zdrojov, čo umožnilo hlbšie pochopenie rôznych aspektov a prístupov k vzdelávaniu a rozvoju zamestnancov. Teoretická časť ďalej zdôraznila význam strategickú integráciu vzdelávacích aktivít do celkovej stratégie firmy a ukázala, ako efektívne vzdelávanie prispieva k dosahovaniu firemných cieľov a zlepšeniu konkurencieschopnosti.

Získané informácie boli použité pre spracovanie analytickej časti bakalárskej práce. V súlade s definovanými cieľmi bola skúmaná spoločnosť najskôr v krátkosti predstavená spolu s jej históriou vzniku, nasledoval podrobne charakterizovaný aktuálny systém vzdelávania a rozvoja zamestnancov v spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o. V ďalšej podkapitole sa autorka venovala kvalitatívnemu výskumu, ktorý bol doplnený o kvantitatívny výskum. V rámci praktickej časti bakalárskej práce sa podrobne skúmali aspekty vzdelávania a rozvoja zamestnancov v spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o. Analýza súčasného stavu vzdelávania a rozvoja poskytla ucelený pohľad na efektívnosť a slabiny existujúceho systému. Zistenia z kvalitatívneho a kvantitatívneho výskumu ukázali, že aj keď spoločnosť disponuje rozsiahlymi aktivitami pre vzdelávanie a rozvoj, existujú oblasti vyžadujúce zlepšenie. Výsledky ukázali, že značné percento zamestnancov ocenilo širokú ponuku vzdelávacích aktivít, ktoré prispievajú k ich profesionálnemu rastu a rozvoju kompetencií. Pozitívne hodnotené boli taktiež aj vzdelávacie aktivity. Na druhej strane, výskum identifikoval aj kľúčové slabiny, ako sú nedostatočné zaškolenie nových zamestnancov, čo môže spôsobiť pomalú adaptáciu na pracovné procesy a menej efektívne zapracovanie do tímu. Taktiež bolo zistené, že nie všetci zamestnanci sú dostatočne informovaní o dostupných vzdelávacích príležitostiach, čo môže viesť k nízkej účasti na rozvojových aktivitách. Na základe týchto zistení autorka odporúča implementáciu cielenejších adaptačných programov a zvýšenie komunikácie o dostupných vzdelávacích možnostiach. Taktiež by sa malo viac dbať na individuálne potreby zamestnancov pri plánovaní vzdelávacích trajektórií, čo by mohlo zvýšiť efektívnosť školenia a zlepšiť celkovú spokojnosť zamestnancov. V neposlednom rade, pravidelné hodnotenie vzdelávacích a rozvojových aktivít a zbieranie spätnej väzby od účastníkov môže viesť k neustálemu zlepšovaniu kvality a relevancie ponúkaného obsahu. Na úvod odporúčaní autorka uviedla platformu Oracle HCM Daimler Truck, ktorá disponuje viacerými funkciami. Implementáciou tejto platformy si jednotlivci môžu nastaviť ciele a cestu ako ich dosiahnuť. Zároveň majú možnosť na hodnotiacich a motivačných pohovoroch so svojimi nadriadenými zhodnotiť svoj progres, pretože to majú na jednom mieste a je to prehľadnejšie. Druhým návrhom bolo zavedenie Buddy programu, ktorým spoločnosť poskytne uľahčenie adaptácie nových zamestnancov do pracovného prostredia. Formulované boli aj návrhy na základe identifikácií potrieb respondentov anonymného dotazníku a to konkrétne prvým z nich sú individuálne kurzy anglického alebo nemeckého jazyka, za ktoré by spoločnosť Daimler Truck Česká republika s.r.o. mala zaplatiť 412 000 Kč za individuálne online lekcie

a 472 000 Kč za osobnú individuálnu lekciu, bez zahrnutia DPH. Tieto náklady boli vypočítané za jeden ročný kurz, v priebehu 10 mesiacov na základe predpokladu, že by sa konala jedna lekcia týždenne. Druhý návrh zameraný na školenie MS Office, ktoré by trvalo jeden deň pre 15 účastníkov, vychádza na 97 500 Kč bez DPH. Náklady na predposledný návrh, vzdelávanie zamerané na soft skills, boli vypočítané na 69 000 Kč bez DPH. Náklady na interného školiteľa a školenie interných systémov vyšli celkovo na 43 200 Kč bez DPH.

Celkovo, tieto návrhy a odporúčania by mali prispieť k optimalizácii systému vzdelávania a rozvoja v spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o., čím sa zvýši konkurencieschopnosť spoločnosti a zlepší sa pracovné prostredie pre zamestnancov. Implementácia efektívnych stratégií pre vzdelávanie a rozvoj je kľúčová pre udržanie vysokého štandardu kvality práce a motivácie zamestnancov.

V bakalárskej práci boli najskôr zhrnuté a vyhodnotené teoretické poznatky týkajúce sa skúmanej problematiky, ktoré slúžili k posúdeniu aktuálneho systému vzdelávania a rozvoja vo vybranej spoločnosti a k identifikácii jeho kľúčových silných a slabých stránok. Na základe analýzy získaných informácií a výsledkov kvalitatívneho a kvantitatívneho výskumu boli následne navrhnuté odporúčania pre zlepšenie aktuálneho systému vzdelávania a rozvoja. Na konci práce je možné konštatovať, že ciele bakalárskej práce boli úspešne naplnené.

Literatúra

Odborná literatúra a časopisy

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7

BARTÁK, J. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada, 2023. 280 s. ISBN 978-80-271-3823-4

BELL, P. *Pearson Edexcel International GSE (9-1) ICT*. PEARSON Education Limited, 2017, s. 360 ISBN 9780435188931

BENEŠ, M. *Andragogika*. 2. akt. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 176 s. ISBN 978-80-247-4824-5

DVOŘÁČKOVÁ, V. *Anglická terminologie pro učitele: praktický průvodce*. Praha: Grada, 2021. 224 s. ISBN 978-80-271-2470-1

DUBEY, U. K. B., KOTHARI, D. P., *Research Methodology: Techniques and trends* CRC Press, 2022, s 306, ISBN 9781351682060

FREED, S. *AI and Human Thought and Emotion*, Auerbach Publishers, 2019, s 267, ISBN 9780367029296

HARREVELD, B. et al., *Constructing methodology for qualitative research*. Palgrave Macmillan, 2016, s 270, ISBN 978-1-137-59942-1

HAWKINS, J. *A thousand brains: a new theory of intelligence*. New York: Basic Books. 2021, s. 288 ISBN 978-1-5416-7581-0.

KIMSEY-HOUSE. H., KIMSEY-HOUSE. K., SANDAHL. P., WHITWORTH., L., *Ko-aktivní koučing*. Synergie Publishing SE, 2017. 206 s. ISBN 978-80-7370-394-3

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. roz. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8

KUMAR R., *Research Methodology: A step-by-step Guide for Beginners*. SAGE Publications. 2014. s. 432, ISBN 978-14-462-9782-7

LANGER, T. *Moderní lektor: průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. Praha: Grada, 2016. 224 s. ISBN 978-80-271-0093-4

MUŽÍK, J., KARPÁLEK, P., *Lidské zdroje a personální management*. Academia, 2017. 170 s. ISBN 9788020027733

PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., STRÍTESKÝ, M. *Personální řízení. Úvod do moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2021. 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6

PARMA, P., *Umění koučovat*. Extima CZ, 2021. 206 s. ISBN 978-80-7370-394-3

PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 336 s. ISBN 978-80-247-4806-1

PRŮCHA, J. *Andragogický slovník*. 2. akt. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 320 s. ISBN 978-80-247-4748-4.

PRŮCHA, J. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada, 2014. 152 s. ISBN 978-80-247-5232-7

PRŮCHA, J. *Moderní pedagogika*. Poral, 2017. 488 s. ISBN 9788026212287

STOREY, J. *New perspectives on Human Resource Management*, Routledge, 2015, 222 s. ISBN 978-1-315-74056-0

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada, 2016. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1

TEREK, M. *Interpretácia štatistiky a dát*, 5. doplnené vydanie. EQUILIBRIA, 2017. 460 s. ISBN 9788081432132

URBAN, M. *Kvalitatívny výskum vo svete umenia*. VEDA: 2020. 214 s ISBN 9788022418546

URBANCOVÁ, H., VRABCOVÁ, P. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Praha: Grada, 2023. 296 s. ISBN: 978-80-271-3675-9

VANCE, L. D. *The Business of Learning: How to Manage Corporate training to improve Your Bottom Line*. Poudre River Press, 2017, 602 s. ISBN 9780984585304

ZORMANOVÁ, L. *Didaktika dospělých*. Praha: Grada, 2017. 224 s. ISBN 978-80-271-0051-4

ZORMANOVÁ, L. *Obecná didaktika: pro studium a praxi*. Praha: Grada, 2014. 240 s. ISBN 978-80-247-4590-9

Internetové zdroje

Adobe Learning Manager. Exploring the Top 10 Learning and Development Trends for 2023. LinkedIn.com [online]. 2023 [cit 05.02.2024]. Dostupné z WWW: <https://www.linkedin.com/pulse/exploring-top-10-learning-development-trends-2023/>

ALSTER. Why and How to Use AI for Training and Development. Synthesia.io [online]. 2023 [cit 05.02.2024]. Dostupné z WWW: <https://www.synthesia.io/post/why-and-how-to-use-ai-for-training-and-development>

BIRO. 10 reasons employee Engagement Matters. Huffpost.com [online]. 2017 [cit 16.01.2024]. Dostupné z WWW: https://www.huffpost.com/entry/10-reasons-employee-engagement-matters_b_599d8e69e4b0b87d38cbe673

CHUGH. Top 10 Learning Trends in 2024 to focus on While Upskilling. Emeritus.org [online]. 2023 [cit 15.01.2024]. Dostupné z WWW: <https://emeritus.org/blog/learning-trends-2024/>

GAIKWAD. Building a Successful career: The importance of Career Development. LinkedIn.com [online]. 2023 [cit 05.01.2024]. Dostupné z WWW: Building a Successful Career: The Importance of Career Development (linkedin.com)

GUPTA. 17 Best Employee Training Methods & Techniques. Whatfix.com [online]. 2024 [cit 05.01.2024]. Dostupné z WWW: 17 Best Employee Training Methods & Techniques (2023) (whatfix.com)

IMPACT Healthcare Advisors. The Importance of Training and Development in Healthcare Employee Satisfaction. LinkedIn.com [online]. 2023 [cit 10.01.2024]. Dostupné z WWW: <https://www.linkedin.com/pulse/importance-training-development-healthcare/>

KALLOO. Brainwriting vs. Brainstorming, Which One Works Best? LinkedIn.com [online]. 2020 [cit 16.01.2024]. Dostupné z WWW: <https://www.linkedin.com/pulse/brainwriting-vs-brainstorming-which-one-works-best-kyle-kalloo/>

MAHFUZAH et al., An analysis of gamification elements in online learning to enhance learning engagement. Academia.edu [online]. 2017 [cit 05.02.2024]. Dostupné z: WWW: (PDF) THE USE OF GAMIFICATION IN EDUCATION Gamification is a use of game design elements in a non-game context to enhance user engagement | Ts. Dr. Siti Nurul Mahfuzah Mohamad - Academia.edu

MUEKE. Career Growth VS. Career Development: Learn the Difference. BrighterMonday.co [online]. 2022 [cit 18.12.2023]. Dostupné z WWW: Career Growth Vs. Career Development I BrighterMonday

MUNRO. A roadmap for career development: How to set your course. BetterUp.com [online]. 2022 [cit 18.12.2023]. Dostupné z WWW: Career Development: A Roadmap to Set Your Course (betterup.com)

NOGUCHI, Y. Virtual Reality Goes To Work, Helping Train Employees, 2019, dostupné z WWW: <https://www.npr.org/2019/10/08/767116408/virtual-reality-goes-to-work-helping-train-employees>

ORACLE. About Oracle. Oracle.com [online]. 2024 [cit 12.04.2024]. Dostupné z: WWW: <https://www.oracle.com/sk/corporate/>

SEBOLDT, T. Soft Skills Training: 8 Soft Skills Courses to Elevate Your Career. Success.com [online]. 2023 [cit 05.02.2024]. Dostupné z WWW: <https://www.success.com/soft-skills-training/>

VANZANDT. Brainstorming vs Brainwriting: Similarities and Differences. Ideascale.com [online]. 2022 [cit 16.01.2024]. Dostupné z WWW: <https://ideascale.com/blog/brainstorming-vs-brainwriting/>

WAUGHAN, B. 10 AI tools to enhance employee training. Vevox.com [online]. 2023 [cit 05.02.2024]. Dostupné z WWW: <https://www.vevox.com/blog/10-ai-tools-to-revolutionize-employee-training>

Primárne zdroje

Intranet Daimler Truck AG (2024)

Zoznam príloh

| | |
|---|-------|
| Príloha 1 Dotazník pre zamestnancov spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o. | II |
| Príloha 2 Štruktúrovaný rozhovor s Head Of Sales | V |
| Príloha 3 Štruktúrovaný rozhovor s Training manažérom | VII |
| Príloha 4 Štruktúrovaný rozhovor s After Sales manažérom | X |
| Príloha 5 Štruktúrovaný rozhovor s manažérom servisu..... | XII |
| Príloha 6 Štruktúrovaný rozhovor s Back Office manažér..... | XIV |
| Príloha 7 Štruktúrovaný rozhovor s personálnym oddelením | XVI |
| Príloha 8 Grafické spracovanie výsledkov dotazníkového šetrenia | XVIII |

Prílohy

Príloha 1 Dotazník pre zamestnancov spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o.

Dobrý deň,

Týmto by som Vás chcela požiadať o vyplnenie anonymného dotazníku, ktorý slúži ako podklad pre praktickú časť mojej bakalárskej práce na tému „Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov v spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o.“. Bola by som veľmi vdáčná, keby ste si našli pár minút na jeho vyplnenie.

Za Váš čas a ochotu vopred ďakujem.

1. Vaše pohlavie? *
 - Žena
 - Muž
2. Váš vek? *
 - Menej ako 30 rokov
 - 31 – 45 rokov
 - 46 – 55 rokov
 - 56 rokov a viac
3. Aké je Vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie? *
 - Základné (ZŠ)
 - Stredoškolské
 - Vyššie odborné
 - Vysokoškolské
4. Ako dlho pracujete v tejto spoločnosti? *
 - Menej ako 1 rok
 - 1 rok až 4 roky
 - 5 rokov až 9 rokov
 - 10 rokov a viac
5. Na akej pracovnej pozícii pracujete? *
 - Otvorená otázka
6. Ako ste bol/a spokojný/á so zaškolením v priebehu adaptácie do spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o.? *
 - Veľmi spokojný/á
 - Spokojný/á
 - Nespokojný/á
 - Veľmi nespokojný/á
7. Aké formy vzdelávania preferujete? *
 - Online
 - Prezenčne
 - Kombinovane
8. Aké metódy vzdelávania preferujete? *
 - Koučing a/alebo Mentoring

- Konzultovanie a/alebo asistovanie
 - Brainstorming a/alebo Brainwriting
 - Prednášky, semináre a workshopy
 - eLearning
 - Samoštúdium
 - Iné:
9. Akým spôsobom sa dozvedáte o možnostiach vzdelávania? *
- Intranet
 - V rámci porady
 - Od svojho nadriadeného
 - Emailom od HR oddelenia
 - V kuchynke pri obede
 - Iné:
10. Ako hodnotíte aktuálny systém vzdelávania v spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o.? *
- Veľmi spokojný/á
 - Spokojný/á
 - Nespokojný/á
 - Veľmi nespokojný/á
11. Je podľa Vás na Vašej pracovnej pozícii dôležité pravidelné vzdelávanie? *
- Určite áno
 - Asi áno
 - Skôr nie
 - Určite nie
12. Koľkokrát ročne sa zúčastňujete vzdelávacích a rozvojových aktivít v spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o.? *
- Raz
 - Dvakrát až trikrát
 - Štyrikrát až šesťkrát
 - Sedemkrát a viac
13. V akej oblasti máte potrebu sa aktuálne vzdelávať? *
- Otvorená otázka
14. Prispievajú Vám vzdelávacie aktivity, ktoré ponúka spoločnosť Daimler Truck Česká republika s.r.o., k lepšiemu zvládaniu pracovných aktivít? *
- Určite áno
 - Skôr áno
 - Skôr nie
 - Určite nie
15. Sú vzdelávacie aktivity, ktoré ponúka spoločnosť Daimler Truck Česká republika s.r.o., adekvátne pre Váš osobný a pracovný rozvoj? *
- Určite áno
 - Skôr áno
 - Skôr nie
 - Určite nie
16. Máte stanovené ciele, ktoré Vám pomáhajú vo Vašom osobnom a pracovnom rozvoji? *
- Určite áno

- Skôr áno
 - Skôr nie
 - Určite nie
17. Podporuje Vás nadriadený pri dosahovaní Vašich cieľov? *
- Určite áno
 - Skôr áno
 - Skôr nie
 - Určite nie
18. Aké špecifické školenia, prednášky a workshopy by ste považoval/a za užitočné pre Váš ďalší rozvoj? *
- Otvorená otázka
19. Skúsili ste už školenie jazykov, ktoré ponúka spoločnosť Daimler Truck Česká republika s.r.o., ako benefit? *
- Áno
 - Nie
20. Prečo nie?
- Otvorená otázka

Zdroj: Vlastné spracovanie

Príloha 2 Štruktúrovaný rozhovor s Head Of Sales

Termín rozhovoru: 04.03.2024

Miesto: Sídlo spoločnosti v Prahe

Zúčastnené osoby:

A: Autorka

R1: Respondent (Head of Sales)

A: Dobrý deň, mohli by ste, prosím, na úvod predstaviť náplň práce Vášho tímu?

R1: Dobrý deň, zastupujem predajné oddelenie, v tíme mám momentálne 16 ľudí, ktorí spracovávajú administratívu predaja, predajnú administratívu, dispozičné, faktúry, príprava faktúr, špeciálne prípady, telematické služby a prenájom vozidiel.

A: Aké sú hlavné ciele vzdelávania a rozvoja vo vašom tíme?

R1: Môžeme to rozdeliť na 2 typy, produktovú a odbornú. Produktová sa zameriava na produkty, novinky, inovácie na trhu, špecifické potreby a odborná zasa na všeobecné, komunikačné, prezentačné a manažérske vedomosti. Ako cieľ je zvýšenie kvalifikácie, výkonu pracovného procesu, zamestnanecká spokojnosť a obojstranný efekt pre zamestnávateľa.

A: Aké sú preferované metódy vzdelávania a rozvoja vo vašom tíme? Preferujete metódy na pracovisku alebo mimo pracoviska? A Prečo?

R1: Myslím si, že my ako veľký koncern už máme pomerne dobre rozvinuté možnosti vzdelávania čo sa týka tej produktovej a odbornej stránky. Máme interných školiteľov, interné možnosti, ktoré nám ponúka centrála v rámci dlhodobých training projektov. Čo sa týka softvových vecí, máme taktiež 2 možnosti, jedna je externá školiaca agentúra a Daimler Truck Corporate Academy, ktorá zastrešuje väčšinu manažérskych a soft skills vedomostí. Nevýhodou tejto metódy je to, že je iba v nemeckom a anglickom jazyku. Po pandémii COVID-19 sa to dost' zmenilo, veľmi veľa školení ostalo v online verzii ale je to individuálne. Ja preferujem vzdelávanie na pracovisku, kvôli osobnej účasti, intenzite a sociálnej interakcie. Zasa sa to môže rozdeliť na tie 2 typy, produktová je určite lepšia na pracovisku, zatiaľ čo soft skills môže postačiť online. Assessment centrum je v rámci manažérskeho vzdelávania, ktoré som absolvoval aj ja na centrále v Stuttgarte, zahŕňa koučing, asistovanie, vedenie ľudí a pod.

A: Ako sa rozhodujete o voľbe metód vzdelávania pre konkrétne skupiny zamestnancov?

R1: Ako som pred chvíľou uviedol, je to individuálne od typu vzdelávania.

A: Sú zamestnanci vo vašom tíme aktívne zapojení do plánovania svojho vlastného rozvoja a kariérneho rastu?

R1: Určite áno, môžu vyjadriť svoje plány, potreby a žiadosti kedykoľvek. Sám mám osobnú dobrú skúsenosť s plánovaním kariérneho postupu a zároveň sa to snažím preniesť na mojich kolegov v tíme. Myslím si, že to je aj vidieť v rámci postupu pozícií v hierarchii spoločnosti. Viedem dvakrát ročne motivačný a hodnotiaci pohovor, na základe ktorého si definujeme plány rozvoja, ktoré chcú aj oni aj ja pre ich zlepšenie. Na základe toho si vytvoríme definíciu toho, ako to vzdelávanie môže vyzerat', akým spôsobom to pôjde ďalej a snažíme sa to naplniť. Mali sme v mojom tíme v spolupráci s Daimler Truck Corporate Academy koučing.

A: Ako identifikujete potreby vzdelávania zamestnancov vo vašom tíme a aké kroky a procesy nasledujete pri plánovaní a realizácii podnikového vzdelávania?

R1: Z môjho pohľadu je u nás v spoločnosti obsiahle, keďže máme produktívnych ľudí na servise, ktorí potrebujú pravidelné odborné vzdelávanie, napr. na elektro-mobilitu, technické vedomosti a taktiež aj nás na predaji, tie soft skills, ako argumentácia predaja, know-how predajnej siete, komunikáciu na zákazníkov, prezentačné zručnosti. Máme od centrály marketingový plán, na základe ktorého pripravujeme aj ten rozvojový plán. Ako som už spomínal, identifikácia prebieha na motivačnom a hodnotiacom pohovore.

A: Ako sa hodnotí úspešnosť vzdelávacích a rozvojových aktivít vo vašom tíme?

R1: Absolvovanie každého vzdelávania, interného či externého, je zakončené nejakým certifikátom, čo je okamžitým efektom toho absolvovania. A samozrejme sú aj dlhodobé efekty, ktoré očakávame. Myslím si, že v tej produktovej časti je to jednoduché, kde môžeme určiť či je odbornosť na takej úrovni na akej potrebujeme. Vo všeobecnej časti je to komplikovanejšie, po absolvovaní vzdelávania sa na nadväzujúcom motivačnom pohovore rozoberá spokojnosť a zároveň hodnotíme, či je potrebné ďalšie vzdelávanie v tejto oblasti alebo sa môžeme venovať niečomu novému. Čo sa týka jazykových školení máme jazykové audity. Manažérske školenie, ktoré umožňuje sa prihlásiť na manažérsku pozíciu je vyhodnotené assessment centrom, kde je viacero kritérií a hodnotiteľov, ktorí hodnotia schopnosti uchádzača, ako vie interpretovať a viesť ľudí.

A: Aké sú hlavné formy a metódy vo vzdelávaní a rozvoji zamestnancov, ktoré sledujete alebo plánujete vo vašom tíme implementovať?

R1: To je otázka skôr na personálne oddelenie, ale za mňa to bude koučing, pretože v tom vidím veľký potenciál alebo konzultačná činnosť s kolegami z centrály. Pôsobil som tam 3 roky, mám tam dobrú sieť kontaktov, tak sa snažím pomôcť mojím kolegom z tímu konzultovať s centrárou, keďže oni tieto situácie zažívajú každodenne. Vedel by som si predstaviť využívať virtuálnu realitu na odborné vzdelávanie.

A: Sú metódy vzdelávania prispôsobené individuálnym potrebám a preferenciám zamestnancom vo vašom tíme?

R1: Určite áno. Mám pozitívnu spätnú väzbu od mojich kolegov, mal som požiadavky na nový Excel, Access, jazykových školení a rôzne iné a všetko sa naplnilo, takže za mňa sme ako firma štedrý a snažíme sa vyhovieť vo všetkom.

A: Ďakujem za odpovede a Váš čas.

R1: Aj ja ďakujem.

Zdroj: Vlastný prepis rozhovoru

Príloha 3 Štruktúrovaný rozhovor s Training manažérom

Termín rozhovoru: 05.03.2024

Miesto: Sídlo spoločnosti v Prahe

Zúčastnené osoby:

A: Autorka

R2: Respondent (Training manažér)

A: Dobrý deň, mohli by ste, prosím, na úvod predstaviť náplň práce Vášho tímu?

R2: Dobrý deň, v mojom tíme je 11 ľudí vrátane mňa. Zastrešujeme technickú podporu pre Mercedes-Benz a FUSO, školenia, garancie, prístupy do systémov, diagnostiky, servisné opatrenia a SharePoint.

A: Aké sú hlavné ciele vzdelávania a rozvoja vo vašom tíme?

R2: Rozdelil by som to do dvoch skupín. Prvá skupina je tzv. Hard skills, tam radím schopnosť prevádzkať všetky technicky špecifické ale pritom štandardné úkony spojené s produktom, to znamená porozumieť produktom, dokázať ho špecifikovať pre objednanie do výroby, dokázať správne popísať a vysvetliť všetky funkcie produktu, vozidlá, príslušenstvo, náhradné diely, dokázať ho opraviť, diagnostikovať, zriadiť, vyskúšať a pod. na pozíciách v maloobchode ako predajca vozidiel, prijímací technik, mechanik atď. Zvyšovanie technickej kvalifikácie personálu s cieľom zlepšenia služieb pre koncových zákazníkov, zvýšenie kapacity servisu pre rýchlejšie odbavenie zákazníkov, zvýšenie účinnosti diagnostických metód keďže správna diagnostika = zníženie nákladov na opravu, rozšírenie služieb zákazníkom ako je čiachovanie tachografov, emisie, rovnanie rámov, informácie o nadstavbách a prípojných vozidlách a mnohé iné. Zvýšenie efektivity servisu získaním a zdokonalením technických vedomostí o produkte, pretože čo viem, nemusím hľadať a tak som rýchlejší a efektívnejší ale taktiež aj o systémoch Mercedes-Benz a FUSO, ako s nimi pracovať, kedy a k čomu ich využívať, ak poznám systém, nezdržiavam sa pri vyhľadávaní a nepremýšľam o tom, ako sa systém používa, prípadne nezdržiavam kolegov svojimi otázkami. Cieľom druhej skupiny, teda soft skills, je zvýšenie efektivity prostredníctvom lepšej internej komunikácie a prípade emocionálneho kvocientu. Zároveň je cieľom aj zlepšenie komunikácie voči externým subjektom a zákazníkom. Tam sú soft skills obzvlášť podstatné. Pokiaľ sa niečo v servise nepodarí, je tak zvládanie soft skills na strane komunikačného článku voči zákazníkovi, môže vo výsledku pôsobiť dodaná služba perfektne a zákazník sa o prípadnej chybe vôbec nemusí dozvedieť alebo ju môže vnímať aj ako niečo, s čím by si u konkurencie vôbec neporadili. Soft skills sú podstatné a celkovo v komunikácii, internej aj externej, pre udržanie dobrej nálady a pevných vzťahov medzi kolegami a aj zákazníkmi.

A: Aké sú preferované metódy vzdelávania a rozvoja vo vašom tíme? Preferujete metódy na pracovisku alebo mimo pracoviska? A Prečo?

R2: Vzdelávanie u nás prebieha tromi spôsobmi. Prvým je tzv. F2F, teda face-to-face osobne školiteľ a poslucháči v školiacej miestnosti, kde sa jedná hlavne o najobľúbenejší a najúčinnější typ školenia. Je tu priama interakcia medzi školiteľom a účastníkmi. Zároveň si účastníci často pamätajú obsah lepšie, keď si ho môžu spojiť s prednášajúcim. K tomu sú vytrhnutí z ich stereotypu, čo tiež napomáha k udržaniu ich pozornosti ak tomu, aby si preberané témy lepšie zapamätali. V Daimleru máme vlastné školiace priestory, kde je pre školiteľov jednoduchšie školenie pripraviť plus je to jednoduchšie organizačne a lacnejšie, teda sa vykonávajú školenia v nich. Čo sa týka využívania externých lokalít, tak aj to čas od času prebieha. Na to ale musí

byť už nejaký špecifický dôvod. Niektoré školenia sú vykonávané aj priamo na pracovisku účastníkov. Jedná sa o školenie, kde je potrebná špeciálna výbava, ktorá v školiacej miestnosti nie je, alebo keď je potrebné predvídať napr. programy priamo u užívateľa. Druhý spôsob je Virtual classroom alebo webinár online cez platformu MS Teams. Výhodou je rýchle rozšírenie informácie k veľkému počtu ľudí (u Face-to-face je štandardne 10 účastníkov, u virtual classroom až napr. 50 účastníkov). Tento druh školenia je tiež využívaný najmä pre ľahšie témy, ktoré neprevyšujú svojím obsahom cca 3h času. Oblúbená s ohľadom na úsporu času a finančných prostriedkov. Ťažko sa týmto spôsobom riešia komplikované technické témy. Tretím spôsobom je eLearning, čo je v podstate online nahrané školenia, spustiteľné cez školiaci web, využívané tam, kde máme od výrobcu k dispozícii českú verziu daného školenia. Veľakrát je to tak, že e-training slúži ako základ pre následné F2F školenia. Prípadne sa e-training využíva ako základné vstupné školenie pre novo nastupujúcich zamestnancov.

A: Ako sa rozhodujete o voľbe metód vzdelávania pre konkrétne skupiny zamestnancov?

R2: Podľa školiaceho plánu daného centrárou, kde je pri jednotlivých školeniach napísané aj to, akou formou sa má školenie vykonať. Samozrejme tu môžeme a robíme rôzne úpravy s tým, že sa väčšinu školení snažíme vykonávať ako F2F, najmä pokiaľ ide o mechaniky. Forma a metóda vzdelávania je určená najmä témou, o ktorej sa jedná. Ak je vhodné, aby si účastník školenia niečo vyskúšal, je najlepšia práve F2F metóda a najlepšie s využitím rôznych pomôcok ako je PowerPoint, nástenka, úlohy, tabule, podklady pre účastníkov, praktické cvičenia a pod. Pri odovzdávaní kratších doplnujúcich informácií volíme online formu školenia, prípadne iba rozoslanie informácie emailom.

A: Sú zamestnanci vo vašom tíme aktívne zapojení do plánovania svojho vlastného rozvoja a kariérneho rastu?

R2: Áno. V rámci ročných pohovorov s nadriadenými majú možnosť sa vyjadriť k tomu, čo by si predstavovali v rámci svojho ďalšieho rozvoja. Aj v priebehu roka ale majú navyše možnosť sa aktívne hlásiť na školenia poskytované školiacim oddelením alebo organizované zo strany HR oddelenia. Okrem toho sa každý dobrovoľne môže zúčastňovať jazykových kurzov a v prípade potreby môže kedykoľvek osloviť svojho nadriadeného alebo HR s prosbou o možnosť absolvovania vzdelávacieho kurzu podľa ponuky HR oddelenia, TruckTraining Portal-u alebo z externých zdrojov. Všetci zamestnanci majú možnosť mať prístup do TruckTraining Portal-u, kde sú k dispozícii e-trainingy a kde sú zároveň vyvesované aktuálne vykonávané školenia, na ktoré ich môže prihlásiť ich nadriadený.

A: Ako identifikujete potreby vzdelávania zamestnancov vo vašom tíme a aké kroky a procesy nasledujete pri plánovaní a realizácii podnikového vzdelávania?

R2: Identifikácia potrieb vzdelávania vyplýva v nadväznosti na nové produkty alebo systémy výrobcu, prípadne v súvislosti s novými požiadavkami na SW a jeho používanie. Zároveň môžu byť niektoré potreby vzdelávania spojené so zákonnými predpismi ako sú elektro-vozidlá a príslušné vzdelanie, antitrust a pod. Ako ďalší vstup, ktorý napomáha k identifikácii potreby vzdelávania je hodnotenie spokojnosti zákazníkov, tzv. C-STAR, podľa ktorého môže vzniknúť potreba prevedenia školenia. Rovnako tak môže potreba vzdelávania vyjsť z dotazníku spokojnosti zamestnancov.

A: Ako sa hodnotí úspešnosť vzdelávacích a rozvojových aktivít vo vašom tíme?

R2: Väčšina školení je zakončená tzv. feedbackom, kde sa môžu účastníci vyjadriť, tu bolo podľa ich názoru školenie úspešné. S týmito spätnými väzbami pracujeme za účelom zlepšovania kvality poskytovaných školení. Zrkadlom ku kvalite školenia môže byť aj práve zákaznícka spokojnosť sledovaná v rámci C-star.

A: Aké sú hlavné trendy, formy a metódy vo vzdelávaní a rozvoji zamestnancov, ktoré sledujete alebo plánujete vo vašom tíme implementovať?

R2: Posledné trendy, ktoré sledujeme, sú najmä v oblasti mäkkých zručností, ktoré sú dnes v popredí pred tvrdými zručnosťami. Dnes už aj napr. pre údržbové techniky budeme ponúkať školenia o tom, ako sa správne stresovať. Stále viac sú využívané aj videá a online školenia alebo e-trainingy. V minulosti sa u nás vykonávali aj tzv. „dielenské testy“ alebo „fantóm nákupy“, čo spočívalo v realizácii služby a spätnom hodnotení, ako kvalitne bola služba poskytnutá, toto sa z kapacitných a ekonomických dôvodov aktuálne nevykonáva. Virtuálna realita by sa mohla využívať pokiaľ nie je daný produkt zatiaľ k dispozícii reálne, ako hotový výrobok, je využívaná aj virtuálna realita pre prvý pocit z hotového výrobku. To bolo využité v eActros 300 aj v eActros 600. Je možné prezentovať cez virtuálne okuliare aj cez štandardný monitor alebo projektor, kde je ale zážitok o poznanie menší. Ďalším trendom sú múdre okuliare, ktoré sú napojené na návod na vykonanie práce vrátane obrázkov a identifikácie jednotlivých dielov. S takými okuliarmi je možné potom navigovať neskúsených pracovníkov pri vykonávaní opráv, kedy im okuliare signalizujú alebo ukazujú, napr. farebne, jednotlivé diely. Pomerne drahá technológia, ktorá zatiaľ nie je v našej firme využívaná. Ďalším trendom je „škola hrou“, kedy sa napr. systémy dajú vyučovať prostredníctvom hry, v ktorej užívateľ zbiera body za správne „klikanie“ pri odbavovaní prianí zákazníkov alebo prácu so systémom. Táto forma školenia bola v spoločnosti predtým využívaná, teraz k dispozícii nie je.

A: Sú metódy vzdelávania prispôsobené individuálnym potrebám a preferenciám zamestnancom vo vašom tíme?

R2: Áno, na základe spätnej väzby z jednotlivých školení.

A: Ďakujem za odpovede a Váš čas.

R2: Nepodobne, pekný deň.

Zdroj: Vlastný prepis rozhovoru

Príloha 4 Štruktúrovaný rozhovor s After Sales manažérom

Termín rozhovoru: 06.03.2024

Miesto: Sídlo spoločnosti v Prahe

Zúčastnené osoby:

A: Autorka

R2: Respondent (After Sales manažér)

A: Dobrý deň, mohli by ste, prosím, na úvod predstaviť náplň práce Vášho tímu?

R3: Dobrý deň, pre spoločnosť pracujem viac ako 25 rokov a mám na starosti popredajné služby, tzv. after sales alebo customer services and parts, v tíme mám 20 ľudí máme na starosti komplet servisnú podporu, logistiku náhradných dielov, garancie, reklamácie, servisné zmluvy, školenie servisného personálu, technické poradenstvo, rozvoj po-predajných služieb, marketing a business management.

A: Aké sú hlavné ciele vzdelávania a rozvoja vo vašom tíme?

R3: Všeobecne rozvoj znalostí, vedomostí a zručností jednotlivých zamestnancov v súlade s hlavnou činnosťou vyššie uvedených služieb.

A: Aké sú preferované metódy vzdelávania a rozvoja vo vašom tíme? Preferujete metódy na pracovisku alebo mimo pracoviska? A Prečo?

R3: Za mňa je najúčinnější training on the job, kde vzhľadom na to, že jednotlivé oblasti sú veľmi špecifické, na ktoré nie je nejaké všeobecné vzdelávanie. Noví zamestnanci tak môžu najrýchlejšie načerpať potrebné informácie prostredníctvom asistovania, koučingu, mentoringu a celkovo už skúsených kolegov. Môžeme to rozdeliť na oblasti na odborné špecifické Daimler Truck, kde sú jednotlivé procesy a systémy, ktoré Daimler požíva v tej danej oblasti v po-predajných službách. Ďalšou oblasťou sú tak všeobecne dostupné, oblasti administratívy, MS office, ktoré poskytujú dodávateľské služby a Daimler Truck Corporate Academy, ktoré poskytuje centrála v Nemecku. Keďže sme globálna firma, tak poskytujeme pre zamestnancov školenie nemeckého a anglického jazyka. Potom tam padá aj soft skills, ktoré je možno vzdelávať jak na pracovisku tak aj mimo pracoviska. Povinné školenia zo zákona ako je bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci, požiarne opatrenia, Prvá pomoc, školenie vodičov, antitrust a pod. prebieha online formou. Celkovo možno povedať, že záleží na problematike vzdelávania. Preferujem job shadowing, čo zahŕňa asistovanie, mentoring, koučing, konzultovanie, spätnú väzbu z pohľadu skúsenejšieho kolegu alebo školiteľa, ktorí musí byť nestranná osoba pre kontrolu a podporu, čo môže byť finančne aj časovo náročné. Mám rad aj skupinové práce, nie len výklad ale aj interaktívnu formu vzdelávania, kde spolupracujú.

A: Ako sa rozhodujete o voľbe metód vzdelávania pre konkrétne skupiny zamestnancov?

R3: Tento proces má viacero rovín, jedna rovina je hodnotiaci a motivačný pohovor, ktorý vediem so svojim tímom raz ročne. Na tomto pohovore je povedaná spätná väzba, prediskutujeme oblasti a nedostatky, definujeme v čom sa chcú vzdelávať a podporiť na základe ponuky interných alebo externých vzdelávacích aktivít sa potom dohodneme. Ak to je dôležitý aspekt, ktorý nie je v tomto portfóliu, tak to spoločne s personálnym oddelením naplánujeme a vyhovieme si navzájom. Ďalšou rovinou je vzdelávanie od materskej spoločnosti v Nemecku, ktoré prebieha väčšinou na diaľku a eLearningom, ktoré sa týka hlavne špecialistov, technickej podpory, výrobného závodu, predstavenie nových produktov a vozidiel a podobne. Jeden školiteľ ide osobne do Nemecka, kde podstúpi povinné školenia a následne

ich prevádza po celej dilersej sieti v Česku a na Slovensku v rodnom jazyku. Povinné školenia sú vopred určené, po vzájomnej dohode sa to vie zmeniť.

A: Sú zamestnanci vo vašom tíme aktívne zapojení do plánovania svojho vlastného rozvoja a kariérneho rastu?

R3: Ako som povedal, robíme ročné vyhodnotenie na pohovore, čo je systematické a pravidelné. Zároveň na základe spätnej väzby, keď jednotlivec vidí nejakú príležitosť vo vzdelávaní alebo kariérnom rozvoji, tak sa vieme dohodnúť.

A: Ako identifikujete potreby vzdelávania zamestnancov vo vašom tíme a aké kroky a procesy nasledujete pri plánovaní a realizácii podnikového vzdelávania?

R3: Na základe spätnej väzby od zamestnancov alebo ak príde nejaká novinka na trh, tak je nutné zúčastniť sa jej predstavenia, kde získame relevantné informácie, ktoré následne vieme poslať na cieľové skupiny.

A: Ako sa hodnotí úspešnosť vzdelávacích a rozvojových aktivít vo vašom tíme?

R3: Na začiatku školení je vstupný test pre zrovnanie vedomostí účastníkov školenia. Po vyhodnotení sa roztriedia do skupín aby sa vyhlo nedorozumeniam, keďže každý má inú úroveň vedomostí a znalostí. Na konci školení je výstupný test znalostný, na základe ktorého vidíme akú úspešnosť malo dané školenie. Následne získajú po úspešnom výstupnom teste certifikáciu. Nie len testom ale aj zisťujeme ich názor a pohľad na konkrétne školenie. Spätná väzba je pravidlom po ukončení. Potom tu máme soft skillové oblasti, ktoré hodnotíme individuálne a dlhodobo sledujeme výkon a efektivitu. Taktiež tu máme aj prieskum spokojnosti zákazníkov, ktorý prebieha kvalitatívne.

A: Aké sú hlavné formy a metódy vo vzdelávaní a rozvoji zamestnancov, ktoré sledujete alebo plánujete vo vašom tíme implementovať?

R3: Za posledné roky sa zvýšila digitalizácia, hlavne v období pandémie COVID-19. Práve preto bolo potrebné pripraviť školenia v online forme a v lokálnych jazykoch. Spoločnosť by mohla v budúcnosti vizualizovať staré školiace materiály do formy videí, audio kníh alebo obrázkov, prípadne aj virtuálnu realitu, ktorá už existuje na nejaké projekty. Digitalizácia je preceňovaná, nejde naučiť eLearningom všetko, je potreba fyzickej interakcie školeného a školiaceho.

A: Sú metódy vzdelávania prispôsobené individuálnym potrebám a preferenciám zamestnancom vo vašom tíme?

R3: Určite áno.

A: Ďakujem za odpovede a Váš čas.

R3: Ďakujem aj ja, pekný deň.

Zdroj: Vlastný prepis rozhovoru

Príloha 5 Štruktúrovaný rozhovor s manažérom servisu

Termín rozhovoru: 06.03.2024

Miesto: Sídlo spoločnosti v Prahe

Zúčastnené osoby:

A: Autorka

R4: Respondent (manažér servisu)

A: Dobrý deň, mohli by ste, prosím, na úvod predstaviť náplň práce Vášho tímu?

R4: Dobrý deň, my sme maloobchodné predajné oddelenie, kde sa snažíme predat' čo najviac vozidiel na koncového zákazníka priamo za našu firmu, ktorá je zároveň importérom, opravcom a predajcom. V tíme mám 9 predajcov, 1 špecialistu na telematické služby, 2 asistentky a 1 technika.

A: Aké sú hlavné ciele vzdelávania a rozvoja vo vašom tíme?

R4: Byť v obraze kvôli inováciám, čo zahŕňa prezentačné a odborné vedomosti. Predajca prechádza pravidelnými školeniami, keď je niečo aktuálne nového a taktiež prechádza aj formálnym a plánovaným školením, čo je certifikácia predajcov z pravidla raz za 5 rokov. Ďalej to je určite zdokonaľovanie soft skills.

A: Aké sú preferované metódy vzdelávania a rozvoja vo vašom tíme? Preferujete metódy na pracovisku alebo mimo pracoviska? A Prečo?

R4: Záleží od okolností, nemám preferovanú metódu. Testovanie jazdy sa nedajú preniesť do online verzie.

A: Ako sa rozhodujete o voľbe metód vzdelávania pre konkrétne skupiny zamestnancov?

R4: Je to kombinácia všetkého, dostávame plán od školiaceho oddelenia, ktorému sa prispôsobujeme ale ak to niekomu nevyhovuje, tak sa vieme dohodnúť.

A: Sú zamestnanci vo vašom tíme aktívne zapojení do plánovania svojho vlastného rozvoja a kariérneho rastu?

R4: V tomto oddelení nie je veľa priestoru na kariérny postup. Sú tu tzv. neproduktívni ľudia, ako sú asistentky, špecialista telematických služieb alebo aj ja ako vedúci oddelenia, pretože nepredávame pre konečného zákazníka ale my vytvárame podmienky pre predajcov aby toho predali čo najviac. Pozícia predajca sa môže posunúť od juniora po seniora.

A: Ako identifikujete potreby vzdelávania zamestnancov vo vašom tíme a aké kroky a procesy nasledujete pri plánovaní a realizácii podnikového vzdelávania?

R4: Je to tak trochu dobrovoľné a povinné. Záleží to na inováciách na trhu ale aj na základe spätnej väzby od predajcov, kedy prejavia oni sami iniciatívu, napríklad záujem o jazykové alebo technické školenia. Pri inováciách je predajca povinný zoznámiť sa a preškoliť v danej problematike a pri svojej iniciatíve do toho vzdelávania a rozvoja ide dobrovoľne.

A: Ako sa hodnotí úspešnosť vzdelávacích a rozvojových aktivít vo vašom tíme?

R4: Tak určite certifikácia, záverečným testom a hodnotením školiteľa, mňa ako vedúceho a externým školiteľom.

A: Aké sú hlavné formy a metódy vo vzdelávania a rozvoji zamestnancov, ktoré sledujete alebo plánujete vo vašom tíme implementovať?

R4: To je otázka skôr na školiteľa, koučing je mostík medzi školiteľom a predajcami. Môžem poskytnúť školiteľom spätnú väzbu, či sa mi zdá vhodná zvolená forma pre dané školenie. Ale nie som ten, kto sa nad tým zamýšľa a presadzuje si svoje.

A: Sú metódy vzdelávania prispôsobené individuálnym potrebám a preferenciám zamestnancom vo vašom tíme?

R4: Áno.

A: Ďakujem za odpovede a Váš čas.

R4: Ďakujem, nepodobne. Pekný deň.

Zdroj: Vlastný prepis rozhovoru

Príloha 6 Štruktúrovaný rozhovor s Back Office manažér

Termín rozhovoru: 11.03.2024

Miesto: Sídlo spoločnosti v Prahe

Zúčastnené osoby:

A: Autorka

R5: Respondent (Back Office manažér)

A: Dobrý deň, mohli by ste, prosím, na úvod predstaviť náplň práce Vášho tímu?

R4: Dobrý deň, v tíme mám 10 ľudí a zameriavame sa na predaj použitých nákladných vozidiel.

A: Aké sú hlavné ciele vzdelávania a rozvoja vo vašom tíme?

R4: Sú produktové školenia, ktoré sa vzťahujú k nákladným automobilom. V prípade potreby je možné pomocou HR zaistiť odbornejšie školenie, napríklad Excel, psychológiu predaja, technické porozumenie, jazykové kurzy, krízové situácie a pod. Raz ročne prebiehajú hodnotiace a motivačný pohovory, kde sa pozrieme späť na celý ten rok a zároveň dopredu čo nás čaká. Hlavnou otázkou je „Čo pre seba môžeme urobiť vzájomne alebo máš nejakú potrebu sa v niečom zlepšiť?“ Hlavným cieľom je jednoznačne zvýšenie kvalifikácie.

A: Aké sú preferované metódy vzdelávania a rozvoja vo vašom tíme? Preferujete metódy na pracovisku alebo mimo pracoviska? A Prečo?

R4: Preferujem vzdelávanie na pracovisku, osobná interakcia nenahradí online svet.

A: Ako sa rozhodujete o voľbe metód vzdelávania pre konkrétne skupiny zamestnancov?

R4: Záleží od okolností a od centrály, čo ponúka a čo žiada.

A: Sú zamestnanci vo vašom tíme aktívne zapojení do plánovania svojho vlastného rozvoja a kariérneho rastu?

R4: Môžem povedať, že môj tím tu je už dlhé roky, už si vybudovali svoje a sú momentálne spokojní tam kde sú, ale ak niečo chcú tak sa vieme dohodnúť. Takže áno aj nie.

A: Ako identifikujete potreby vzdelávania zamestnancov vo vašom tíme a aké kroky a procesy nasledujete pri plánovaní a realizácii podnikového vzdelávania?

R4: Na základe spätnej väzby od jednotlivcov alebo z nutnosti na základe noviniek na trhu.

A: Ako sa hodnotí úspešnosť vzdelávacích a rozvojových aktivít vo vašom tíme?

R4: Certifikácia predajcov prebieha raz za 5 rokov. Jazykové školenia majú jazykové audity.

A: Aké sú hlavné formy a metódy vo vzdelávania a rozvoji zamestnancov, ktoré sledujete alebo plánujete vo vašom tíme implementovať?

R4: Mám dobrú skúsenosť s koučingom. Mám rád techniku ale nemám predstavivosť čo by sa s tým dalo robiť, nejakú virtuálnu realitu by možno šlo využívať na školeniach ale za mňa je určite lepší osobný a fyzický kontakt.

A: Sú metódy vzdelávania prispôsobené individuálnym potrebám a preferenciám zamestnancom vo vašom tíme?

R4: Áno, komunikácia a spätná väzba je dôležitá.

A: Ďakujem za odpovede a Váš čas.

R4: Pekný deň, ďakujem.

Zdroj: Vlastný prepis rozhovoru

Príloha 7 Štruktúrovaný rozhovor s personálnym oddelením

Termín rozhovoru: 12.03.2024

Miesto: Sídlo spoločnosti v Prahe

Zúčastnené osoby:

A: Autorka

R6: Respondent (Personálne oddelenie)

A: Dobrý deň, mohli by ste, prosím, na úvod predstaviť náplň práce Vášho tímu?

R6: Dobrý deň, tak tím HR, od inzercie, náboru, výberu, rozvoju k udržaniu zamestnancov. Celý životný cyklus zamestnanca od nástupu po výstup. Vzdelávanie a rozvoj, správa benefitov, rozvoj firemnej kultúry, HR marketing, spracovanie miezd a daní. Celkom 3 členovia, HR manager, HR generalist plus HR Business Partner a Payroll Špecialista. HR manager má na starosť stratégiu, rozvoj firmy a plánovanie, finančné a personálne. HR generalist a tzv. HRBP zastrešuje nábor, vzdelávanie a rozvoj, HR marketing, konzultácie, správa benefitov. Payroll špecialista má na starosti dochádzku, mzdy, komunikácia s úradmi a dane.

A: Aké sú hlavné ciele vzdelávania a rozvoja v spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o.?

R6: Aby každý zamestnanec bol dostatočne kvalifikovaný na svoju prácu. Rozvoj a vzdelávanie nielen v oblasti profesijného rozvoja, ale aj osobnostného, soft skills.

A: Aké sú preferované metódy vzdelávania a rozvoja vo vašom tíme? Preferujete metódy na pracovisku alebo mimo pracoviska? A Prečo?

R6: Preferujeme metódy mimo pracoviska, pretože zamestnanec sa môže plne venovať vzdelávaniu a nie je rušený kolegami či inými vplyvmi, ktorým sa na pracovisku nevyhne. Najčastejšie metódy sú: prednášky, semináre, webináre, workshopy či praktické tréningy.

A: Ako sa rozhodujete o voľbe metód vzdelávania pre konkrétne skupiny zamestnancov?

R6: Podľa ponúkaných možností dodávateľa alebo poskytovateľa kurzu a podľa preferencií každého jednotlivého zamestnanca. Ako on sám vie, že sa najlepšie učí a bude mu vzdelávanie najpríjemnejšie.

A: Sú zamestnanci v spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o. aktívne zapojení do plánovania svojho vlastného rozvoja a kariérneho rastu?

R6: Áno sú, minimálne raz ročne prebieha hodnotenie zamestnancov so svojim nadriadeným, kde sa stanovujú ciele na ďalšie obdobie, najčastejšie rok, vrátane oblastí rozvoja a vzdelávania. Hodnotenie prebieha formou rozhovoru, preto sú odporúčania pre rozvoj stanovené zo strany nadriadeného a potom aj podľa vlastného záujmu a preferencie zo strany zamestnanca.

A: Ako identifikujete potreby vzdelávania zamestnancov v spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o. a aké kroky a procesy nasledujete pri plánovaní a realizácii podnikového vzdelávania?

R6: Potreby sa identifikujú na základe hodnotiacich pohovorov, prípadne na základe pohovorov na konci skúšobnej/pred koncom platnosti pracovnej zmluvy. Štandardizované procesy a kroky nemáme, vždy vzdelávanie a rozvoj organizuje HR oddelenie tak, aby malo prehľad o tom, čo sa koná a kto sa zúčastňuje a mohlo pozorovať výsledky a zmeny v praxi. Vždy sa vychádza z individuálnych rozvojových potrieb každého jedného zamestnanca.

A: Ako sa hodnotí úspešnosť vzdelávacích a rozvojových aktivít vo vašom tíme? Ako sa meria účinnosť vzdelávacích a rozvojových aktivít v spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o.?

R6: Sebahodnotenie alebo sebareflexia zamestnanca, spätná väzba od nadriadeného, vlastné pozorovanie HR, spätná väzba od školiteľa alebo lektora. Účinnosť sa meria väčšinou v praxi, kde sú viditeľné zmeny v práci, rýchlosti, v prístupe, správaní a pod. Ďalej prostredníctvom každoročného testovania spokojnosti zamestnancov. Nadriadený hodnotí v rámci hodnotiacich pohovorov.

A: Aké sú hlavné formy a metódy vo vzdelávaní a rozvoji zamestnancov, ktoré sledujete alebo plánujete v spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o. implementovať?

R6: Sledujeme pomer a medzi odborným a osobnostným rozvojom, aby bola v rovnováhe. Tiež vlastnú aktivitu a iniciatívu zamestnanca k rozvoju. Ďalej sledujeme pomer prezenčných a online foriem vzdelávania.

A: Sú metódy vzdelávania prispôsobené individuálnym potrebám a preferenciám zamestnancom vo vašom tíme?

R6: Áno, každý zamestnanec si svoj rozvoj riadi najmä sám, pod dohľadom a s podporou či odporúčaniami od svojho nadriadeného. Pokiaľ nehovoríme o povinných školeniach vyplývajúcich z povahy práce či zákonných nariadeniach.

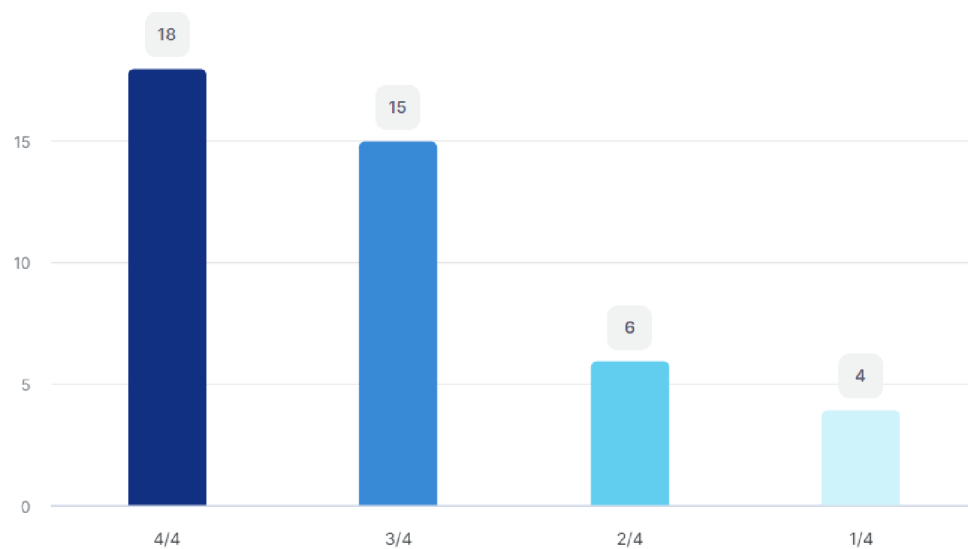
A: Ďakujem za odpovede a Váš čas.

R6: Taktiež ďakujem. Pekný deň.

Zdroj: Vlastný prepis rozhovoru

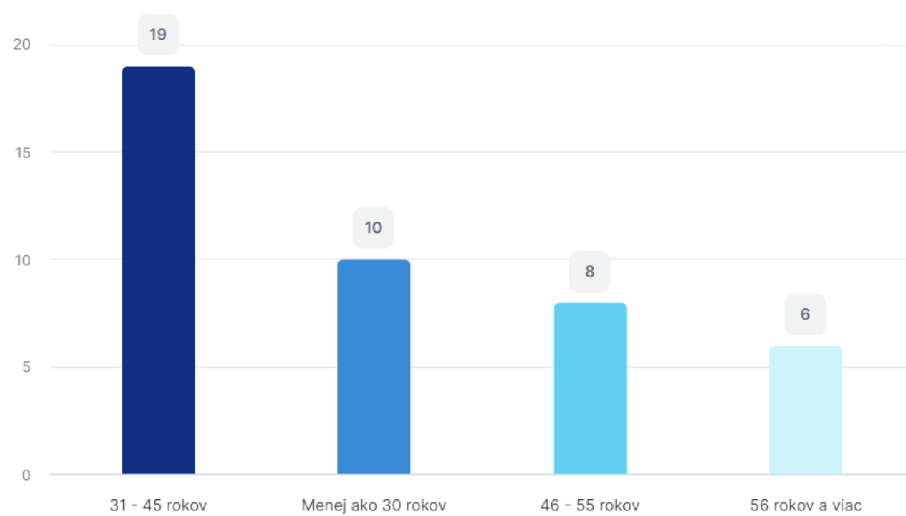
Príloha 8 Grafické spracovanie výsledkov dotazníkového šetrenia

Graf 1 Spokojnosť so zaškolením v priebehu adaptácie do spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.ro.



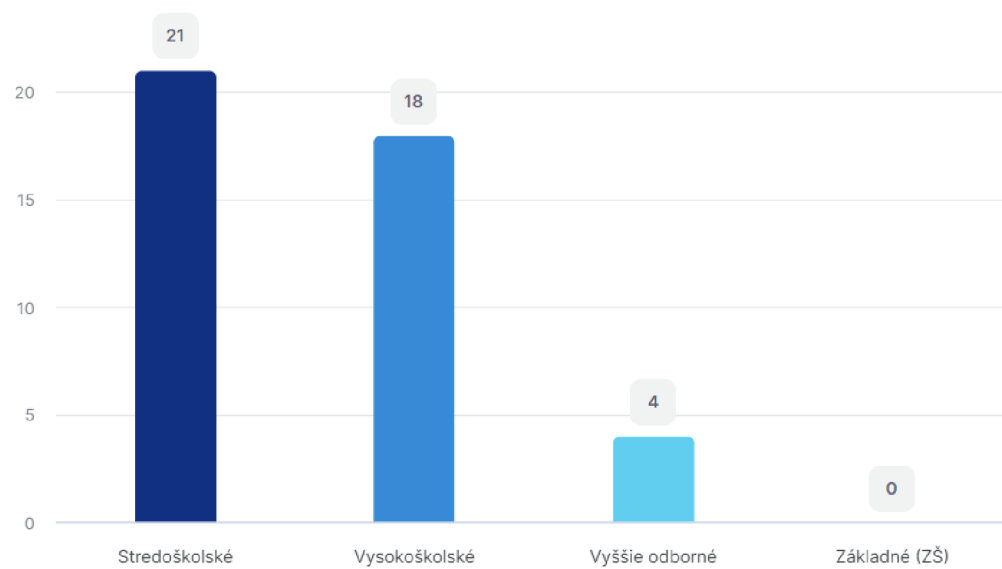
Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf 2 Vek zamestnancov



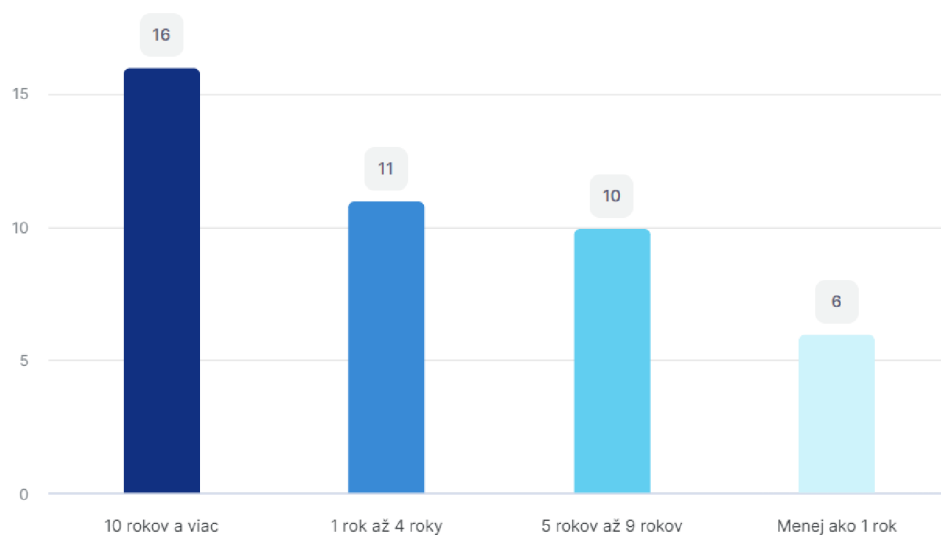
Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf 3 Najvyššie dosiahnuté vzdelanie zamestnancov



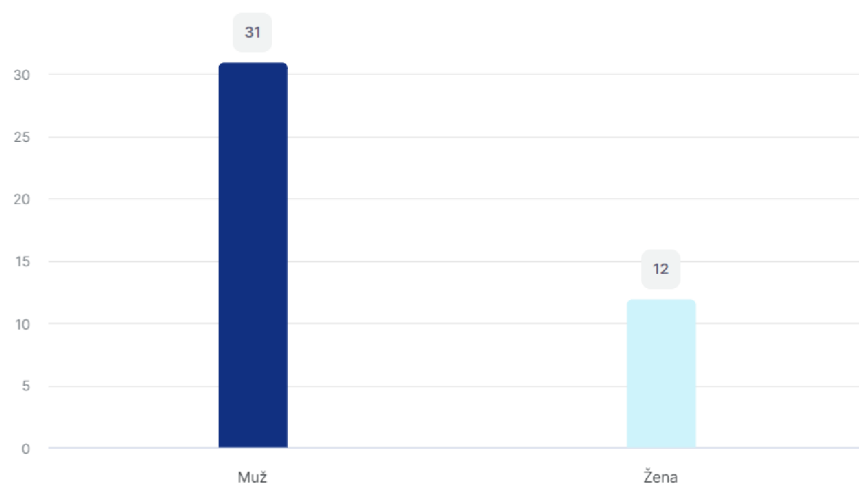
Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf 4 Dĺžka trvania zamestnania v spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o.



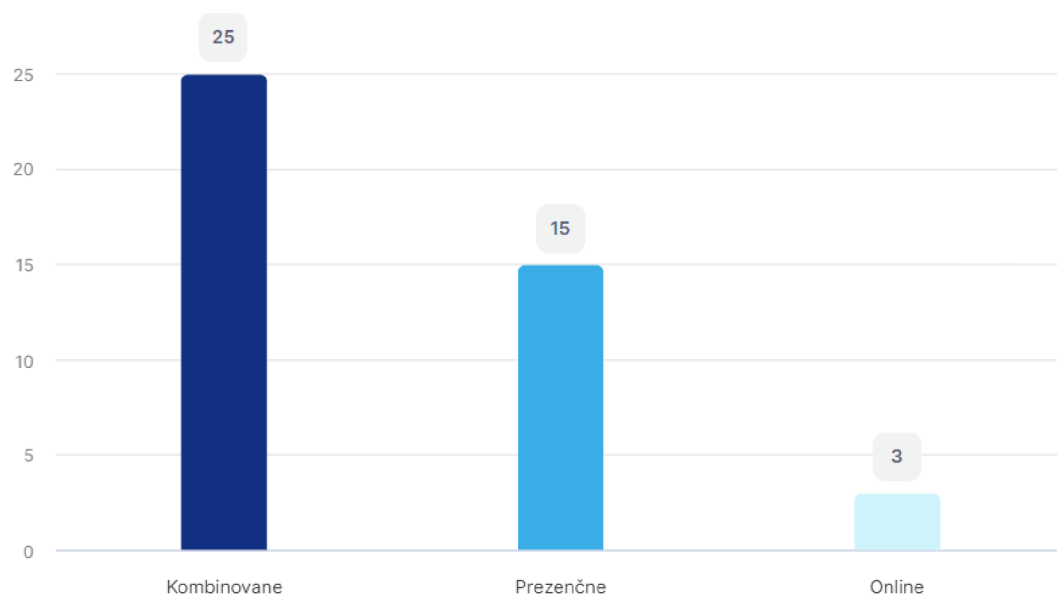
Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf 5 Pohlavie zamestnancov



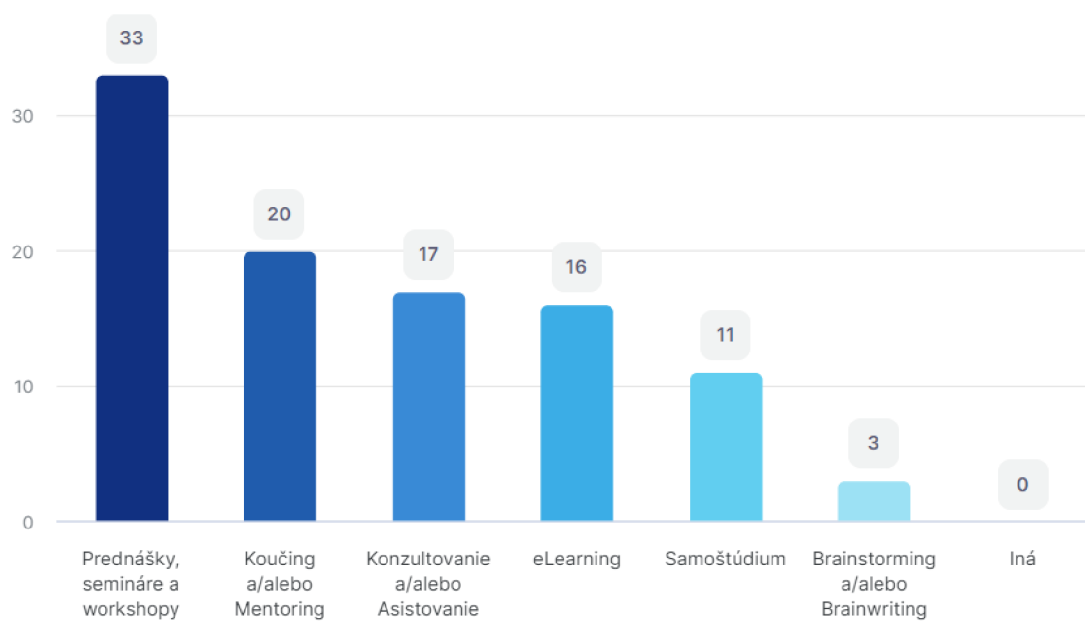
Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf 6 Preferované formy vzdelávania



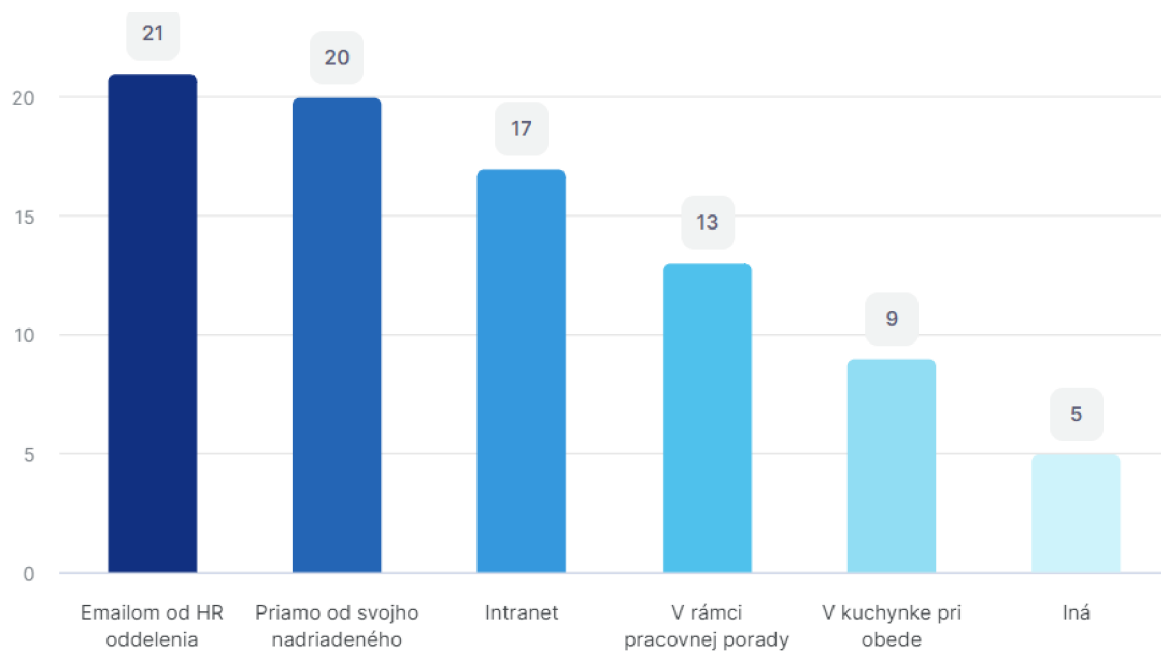
Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf 7 Preferované metódy vzdelávania



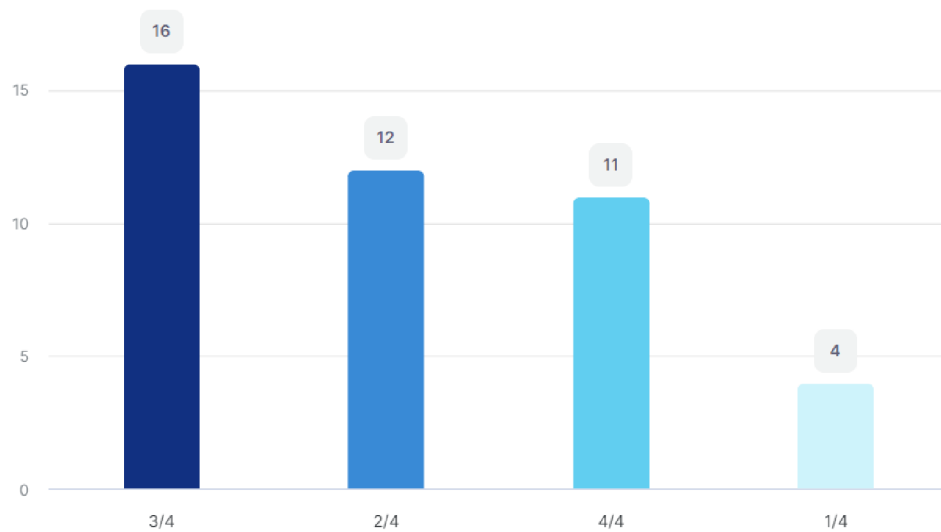
Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf 8 Spôsob informovania o možnostiach vzdelávania



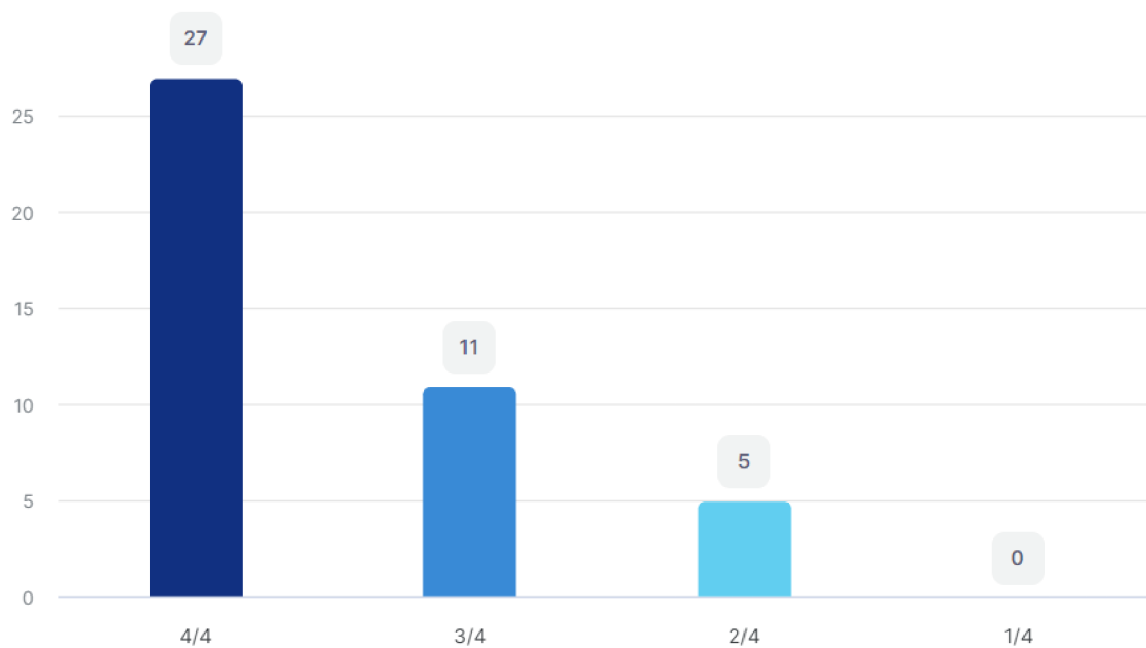
Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf 9 Hodnotenie aktuálnej ponuky vzdelávania a rozvoja v spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o.



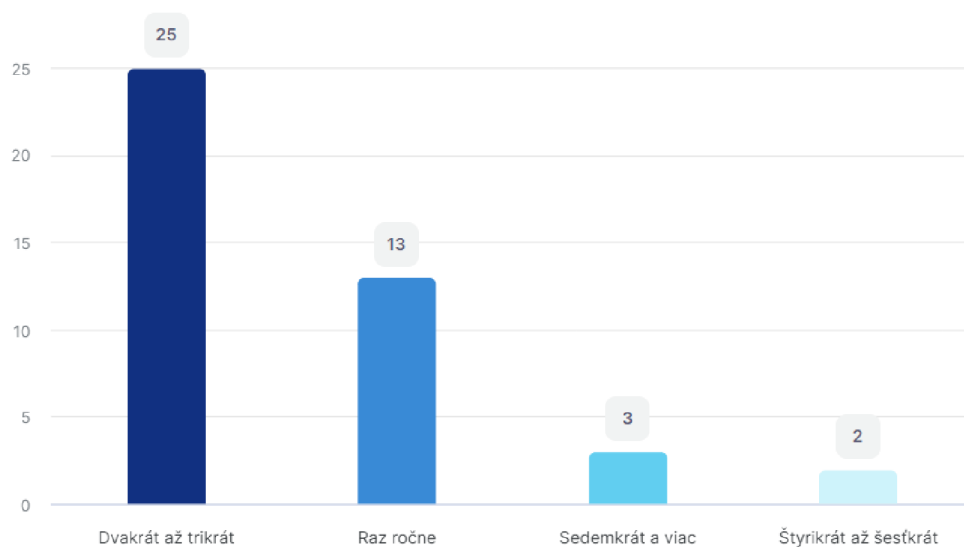
Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf 10 Dôležitosť pravidelného vzdelávania v rámci pracovnej pozície



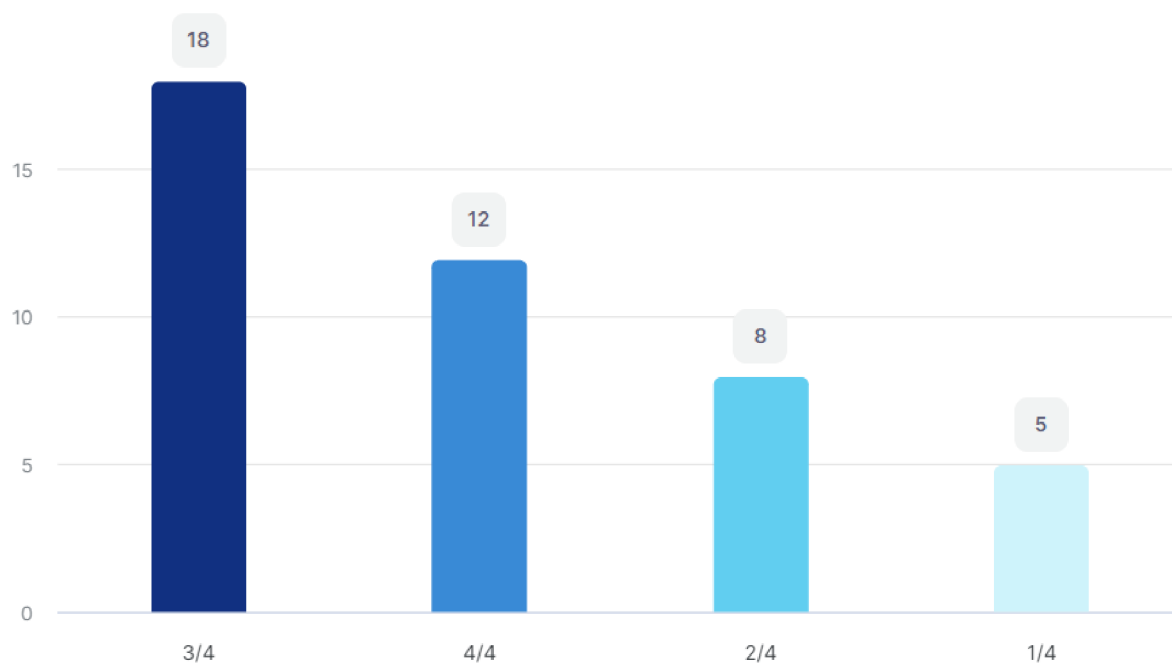
Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf 11 Frekvencia účasti na vzdelávacích a rozvojových aktivitách



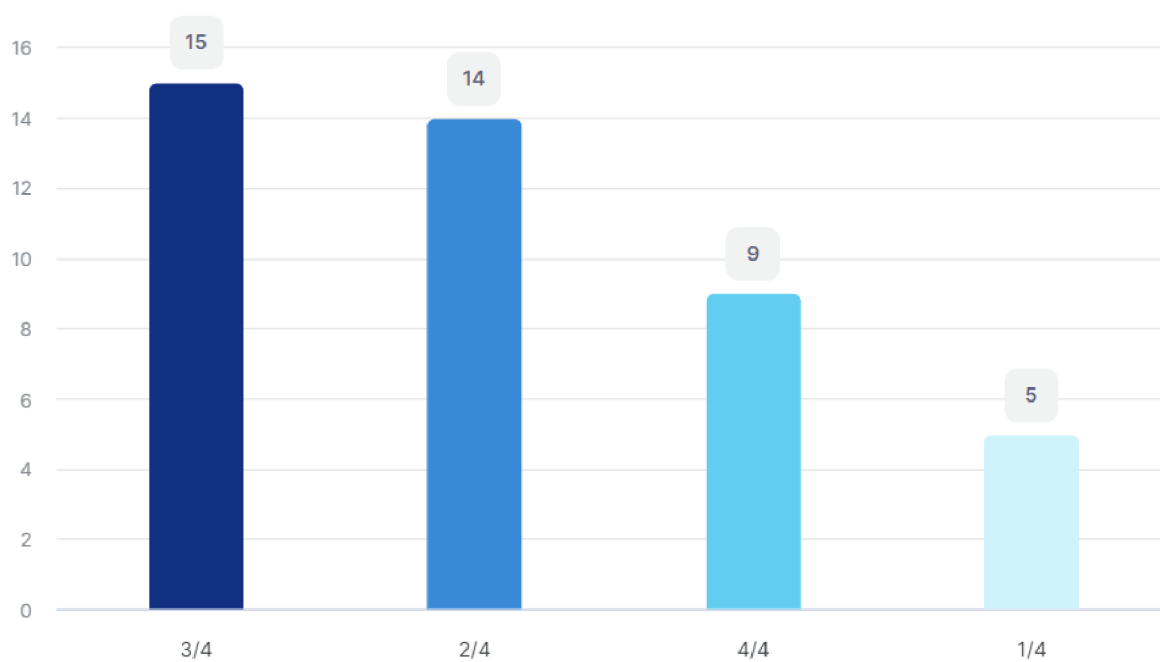
Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf 12 Prínos vzdelávacích aktivít spoločnosti k lepšiemu zvládaniu pracovných aktivít



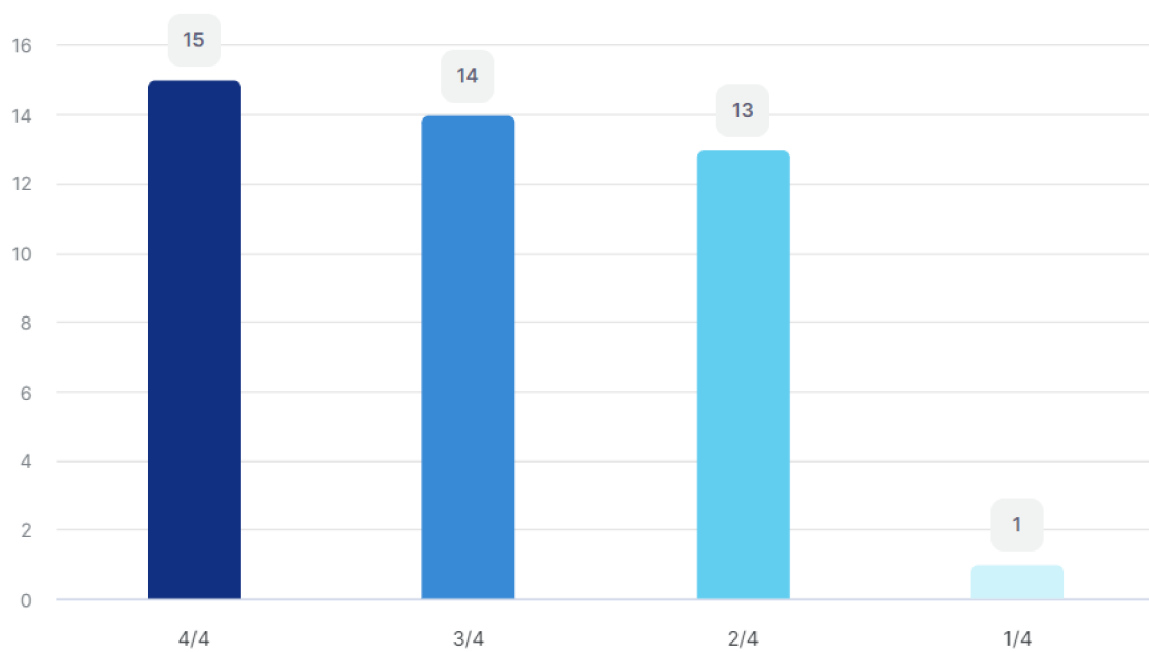
Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf 13 Adekvátnosť vzdelávacích aktivít pre osobný a kariérny rozvoj



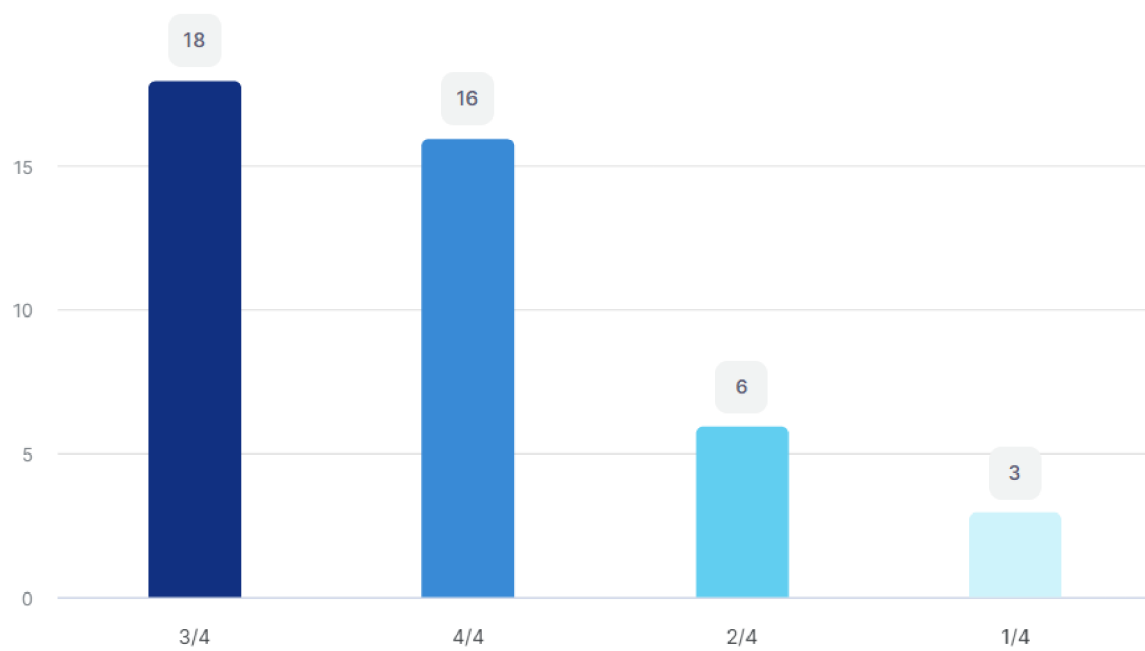
Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf 14 Stanovenie cieľov a ich vplyv na osobný a pracovný rozvoj zamestnancov



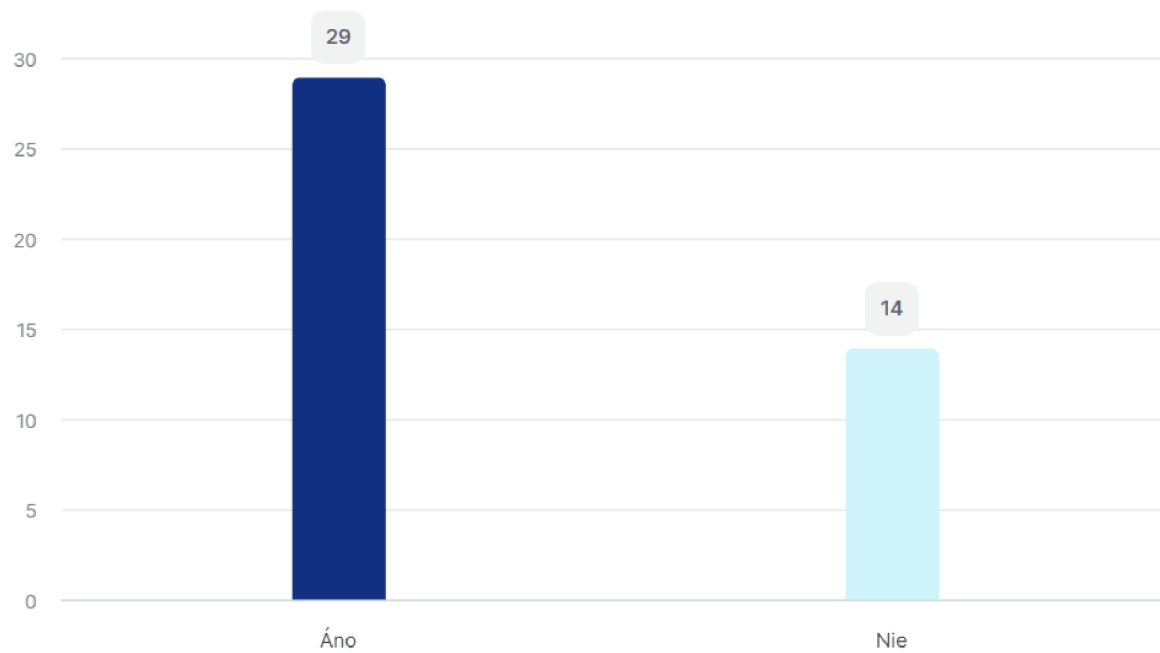
Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf 15 Podpora nadriadených pri dosahovaní cieľov



Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf 16 Účasť na jazykových školeniach



Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 1 Pracovná pozícia

| Pozícia | Počet |
|--------------------------|--------------|
| Analytik servisného trhu | 1 |
| Asistent | 1 |
| BDC | 1 |
| Brigádnik | 2 |
| eConsultant | 1 |
| HR | 1 |
| KAM | 5 |
| Logistika | 3 |
| Manažér | 9 |
| Predajné oddelenie | 3 |
| Recepčný | 1 |
| Sales admin | 1 |
| Servisné zmluvy | 1 |
| SPS | 1 |
| System Ordering | 1 |
| Technik | 4 |
| Truck Trainer | 4 |
| Účtovník | 2 |
| Warranty | 1 |
| Celkový súčet | 43 |

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 2 Potreby vzdelávania

| Oddelenie | Počet |
|---------------------------------|--------------|
| certifikovaný predajca vozidiel | 1 |
| controlling | 1 |
| elektrotechnika | 1 |
| Interné vzdelávacie systémy | 6 |
| IT | 3 |
| jazyky | 7 |
| komunikačné vedomosti | 2 |
| MS365 | 4 |
| nemá potrebu | 2 |
| neviem | 1 |
| odborné zamerania | 1 |
| predajná politika | 1 |
| projektové riadenie | 1 |
| Soft skills | 1 |
| Stres management | 1 |
| Technika | 13 |
| účtovníctvo | 1 |
| vedenie zamestnancov | 1 |
| vodičský C | 1 |
| zákoník práce | 1 |
| Znalosť produktov | 1 |
| Žiadna | 3 |
| Access | 3 |
| Celkový súčet | 57 |

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 3 Špecifické školenia, prednášky a workshopy pre ďalší rozvoj

| Školenia, prednášky | Súčet z Po |
|-----------------------------------|------------|
| business teiquette | 1 |
| business term | 3 |
| datova analzya | 1 |
| diagnosticky software | 1 |
| elektrika/elektrotechnika | 2 |
| garancny system | 1 |
| interné systémy | 3 |
| jazyk | 8 |
| komunikacia | 9 |
| konfigurácia nákladných vozidiel | 1 |
| kurz prvej pomoci | 1 |
| management | 2 |
| MS office | 8 |
| neviem | 3 |
| nove modelove rady | 2 |
| Prístup podriadený vs nadriadený | 1 |
| projektovy managemnet | 1 |
| rozvoje skolenie | 1 |
| skolenie infrastruktury | 1 |
| skolenie v praxi | 2 |
| specialne programy | 1 |
| stress managemet | 4 |
| technické zdatnosti | 8 |
| time management | 1 |
| ucetnictvo | 1 |
| vedenie kolektívu | 4 |
| VeDoc | 1 |
| vodicky C | 1 |
| Výmena skusenosti v rámci EU trhu | 1 |
| vysoko napetove vozidla | 1 |
| work life balance | 1 |
| XTPI | 1 |
| Celkový súčet | 77 |

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 4 Dôvody neúčasti

| Označenia riadkov | Súčet z Počet |
|------------------------|---------------|
| chce C2, business term | 1 |
| chodí | 1 |
| chyba na strane školy | 1 |
| mensi priorita | 2 |
| nebola ponuknuta | 1 |
| Nebolo potreba | 2 |
| Nemá čas | 2 |
| neni osobna vyuka | 3 |
| nie je vypisany termin | 1 |
| plánujem | 1 |
| po skusobnej dobe | 1 |
| Celkový súčet | 16 |

Zdroj: Vlastné spracovanie



Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov vo vybranej spoločnosti

Natália Rohaľová, PEMBC05

Riešená problematika

- **Hlavný cieľ:** Návrh zmien pre zlepšenie súčasného systému vzdelávania a rozvoja zamestnancov v spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o
- **Vedľajšie ciele:** Analýza súčasného systému vzdelávania a rozvoja zamestnancov, identifikácia silných a slabých stránok v tejto oblasti a zostaviť celkové odporúčanie na základe výsledkov analýzy a hodnotenia.
- Spoločnosť **Daimler Truck Česká republika s.r.o.** sa zameriava na nákup, predaj, výrobu, servis a požičiavanie nákladných vozidiel značky Mercedes-Benz a FUSO.
- Daimler Truck Česká republika s.r.o. je dcérska spoločnosť koncernu Daimler Truck AG, ktorá má viac ako 100 000 zamestnancov.
- Sídlo spoločnosti Daimler Truck Česká republika s.r.o. sa nachádza v Prahe.

Postup riešení

Štruktúrované rozhovory

- V období od 04.03.2024 – 15.03.2024 osobne v Prahe
- S nadriadenými jednotlivých oddelení spoločnosti
- 6 rozhovorov, 9 otázok

Dotazníkové šetrenie

- V období od 04.03.2024 – 15.03.2024 prostredníctvom Survio.com
- 65 oslovených zamestnancov, 43 doručených z celkového počtu, návratnosť činila 66%
- 19 otázok zameraných na subjektívny názor aktuálneho systému vzdelávania a rozvoja spoločnosti

Vyhodnotenie

- MS Excel, Survio.com grafy

Výsledky práce

Z výsledkov práce vyplynulo, že silné stránky sú

- Dlhodobá angažovanosť zamestnancov
- Široká a pestrá ponuka vzdelávacích a rozvojových aktivít
- Pozitívny vplyv týchto aktivít na pracovný výkon zamestnancov
- Motivačné a hodnotiace pohovory podporujú individuálne plány rozvoja a rastu zamestnancov

Výsledky práce

Z výsledkov práce vyplynulo, že slabé stránky sú

- 10 (23%) respondentov nebolo spokojných so zaškolením v priebehu adaptácie do spoločnosti
- 14 (33%) nevyužíva školenie jazykov
- 13 (29%) respondentov nemá nastavené ciele
- 16 (37%) respondentom nevyhovuje aktuálna ponuka vzdelávacích a rozvojových aktivít

Odporúčanie

Na základe výsledkov možno odporučiť:



1. Platforma Oracle Daimler HCM

Lepšie a prehľadnejšie plánovanie osobného rozvoja a vzdelávacích aktivít.



2. Buddy program

Zlepšenie procesu adaptácie do spoločnosti.



3. Ďalšie vzdelávanie

Na základe výsledkov dotazníkového šetrenia, kalkulácia jednotlivých školení.

Záver



Práca priniesla analýzu problematiky vzdelávania a rozvoja zamestnancov v spoločnosti



Novým riešením je implementácia platformy Oracle Daimler HCM, zavedenie Buddy programu a ďalšie vzdelávacie aktivity.

VŠEM VYSOKÁ
ŠKOLA
EKONOMIE
A MANAGEMENTU

**ĎAKUJEM ZA
POZORNOST**