

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
PODNIKOVĽHOSPODÁRSKA FAKULTA
SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

Evidenčné číslo: 107007/I/2022/36109009601919492

**VZDELÁVANIE ZAMESTNANCOV
V KONTEXTE INDUSTRY 4.0**

Diplomová práca

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
PODNIKOVĽOHOSPODÁRSKA FAKULTA
SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

**VZDELÁVANIE ZAMESTNANCOV
V KONTEXTE INDUSTRY 4.0**

Diplomová práca

Študijný program:	finančné riadenie podniku
Študijný odbor:	ekonómia a manažment
Školiace pracovisko:	Katedra manažmentu
Vedúci záverečnej práce:	doc. Ing. Cecília Olexová, PhD.

Košice 2022

Bc. Andrea Kišová

ZADANIE DOPLNIŤ DO TLAČENEJ FORMY ZO SYSTÉMU AIS2

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne a že som uviedla všetku použitú literatúru.

Dátum:

.....

(podpis študenta)

Podakovanie

Ďakujem mojej školiteľke doc. Ing. Cecílii Olexovej, PhD. za jej cenné rady, užitočné pripomienky a odporúčania, ako aj za usmernenie, ktoré mi pomáhali pri písaní diplomovej práce. Ďakujem mojej rodine, priateľom a spolužiakom, ktorí so mnou prežívali celý priebeh písania diplomovej práce a podporovali ma, keď už som nevládala písať. Taktiež ďakujem mojej konzultantke Ing. Zuzane Sivičkovéj zo spoločnosti TAURIS, a.s., ktorá mi ochotne pomáhala zháňať údaje a informácie pre úspešné písanie diplomovej práce a pretelefonovala so mnou po večeroch hodiny pri vymýšľaní postupov, ako dosiahnuť čo najlepšie a najefektívnejšie výsledky. Rovnako ďakujem aj pánovi Ivanovi Treľovi zo spoločnosti TAURIS, a.s., ktorý zabezpečil osobnú návštevu a prehliadku spoločnosti. Ďakujem Mgr. Ľubomírovi Žiškovi zo spoločnosti e.lektor za konzultácie o školeniach a materiály pre vzdelávanie, ktoré mi sprístupnil. Na záver ďakujem pani Inge Potomczykovej, ktorá zabezpečila korekciu práce a doladenie formálnej úpravy.

Ďakujem Okresnému riaditeľstvu policajného zboru v Rožňave, že si svedomito plnia svoje povinnosti, pomáhajú a chránia občanov a vďaka nim ma cesta do centrály TAURISu v Rimavskej Sobote stála 66€.

ABSTRAKT

KIŠOVÁ, Andrea: Vzdelávanie zamestnancov v kontexte Industry 4.0 – Ekonomická univerzita v Bratislave. Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach; Katedra manažmentu. – Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Cecília Olexová, PhD.. – Košice: PHF EU, 2022, počet strán 79.

Cieľom záverečnej práce je návrh odporúčaní v oblasti vzdelávania zamestnancov konkrétneho podniku v kontexte Industry 4.0. Práca je rozložená a koncipovaná do dvoch hlavných častí. Prvá časť záverečnej práce sa zaoberá teóriou spojenou so skúmaním problematiky vzdelávania zamestnancov, a to pomocou študovania súčasnej domácej a zahraničnej literatúry v oblasti ľudských zdrojov. Pozornosť upriamujeme hlavne na moderné vzdelávanie v kontexte Industry 4.0, čo v tomto prípade pre potreby záverečnej práce znamená premostenie z prezenčného vzdelávania na vzdelávanie online. V druhej časti záverečnej práce osvojené poznatky aplikujeme do praxe pri analýze konkrétneho podniku, ktorému na základe výsledkov analýz navrhujeme vhodné riešenia a opatrenia na skvalitnenie vzdelávacích procesov podniku. Záverečná práca obsahuje desať obrázkov a grafov, a dvanásť tabuliek. Prvá kapitola je venovaná teoretickým poznatkom. V ďalšej časti sa charakterizujú ciele záverečnej práce, ako aj metodika práce a pracovné postupy k dosiahnutiu týchto cieľov. Analyzuje a charakterizuje sa predmet skúmania – spoločnosť TAURIS, akciová spoločnosť. Záverečná kapitola sa zaoberá výsledkami skúmania vzdelávacích procesov a konkrétneho školenia, ktoré spoločnosti TAURIS, a.s. poskytla spoločnosť e.lektor. Výsledkom riešenia danej problematiky je zhodnotenie účinností školení a porovnanie predajov konkrétneho produktu pred začatím školenia, a pol roka od ukončenia školenia.

Kľúčové slová:

vzdelávanie, zamestnanci, identifikovanie potrieb vzdelávania, Industry 4.0

ABSTRACT

KIŠOVÁ, Andrea: Education of employees in the context of Industry 4.0 - University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Administration based in Košice; Department of Management. - Thesis supervisor: doc. Ing. Cecília Olexová, PhD .. - Košice: PHF EU, 2022, number of pages 79.

The aim of the final work is to propose recommendations in the field of education of employees of a particular company in the context of Industry 4.0. The work is divided and conceived into two main parts. The first part of the final work deals with the theory associated with the study of employee education, by studying the current domestic and foreign literature in the field of human resources. We focus mainly on modern education in the context of Industry 4.0, which in this case for the needs of the final work means a bridge from full-time education to online education. In the second part of the final work, we apply the acquired knowledge in practice in the analysis of a particular company, which, based on the results of the analysis, we propose appropriate solutions and measures to improve the educational processes of the company. The final work contains ten images and graphs, and twelve tables. The first chapter is devoted to theoretical knowledge. The next part characterizes the objectives of the final work, as well as the methodology and work procedures to achieve these objectives. The subject of research is analysed and characterized - the company TAURIS, joint stock company. The final chapter deals with the results of the examination of educational processes and specific training that the company TAURIS, a.s. provided by e.lektor. The result of solving the problem is an evaluation of the effectiveness of the training and a comparison of sales of a specific product before the start of the training, and half a year after the end of the training.

Key words:

education, employees, identification of educational needs, Industry 4.0

OBSAH

Úvod	10
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	12
1.1 <i>Vymedzenie základných pojmov</i>	13
1.1.1 Prvá priemyselná revolúcia	16
1.1.2 Druhá priemyselná revolúcia	16
1.1.3 Tretia priemyselná revolúcia.....	17
1.1.4 Štvrtá priemyselná revolúcia – industry 4.0.....	18
1.2 <i>Vzdelávanie zamestnancov</i>	20
1.3 <i>Metódy vzdelávania</i>	22
1.3.1 Vzdelávanie na pracovisku	24
1.3.2 Vzdelávanie mimo pracoviska	25
1.3.3 Zapojenie hier do seminárov a workshopov	25
1.3.4 Vzdelávanie online.....	26
1.4 <i>Stratégia L&D</i>	28
1.5 <i>Kirkpatrickov model</i>	30
1.6 <i>Porterov model</i>	33
2 Cieľ práce	35
3 Metodika práce a metódy skúmania	36
3.1 <i>Charakteristika objektu skúmania</i>	37
3.1.1 Predmet podnikania	39
3.1.2 Zmeny v spoločnosti po 1.1.2022	41
3.1.3 Vzdelávacia politika spoločnosti.....	42
3.2 <i>Pracovné postupy a spôsob získavania údajov a zdrojov.....</i>	43
4 Výsledky práce	45
4.1 <i>Rozpočet na vzdelávanie v roku 2022.....</i>	45
4.2 <i>Školenie zamestnancov Retail oddelenia externou spoločnosťou</i>	50
4.2.1 Obsahový prehľad realizácie školenia	51
4.2.2 Štruktúra školenia	52
4.2.3 Obsah školenia	53
4.2.4 Využitie tréningy.....	53
4.2.5 Podporné aktivity školenia.....	58
4.3 <i>Vyhodnotenie skúmanej problematiky</i>	58
4.3.1 Analýza predaja	63
5 Diskusia.....	65

5.1	<i>Modelová situácia podľa Porterovho modelu piatich konkurenčných síl.....</i>	65
5.2	<i>Modelová situácia podľa Kirkpatrickovho modelu</i>	67
5.3	<i>Návrhy a odporúčania</i>	72
Záver		74
Bibliografické zdroje		75

Zoznam ilustrácií a zoznam tabuliek

Obrázok 1: Priemyselné revolúcie	15
Obrázok 2: Industry 4.0	19
Obrázok 3: Kirkpatrickov Model.....	30
Obrázok 4: Organizačná štruktúra spoločnosti do roku 2021.....	39
Obrázok 5: Značky reprezentujúce spoločnosť TAURIS, a.s.....	42
Obrázok 6: Štruktúra spoločnosti TAURIS, a.s. po zlúčení	42
Obrázok 7: Pomerové rozdelenie rozpočtu na vzdelávanie v roku 2022	47
Obrázok 8: Graf pomeru predaja salám podľa druhu	63
Obrázok 9: Graf porovnania predaja salám v € v rokoch 2020 a 2021	64
Obrázok 10: Porterov model.....	66
Tabuľka 1: Informácie o spoločnosti	37
Tabuľka 2: Vedenie spoločnosti	39
Tabuľka 3: Pomerové rozdelenie rozpočtu pre vzdelávanie na rok 2022.....	45
Tabuľka 4: Potenciálne rozdelenie rozpočtu s konkrétnou sumou	48
Tabuľka 5: Rozpočet pre školenia poskytnuté spoločnosťou e.lektor.....	50
Tabuľka 6: Predaj salámy Nitran	59
Tabuľka 7: Predaj salámy Mediteran.....	61
Tabuľka 8: Predaj salámy Malokarpatská	62
Tabuľka 9: Riešené problémy Kirkpatrickovho modelu	67
Tabuľka 10: Hodnotiaca škála v dotazníku	69
Tabuľka 11: Interpretácia dosiahnutého bodového hodnotenia.....	69
Tabuľka 12: Predpoklad nákladov – porovnanie pri online a prezenčnom školení.....	73

Úvod

„Industry 4.0 znamená robiť biznis stále lepšie.“ – Martin Morháč

Moderná doba prekypuje inováciami a mnohými technickými pokrokmi. Digitalizácia spoločnosti sa dotkla snád' každého jedinca. Mladí ľudia si už nevedia predstaviť život bez mobilného telefónu, smartfónu či počítača. Rovnako sa digitalizácia dotýka aj priemyslu. Spoločnosti sú nútené modernizovať a robotizovať nielen svoju výrobu, ale aj napríklad HR (ang. ľudské zdroje) oddelenie. Náborový zamestnancov tvárou v tvár nahradili rozhovory prostredníctvom online pohovorov cez internetové komunikačné platformy. Taktiež edukácia a dodatočné získavanie odbornosti už iba zriedka prebieha fyzickou prítomnosťou prednášajúceho aj poslucháčov, pretože do trendu vstúpili tzv. webináre na rôznych online platformách.

Mnohé firmy začali dnes s masívnym zberom údajov a dát zo všetkých procesov. Pokiaľ pre niektorý riadiaci proces zhromaždíme dostatok informácií, aby mohlo byť prijaté jednoznačné rozhodnutie, môžeme ten proces zautomatizovať a úplne vylúčiť človeka. Pre tie ostatné je dôležité zhromaždiť čo najviac dát a poskytnúť tieto informácie manažérovi na to, aby mohol prijímať správne rozhodnutia.

Industry 4.0 digitálne prepája všetky procesy, stroje, ľudí, zákazníkov, a dodávateľov. Zbiera o nich dáta a spracováva ich. Výsledkom sú riadiace procesy, ktoré bežia jednoznačne v reálnom čase a poskytujú korektné výstupy. Tým sa zvyšuje efektívnosť všetkých procesov, znižuje sa potreba ľudskej kontroly, lepšie sa využijú všetky zdroje a potenciál firmy.

A čo budú robiť manažéri? Keď si zoberieme bežnú prácu manažéra v súčasnosti, tak veľkú časť aktivít venuje riešeniu problémov, riešeniu súrných drobností, mikromanažmentu, bohužiaľ často na úkor kvality a dôležitých vecí. Poslaním a účelom Industry 4.0 je eliminovať tieto negatívne prvky v riadení a vytvárať priestor, aby sa manažéri mohli venovať oveľa viac príprave procesov, vytváraniu budúcnosti firmy, rozvojom a hlavne inováciám. Pretože v poslednej dobe stále prichádza väčšia a väčšia potreba robiť zmeny a Industry 4.0 sa javí ako hlavný nástroj, aby manažéri dokázali zvládnuť to veľké množstvo potrebných inovácií úspešne. (Morháč, 2021)

Vzdelávanie zamestnancov v spoločnosti je kľúčovým faktorom úspechu v akomkoľvek odvetví. Kto sa dobre vyzná v istom odbore, kto vyniká zručnosťou, invenciou v nejakej

činnosti, je pre spoločnosť, v ktorej je zamestnaný, oveľa väčším prínosom ako zamestnanec, ktorý svoju činnosť vykonáva bez akejkoľvek zručnosti alebo bez vzdelania. V súčasnosti sa vzdelávanie presunulo vplyvom modernej doby do online priestoru, čo prináša nové možnosti rozvoja zamestnancov.

Ako povedal americký historik z Chicagskej univerzity Daniel Joseph Boorstin,

“Vzdelanie je naučenie sa toho, o čom ste ani nevedeli, že neviete.”.

Hlavným cieľom každého dobrého manažéra každej úspešnej spoločnosti by malo byť vhodné vzdelávanie a zvyšovanie odbornosti svojich zamestnancov, ale – a čo je ešte dôležitejšie – motivovať svojich zamestnancov v rozvíjaní seba samých a svojich vedomostí.

Záverečná práca je zameraná na problematiku vzdelávania zamestnancov v podnikoch, nakoľko informácie majú v súčasnej dobe obrovskú hodnotu. V zásade platí, že na trhu práce je dôležitý ten, kto má prístup k viacerým informáciám. Vzdelanie sa stáva neoddeliteľnou súčasťou jednotlivca v spoločnosti, ktorá sa neustále mení.

Objektom skúmania je podnik TAURIS, a.s. a jeho vzdelávacie postupy. Na analýzu vzdelávacích postupov využijeme moderné metódy obsiahnuté v prvej časti záverečnej práce. Zámerom je zistiť, či nami vybrané analyzované školenia splnia očakávaný efekt a ukážu sa pre spoločnosť ako žiadúce.

Práca je rozdelená do dvoch hlavných častí. Obsahom prvej časti je podrobný výskum súčasnej slovenskej a zahraničnej literatúry v oblasti skúmanej problematiky vzdelávania v dobe digitalizácie. Druhá časť záverečnej práce analyzuje zistené poznatky a aplikuje ich do praxe na konkrétny objekt skúmania. V závere práce hodnotíme zistené skutočnosti a podávame návrhy na vylepšenie vzdelávacích procesov v spoločnosti.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Vzdelávanie sa je životne dôležitým aspektom individuálneho a organizačného fungovania a úroveň vzdelania firiem a jednotlivcov sa považuje za kľúčový parameter konkurencieschopnosti na súčasnom globalizovanom trhu. Ovplyvňuje napríklad kvalitu interakcií ľudí v organizácii, spúšťa organizačnú zmenu a umožňuje spoločnostiam udržiavať ich konkurenčnú výhodu. V priebehu rokov vzdelávanie priťahovalo značnú a rastúcu pozornosť vedcov, čo je zdôrazňované v teóriách a výskumoch. (Rozkwitalska, Slavík, 2017)

V rámci postupného vývoja pracovného trhu a zároveň firemného prostredia sa spoločnosti snažia prispôbovať neustálym zmenám a trendom a zvyšovať svoju atraktivitu ako pre potenciálnych zamestnancov, tak aj pre už existujúcich zamestnancov. Jedným z nástrojov je poskytovanie zaujímavých benefitov, medzi ktoré je možné zaradiť aj firemné vzdelávanie. A preto v dnešnej dobe mnoho firiem tento trend nasleduje a vytvára interné vzdelávacie stratégie. Ďalším z dôvodov poskytovania firemného vzdelávania je tiež snaha o neustály rozvoj zamestnancov a o získavanie nových kompetencií, či posilňovanie tých existujúcich, ktoré môžu vo svojej pracovnej náplni využiť. Ako uvádza Storey, vzdelávanie je primárna investícia do ľudských zdrojov, ktorá hrá rozhodujúcu úlohu pri maximalizovaní potenciálu zamestnancov (Storey, 2016). Záverečná práca je zameraná na vzdelávanie zamestnancov a táto kapitola bude venovaná vymedzeniu základných pojmov, formám vzdelávania a možnostiam novodobého vzdelávania v kontexte Industry 4.0.

„Získanie správnych ľudí na správne pracovné miesta je oveľa dôležitejšie ako vypracovanie stratégie.“ – Jack Welch

Industry 4.0, inak známa ako štvrtá priemyselná revolúcia, je jedným z troch megatrendov pozorovaných v modernom priemysle, ktoré vedú k organizačným zmenám, ktoré zavádzajú digitálne technológie do všetkých aspektov obchodných operácií. Industry 4.0 zahŕňa hlavné podtrendy, ako sú:

- zvýšenie dôležitosti spracovania dát využívaním veľkých dátových súborov (big data) pre rozvoj a optimalizáciu obchodných procesov;
- zavedenie autonómnych strojov využívajúcich technológiu strojového učenia na vykonávanie nerutinných funkcií;

- prispôsobenie pracovnej sily novým požiadavkám digitálneho sveta napr. posilnenie ľudského kapitálu v nastávajúcom veku strojov.

Industry 4.0 neznamená len technológie, ale aj nové prístupy k práci a očakávania od ľudí zamestnaných v priemysle. Nie je isté, či štvrtá priemyselná revolúcia povedie k zníženiu zamestnanosti, ale určite zvýši efektivitu ľudí, strojov a procesov. Automatizácia a robotizácia vo výrobe s najväčšou pravdepodobnosťou neodstránia ľudský prvok, no napriek tomu zmenia svoje miesto vo výrobnom procese. Priemysel 4.0 vznikne len s podporou nových technológií a ľudskej kreativity. Predpokladom je, že ideálny zamestnanec Industry 4.0 má byť interdisciplinárny, rýchlo sa prispôsobí zmene, je komunikatívny a prezentuje postoj „win-win“. (Plawgo, Ertman, 2021)

1.1 Vymedzenie základných pojmov

V tejto časti záverečnej práce si vysvetlíme základné pojmy použité v názve práce, ako napríklad vzdelávanie zamestnancov, a taktiež si priblížime históriu priemyselných revolúcií naprieč rokmi až ku súčasnosti, kedy vo svete figuruje štvrtá priemyselná revolúcia známa pod názvom Industry 4.0.

Vzdelávanie zamestnancov

Zákon č. 311/2001 Z.z. Zákonník práce v znení neskorších predpisov (ďalej v práci len Zákonník práce) v §153 až §155 detailne popisuje a definuje práva a povinnosti zamestnancov a zamestnávateľov v oblasti vzdelávania. Medzi základné povinnosti zamestnávateľa patrí zvyšovanie a prehľbovanie kvalifikácie svojich zamestnancov. Pokiaľ zamestnanec vstupuje do pracovného pomeru bez náležitej kvalifikácie na danú pracovnú pozíciu, zamestnávateľ je povinný zabezpečiť zaučenie alebo zaškolenie nového zamestnanca. Po skončení školenia/zaučenia vydáva zamestnávateľ potvrdenie zamestnancovi o absolvovaní.

Zamestnávateľ je ďalej povinný zamestnanca, ktorý prechádza na nový druh alebo spôsob práce, alebo na nové pracovisko, rekvalifikovať. Zamestnávateľ je taktiež oprávnený uložiť zamestnancovi povinnosť zúčastňovať sa na dodatočnom vzdelávaní s cieľom prehľbovania kvalifikácie zamestnanca, ktoré sa berie ako výkon práce, a preto zamestnancovi za účasť na takomto vzdelávaní náleží mzda.

Podľa Koubeka (2015) je vzdelávanie zamestnancov personálna činnosť a zahŕňa nasledujúce aktivity:

- flexibilita v rámci pracovného miesta – prehlbovanie pracovných schopností – prispôsobovanie pracovných schopností pracovníkov meniacim sa požiadavkám pracovného miesta.

- zvyšovanie použiteľnosti pracovníkov – rozširovanie pracovných schopností – aby pracovník aspoň čiastočne ovládal vedomosti a zručnosti potrebné k vykonávaniu inej pracovnej činnosti.

- rekvalifikačné procesy – procesy, keď organizácia preškoľuje pracovníkov z pozície, ktorú už organizácia nepotrebuje na pozíciu, ktorá je organizáciou žiadaná a potrebná.

- orientácia pracovníka – je nutné prispôbovať schopnosti nových pracovníkov špecifickým požiadavkám daného pracovného miesta, technike, technológii a štýlu práce v organizácii.

Stále častejšie sa objavujú nové poznatky a vznikajú nové technológie, takže zručnosti a vedomosti ľudí rýchlo zastarávajú a je potrebné sa neustále vzdelávať v rôznych oblastiach.

Základným zákonom podnikania a úspešnosti akejkoľvek spoločnosti je flexibilita a pripravenosť na zmeny. Flexibilitu spoločnosti vytvárajú flexibilní pracovníci, ktorí sú pripravení na zmenu, zmenu akceptujú a podporujú ju. Práve preto sa starostlivosť o formovanie pracovných schopností zamestnancov stáva jednou z najdôležitejších úloh personálnej práce.

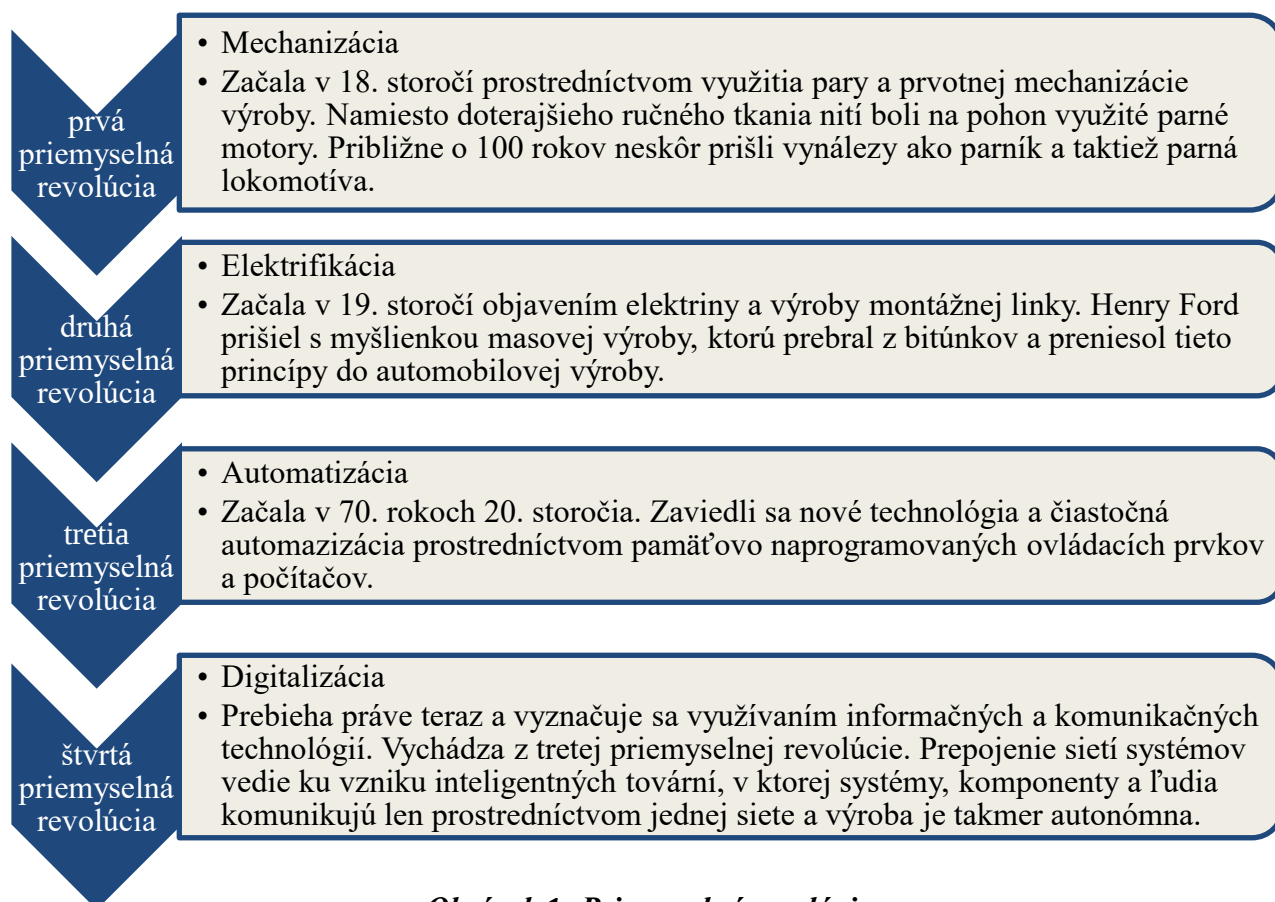
Priemyselné revolúcie

Priemyselnú revolúciu v poslednej dobe rozdeľujeme na štyri základné fázy. Prvá fáza sa venuje náhrade manuálnej práce človeka strojom. Je postavená na objave parného stroja a jeho zavedením do výroby, na mechanizácii. Druhá fáza sa venuje primárne zefektívňovaniu organizácie práce a vychádza z pásovej výroby zavedenej Fordom. Tretia fáza oslobodzuje človeka od ťažkej namáhavej fyzickej práce a je postavená na automatizácii a robotizácii. Táto tretia fáza sa prelína do súčasnosti, aj do budúcnosti a je spojená so štvrtou fázou, s Industry 4.0, ktorá sa venuje náhrade človeka v riadení. Je postavená na digitalizácii. Úspešnosť podnikania je dominantne postavená na kvalite riadenia. A prečo náhrade človeka? Existujú dva nosné dôvody.

Prvým dôvodom je naša nedokonalosť. Manažér je človek a ako človek robí chyby, zabúda a prehliada dôležité informácie, často rozhoduje emotívne. A tu je potrebné tieto negatívne vplyvy v riadení eliminovať.

Druhým dôvodom je nedostatok informácií. Ako sa rozhodujeme? Dostaneme nejaké informácie, o ktorých vieme, niektoré že sú korektné, o niektorých možno máme pochybnosti. Použijeme vlastnú intuíciu, použijeme nejaké skúsenosti, vyhodnotíme a rozhodneme. Nehovorím, že tieto rozhodnutia končia katastrofou, ale výsledky obvykle nebývajú optimálne. (Morháč, 2021)

Peter N. Stearns vo svojej v poradí už piatej knihe Priemyselná revolúcia vo svetovej histórii skúma spôsoby, akými priemyselné revolúcie pretvorili svetovú históriu, a pokrýva medzinárodné faktory, ktoré pomohli rozbehnúť každú priemyselnú revolúciu, ich globálne rozšírenie a vplyv od konca osemnásteho storočia až do súčasnosti. Priemyselné revolúcie sú najdôležitejší vývoj v histórii ľudstva za posledné tri storočia, a aj naďalej formujú súčasný svet.



Obrázok 1: Priemyselné revolúcie

Zdroj: vlastné spracovanie podľa www.desouttertools.sk

1.1.1 Prvá priemyselná revolúcia

Prvá priemyselná revolúcia umožnila postupný prechod od manuálnej práce k priemyselnej výrobe. Začala približne v druhej polovici 18. storočia implementáciou parného stroja do výrobného procesu. Prvý parný stroj zostrojil anglický vynálezca Thomas Savery v roku 1698. V roku 1782 došlo k zdokonaleniu parného stroja škótskym vynálezcom Jamesom Wattom, ktorý znížil spotrebu paliva a aj vďaka tomu mal tento vynález univerzálne využitie. Prvýkrát sa táto technológia využila v textilnom priemysle. Namiesto doterajšieho ručného tkania nití boli na pohon využité parné motory. Prvý stroj na tkanie zostrojil v roku 1784 anglický vynálezca Edmund Cartwright. (Bosák; Rudy, 2016)

Prvá a druhá priemyselná revolúcia slúžili ako podpora záujmu pre tých vedcov a výskumníkov, ktorí sa venovali plodným oblastiam výskumu tejto doby. Za dôležité sa považovali aspekty ako napríklad zrod a rozvoj priemyslu, organizácia práce. (Calicchio, 2021)

1.1.2 Druhá priemyselná revolúcia

Predmetom druhej priemyselnej revolúcie bolo zavedenie pásovej výroby. Pásová výroba výrazne zvýšila produktivitu práce. Americký vynálezca, podnikateľ a priekopník automobilového priemyslu Henry Ford prišiel s myšlienkou masovej výroby, ktorú prebral z bitúnkov v Cincinnati a preniesol tieto princípy do automobilovej výroby. V roku 1913 sa teda v továrni v Highland Parku rozbehla prvá pásová sériová montáž automobilov. Pôvodne trvala výroba jedného automobilu 12 a pol hodiny, pásová výroba však dokázala tento proces skrátiť na 93 minút. (Bosák; Rudy, 2016)

V rokoch 1820 až 1860 bola vizuálna mapa Spojených štátov transformovaná bezprecedentnou urbanizáciou a rýchlym územným rozširovaním. Tieto zmeny vzájomne podporili druhú priemyselnú revolúciu, ktorá vyvrcholila medzi rokmi 1870 a 1914. Medzi anexiou Texasu (1845), britským ústupom z krajiny Oregon a zmluvou Guadalupe-Hidalgo (1848), ktorá upevnila mexický ústup od juhozápadu k Územná expanzia Spojených štátov amerických exponenciálne prepísala konkurenčné vízie, ktoré zastávali voľne žijúci ľudia, európski prisťahovalci, priemyselní kapitalisti a domorodí Američania o budúcnosti amerického impéria.

Potreba masívneho priemyslu bola zrejmä: aby sa dostali do rozvíjajúcich sa kalifornských prístavných miest, ako je San Francisco, a aby sa urýchlila ťažba zlata z baní, bolo by potrebné položiť železničné trate cez pláne, aby sa dostali do Pacifiku a otvorili obchodné siete. Množstvo otázok o charaktere tohto nového amerického územia: bolo by závislé od otrockej práce a naplnilo by pôvodnú Jeffersonovu víziu agrárnej republiky? Vytvorili by korporácie alebo federálna vláda potrebnú infraštruktúru na „skrotenie Západu“? Iní sa však pýtali, či odovzdanie bizónmi naložených Plains korporáciám so sídlom v New Yorku nepotlačí americký sen o druhom a treťom synovi Ameriky. Iní však verili, že technologické inovácie druhej priemyselnej revolúcie boli nezastaviteľným vyvrcholením modernej civilizácie, ktorá poháňala naplnenie Zjavného osudu. Otázky tohto charakteru neboli v americkej histórii nové. Počas prvej polovice devätnásteho storočia boli Američania nútení prispôbiť sa dôsledkom Prvej priemyselnej revolúcie. 1750 až 1850 znamenalo storočie zvýšenej priemyselnej činnosti sústredenej okolo textilu. Po vynájdení parnej energie a prania bavlny od Eli Whitney v roku 1793 mohla byť bavlna prepravovaná z amerického juhu loďami Nového Anglicka do obrovských textilných tovární vo Veľkej Británii, čím by sa vytvoril obrátený trojuholníkový obchod okolo jedinej globálnej komodity. Niektorí tento vývoj vítali ako „pokrok“, ale tempo, rozsah a spoliehanie sa na otrockú prácu v iných vyvolali veľký pocit úzkosti a strachu. (Engelman, 2022)

1.1.3 Tretia priemyselná revolúcia

Posledná tretina 20. storočia je vnímaná ako éra tretej priemyselnej revolúcie. Začali sa rozvíjať odvetvia priemyslu vychádzajúce z vedeckého základu – farmaceutický priemysel a petrochemický priemysel – a nové materiály, umelé hmoty. Jednou z najdôležitejších zmien bolo zavedenie počítačov, ktoré umožnilo dokonalú kontrolu výroby. Náklady na výrobu na takto upravených linkách prudko poklesli. Už bolo nutné vyrábať dlho veľké množstvo rovnakých výrobkov, pretože to nebolo také nákladné, a prudko stúpala aj kvalita pomerne lacného tovaru. Počítačová technológia viedla aj k zrýchleniu a zlacneniu komunikácie. Výsledkom bol vznik globálnych trhov. Pre čoraz viac krajín bolo ľahšie získať novú technológiu, investície mohli ľahšie plynúť do najdynamickejších sa rozvíjajúcich ekonomík.

Japonsko sa medzi tým vyvinulo na jednu z najväčších hospodárskych veľmocí na svete. Južná Kórea bola schopná dosiahnuť obrovský export produktov ťažkého

strojárstva, najmä lodí. Taiwan sa sústredil na vývoz spotrebného tovaru. Úspechy krajín spočívali v spojení kvalitnej technológie a lacnej pracovnej sily, čo podkopalo a zničilo hospodárstvo v niektorých starších priemyselných krajinách. (Encyklopédia poznania, 2020)

V technologickom svete sa začali budovať prvé elektrárne informačného veku patriace veľikánom IT priemyslu ako napríklad Google, IBM či Microsoft. Po érach mechanizácie a elektrifikácie prichádza tretia priemyselná revolúcia – digitálny biznis v oblakoch. (Valášek, 2008)

1.1.4 Štvrtá priemyselná revolúcia – industry 4.0

Pojem štvrtá priemyselná revolúcia bol prvýkrát zavedený ako „Industrie 4.0“ v Nemecku v roku 2011 skupinou zástupcov rôznych odvetví ako je politika, podnikanie a akadémia, v rámci iniciatívy na zvýšenie nemeckej konkurencieschopnosti na trhu a vo výrobnom priemysle. (Luenendonk, 2017)

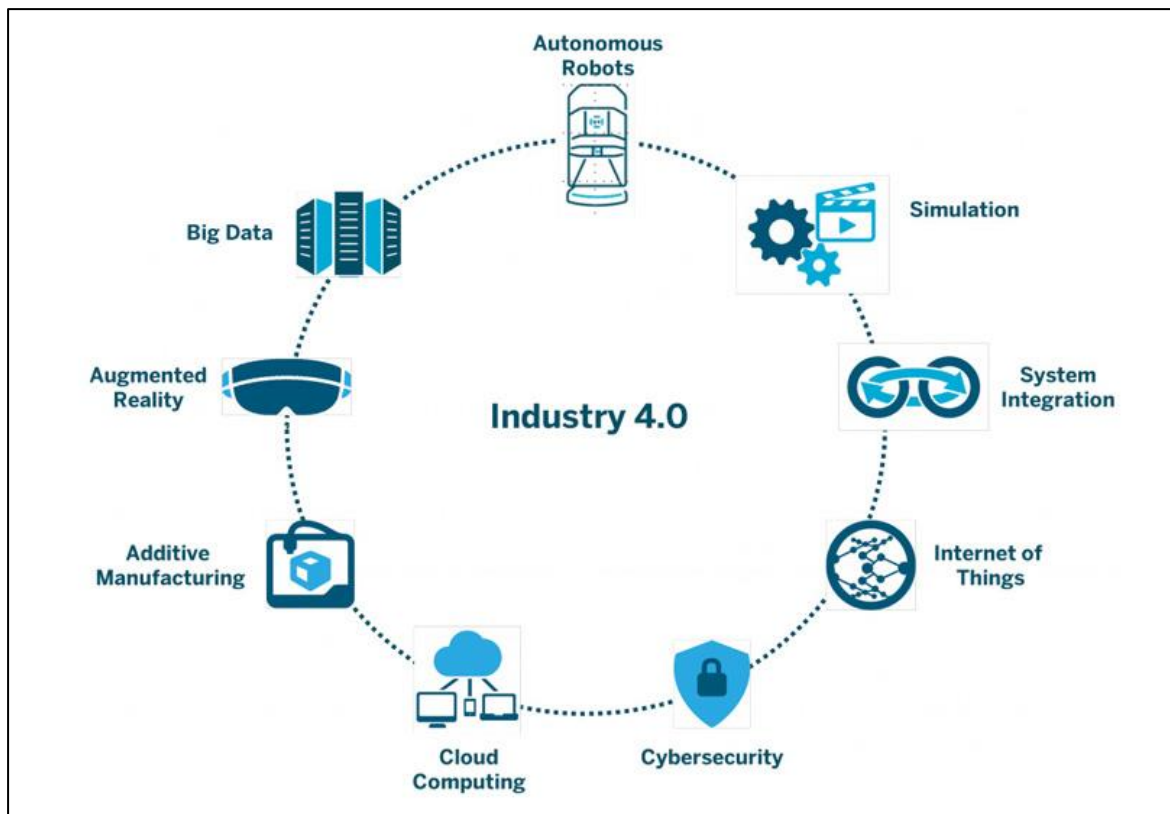
Podľa portálu EMnify.com (2021) je priemysel 4.0 označenie pre štvrtú priemyselnú revolúciu: digitalizáciu a automatizáciu výroby. Nachádzame sa uprostred zásadnej zmeny v spôsobe výroby produktov a je úzko spojená s budúcnosťou tzv. internetu vecí (IoT, z angl. Internet of Things).

Pokroky v oblasti sietí, strojového učenia, analýzy údajov, robotiky, 3D tlače a ďalších technológií výrazne zlepšujú priemyselné procesy a znižujú závislosť spoločností od ľudskej práce a rozhodovania. Vďaka príkonu k digitálnym riešeniam môže výroba znížiť počet ľudských chýb, skrátiť čas uvedenia na trh a zvýšiť rýchlosť, akou sa priemyselné procesy dokážu prispôbiť novým informáciám.

Využitím priemyselného internetu vecí, kyberneticko-fyzikálnych systémov a internetu služieb môžu „inteligentné továrne“ pomôcť prevádzkovateľom prijímať rozhodnutia založené na údajoch alebo dokonca autonómne spúšťať akcie. Komunikácia medzi strojmi umožňuje týmto továrňam sledovať výrobky s presnosťou na úrovni, akou prechádzajú zariadením, a to pomocou snímačov na zaznamenávanie pokroku a zhromažďovanie cenných informácií.

V spojení s novou infraštruktúrou môžu inteligentné továrne vyrábať výrobky vo veľkom a zároveň zostať dostatočne pružné na to, aby mohli ziskovo vytvárať výrobky v malých sériách na základe individuálnych požiadaviek zákazníkov. Sú tiež schopné

dynamicky reagovať na nepredvídané výzvy, ktoré by mohli výrazne narušiť výrobné operácie – napríklad zmena dodávateľa na poslednú chvíľu. (EMnify.com, 2021)



Obrázok 2: Industry 4.0

Zdroj: automatizuj.sk, 2022

Ekonomika na Slovensku a vo svete permanentne čelia rizikám a príležitostiam neustáleho technologického pokroku. Aktuálne tento pokrok dostal pomenovanie štvrtá priemyselná revolúcia, v užšom slova zmysle nazývaný aj Industry 4.0. Táto revolúcia je orientovaná na nové trendy v technológii a technologické fenomény, ako napríklad automatizácia, robotika, nanotechnológie, 3D tlač a pod. Štvrtá priemyselná revolúcia teda znamená prechod od fázy jednoduchej digitalizácie ku oveľa zložitejším kombináciám technológií. (Jeck, 2017)

Štvrtá priemyselná revolúcia a základná digitálna transformácia, známa ako Industry 4.0, postupuje exponenciálne. Táto digitálna revolúcia pretvára spôsob, akým ľudia žijú a pracujú. Verejnosť zostáva veľmi optimistická, pokiaľ ide o možnosti a predpoklady v tom, čo môže štvrtá priemyselná revolúcia ponúknuť pre trvalo udržateľný rozvoj. Analýza MICMAC (Matrice d'Impacts Croisés Multiplication Appliquée à un Classement) ukazuje, že funkcie ekonomickej udržateľnosti, ako je efektívnosť výroby a

inovácia obchodného modelu, bývajú bezprostrednejším výsledkom programu Industry 4.0, ktorý je cestou rozvoja vzdialenejšej socioenvironmentálnej udržateľnosti. (Ghobakhloo, 2020)

Podľa Maříka (2016) Industry 4.0 neprináša zásadné zmeny iba v oblasti priemyselnej výroby. Tá je síce stredom jej pozornosti, ale presah štvrtej priemyselnej revolúcie je omnoho širší. Industry 4.0 je označenie pre nástup digitalizácie, automatizácie výroby a zmien na trhu práce, ktoré so sebou táto koncepcia prináša. Ide o novú filozofiu prinášajúcu celospoločenskú zmenu a zasahujúcu celú radu oblastí od priemyslu, cez oblasť technickej štandardizácie, bezpečnosti, systému vzdelávania, právneho rámca, vedy,... až po trh práce.

Víziou Industry 4.0 je prinášať nielen nové prístupy, ale aj metodiky a technológie, ktoré bude potrebné zaviesť do firiem. Prechod na tak sofistikovanú výrobu nebude možný okamžite. Hlavnými dôvodmi sú vysoké finančné náklady a nedostatok kvalifikovaných zamestnancov. Tento článok sa zaoberá identifikáciou pracovných rolí v spoločnostiach. (Benešová; Tupa, 2017)

1.2 Vzdelávanie zamestnancov

Pisoňová (2021) udáva, že po druhej svetovej vojne sa rozšíril charakter teórie manažmentu najmä aplikovaním nových vied, napríklad kybernetiky, všeobecnej teórie systémov apod., ako aj nástupom informačno-komunikačných technológií. V teórii manažmentu vznikali nové smery, pod vplyvom ktorých dochádza k modernizácii princípov manažmentu. Prístupy ako rozhodovací, matematický a systémový, majú čoraz väčšie opodstatnenie a predstavujú zároveň hlavné smery manažmentu v kontexte Industry 4.0. Zakladateľom kybernetiky (z gréckeho kybernetes; kormidelník) je Norbert Wiener, americký matematik.

Podľa Olexovej (2011) je vzdelávanie permanentný proces, pri ktorom nastáva prispôsobovanie, zdokonaľovanie a zmena úrovne vedomostí a zručností, pracovného správania, a taktiež aj motivácie zamestnancov v spoločnosti tým, že sa učia prostredníctvom využitia rôznych metód. Výsledkom procesu vzdelávania je zníženie až eliminácia rozdielov medzi aktuálnymi kompetenciami pracovníkov a požiadavkami na nich.

Plány osobného rozvoja zamestnancov sú špecifickými plánmi, medzi ktoré patria najmä:

- plán pracovnej kariéry;
- plán nástupníctva v pracovnej funkcii,

ktoré projektujú pracovné príležitosti každého zamestnanca a posilňujú pocit sociálnej istoty. Tieto plány sú úzko prepojené s plánmi vzdelávania pracovníkov, plánmi rozmiestňovania a prepúšťania zamestnancov. (Mihalčová a kol., 2011)

Horváthová Suleimanová, Wojčák a Poláková (2019) vo svojej publikácii uvádzajú, že tempo zmien v súčasnom prostredí, spojené s narastajúcou globalizáciou, sprevádzané rýchlym technologickým rozvojom a rastúcimi politickými, ekonomickými a sociálnymi tlakmi, znižuje bezpečnosť a zvyšuje zložitosť prostredia. V takýchto podmienkach závisí úspech jednotlivca aj organizácie od schopnosti neustále sa vzdelávať, aby si zabezpečil schopnosť prežiť a úspešne fungovať po dlhú dobu v turbulentnom a vysoko neistom prostredí. Spoločným znakom prístupov ku vzdelávaniu, ako napríklad znalostný manažment, učiaca sa organizácia, či manažment kontinuity je, že zdôrazňujú strategický význam učenia sa spolu so silou a potenciálom vedomostí a odborných znalostí, ktoré sa považujú za kľúčové pri budovaní konkurenčnej výhody organizácie.

Aktivizácia a praktické využitie vedomostí je plne viazané na ich nositeľov, teda zamestnancov organizácie. V kontexte organizácie sa riadenie ľudských zdrojov stáva dôležitejším a z hľadiska učenia, vedomostí a porozumenia sa stávajú dôležitými pre úspech organizácie dve jeho základné funkcie, vzdelávanie a rozvoj ľudských zdrojov. Ak vezmeme do úvahy podmienky, ktorým organizácie a ich lídri čelia, efektívne školenie a rozvoj zamestnancov zohráva dôležitú úlohu pri formovaní pracovnej sily s osobnostnými črtami potrebnými na kvalitný výkon a organizačný úspech. Školenie a rozvoj zamestnancov sú funkcie riadenia ľudských zdrojov, ktoré sa často spomínajú spoločne. Medzi týmito dvoma funkciami sú však zásadné rozdiely. Rozpoznanie a pochopenie rozdielov medzi vzdelávaním a rozvojom zamestnancov nie je len teoretickou nevyhnutnosťou. Pochopenie rozdielov medzi školením a rozvojom zamestnancov pomáha organizácii a jej manažérom presne určiť činnosti potrebné na efektívne vykonávanie týchto funkcií, ako aj lepšie identifikovať priority a stratégie riadenia ľudských zdrojov.

Neexistuje žiadna vhodná kombinácia tréningových alebo rozvojových krokov alebo metód. Každá situácia v organizácii si vyžaduje jedinečné riešenie. (Horváthová Suleimanová, Wojčák, Poláková, 2019)

Analýza výskumných pracovníčok spoločnosti Nesta, Djumalievy a Sleeman (2018) uvádza, že do roku 2030 bude trh práce vyzerat' úplne inak. Podľa výskumu bude približne 10 percent pracovníkov vykonávať povolania, ktorých podiel na pracovnej sile bude rásť. Naopak 20 percent pracovníkov bude vykonávať povolania, ktorých podiel na pracovnej sile sa bude znižovať. Hoci je tento predpokladaný rozvrat znepokojujúci, je to príležitosť pre zamestnancov investovať do správnych zručností pomocou neustáleho vzdelávania sa.

1.3 Metódy vzdelávania

Ekonomický úspech organizácií v rozhodujúcej miere závisí od efektívneho využívania znalostí. Toto sú základné kamene inovácií, ktoré sú zdrojom zlepšovania a rozvoja. Vedomosti, zručnosti a schopnosti sú neoddeliteľne spojené s ľuďmi. Preto je v popredí organizácie a komunít ľudský kapitál a vedomosti, ktoré ľudia nosia v hlave. Je dôležité si uvedomiť, že nositeľom vedomostí môže byť každý zamestnanec – bez ohľadu na vzdelanie, pracovné zaradenie či funkciu. Je to osoba schopná poskytnúť vášmu podnikaniu ekonomický prínos, efektívnosť alebo konkurenčnú výhodu. Zamestnanec je vnímaný ako podnikové aktívum, ako zdroj schopný generovať ekonomické výhody. Osobitne sa zdôrazňuje význam ľudského kapitálu. Jeho úroveň je možné zvyšovať, či už formálnym vzdelávaním alebo rôznymi formami vzdelávania a školenia na pracovisku. Z pohľadu spoločností patrí vzdelávanie a odborná príprava medzi najdôležitejšie investície do ľudského kapitálu. (Ali Taha, 2019)

Zmyslom vzdelávania zamestnancov je systematicky vytvárať, prehĺbovať a rozširovať schopnosti (znalosti, zručnosti a správanie) zamestnancov k vykonávaniu dohodnutej práce a dosahovaniu požadovaného výkonu. Systematické vzdelávanie pripravuje zamestnancov na sústavné zmeny podmienok a požiadaviek jednotlivých pracovných miest. Pripravenosť na zmeny, spojená so schopnosťou a motiváciou zamestnancov využiť tieto zmeny ako príležitosť, zaisťuje organizácii potrebnú konkurencieschopnosť.

Systematické vzdelávanie tiež súvisí s personálnym rozvojom zamestnancov. Kedy organizácia zhodnocuje investície do vlastných zamestnancov. V tejto súvislosti je systematické vzdelávanie súčasťou procesu riadenia talentov.

Odborné vzdelávanie zamestnanca počas jeho pôsobenia u zamestnávateľa je spojené so všeobecným vzdelávaním človeka behom jeho života v spoločnosti. Všetky schopnosti, ktoré si človek osvojuje, prehlbuje a rozširuje, tvoria jeho kvalifikáciu. Odborné vzdelávanie obvykle zahŕňa:

- Zaškolenie (adaptáciu) – novoprijatý zamestnanec si osvojí schopnosti k vykonávaniu požadovanej práce
- Doškolenie (prehlbovanie kvalifikácie) – zamestnanec si priebežne osvojuje nové schopnosti v súvislosti s meniacimi sa požiadavkami súčasného pracovného miesta
- Preškolenie (rekvalifikácia) – zamestnanec si osvojí nové schopnosti, aby mohol vykonávať inú než súčasnú prácu
- Rozvoj (rozširovanie kvalifikácie) – zamestnanec si osvojuje svoje schopnosti nad rámec požiadaviek súčasného pracovného miesta, aby zvýšil svoju uplatniteľnosť v organizácii.

Na identifikáciu potreby vzdelávania nadväzuje spracovanie plánu vzdelávania, ktorý vymedzuje: cieľ vzdelávania, cieľovú skupinu zamestnancov, metódy vzdelávania, inštitúcie zabezpečujúcej vzdelávanie, lektora vzdelávania, miesto vzdelávania, čas vzdelávania a náklady spojené so vzdelávaním. (Šikýř, 2014)

V súčasnosti hovoríme o troch základných kategóriách vzdelávacích aktivít:

1. formálne vzdelávanie týkajúce sa vzdelávacích a školiacich inštitúcií. Tento typ vzdelávania umožňuje nadobudnúť štátom uznávané osvedčenia a získanie potrebnej kvalifikácie;
2. neformálne vzdelávanie sa uskutočňuje popri hlavnom vzdelávaní, buď na pracovisku, alebo prostredníctvom organizácií vytvorených na doplnenie systémov vzdelávania;
3. neinštitucionálne vzdelávanie je prirodzenou súčasťou každodenného života. Jednou z foriem neinštitucionálneho vzdelávania je aj moderný prístup k vzdelávaniu - celoživotné vzdelávanie. (Mihalčová, 2009)

Celoživotné vzdelávanie sa postupne stáva najväčším bohatstvom a prejavom kultúrnosti človeka. Prechádza za hranice tradičných formálnych štruktúr. Cieľom pôsobenia celoživotného vzdelávania je vytvárať, zabezpečovať a udržiavať podmienky na vzdelávanie človeka v každom životnom štádiu a v každom smere, a tak podporovať rozvoj osobnosti jednotlivca. Rastúci význam a potrebu celoživotného vzdelávania potvrdili aj predstavitelia Európskej únie. (Mihalčová, 2007)

1.3.1 Vzdelávanie na pracovisku

Vzdelávanie na pracovisku sa aplikuje prevažne individuálne na pracovisku zamestnanca v priebehu výkonu práce.

Inštruktáž pri výkone práce. Zamestnanec sa učí pozorovaním a napodobňovaním práce skúseného školiteľa, ktorý zamestnancovi predvádza výkon určitej práce. Inštruktáž je vhodná pri zaškoľovaní a zaučení, kedy si zamestnanec jednoducho a rýchlo osvojí znalosti, zručnosti a schopnosti k vykonávaniu práce.

Asistovanie. Zamestnanec s potrebnými znalosťami a zručnosťami pomáha pri výkone práce skúsenému školiťovi, pričom si osvojuje stanovený pracovný postup a pripravuje sa k samostatnému výkonu požadovanej práce.

Poverenie úlohou. Školiteľ poverí zamestnanca splnením určitej úlohy a zamestnanec musí preukázať schopnosť aplikovať osvojené znalosti, zručnosti a schopnosti.

Rotácia práce. Zamestnanec sa učí počas postupného a dočasného premiestňovania na iné pracovné miesta s inými pracovnými úlohami a inými pracovnými podmienkami. Rotácia práce rozširuje kvalifikáciu a zlepšuje prispôsobivosť zamestnanca.

Koučovanie. Zamestnanec sa vzdeláva pod vedením kouča, ktorý usmerňuje a podnecuje zamestnanca k iniciatíve a samostatnosti pri osvojovaní si znalostí a dosahovania požadovaného výkonu.

Mentorovanie. Zamestnanec sa vzdeláva pod vedením mentora, odborníka v určitej oblasti, schopného predať skúsenosti a poradiť zamestnancovi pri osvojovaní si znalostí. (Šikýř, 2016)

1.3.2 Vzdelávanie mimo pracoviska

Vzdelávanie mimo pracoviska sa aplikuje prevažne hromadne mimo bežné pracovisko zamestnancov v organizácii alebo mimo nej.

Prednáška. Zamestnanci sa učia prostredníctvom výkladu školiteľa. Prednáška umožňuje ľahko a rýchlo predať znalosti a zručnosti školiteľa zamestnancom, avšak jednostranný výklad školiteľa znižuje motiváciu zamestnancov k aktívnemu osvojovaniu si predávaných a zdieľaných skúseností.

Seminár. Zamestnanci sa učia prostredníctvom výkladu školiteľa a diskusie so školiteľom a ostatnými účastníkmi. Semináre zvyšujú motiváciu zamestnancov k osvojovaniu si zručností.

Demonštrovanie. Školiteľ predvádza zamestnancom určitý pracovný postup v modelových alebo reálnych pracovných podmienkach. Zamestnanci si názorne osvojujú znalosti, zručnosti a schopnosti.

Prípadové štúdie. Zamestnanci sa učia, keď spolu podľa určitého zadania hľadajú možné riešenia modelovej alebo reálnej situácie či problému. Riešenie prípadových štúdií rozvíja analytické a systémové myslenie zamestnancov a podporuje ich tímovú spoluprácu.

Outdoorové aktivity. Zamestnanci sa učia formou športových aktivít vo voľnej prírode, kde bezprostredne využívajú a rozvíjajú svoje prirodzené schopnosti analyzovať, rozhodovať sa, realizovať, plánovať, organizovať apod. Tieto schopnosti následne uplatňujú aj na pracovisku. (Šikýř, 2016)

1.3.3 Zapojenie hier do seminárov a workshopov

Beermannová a kol. (2014) odporúčajú zapojiť do seminárov a workshopov rôzne kolektívne hry a cvičenia. Semináre, pri ktorých trvalo dlho, než sa medzi účastníkmi vytvorila uvoľnená a dôverná atmosféra. Alebo meeting, ktorý má priniesť nové nápady pre vývoj – lenže sa vlečie, všetci zúčastnení pôsobia unavene a kreativita nikde. V takejto situácii pomáhajú hry a cvičenia. Dokážu osloviť najrôznejšie skupiny účastníkov a po obsahovej a časovej stránke sú veľmi rozmanité.

Pri hraní sa človek učí novým veciam najjednoduchšie. Učia sa tak všetky deti – niekde niečo vidia, vyskúšajú si to, chvíľku to trénujú a potom to už vedia. Hra ako učebná metóda sa však po absolvovaní prvých piatich tried základnej školy už takmer nevyužíva, a

tak je študentom väčšinou dovolené učiť sa len tým, že počúvajú výklad prednášajúceho. Škola hrou je ale zábava a všetko, čo nás baví, nám utkvie v pamäti dlhšiu dobu.

Okrem toho hry spájajú kolektív. Keď niečo účastníci spoločne zažijú, spoločne dosiahnu nejaký cieľ, naplňujú tak tie najlepšie predpoklady pre dobrú spoluprácu a prebúda sa v nich pocit spolunáležitosti so skupinou. Ak to skupina z jednej firmy alebo z oddelenia počas spoločného meetingu dosiahne, môže sa to veľmi pozitívne odraziť v chode firmy. Zlepší sa tým totiž každodenná spolupráca.

V úvode seminára pomáhajú hry prelomiť ľady a umožnia naviazať kontakt predovšetkým tým účastníkom, ktorí sa do tej doby nepoznali. Aktivizačné cvičenia dodávajú novú energiu – hodia sa predovšetkým po skončení dlhšej fáze, keď len počúvali rečníkov. Hry na podporu kreativity rozprúdia lenivý brainstorming, relaxačné cvičenia sú zase žiadúce po skončení intenzívnej práce, napríklad pred vstupom do nového tematického bloku alebo pred dlhšou pauzou, ale tiež na večer ako príjemná bodka na záver dňa po pracovnom seminári.

U väčšiny cvičení je potrebné dôkladné vyhodnotenie, aby bol ich efekt pre účastníkov transparentný. Požiadajte každého hráča aj pozorovateľa, aby ukončené cvičenie spontánne komentoval. Často z toho vyplynie aj diskusné kolo v skupine, behom ktorého môžete prebrať napríklad otázky ako: ako sa vám darilo v tíme? Čo bolo dobré – čo by sme si v konkrétnej situácii priali inak? Čo sme mohli urobiť, aby sa proces urýchlil, aby bol profesionálnejší? Akú rolu hrala komunikácia?

1.3.4 Vzdelávanie online

Kakasevski (2008) udáva, že elektronický spôsob vzdelávania a komunikácia s účastníkmi kurzu a prednášajúcimi ponúka mnoho výhod, ktoré je možné dosiahnuť rôznymi prístupmi. Medzi nimi je najobľúbenejším prístupom používanie systému riadenia vzdelávania.

E-learning je forma vzdelávania využívajúca najmodernejšie informačné a komunikačné technológie. Môžeme ho teda definovať ako systém vzdelávania študujúceho, ktorý sa využíva na tvorbu a poskytovanie študijného obsahu, riešenie rôznych úloh a ich vyhodnotenie, komunikáciu medzi prednášajúcim a študujúcim, ale taktiež na prenos a uskladňovanie študijných súborov a informácií. (Huba; Bisták; Figar, 2007)

Pojem „e-learning“ sa prvýkrát použil v roku 1997. Dovtedy sa v súvislosti so vzdelávaním na internete hovorilo tiež ako o:

- vzdelávaní pomocou internetu (ang. internet based training, skr. IBT),
- vzdelávaní online (ang. online learning),
- vzdelávaní pomocou počítačov (ang. computer based training, skr. CBT alebo computer based learning, skr. CBL),
- vzdelávaní pomocou sieťových komunikácií (ang. web based training, skr. WBT alebo web based learning, skr. WBL). (Pavlovkin, 2012)

Podstatou aplikácie e-learningu je nahradenie zdroja znalostí (školiťa) podobnej informačnej a komunikačnej technológii, ktorá príjemcovi (zamestnancovi) sprostredkuje znalosti. Práve informačné a komunikačné technológie často vystupujú v hlavnej roli pri posudzovaní účelnosti a účinnosti e-learningu, avšak úspech e-learningu určuje skôr motivácia a aktivita zamestnanca, než dokonalosť uplatňovanej informačnej a komunikačnej technológie.

Prednosťou e-learningu je atraktívnosť a názornosť vzdelávania. Znalosti sú užívateľom sprostredkované rozmanitou a kombinovanou formou (napr. text, obrázky, grafy apod.), čo zamestnáva prakticky všetky zmysly a podporuje aktívny prístup k učeniu. Nadobudnuté znalosti zamestnanci môžu okamžite overiť riešením testových a modelových situácií. E-learning sa aplikuje ako individuálne, tak skupinovo, avšak takmer vždy je možné vzdelávanie prispôsobiť individuálnym potrebám a možnostiam zamestnancov. E-learning tiež poskytuje relatívnu časovú a priestorovú nezávislosť. Zamestnanci sa učia nezávisle na sebe, v rôznom čase a na rôznom mieste, pokiaľ je vybavené potrebnými informačnými a komunikačnými technológiami. Práve motivácia a aktivita užívateľov spolu s nákladmi na zaobstaranie potrebného technického a programového vybavenia patrí medzi hlavné limity používania e-learningu. (Šikýř, 2016)

Prvým krokom vzdelávania je podľa portálu iSpring (2020) vytvorenie zaujímavých kvízov a kurzov pre svojich zamestnancov. Následne sú tieto kvízy nahrané na vybranú platformu (ang. LMS) a priradené tým účastníkom, pre ktorých je kurz vhodný. Zamestnanci si tieto kurzy vedia spustiť na svojich zariadeniach, a manažér získa jednoducho prehľad o ich výsledkoch. Na výber je niekoľko druhov e-learningu.

Druhy e-learningu:

- synchrónna výučba,
- asynchrónna výučba,
- kombinovaná výučba,
- microlearning,
- virtuálna realita

Synchrónna výučba je webinár pod vedením inštruktora alebo prednášajúceho. Prebieha v konkrétnom čase, kde účastníci môžu bezprostredne reagovať. Dohodne sa čas stretnutia, a účastníci kurzu musia byť vtedy prítomní online.

Asynchrónna výučba nie je závislá na konkrétnom čase. Naopak umožňuje zamestnancom zúčastniť sa kurzu a získať informácie v čase, aký im vyhovuje a poskytuje viac samostatnosti.

Kombinovaná (zmiešaná) výučba je mixom synchrónnej a asynchrónnej výučby. Poskytuje flexibilný prístup ku kurzom a podporuje time-management zamestnancov.

Microlearning spočíva v rozdelení učebných materiálov na menšie celky a vďaka tomu zamestnancom poskytuje jednoduchšie vzdelávanie po malých častiach. Zamestnanci si môžu urobiť päť minútové kurzy na svojich laptopoch alebo mobilných telefónoch kedykoľvek, ak je to práve potrebné.

Virtuálna realita umožňuje zamestnancom nabráť praktické skúsenosti z pohodlia domova a bez rizika. (iSpring, 2020)

1.4 Stratégia L&D

Pojem „učenie a rozvoj“ (anglicky learning and development) do značnej miery nahradil pojem „rozvoj ľudských zdrojov“.

Pojem rozvoj ľudských zdrojov si zachováva svoju popularitu medzi akademikmi, ale nikdy nebol atraktívny pre odborníkov z praxe. Majú tendenciu ho neznášať, pretože jeho odkaz na ľudí vnímajú ako „zdroj“, ktorý je ponížujúci. Porovnanie ľudí s peniazmi, materiálmi a vybavením vytvára dojem „rozvoja“ ako bezcitnej, manipulatívnej činnosti, hoci sa tieto dva pojmy takmer nelíšia.

Komentátori a odborníci z praxe skutočne často používajú tieto pojmy zameniteľne, hoci zavedenie „učenia sa“ zdôraznilo presvedčenie, že pre jednotlivcov je dôležité, že dostanú príležitosť učiť sa, často pre seba, s vedením a podporou, a nie len byť na príjemcom toho, čo organizácia poskytuje.

Učenie a rozvoj je definovaný ako proces, ktorý zabezpečuje, že organizácia má informovanú, kvalifikovanú a angažovanú pracovnú silu, ktorú potrebuje. Zahŕňa uľahčenie získavania vedomostí a zručností jednotlivcami a tímami prostredníctvom skúseností, vzdelávacie podujatia a programy poskytované organizáciou, poradenstvo a koučovanie poskytované líniovými manažérmi a inými a samoriadené vzdelávacie aktivity vykonávané jednotlivcami.

Strategický rozvoj ľudských zdrojov zahŕňa zavádzanie, odstraňovanie, upravovanie, riadenie a usmerňovanie procesov takým spôsobom, aby všetci jednotlivci a tímy boli vybavení zručnosťami, znalosťami a kompetenciami, ktoré potrebujú na vykonávanie súčasných a budúcich úloh požadovaných organizáciou. (Armstrong, 2020)

Cieľ stratégie L&D

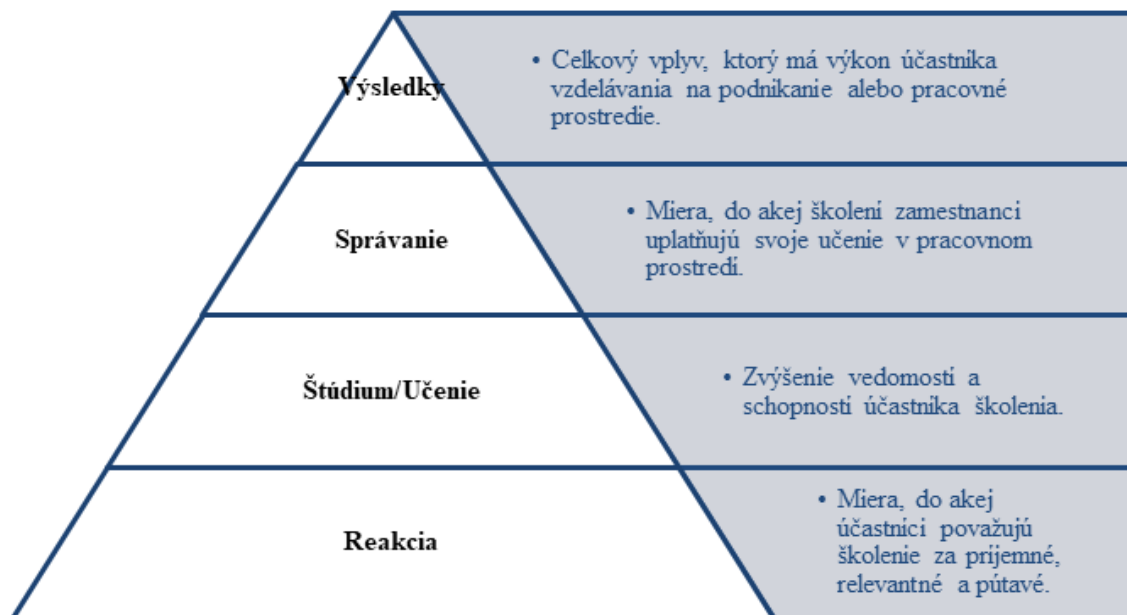
Cieľom stratégií a postupov učenia a rozvoja, je zabezpečiť, aby ľudia v organizácii získali a rozvíjali vedomosti, zručnosti a kompetencie, ktoré potrebujú na to, aby mohli efektívne vykonávať svoju prácu a napredovať vo svojej kariére vo svoj vlastný prospech a prospech spoločnosti.

Jednotlivci sa učia pre seba, ale učia sa aj od iných ľudí – svojich manažérov a spolupracovníkov (sociálne učenie). Učia sa hlavne praxou (zážitkové učenie) a v oveľa menšej miere vyučovaním. Spôsoby, akými sa jednotlivci učia, sa budú líšiť a to, čo sa učia, bude do značnej miery závisieť od toho, ako dobre sú motivovaní alebo sebamotivovaní. Učenie podľa vlastného uváženia sa uskutočňuje vtedy, keď sa jednotlivci z vlastnej vôle aktívne snažia získať vedomosti a zručnosti, ktoré potrebujú na efektívne vykonávanie svojej práce. Treba to povzbudzovať a podporovať. Model 70/20/10 pre učenie a rozvoj je založený na výskume Centra pre kreatívne vedenie, ktorý opísal Eichinger. Model vysvetľuje, že rozvoj ľudí bude asi zo 70 percent vyplývať z pracovných skúseností, asi z 20 percent zo sociálneho učenia (prostredníctvom príkladov manažérov a spätnej väzby a spolupracovníkov) a 10 percent z kurzov a čítania. Inými slovami, väčšina vzdelávania sa odohráva na pracovisku. Toto by mala byť hlavná zásada vzdelávacích a rozvojových programov. (Armstrong, 2020)

1.5 Kirkpatrickov model

Hodnotenie vzdelávania je dôležitou súčasťou procesu vzdelávania zamestnancov. Pretože vzdelanie je kvalitatívnou charakteristikou, hodnotenie jeho účinnosti v skutočnosti je náročné a niekedy len nepriame, pretože je ťažké kvantifikovať jeho výhody. Napriek tomu si táto oblasť vyžaduje pozornosť manažérov, pretože poskytuje údaje na zlepšenie rozhodnutí o obchodnom vzdelávaní, zlepšuje proces učenia sa zvýšením relevantnosti a zamerania vzdelávacích cieľov a finančných výhod, identifikuje príčiny zlyhania učenia a zvyšuje rozpočet na školenie, v prípade ak vzdelávanie prispieva k podnikovým cieľom. Realizácia odmien za absolvovanie vzdelávacích aktivít tiež napomáha k zvýšeniu záujmu účastníkov a snahu o serióznejší prístup k učeniu. (Olexová – Bosáková, 2006)

Kirkpatrickov model je podľa Kurta (2018) jedným z najznámejších modelov na skúmanie a hodnotenie výsledkov školení a vzdelávacích programov. Dr. Donald Kirkpatrick vytvoril túto paradigmu v 50. rokoch 20. storočia. Používa štyri úrovne kritérií na meranie spôsobilosti, pričom berie do úvahy akýkoľvek typ školenia, či už neformálneho alebo oficiálneho.



Obrázok 3: Kirkpatrickov Model

Zdroj: vlastné spracovanie podľa skillshub.com, 2022

Na preukázanie hodnoty školenia pre podnik je možné model použiť pred, počas a po školení. Kurt (2018) ďalej uvádza popis jednotlivých úrovní Kirkpatrickovho modelu.

Úroveň 1 hodnotí, ako sa účastníci cítia zo školenia (napríklad spokojnosť). Úroveň 2 skúma, či účastníci skutočne pochopili kurz (napríklad získali nové vedomosti, zručnosti alebo skúsenosti). Úroveň 3 skúma, či účastníci uplatňujú to, čo sa naučili v práci (napr. či sa zmenilo ich správanie) a úroveň 4 skúma výsledky, či malo školenie priaznivý vplyv na spoločnosť alebo organizáciu.

Portál Ardent Learning, ktorý sa zaoberá transformáciou organizácií implementáciou podporných vzdelávacích programov podporujúcich trvalé organizačné zmeny, vo svojom článku popisuje detailnejšie všetky úrovne z pohľadu e-learningu. Prvou úrovňou je level 1 – reakcia. Táto úroveň skúma mieru, do akej účastníci považujú školenie za priaznivé, pútavé a relevantné pre ich prácu. Úroveň reakcie sa najčastejšie hodnotí prieskumom po skončení školenia, ktorý žiada účastníkov, aby ohodnotili svoje skúsenosti.

Druhou úrovňou je level 2 – učenie. Táto úroveň meria učenie účastníkov na základe toho, či nadobudli zamýšľané vedomosti, zručnosti, postoj, sebadôveru a oddanosť vzdelávaniu. Učenie možno hodnotiť formálnymi aj neformálnymi metódami. Metódy hodnotenia zahŕňajú skúšky alebo hodnotenia v štýle rozhovoru. Aby sa znížili nezrovnalosti, musí sa vopred určiť definovaný, jasný proces bodovania.

Tretou úrovňou je level 3 – správanie. Tretia úroveň je jedným z najdôležitejších krokov v Kirkpatrickovom modeli. Skúma, či účastníci boli skutočne ovplyvnení učením a či to, čo sa naučili, uplatňujú v praxi. Hodnotenie zmien v správaní umožňuje nielen zistiť, či boli zručnosti pochopené, ale či je logisticky možné tieto zručnosti použiť na pracovisku. Hodnotenie správania často odhalí problémy na pracovisku. Nedostatok zmien v správaní nemusí znamenať, že školenie bolo neúčinné, ale že súčasné procesy a kultúrne podmienky organizácie nepodporujú ideálne vzdelávacie prostredie pre požadovanú zmenu.

Poslednou úrovňou je level 4 – výsledky. Posledná úroveň je venovaná meraniu priamych výsledkov. Štvrtá úroveň meria vzdelávanie v porovnaní s obchodnými výsledkami organizácie – kľúčovými ukazovateľmi výkonu, ktoré boli stanovené pred začatím vzdelávania. Bežné kľúčové ukazovatele výkonu zahŕňajú vyššiu návratnosť investícií, menej pracovných úrazov a väčšie množstvo predaja. (Ardent Learning, 2020)

Najjednoduchší spôsob, ako začať hodnotiť školenie, je požiadať účastníkov, aby vyplnili krátky dotazník po školení a následná analýza ich odpovedí. Medzi časté otázky v dotazníkoch patria napríklad:

- Do akej miery vám školenie pomohlo?
- Ako vnímavý bol inštruktor k vašim potrebám?
- Ako jasné boli školiace materiály?
- Ako ste boli spokojný s rýchlosťou kurzu?
- Aká je pravdepodobnosť, že by ste odporučili tento kurz kolegovi?

Ak napríklad veľa účastníkov uviedlo, že kurz nepovažuje za užitočný, je potrebné zrevidovať preberané materiály a nájsť spôsoby, ako urobiť kurz urobiť užitočnejším a relevantnejším.

Bežným prístupom pri úrovni 2 je hodnotenie vedomostí a porozumenia účastníka prostredníctvom dvoch kvízov; jeden pred a jeden po tréningu. Ak účastníci dokážu po kurze správne odpovedať na ďalšie otázky, znamená to, že učenie prebehlo a školenie bolo efektívne. Pri implementácii hodnotenia úrovne 2 sa väčšina organizácií spolieha na inštruktora, ktorý pripraví kvízy. Jedným z obmedzení hodnotenia úrovne 2 je, že kvízy urobené bezprostredne po tréningu môžu poskytnúť príliš pozitívne výsledky, pokiaľ ide o to, koľko informácií si účastníci zapamätali. Je bežné, že účastníci dosahujú veľmi vysoké skóre v post-tréningových testoch, len aby na získané informácie rýchlo zabudli.

Hodnotenie úrovne 3 je jedným z najťažších aspektov implementácie Kirkpatrickovho Modelu. Nové správanie si vyžaduje čas, kým sa usadí a účastník si ho osvojí. Je veľmi bežné, že zamestnanci sa počas školenia naučia nové techniky alebo získajú nové vedomosti a potom nepoužijú to, čo sa naučili, na zlepšenie svojej práce. Z rôznych dôvodov sa nástroje a techniky zavedené počas školenia nikdy nedostanú na pracovisko, a preto sú zbytočné.

Na vykonanie hodnotenia úrovne 4 je potrebné musieť zhromaždiť údaje o problematike pred a po školení. Príkladom hodnotenia úrovne 4 v akcii by bolo zvážiť prípad, keď sa spoločnosť zameriava na zlepšenie návratnosti investícií (ROI) celej organizácie alebo konkrétneho oddelenia alebo projektu. Ak sa zisky od školenia zvýšili, môže to znamenať, že školenie účinne zvýšilo návratnosť investícií. (Deller, 2019)

Napriek relatívne úspešnému šíreniu modelu naprieč odbormi, je jeho praktické uplatnenie v mnohých ohľadoch problematické. Zásadné nedostatky sa objavujú v časovom rozvrhnutí čiastkových činností, ktorých predpokladom je vzájomná závislosť a náväznosť. Akékoľvek časové oneskorenie či zlé načasovanie tak môže vyústiť do nedostatočného či dokonca nepresného záveru celej evaluácie. Ďalším problémom, ktorý sa v praxi často objavuje, je nekomplexnosť práce s modelom. Namiesto všetkých štyroch fáz sú vo väčšine prípadov realizované iba prvé dve, či dokonca len jedna fáza. Na základe čiastkových (či skôr podporných) zistení sú následne robené nepresné evaluačné závery o celom projekte. (Tenkl, 2014)

1.6 Porterov model

Podľa Friedela (2020) je päť síl relatívne jednoduchým konceptom a nástrojom, ako porozumieť konkurencieschopnosti v podnikateľskom prostredí v rámci konkrétneho odvetvia (priemyslu) a identifikovať potenciál ziskovosti. Podnik túto stratégiu využije na poznanie hlavných síl v jeho odvetví, ktoré svojim pôsobením ovplyvňujú ziskovosť, a následne bude môcť prispôbiť týmto silám svoju stratégiu.

Porter vo svojom modeli rieši týchto päť síl:

- rivalita medzi súčasnými konkurentmi,
- potenciálna konkurencia,
- hrozba substitútov,
- vyjednávacía sila zákazníkov,
- vyjednávacía sila dodávateľov.

Rivalita medzi súčasnými konkurentmi

Pri slabej intenzite konkurencie môžu podniky zvyšovať ceny a realizovať rastúci zisk a pri silnej konkurencii sú podniky nútené znižovať ceny. Táto situácia na trhu môže viesť až k cenovej vojne, ktorá ešte zosilní rivalitu konkurentov.

Potenciálna konkurencia

Noví konkurenti zmenšujú trhovú podiel existujúcim hráčom na trhu a za účelom presadenia sa znižujú ceny, čo znižuje ziskovosť daného odvetvia. To znamená, že čím budú v danom odvetví väčšie bariéry vstupu, tým bude toto odvetvie ziskovejšie.

Hrozba substitútov

Substitúty sú chápané ako podobné produkty, ktoré môžu slúžiť podobnému alebo rovnakému účelu ako produkty z daného odvetvia. Ak sa na trhu objavuje veľké množstvo konkurenčných výrobkov, je hrozba zo strany substitútov nízka. Ak by išlo o monopolnú alebo oligopolnú formu trhu, zákazník sa pokúsi svoje potreby riešiť pomocou týchto substitútov.

Vyjednávacia sila zákazníkov

Vyššia vyjednávacia sila zákazníkov môže viesť k tlaku na pokles cien produktov a silnejší dôraz na ich kvalitu, čo dvíha výrobné náklady. Na rast vyjednávacej sily zákazníkov majú vplyv napríklad vysoká koncentrácia zákazníkov alebo nízke náklady na zmenu dodávateľa.

Vyjednávacia sila dodávateľov

Vyššia vyjednávacia sila dodávateľov môže znamenať rast cien vstupov, prípadne ich nižšiu kvalitu a teda aj nižšiu ziskovosť. Na rast vyjednávacej sily dodávateľov majú vplyv faktory ako veľká koncentrácia dodávateľov alebo diferencovanosť dodávateľov.

2 Cieľ práce

Cieľom záverečnej práce je návrh odporúčaní v oblasti vzdelávania zamestnancov v spoločnosti TAURIS, a.s. v kontexte Industry 4.0. Splnenie cieľa dosiahneme pomocou analýz a kompletizácie čiastkových cieľov.

Spoločnosť TAURIS, a.s. má detailne prepracovanú infraštruktúru vzdelávania ako prezenčnou, tak aj online formou. V súvislosti s pandemickou situáciou COVID-19 prešla veľká časť školení na online formu. Spoločnosť predpokladá, že po skončení pandemickej situácie bude môcť pokračovať prezenčnými školeniami.

Spoločnosť TAURIS, a.s. využíva na vzdelávanie ako interných zamestnancov pracujúcich v spoločnosti dlhšiu dobu, ktorí školia novoprijatých zamestnancov, tak aj externé školiace spoločnosti. Pre potreby záverečnej práce sme zvolili analýzu externého školenia pre obchodných zástupcov od spoločnosti e.lektor a vplyv tohto školenia na predaj konkrétneho produktu.

Na realizáciu hlavného cieľa využijeme čiastkové ciele:

1. vyhľadať slovenské a zahraničné odborné literatúry, vďaka ktorým je možné lepšie pochopiť systémy vzdelávania zamestnancov
2. zistiť základnú charakteristiku a informácie o skúmanej spoločnosti
3. zistiť a analyzovať vzdelávacie procesy v konkrétnej spoločnosti
4. charakterizovať a analyzovať konkrétne školenie v spoločnosti
5. navrhnúť zlepšenia vzdelávacích praktík spoločnosti

3 Metodika práce a metody skúmania

Metodika práce je spôsob výkladu rozsiahlejšieho komplexu problémov. Metódy skúmania chápeme ako spôsob alebo prístup, ktorým sa od východiska dospeje k výsledku. Metodológia výskumu je vedná disciplína, ktorá skúma a popisuje plánovanie, organizáciu a vedenie výskumu, vrátane vyhodnocovania výskumných údajov. Skladá sa z:

- teoretickej časti (plánovanie výskumu),
- fázy výskumu (využívanie výskumných metód),
- empirickej časti (vyhodnocovanie a interpretácia získaných údajov v teréne).

Výskumná časť tejto záverečnej práce nadväzuje na predchádzajúcu teoretickú časť, ktorá rieši vzdelávanie pracovníkov predovšetkým v kontexte Industry 4.0. Nasledujúca kapitola bude venovaná metodológii výskumného projektu vedeného na túto tému so všetkými náležitosťami, ktoré k nej patria a ktoré sú postavené na vopred zvolenom kvantitatívnom prístupe k naplneniu výskumného cieľa.

V prvej časti tejto kapitoly sa budeme venovať charakteristike spoločnosti TAURIS, a.s. Spoločnosť v priebehu písania záverečnej práce prešla závažnými zmenami. Došlo k zlúčeniu materskej spoločnosti s jej dcérskymi spoločnosťami, a vznikol tak jeden celok.

Na základe stanovenia cieľov sme zostavili postup písania práce. Využitie metódy merania a dosahovania cieľov:

- sledovanie aktivity a produktivity zamestnancov pred a po absolvovaní určitej vzdelávacej aktivity (školenia)
- analýza hodnotenia absolvovaných školení, porovnanie predaja konkrétneho produktu pred a po absolvovaní školenia
- zhodnotenie zmeny výšky predaja, analýza príčin a na základe toho navrhnutie optimálneho riešenia vzdelávania zamestnancov

Nakoľko si spoločnosť TAURIS, a.s. neželá používať skutočné hodnoty a údaje o rozpočtoch a predajoch, využívajú sa namiesto konkrétnych čísel percentuálne pomery, ktoré sme následne previedli pre lepšie pochopenie na zaokrúhlené čísla.

3.1 Charakteristika objektu skúmania

Slovenská spoločnosť TAURIS, a.s. vznikla privatizáciou štátneho podniku Mäsový priemysel. Z mäsokombinátu regionálneho významu sa podarilo spoločnými silami zamestnancov a vedenia vybudovať moderný mäsokombinát. Spoločnosť bola založená na Slovensku v roku 1992 a patrí k jedným z popredných výrobcov a distribútorov mäsových výrobkov a výsekového mäsa. Ich trvalým cieľom je zvyšovanie kvality výroby, pracovného prostredia, odbornej úrovne zamestnancov a úrovne spolupráce s ich obchodnými partnermi. V roku 1996 získala spoločnosť TAURIS, a.s. Certifikát riadenia kvality EN ISO 9002 ako prvý mäsokombinát na Slovensku. V roku 1997 dostala dcérska spoločnosť TAURIS Nitria povolenie vývozu do krajín Európskej únie.

Tabuľka 1: Informácie o spoločnosti

Obchodné meno	TAURIS, a.s.
Právna forma	Akciová spoločnosť
Sídlo	Potravinárska 6 Rimavská Sobota 979 01
Dátum zápisu	4.5.2007
IČO	36 773 123
Počet akcií	398
Menovitá hodnota akcií	33 194 €

Zdroj: finstat.sk, 2021

Spoločnosť TAURIS, a.s. sa špecializuje na výrobu mäkkých salám, drobných mäsových výrobkov, bravčových a hydinových šuniek, špeciálnych mäsových výrobkov, výrobkov zo slaniny a bravčového boku, varených mäsových výrobkov, údených mias a nátierok. Okrem hlavnej činnosti sa spoločnosť venuje aj výrobe doplnkových krmív pre zvieratá.

V roku 2007 sa vlastníkom spoločnosti stáva spoločnosť Eco-Investment, ktorá zároveň vstúpila do ďalších mäsokombinátov, vytvorila sa skupina Tauris Group. Eco-Investment, a.s. je súkromná investičná a holdingová spoločnosť so sídlom v Prahe. Skupinu Tauris Group v súčasnosti tvoria tieto spoločnosti:

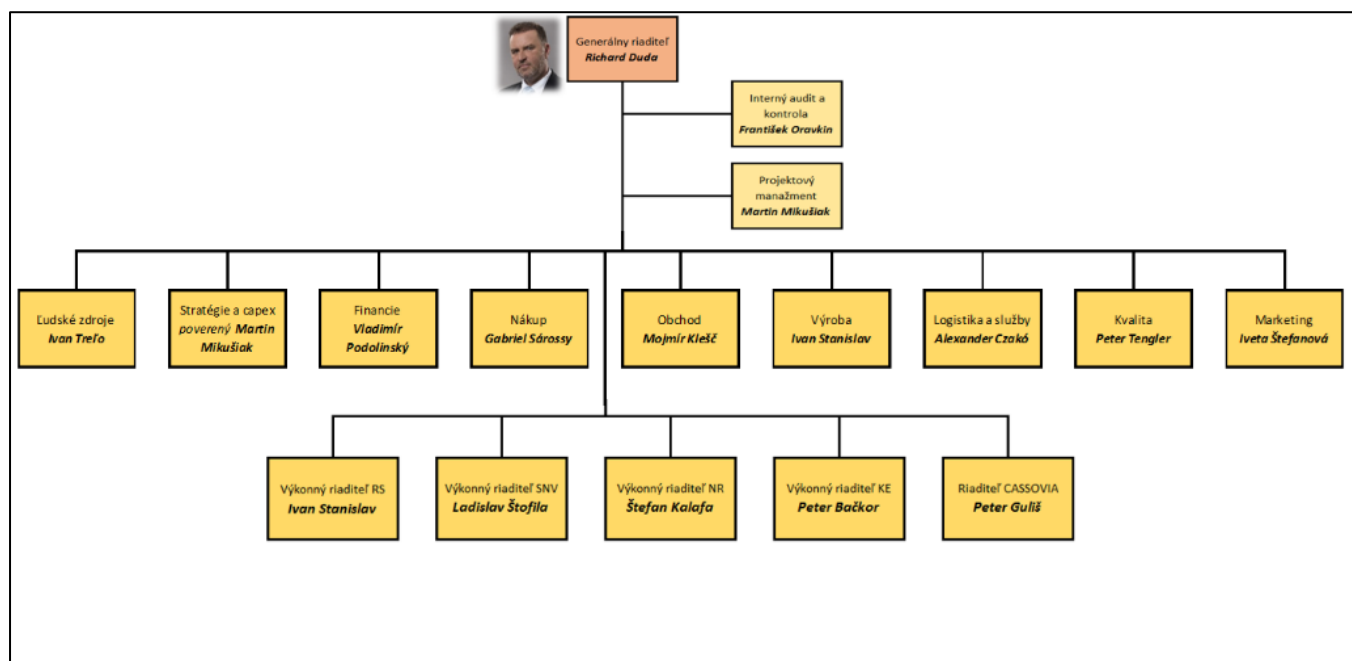
- Tauris Rimavská Sobota – centrála spoločnosti
- Tauris Nitria s.r.o. (Mojmírovce) - zameriava sa na výrobu trvanlivých tepelne opracovaných a tepelne neopracovaných mäsových výrobkov
- Tauris Mäsospis (Spišská Nová Ves) výrobná prevádzka - špecializuje sa na výrobu klobás a slanín tradičným domácim spôsobom, chladené mleté mäsové prípravky, mrazené mleté mäso a výrobu nárezov
- Tauris Cassovia s.r.o. – zaoberá sa veľkoobchodnou a maloobchodnou činnosťou – prevádzkuje značkovú maloobchodnú sieť (63 špecializovaných predajní mäsa a lahôdok)
- Ryba Košice s.r.o. – popredný výrobca Tresky a ostatných výrobkov z rýb a lahôdok na Slovensku
- Calmar (Košice) - distribučno logistické centrum

Spoločnosť TAURIS, a.s. sa skladá z niekoľkých riadiacich stredísk, medzi ktoré patria: generálny riaditeľ, HR (oddelenie ľudských zdrojov), financie a controlling, hygiena a kvalita, rozrábka, mraziareň, mäsová výroba, soliareň, balenie hotových výrobkov, expedícia mäsa a mäsových výrobkov, zákaznícky servis – call centrum, obchod – retail, obchod – gastro, marketing, logistika a doprava (doprava osobná aj nákladná, a súčasťou je autodielná), obalové hospodárstvo, stredisko informačných technológií (IT), závodná jedáleň, nákup a údržba (stratégie a investície).

Tabuľka 2: Vedenie spoločnosti

Predseda predstavenstva a GR	Ing. Richard Duda
Finančný riaditeľ a člen predstavenstva	Ing. Vladimír Podolinský PhD.
Výrobný riaditeľ a člen predstavenstva	Ivan Stanislav
Riaditeľ vnútorného auditu a kontroly a člen predstavenstva	Ing. František Oravkin
Obchodný riaditeľ	Mgr. Mojmír Klešč

Zdroj: finstat.sk, 2021



Obrázok 4: Organizačná štruktúra spoločnosti do roku 2021

Zdroj: interné dokumenty spoločnosti TAURIS, a.s.

3.1.1 Predmet podnikania

Predmetom podnikania spoločnosti TAURIS, a.s. je:

- mäsiarstvo a údenárstvo

- kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod) v rozsahu voľnej živnosti

- poskytovanie software - predaj hotových programov na základe zmluvy s autorom
- činnosť ekonomických poradcov v rozsahu voľnej živnosti
- sprostredkovanie obchodu a služieb v rozsahu voľnej živnosti
- prenájom priemyselného tovaru, strojov a zariadení
- prenájom nehnuteľností, ak sa popri prenájme poskytujú aj iné než základné služby spojené s prenájomom

- prenájom dopravných prostriedkov
- podnikateľské poradenstvo v rozsahu voľnej živnosti
- reklamná a propagačná činnosť
- vydávanie periodickej a neperiodickej publikácie
- kúpa tovaru na účely jeho predaja iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod) v rozsahu voľnej živnosti

- skladovanie s výnimkou prevádzkovania verejného skladu
- administratívne práce
- konzultačná a poradenská činnosť v oblasti obchodu a služieb
- cestná motorová doprava - vnútroštátna nákladná cestná doprava
- cestná motorová doprava - vnútroštátna nepravidelná autobusová doprava
- medzinárodná nákladná cestná doprava
- opravy pracovných strojov
- opravy cestných motorových vozidiel
- opravy karosérií
- vedenie účtovníctva
- výroba krmív pre spoločenské zvieratá – žuvačiek pre psov z vedľajších živočíšnych produktov (orsr.sk, 2021)

3.1.2 Zmeny v spoločnosti po 1.1.2022

Koncom roka 2021 prešla spoločnosť TAURIS a.s. výraznými zmenami. Spolu s dcérskymi spoločnosťami RYBA Košice s.r.o., TAURIS Cassovia s.r.o., TAURIS Nitria spol. s.r.o. a spoločnosť CALMAR s.r.o. sa zlúčili, a vytvorili jeden komplexný celok.

Spoločnosť momentálne zamestnáva cez 1600 zamestnancov v siedmych distribučných centrách po Slovensku. Ponúkajú širokú škálu výrobkov – až 1600 druhov rôznych potravinových výrobkov. O obchod sa stará tím sedemnástich obchodných zástupcov po celom Slovensku. (taurigroup.sk)

Zlúčenie spoločností nadobudlo právnu účinnosť ku dňu zápisu do obchodného registra, dňa 1.11.2021.

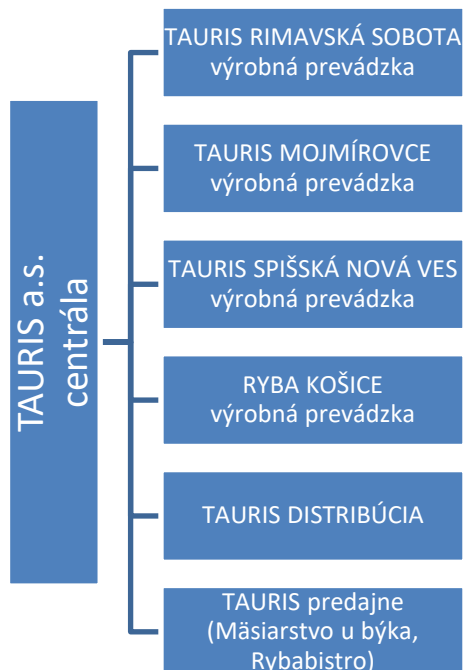
Dôvodom zlúčenia je vytvorenie efektívneho výrobcu a distribútora mäsových a rybacích produktov, optimalizácia riadiacich a iných procesov a v neposlednom rade aj vyššia transparentnosť skupiny TAURIS GROUP voči externým partnerom.

Dňom účinnosti zlúčenia spoločností RYBA Košice, TAURIS Cassovia, TAURIS NITRIA a CALMAR zanikajú a všetky práva a povinnosti zanikajúcich spoločností prechádzajú na spoločnosť TAURIS, ako ich univerzálneho právneho nástupcu. Na spoločnosť TAURIS a.s. tak v dôsledku zlúčenia prejdú aj všetky práva a povinnosti zanikajúcich spoločností z pracovnoprávných vzťahov.

Zmeny nastali po zlúčení aj v konateľoch spoločnosti. Novým predsedom predstavenstva je Ing. Richard Duda. Členmi predstavenstva sú:

- Ing. Vladimír Podolinský, PhD.,
- Ivan Stanislav,
- Ing. František Oravkin,
- Ing. Štefan Kalafa,
- Mgr. Mojmír Klešč,
- Ivan Treľo.

Spoločnosť TAURIS, a.s. v roku 2021 zvýšila zisk o 33 % na 10,03 mil. € a tržby jej narástli o 3 % na 110,7 mil. €. Ku aktuálnemu dátumu spoločnosť nevykazuje žiadne dlhy ani nedoplatky, spoločnosť nie je v konkurze ani reštrukturalizácii.



Obrázok 6: Štruktúra spoločnosti TAURIS, a.s. po zlúčení

Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných dokumentov spoločnosti



Obrázok 5: Značky reprezentujúce spoločnosť TAURIS, a.s.

Zdroj: interné dokumenty spoločnosti

3.1.3 Vzdelávacia politika spoločnosti

Spoločnosť TAURIS, a.s. považuje systematické, profesijné vzdelávanie a výchovu zamestnancov za trvalú konkurenčnú výhodu. Vzdelávanie je vzhľadom na predmet podnikania a súčasne požiadavky zamerané na:

- zdokonaľovanie schopností vedúcich zamestnancov vo vedení ľudí, pri uplatnení nástrojov moderného riadenia ľudských zdrojov,
- komunikačné techniky, manažérske zručnosti,
- odborné schopnosti špecialistov,
- jazyková príprava, európske hygienické normy,
- spracovanie podporných projektov pre pomoc z fondov EÚ a moderné informačné systémy. (tauris.sk, 2021)

Do roku 2019 sa všetky školenia zamestnancov absolvovali prezenčnou formou. Išlo prevažne o školenia mimo spoločnosti, ako istý spôsob psychohygieny zamestnancov. Počas roku 2020 (po nástupe pandémie Covid-19) sa školenia zamestnancov presunuli z 80% do online priestoru. V roku 2021 už bolo 90% školení v online forme.

3.2 Pracovné postupy a spôsoby získavania údajov a zdrojov

Záverečnú prácu je možné rozdeliť na dve hlavné časti. Prvá časť záverečnej práce sa venuje skúmaniu súčasného stavu riešenej problematiky vzdelávania zamestnancov v kontexte Industry 4.0 – štvrtej priemyselnej revolúcií. Získavanie literatúry prebiehalo vo veľkej časti online formou, nakoľko v čase písania záverečnej práce prepukla pandémia COVID-19 a nebol nám umožnený prístup do Štátnej vedeckej knižnice v Košiciach. Z dostupných online knižníc sme využívali knižnice PubMed, ResearchGate, Ceeol, Theses a iné. Čerpali sme aj zo zahraničných portálov venujúcim sa vzdelávaniu.

Dôležitým medzi krokom záverečnej práce je stanovenie si hlavného cieľa, čiastkových cieľov a prostriedkov na splnenie stanovených cieľov. Cieľ práce predstavuje definovanie zámeru, ktorý chceme v rámci svojej záverečnej práce dosiahnuť. Správna formulácia cieľa je jedným zo zásadných krokov, ktorý determinuje konečný úspech analýzy v práci.

Druhá časť záverečnej práce, empirická časť, je venovaná konkrétnemu podniku. V našej záverečnej práci sme zvolili podnik TAURIS,a.s. so sídlom v Rimavskej Sobotě. Podnik je známy svojou prepracovanou politikou vzdelávania zamestnancov. Informácie o podniku pochádzajú z verejne dostupných internetových stránok, ako aj z interných dokumentov podniku. Tieto dokumenty nám boli poskytnuté na základe telefonických

rozhovorov a osobných stretnutí s internými zamestnancami spoločnosti. Na základe komunikácie so zamestnancami sme spracovali poskytnuté informácie.

Empirickú časť podporila aj spoločnosť e.lektor, ktorá nám ochotne poskytla interné dokumenty o školeniach, ktoré poskytla nášmu skúmanému podniku.

V práci boli využité viaceré metódy na dosiahnutie cieľa. Po viacnásobných dôsledných rozhovoroch s internými zamestnancami spoločnosti, ako aj s externou spoločnosťou e.lektor a základe poskytnutých informácií sme analyzovali čísla predajov konkrétnych výrobkov spoločnosti TAURIS, a.s. Porovnávali sme predané výrobky v prepočte na 1 kg, ako aj výslednú sumu za predané výrobky v €. Ako prvé sme si dali do porovnania výsledky za obdobie pred začatím školení. Následne sme skúmali výsledky predajov za obdobie pol roka po ukončení školení, čo pre nás predstavuje vhodný čas na potenciálne preukázanie nadobudnutia nových skúseností po absolvovaní vzdelávania obchodných zástupcov. Komparáciou týchto čísel sme dospeli k záveru o účinnosti školenia pre obchodných zástupcov spoločnosti TAURIS, a.s.

4 Výsledky práce

V tejto kapitole analyzujeme poskytnuté údaje o pripravovanom rozpočte na vzdelávanie v roku 2022 v podniku TAURIS, a.s., a následne z výsledkov vyberieme stredisko, ktoré v danom roku dostalo najväčšie prostriedky na vzdelávanie.

Ďalej analyzujeme školenie poskytované externou spoločnosťou e.lektor pre obchodných zástupcov spoločnosti TAURIS, a.s. Školiteľom pre toto školenie bol lektor Mgr. Ľubomír Žiška. Zhodnotíme dopady školenia obchodných zástupcov na rast alebo pokles predaja nami vybraného produktu na základe poskytnutých informácií a navrhne riešenia, aby tieto predaje naďalej rástli.

4.1 Rozpočet na vzdelávanie v roku 2022

Spoločnosť TAURIS a.s. pripravila na rok 2022 predpokladaný rozpočet, ktorý je vyčlenený na vzdelávanie a rekvalifikáciu zamestnancov. Náklady na školenia predstavujú z celkového rozpočtu na rok 2022 hodnotu 0,417%.

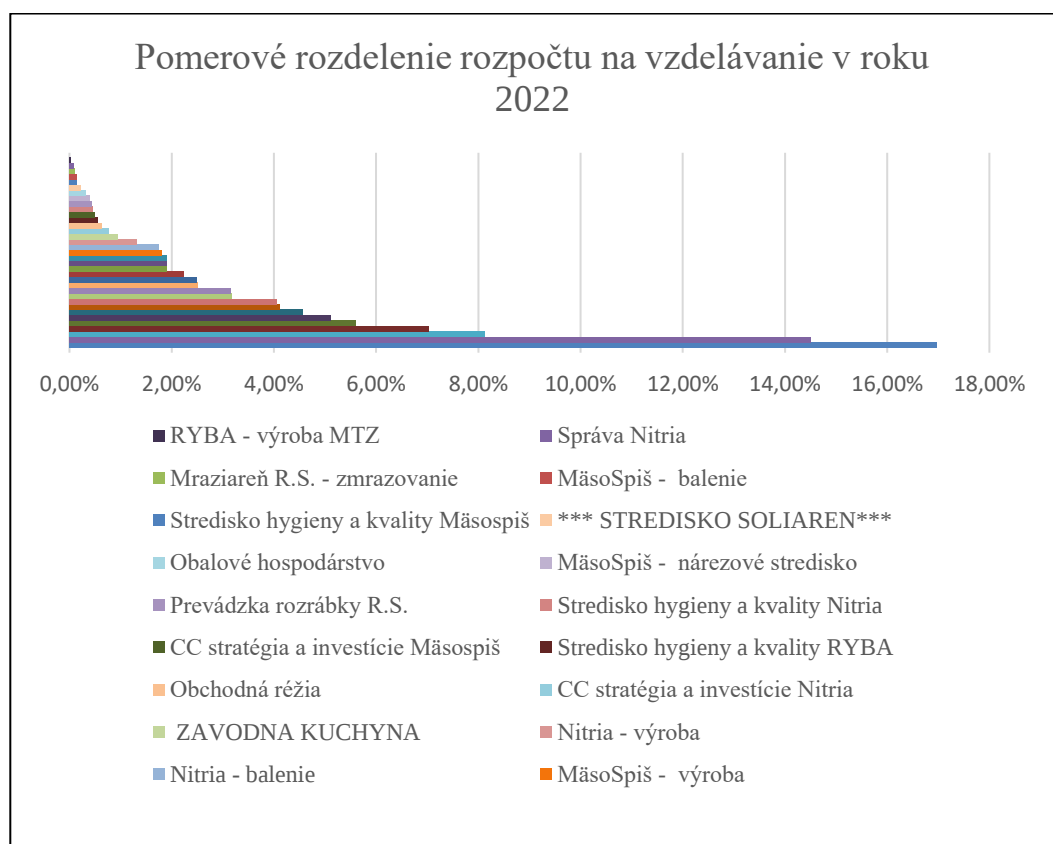
Tabuľka 3: Pomerové rozdelenie rozpočtu pre vzdelávanie na rok 2022

<i>Strediská TAURIS, a.s.</i>	<i>Zodpovedná osoba</i>	<i>% z rozpočtu</i>
<i>Ľudské zdroje a administratíva</i>	Treľo	4,57%
<i>Správa Nitria – výrobná prevádzka</i>	Kalafa	0,09%
<i>Správa RYBA – výrobná prevádzka</i>	Baluch	2,49%
<i>Financie a controlling</i>	Podolinský	14,51%
<i>Stredisko hygieny a kvality</i>	Tengler	4,05%
<i>Stredisko hygieny a kvality Mäsospis</i>	Tengler	0,15%
<i>Stredisko hygieny a kvality Nitria</i>	Tengler	0,45%
<i>Stredisko hygieny a kvality RYBA</i>	Tengler	0,55%
<i>Prevádzka rozrábky Rimavská Sobota</i>	Stanislav	0,44%

<i>Prevádzka mäsovej výroby Rimavská Sobota</i>	Stanislav	2,25%
<i>Stredisko Soliareň</i>	Stanislav	0,22%
<i>Mraziareň Rimavská Sobota - zmrazovanie</i>	Stanislav	0,11%
<i>MäsoSpiš - výroba</i>	Štofila	1,80%
<i>MäsoSpiš - nárezové stredisko</i>	Štofila	0,39%
<i>MäsoSpiš - balenie</i>	Štofila	0,15%
<i>Nitria - výroba</i>	Kalafa	1,32%
<i>Nitria - balenie</i>	Kalafa	1,74%
<i>RYBA - výroba</i>	Baluch	2,51%
<i>RYBA - výroba MTZ</i>	Sárossy	0,03%
<i>RYBA - výroba SPRÁVA</i>	Baluch	3,17%
<i>Zákaznícky servis</i>	Klešč	1,90%
<i>Retail</i>	Klešč	16,97%
<i>Marketing</i>	Štefanová	5,11%
<i>Expedícia Rimavská Sobota</i>	Czakó	4,12%
<i>Obalové hospodárstvo</i>	Czakó	0,32%
<i>Redistribučný sklad v KE (Calmar)</i>	Czakó	3,18%
<i>Nákladná doprava</i>	Czakó	7,04%
<i>Informačné technológie</i>	Podolinský	8,12%
<i>Závodná kuchyňa Rimavská Sobota</i>	Treľo	0,95%
<i>Nákup Rimavská Sobota</i>	Sárossy	1,90%

<i>Nákup RYBA</i>	Sárossy	1,90%
<i>Stratégia a investície Rimavská Sobota</i>	Mikušiak	5,60%
<i>Stratégia a investície Mäsospiš</i>	Mikušiak	0,50%
<i>Stratégia a investície Nitria</i>	Mikušiak	0,78%
<i>Obchodná réžia</i>	Matter	0,63%

Zdroj: interné dokumenty spoločnosti



Obrázok 7: Pomerové rozdelenie rozpočtu na vzdelávanie v roku 2022

Zdroj: interné dokumenty spoločnosti

Nakoľko spoločnosť si neželá uvádzať v tejto záverečnej práci konkrétne čísla kompletného rozpočtu, k dispozícii máme údaje o percentuálnom rozdelení rozpočtu pre vzdelávanie na rok 2022. Pre lepšie vyjadrenie rozpočtu v konkrétnych číslach uvádzame prepočet na sumy za predpokladu, že by spoločnosť TAURIS, a.s. využila na vzdelávanie rozpočet vo výške 100 000€.

V prípade potenciálneho využitia rozpočtu 100 000€ vyzerá rozdelenie nasledovne:

Tabuľka 4: Potenciálne rozdelenie rozpočtu s konkrétnou sumou

Ľudské zdroje a administratíva	4,57%	4 567,49 €
Správa Nitria – výrobná prevádzka	0,09%	92,62 €
Správa RYBA – výrobná prevádzka	2,49%	2 493,09 €
Financie a controlling	14,51%	14 508,11 €
Stredisko hygieny a kvality	4,05%	4 053,64 €
Stredisko hygieny a kvality Mäsospiš	0,15%	152,25 €
Stredisko hygieny a kvality Nitria	0,45%	454,21 €
Stredisko hygieny a kvality RYBA	0,55%	551,91 €
Prevádzka rozrábky Rimavská Sobota	0,44%	437,72 €
Prevádzka mäsovej výroby Rimavská Sobota	2,25%	2 245,68 €
Stredisko Soliareň	0,22%	215,69 €
Mraziareň Rimavská Sobota - zmrazovanie	0,11%	107,84 €
MäsoSpiš - výroba	1,80%	1 801,62 €
MäsoSpiš - nárezové stredisko	0,39%	390,14 €
MäsoSpiš - balenie	0,15%	145,91 €
Nitria - výroba	1,32%	1 320,13 €
Nitria - balenie	1,74%	1 742,62 €
RYBA - výroba	2,51%	2 512,12 €
RYBA - výroba MTZ	0,03%	25,38 €

RYBA - výroba SPRÁVA	3,17%	3 165,52 €
Zákaznícky servis	1,90%	1 903,12 €
Retail	16,97%	16 969,47 €
Marketing	5,11%	5 113,05 €
Expedícia Rimavská Sobota	4,12%	4 123,42 €
Obalové hospodárstvo	0,32%	317,19 €
Redistribučný sklad v KE (Calmar)	3,18%	3 178,21 €
Nákladná doprava	7,04%	7 035,19 €
Informačné technológie	8,12%	8 119,97 €
Závodná kuchyňa Rimavská Sobota	0,95%	951,56 €
Nákup Rimavská Sobota	1,90%	1 903,12 €
Nákup RYBA	1,90%	1 903,12 €
Stratégia a investície Rimavská Sobota	5,60%	5 598,34 €
Stratégia a investície Mäsospíš	0,50%	496,08 €
Stratégia a investície Nitria	0,78%	776,47 €
Obchodná réžia	0,63%	628,03 €

Zdroj: vlastné spracovanie

Z tabuliek č. 3 a 4 vyplýva, že najväčší podiel z rozpočtu dostane stredisko Retail – 16,97% z celého rozpočtu na rok 2022. Stredisko zahŕňa styk s maloobchodnými predajcami. Do tohto strediska patria retail sales manažéri, ako aj obchodní zástupcovia, ktorí sú regulárne školení ohľadom nových produktov spoločnosti a komunikácie so zákazníkom. Obchodný tím sa skladá z 36 zamestnancov spoločnosti. Spoločnosť TAURIS a.s. má viac ako 80 vlastných podnikových predajní „Mäsiarstvo u Býka“ na Slovensku. Za

predpokladu, že spoločnosť využije rozpočet vo výške 100 000 €, stredisko Retail bude mať k dispozícii takmer 17 000 € pre potreby vzdelávania svojich zamestnancov.

Najmenší podiel z rozpočtu na rok 2022 dostane stredisko RYBA – výroba MTZ (pozn. materiálne a technické zabezpečenie). Rozpočet pre toto stredisko predstavuje z celkového rozpočtu len 0,03 %, čo je v prepočte za predpokladu sumy 100 000 € len niečo málo cez 25 € na vzdelávanie.

4.2 Školenie zamestnancov Retail oddelenia externou spoločnosťou

V tejto časti práce budeme analyzovať školenia pre spoločnosť TAURIS, a.s., konkrétne pre oddelenie Retail, ktoré dostalo najväčší podiel z budgetu na vzdelávanie na rok 2022 – 16,97 % (Tabuľky č. 3 a 4). Uvedené hodnoty v tabuľke č. 5 sú skutočné financie poskytnuté na konkrétne školenie.

Tabuľka 5: Rozpočet pre školenia poskytnuté spoločnosťou e.lektor

ROK	POSKYTNUTÁ VÝŠKA Z ROZPOČTU
2020	14 860,40 €
2021	700 €
2022 – PRVÝ POLROK	1 410 €

Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných dokumentov spoločnosti

Školenia boli realizované externou spoločnosťou e.lektor. Spoločnosť e.lektor je poskytovateľom špecializovaných vzdelávacích a tréningových služieb pre spoločnosti zo všetkých oblastí trhu. Naším cieľom je napĺňanie vízie vedomostnej spoločnosti ktorá rozumie, že ľudský kapitál je rozhodujúcim faktorom pre udržanie a posilnenie profitability podnikov. (e.lektor.sk, 2022)

Školiteľom pre spoločnosť TAURIS, a.s. bol Mgr. Ľubomír Žiška, riaditeľ a hlavný tréner spoločnosti e.lektor. Jeho špecializáciou je obchod, komunikácia, riadenie.

Školenia prebiehali od januára roku 2020 a pokračujú aj v roku 2022. Konkrétne rozmedzie riešených tréningov bolo v trvaní 10.1.2020 až 12.2.2021. Po tomto dátume sa školenia z dôvodu zhoršujúcej sa pandemickej situácie v súvislosti s COVID-19 pozastavili, a nanovo pokračujú od 10.2.2022. Tieto školenia prebiehajú zatiaľ online

formou, nakoľko projekt prezenčných školení je ku času písania záverečnej práce ešte v štádiu schvaľovania.

4.2.1 Obsahový prehľad realizácie školenia

Zámerom spoločnosti e.lektor je poskytnúť spoločnosti TAURIS, a.s. celostný a na prax orientovaný rozvoj obchodných zástupcov na celom Slovensku.

Obchodný zástupca vytvára styčnú plochu spoločnosti a jej zákazníkov a pre svoje úspešné pôsobenie nevyhnutne potrebuje:

- poznať hodnoty, vízie a produkty spoločnosti a prezentovať ich svojim jednaním
- mať vypracovaný plán rozvoja a predaja a nasledovať ho
- disponovať vnútornou motiváciou prekračovať stanovené ciele
- ovládať a používať komunikačné a predajné techniky za účelom uspokojenia zákazníka

Ideou vzdelávania je celostný rozvojový projekt, ktorý pracuje s každou z uvedených zručností. Na individuálnej úrovni je pre obchodného zástupcu potrebné vybudovať pevný postoj v hodnotách a víziách spoločnosti a dosiahnuť vlastníctvo procesu, t.j. zodpovednosť (bod 1). Obchodný zástupca musí prekračovať rámec denného výkonu a nachádzať nové ciele – jeho práca musí mať charakter výzvy (bod 2). Postoj zodpovednosti a otvorených možností pre obchodného zástupcu vytvára ochotu investovať „diskrétnu energiu“ – t.j. motiváciu (bod 3). Vnútorná energia individuálneho obchodného zástupcu, ktorá vzniká splnením predošlých troch bodov je usmernená a kultivovaná zvýšením jej efektívneho využitia prostredníctvom komunikačných a predajných techník (bod 4).

Ako ukazuje dlhoročná prax, že nie je možné budovať uvedené postoje a zručnosti v postupnosti krokov aj napriek tomu, že sú kauzálne prepojené. Nie je vhodné rozvíjať obchodných zástupcov najskôr v zodpovednosti, potom v plánovaní, motivácii a nakoniec v predajných zručnostiach. Tieto dimenzie sú úzko prepojené a akýkoľvek nedostatok či absencia jednej sa prejaví nedostatkom v ostatných troch. Jedná sa o dynamický celok a v konaní a rozhodovaní obchodných zástupcov sa vždy v určitej miere prejavujú všetky jeho prvky. Preto rozvoj obchodného zástupcu v akejkoľvek podobe musí obsahovať každý z uvedených prvkov a je potrebné klásť dôraz na súvislosti medzi nimi.

Na základe skúmania spoločnosti TAURIS, a.s. sa ako najefektívnejšia forma realizácie projektu javí nasledovná štruktúra:

Všetky vzdelávacie podujatia – tréningy (školenia), koučing, pobyt v teréne s obchodnými zástupcami, role play, workshopy, a pod. budú realizované s dôrazom na zmenu postoja a správania obchodných zástupcov.

Štruktúra „PPP“ najlepšie spĺňa tieto potreby a odkazuje na neustále prepojenie medzi vyššie uvedenými štyrmi zložkami rozvoja. Každá technika, motivačný činiteľ, rozhodnutie a zmena bude preto prezentovaná ako súčasť synergického celku a bude mať vyšší potenciál zasiahnuť osobnosť obchodného zástupcu a vytvoriť pozitívny ťah k zmene.

- **PURPOSE:** účel – Prečo mám zmeniť postoj? Aké sú za tým hodnoty? Čo sa od mňa očakáva? Čo chcem ja?
- **PROCESS:** proces – Ako to mám urobiť? Aký výsledok očakávam ja? Ako sa viem skontrolovať?
- **PAYOFF:** výhoda – Čo som dosiahol/dosiahnem? Ako to ovplyvní moju prácu?

4.2.2 Štruktúra školenia

Spoločnosť e.lektor navrhuje ako najvhodnejšiu formu školenia kombináciu denných prezenčných tréningov, workshopov a individuálnych koučingov. Schéma školenia je **PREZENČNÝ TRÉNING – 10 pracovných dní pauza – WORKSHOP – 5 pracovných dní pauza – KOUČING**.

Prezenčný tréning má charakter upevnenia tímu, podporuje interakciu a vďaka skupinovej dynamike účastník lepšie porozumie téme a má možnosť ju otestovať. Tréningy sú vedené formou 70/30. 30% obsahu je nevyhnutný výklad a 70% času je venovaných praktickému nácviku formou role play, prípadových štúdií a diskusiám.

Workshop je kratší útvar v rozmedzí jedného dňa, na ktorom sa upevňujú natrénované techniky. Účastníci môžu zdieľať svoje skúsenosti a učiť sa navzájom. Má výrazný efekt pre budovanie tímu.

Koučing poskytuje priestor individuálnym požiadavkám, často osobného charakteru a výrazne podporuje rozvoj osobnosti obchodného zástupcu.

4.2.3 Obsah školenia

Každému účastníkovi školenia bol poskytnutý anonymný formulár, tzv. „Prieskum tréningových potrieb“. Cieľom formulára bolo identifikovať potreby vzdelávania obchodných zástupcov. Formulár pozostáva z 22 otázok zameraných najmä na správanie sa obchodných zástupcov na obchodných stretnutiach so zákazníkmi.

Na základe výstupov z Prieskumu vzdelávacích potrieb navrhla spoločnosť e.lektor zameranie rozvoja najmä na tieto oblasti:

- rozvoj argumentačných schopností formou nácviku a prípadových štúdií
- rozvoj schopnosti efektívne reagovať na námietky zákazníka, tvorba súboru reakcii
- rozvoj schopnosti čítať a prakticky používať neverbálnu komunikáciu
- posilnenie schopnosti vytvárania pozitívneho tlaku na protistranu formou techník vyjednávania
- schopnosť efektívne stanoviť a naplniť obchodné ciele
- zručnosť plánovania, prioritizácie a vyhodnocovania plnenia úloh
- budovanie a udržiavanie autentických vzťahov so zákazníkmi a to aj osobných
- asertívny prístup k sebe, kolegom aj zákazníkom, zvýšenie profesionality
- nadobudnutie schopnosti tvorby ponuky zameranej nie len na cenu, ale aj iné benefity
- motivácia k rastu a sebazdokonaľovaniu v predaji
- schopnosť viesť a riadiť komunikáciu, ošetrovať reakcie klienta smerom k win-win výsledkom

4.2.4 Využité tréningy

1. Názov tréningu: **KOMUNIKAČNÉ ŠTÝLY**

Trvanie tréningu: 9.-10.1.2020

Účel tréningu: Tréning Komunikačné štýly je úvodom k tréningom predajcov a zameriava sa na vzorce správania štyroch základných skupín ľudí: Riadiacich, Expresívnych, Priateľských a Analytických. Pomocou jednoduchých príznakov umožní

rozpoznať typy a prispôbiť svoje správanie a komunikáciu voči ľuďom tak, aby bola dosiahnutá harmonická a efektívna spolupráca či rýchlejší výsledok.

Cieľ tréningu: Získať schopnosť byť všestranným a konštruktívnym kolegom či partnerom vo vzťahu k zákazníkovi, dosiahnuť rýchle výsledky so zameraním na obojstrannú spokojnosť. Obchodný zástupca má byť schopný vyhnúť sa zbytočným konfliktom a dosahovať ciele v spolupráci s inými ľahšie a plánovitejšie. Prínosom je úspora času, zlepšenie vzťahov a výrazné sebavedomie.

Proces tréningu:

- výkon a vzťahy v práci (výklad a diskusia)
- sociálne štýly – sledované typy správania (výklad, diskusia a prípadová štúdia)
- všestrannosť a ako ju dosiahnuť (výklad, diskusia, aktivity)
- role play (prípadové štúdie)

2. Názov tréningu: **PROFESIONÁLNA PREDAJNÁ KOMUNIKÁCIA**

Trvanie tréningu: 13.-14.2.2020

Účel tréningu: Tréning praktickej komunikácie v rôznych predajných situáciách od získavania informácií, cez počúvanie, analýzu kontextu až po syntézu účinnej spätnej väzby. Najhutnejší a silný zoznam techník vyjadrovania, presvedčania a vedenia rozhovoru s okamžitou uplatniteľnosťou v praxi. Určený predajcom, členom tímu, lídrom a všetkým, ktorí sa chcú naučiť excelentne komunikovať.

Cieľ tréningu: Získať schopnosť „čítania medzi riadkami“, naučiť sa rozpoznávať pravdu, brániť sa proti manipulácii. Informácie sa budú spracovávať komplexne, s ohľadom na zdroj a kontext. Obchodný zástupca bude schopný presvedčiť protistranu pre vzájomné skvalitnenie práce a kooperácie v biznise. Komunikácia je zodpovedná za 80% úspechu!

Proces tréningu:

- Zložky komunikácie a ich účinnosť v komunikácii
 - verbálna – slová a význam
 - neverbálna – čítanie a využitie signálov neverbálnej komunikácie

- osobnostná – chápanie kontextu
- zámer – plánovanie stratégie
- Získavanie informácií:
 - aktívne počúvanie – Zisťovanie situácie a predpoklad problémov zákazníka
 - otvorené otázky – zahájenie a obohatenie témy
 - uzavreté otázky – smerovanie rozhovoru, ukončenie témy
 - alternatívne otázky – Tvorba prítlačlivej ponuky, benefit nie je len nízka cena!
 - otázky „Viete si predstaviť, že...“ – skenovanie oblasti zámeru druhej strany
 - predpokladanie významov – praktické využitie
 - stimulácia predpokladania partnera, určenie rámca predpokladu
 - emočný účinok predpokladov, mlčanie a jeho vplyv na predpoklady
 - vyčistenie predpokladov a spresnenie významu
- Hovorenie:
 - ja hovorenie a sebaujedenenie, účinok a využitie
 - pozitívne vyjadrovanie, mentálna pozícia
 - zvládanie náročných situácií, ústup versus útok
 - technika zloženej ekvivalencie, spojka „a“
 - technika „áno, ale“, účinok a využitie spojky „ale“
 - technika zamlčaného porovnávania a jej dopad na partnera

3. *Názov tréningu:* **ASERTIVITA V PREDAJI**

Trvanie tréningu: 2.3.-7.2020

Účel tréningu: Školenie a tréning asertívnej komunikácie podáva informácie a nástroje na riešenie bežných aj krízových rozhovorov podľa princípov asertívneho

jednania. Je ideálne pre všetkých, ktorí chcú nájsť komunikačné sebavedomie, istotu a jasnosť počas rozhovorov v práci, či osobnom živote. Vhodné je pre ľudí pracujúcich na akýchkoľvek pozíciách, pracovné tímy aj jednotlivcov. Tréning je orientovaný predovšetkým prakticky s minimom teórie.

Cieľ tréningu: Nacvičiť si postupy a schémy komunikácie, ktoré umožňujú zvýšiť pochopiteľnosť vyjadrení obchodných zástupcov a získavať kvalitné a relevantné informácie od protistrany. Obchodný zástupca získa niekoľko jednoduchých, avšak efektívnych komunikačných nástrojov na riešenie kritiky, obranu pred manipuláciou a agresivitou protistrany. Porozumením asertívnych princípov sa uvoľňuje množstvo vlastných vnútorných bariér a obchodný zástupca bude schopný využiť svoj komunikačný potenciál na dosiahnutie svojich cieľov.

Proces tréningu:

- Komunikácia: Východiská asertivity
 - osobný profesionálny postoj voči práci a zákazníkovi
 - sebavedomie v práci predajcu a ako ho dosiahnuť
- Techniky počúvania
 - aktívne počúvanie – tréning
 - sumarizácia a parafráza – tréning
 - kladenie otázok (otvorené otázky, uzatvorené otázky, cielené otázky) – tréning
- Techniky hovorenia: Asertívna komunikácia
- Asertivita: Techniky rozhovorov
 - technika obohratej gramoplatne – tréning komunikačného sebahpresadenia
 - technika otvorených dverí – tréning odmietnutia konfliktu
 - negatívna asercia a negatívne opytovanie – tréning prijatia kritiky
 - asertívna obligácia – tréning schopnosti ako neutieť z ťažkej situácie

- spätná väzba – tréning sebvýjadrenia a posilnenia želaného správania
- selektívne ignorovanie – tréning odmietnutia manipulácie

4. *Názov tréningu:* **SEBARIADENIE, RIADENIE ĽUDÍ**

Trvanie tréningu: 7.-8.9.2020

Účel tréningu: Školenie je vedené formou praktického tréningu zručností v modelových situáciách z praxe účastníkov. Odovzdáva nástroje pre porozumenie a praktické použitie techník sebariadenia, efektívneho využitia času a zvládania stresu a konfliktov v pracovnom procese. Zamerané je na dosiahnutie čo najvyššej efektivity práce pri zachovaní individuálneho osobnostného potenciálu každého účastníka.

Cieľ tréningu: Absolvent po školení plánuje svoje pracovné činnosti s dôrazom na priority, pozitívne sa motivuje k výkonu práce, je schopný udržať si výkonnosť a efektívne ju rozdeľuje na pracovné úlohy. Konflikty rieši s cieľom zdokonalenia pracovných procesov a vníma ich ako príležitosť k rastu svojho výkonu.

Proces tréningu:

- Riadenie času
 - Stanovovanie cieľov a priorít, Plánovanie úloh
 - Riadenie času: Eisenhowerov princíp, Prioritizácia úloh
 - Osobná efektívnosť a výkonová krivka
 - Riadenie času: Technika Pomodoro
 - Zlodeji času a ich eliminácia
 - Riadenie času: Technika GTD
 - Sebapoznávanie – sken využitia pracovného času
- Zvládanie stresu
 - stres - charakteristika, priebeh a etapy stresovej reakcie
 - stres na pracovisku a najčastejšie príčiny vzniku stresu na pracovisku
 - možnosti zvládnutia stresu v akútnej situácii

- dychové cvičenia na zvládnutie stresu
- progresívna svalová relaxácia
- Riešenie konfliktov
 - predchádzanie konfliktom, techniky nekonfliktnej komunikácie
 - aktivita a pasivita v konflikte
 - štruktúra konfliktnej situácie a riešenia konfliktu
 - spätná väzba a uzavretie konfliktu

4.2.5 Podporné aktivity školenia

Podpora a podporné aktivity realizované počas reštrikcii kvôli COVID-19 smerovali k udržaniu nastavených trendov a zmien. Školenia boli realizované formou online workshopov na platforme Zoom s využitím virtuálneho štúdia.

1. *Názov online workshopu:* **TELEFONICKÁ A EMAIL KOMUNIKÁCIA**

Trvanie workshopu: 18.11.2020 a 9.12.2020

Cieľ workshopu: Workshop zameraný na zlepšenie podmienok telefonických a emailových rozhovorov, ktoré boli počas pandémie jedinou možnosťou ako obchodne pôsobiť na zákazníkov. Išlo o nácvik techník založený priamo na prípadoch účastníkov.

2. *Názov online workshopu:* **PRIORITIZÁCIA**

Trvanie workshopu: 12.2.2021

Cieľ workshopu: Cieľom workshopu bolo uviesť a porozumieť prioritám, hodnotám a cieľom z praktického hľadiska. Pod tlakom objemu práce a pokračujúcej pandémie dochádzalo k nedorozumeniam, ktoré sme sa pokúsili na workshope vyriešiť a zjednotiť vnímanie priorit.

4.3 Vyhodnotenie skúmanej problematiky

Na základe podkladov, ktoré nám boli poskytnuté spoločnosťou TAURIS, a.s. sme mali možnosť nahliadnuť do predajov konkrétnych produktov spoločnosti a porovnať predaje pred začiatkom školenia od spoločnosti e.lektor, a po absolvovaní školenia. Zvolili

sme skúmané obdobie za január a február 2020, tzn. pred začatím školení a obdobie september a október 2021, približne pol roka po ukončení posledných školení. Nakoľko v roku 2022 stále prebiehajú školenia, tento rok sme do výskumu nezahrnuli. Skúmanými produktami boli salámy *NITRAN*, *MEDITERAN* a *MALOKARPATSKÁ*.

Saláma Nitran

Saláma Nitran je jednou z najpredávanejších salám spoločnosti TAURIS, a.s. Inšpiráciou pre výrobu tejto salámy bola klasická pôvodná receptúra pochádzajúca z Nitry. Výnimočnosť produktu bola potvrdená v roku 1977, kedy výrobok získal cenu Zlatá Salima. Ako základná surovina sa používa špeciálne upravené bravčové a hovädzie mäso. Saláma je na povrchu hnedočervená, s presvitajúcim zrnéním suroviny. Rez je lesklý s výraznou mozaikou chudých a tučných častí. Výrobok je plnený do kolagénového obalu, má slanejšiu chuť a je výrazne korenený. Vôňa je príjemná, aromatická po koreninách a dyme.

Salámy Nitran sa predávajú v troch prevedeniach. Klasická saláma Nitran, nárezy salámy Nitran a limitovaná edícia saláma Nitran 77 podľa receptúry z roku 1977.

Tabuľka 6: Predaj salámy Nitran

2020			
	Predaj v kg		
<i>Názov produktu</i>	<i>Január 2020</i>	<i>Február 2020</i>	
NITRAN SALÁMA	24 273	20 854	
NITRAN 77 OA	408	773	
NITRAN SALÁMA OA	1 127	478	
spolu:	25808	22 105	47 914 kg

	Predaj v €		
<i>Názov produktu</i>	<i>Január 2020</i>	<i>Február 2020</i>	
NITRAN SALÁMA	119 656,71	104 806,54	
NITRAN 77 OA	2 914,29	5 198,78	
NITRAN SALÁMA OA	5 879,48	3 103,51	
spolu:	128 450,48	113 108,83	241 559,31 €

2021			
	Predaj v kg		
<i>Názov produktu</i>	<i>September 2021</i>	<i>Október 2021</i>	
NITRAN SALÁMA	34 660	30 288	
NITRAN 77 OA	2 107	858	
NITRAN SALÁMA OA	1 508	1 060	
spolu:	38 276	32 206	70 481 kg

	Predaj v €		
<i>Názov produktu</i>	<i>September 2021</i>	<i>Október 2021</i>	
NITRAN SALÁMA	172 795,85	147 609,30	
NITRAN 77 OA	14 158,44	5 888,59	
NITRAN SALÁMA OA	8 487,27	5 986,42	
spolu:	195 441,56	159 484,31	354 925,87 €

Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných dokumentov

Salámy Nitran sa predávajú v troch prevedeniach. Klasická saláma Nitran, nárezy salámy Nitran a limitovaná edícia saláma Nitran 77 podľa receptúry z roku 1977. Z tabuľky č. 6 sme zistili, že predaj salám Nitran sa v druhej polovici roka 2021 oproti prvej polovici roka 2020 výrazne zvýšil. Predaj v kg stúpol o 47 % a tržby z predaja stúpili rovnako o 47 %.

Saláma Mediteran

Saláma s nádychom Stredomoria s delikátnou lahodnou jemne sladkou chuťou a výraznou arómou. Unikátna intenzita vône, chuti a sýtej tmavočervenej farby výrobku je výsledkom použitia starostlivo vybranej chudej bravčovej suroviny najvyššej kvality. V harmónii s extraktom korenín a následného starostlivého spracovania kombináciou fermentácie, údenia studeným dymom z bukového dreva a pomalého zrenia do požadovanej kvality. Charakter výrobku dotvára špecifický tvar povrchu dosiahnutý použitím obalu a sieťky.

Saláma Mediteran sa predáva len v jednom prevedení.

Tabuľka 7: Predaj salámy Mediteran

2020			
	Predaj v kg		
<i>Názov produktu</i>	<i>Január 2020</i>	<i>Február 2020</i>	
MEDITERAN SALÁMA	7 522	6 227	
spolu:	7 522	6 227	13 749 kg

	Predaj v €		
<i>Názov produktu</i>	<i>Január 2020</i>	<i>Február 2020</i>	
MEDITERAN SALÁMA	44 767,95	39 331,11	
spolu:	44 767,95	39 331,11	84 099,06 €

2021			
	Predaj v kg		
<i>Názov produktu</i>	<i>September 2021</i>	<i>Október 2021</i>	
MEDITERAN SALÁMA	8 733	9 594	
spolu:	8 733	9 594	18 327 kg

	Predaj v €		
<i>Názov produktu</i>	<i>September 2021</i>	<i>Október 2021</i>	
MEDITERAN SALÁMA	54 559,63	58 417,32	
spolu:	54 559,63	58 417,32	112 976,95 €

Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných dokumentov

. Z tabuľky č. 7 sme na základe analýzy zistili, že predaje oproti roku 2020 v roku 2021 stúpili rovnako, ako pri saláme Nitran. Predaj v kg aj tržby z predaja sa zvýšili o 33,3 %.

Saláma Malokarpatská

Táto saláma je podobne ako saláma Nitran jedným z najvýraznejších produktov z kategórie salám spoločnosti TAURIS, a.s. Malokarpatská saláma je na povrchu červenohnedá, s presvitajúcim zrnením suroviny. Vôňa je príjemná, aromatická po koreninách a dyme. Chuť je slanšia, výrazne korenená. Na skuse je výrobok vláčný až krehký. Výrobok je v portfóliu mäsových výrobkov TAURIS zaradený do kategórie výrobkov najvyššej kvality pod brandom Zlatého býka. (tauris.sk, 2022)

Rovnako ako saláma Nitran, aj saláma Malokarpatská sa predáva v troch prevedeniach, medzi nimi aj originálna receptúra z roku 1977.

Tabuľka 8: Predaj salámy Malokarpatská

2020			
	Predaj v kg		
<i>Názov produktu</i>	<i>Január 2020</i>	<i>Február 2020</i>	
MALOKARPATSKÁ SALÁMA	23 200	13 875	
MALOKARPATSKÁ SALÁMA 77	219	1 164	
MALOKARPATSKÁ SALÁMA OA	4 376	3 052	
spolu:	27 795	18 091	45 886 kg

	Predaj v €		
<i>Názov produktu</i>	<i>Január 2020</i>	<i>Február 2020</i>	
MALOKARPATSKÁ SALÁMA	106 207,52	65 918,86	
MALOKARPATSKÁ SALÁMA 77	1 323,22	6 456,64	
MALOKARPATSKÁ SALÁMA OA	19 047,24	13 708,13	
spolu:	126 577,98	86 083,63	212 661,61 €

2021			
	Predaj v kg		
<i>Názov produktu</i>	<i>September 2021</i>	<i>Október 2021</i>	
MALOKARPATSKÁ SALÁMA	22 335	21 286	
MALOKARPATSKÁ SALÁMA 77	2 041	272	
MALOKARPATSKÁ SALÁMA OA	4 627	2 958	
spolu:	29 003	24 516	53 519 kg

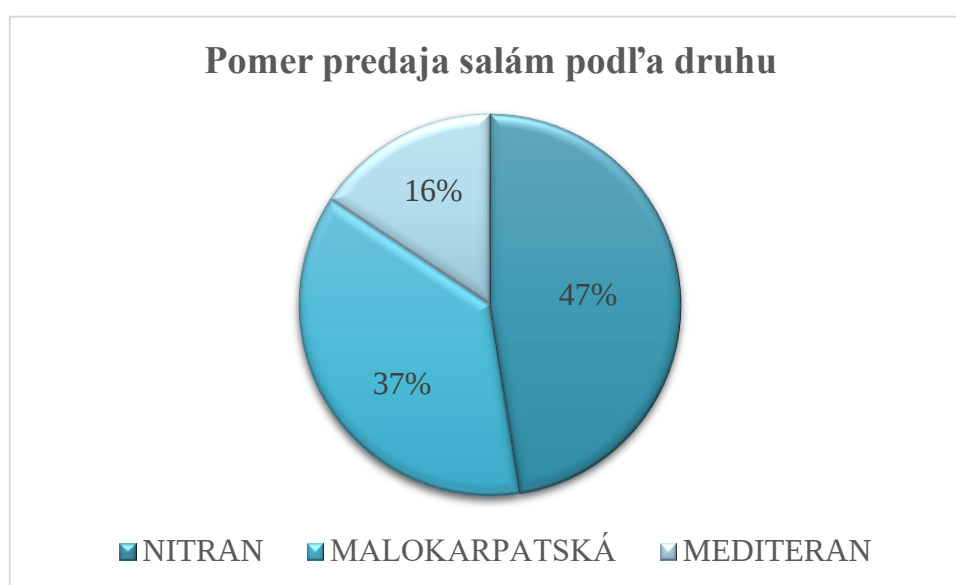
	Predaj v €		
<i>Názov produktu</i>	<i>September 2021</i>	<i>Október 2021</i>	
MALOKARPATSKÁ SALÁMA	103 200,75	100 015,21	
MALOKARPATSKÁ SALÁMA 77	11 295,08	1 469,16	
MALOKARPATSKÁ SALÁMA OA	21 025,43	13 647,53	
spolu:	135 521,26	115 131,90	250 653,16 €

Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných dokumentov

Oproti ostatným salámam sa predaj salámy Malokarpatská zvýšil v roku 2021 len o 13%, avšak čísla predajov sú oproti saláme Mediteran vyššie, nakoľko sa výrobok predáva v rôznych variantoch.

4.3.1 Analýza predaja

Z analýzy predajov salám Nitran, Mediteran a Malokarpatská sme zistili, že najviac predávaným výrobkom je saláma Nitran. Z obrázku č. 8 vieme, že saláma Nitran tvorí 47 % celkového predaja vybraných salám spoločnosti TAURIS, a.s. Saláma Malokarpatská tvorí 37% predaja a saláma Mediteran tvorí 16 % predaja.



Obrázok 8: Graf pomeru predaja salám podľa druhu

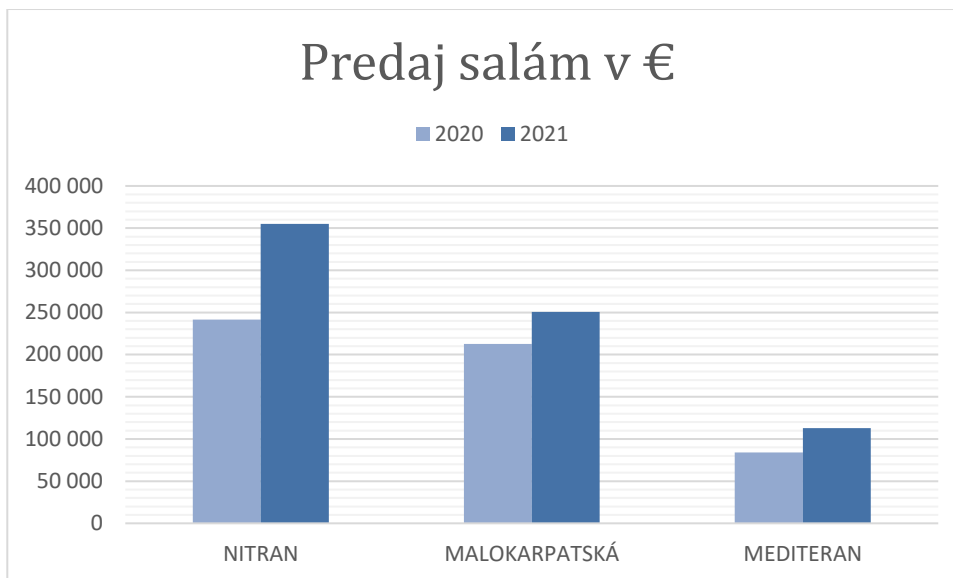
Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných dokumentov

Po absolvovaní školenia môžeme na základe dostupných údajov skonštatovať, že predaj produktov – salám spoločnosti TAURIS, a.s. značne vzrástol. Hodnotenú boli obdobia január-február 2020, tzn. pred začatím školení obchodných zástupcov a obdobie september-október 2021, tzn. pol roka po ukončení školení spoločnosťou e.lektor.

Predaje vzrástli:

- v prípade salámy Nitran o 47 %
- v prípade salámy Malokarpatská o 18 %
- v prípade salámy Mediteran o 34 %.

Tieto čísla ukazujú, že školenia obchodných zástupcov boli úspešné a spoločnosti TAURIS, a.s. sa podarilo vo veľkej miere zvýšiť predaj produktov, konkrétne analyzovaných predajov salám. Nakoľko školenia spoločnosti e.lektor pokračujú aj v roku 2022 a v čase písania záverečnej práce, je predpoklad ďalšieho nárastu výšky predaja.



Obrázok 9: Graf porovnania predaja salám v € v rokoch 2020 a 2021

Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných dokumentov

5 Diskusia

V tejto kapitole sa venujeme prínosom záverečnej práce. Rozoberieme zistené poznatky, zhodnotíme dosiahnutie nami definovaných cieľov práce a na základe výsledkov z predchádzajúcej kapitoly navrhujeme vhodné modely, odporúčania a zmeny v nami vybranom objekte skúmania.

5.1 Modelová situácia podľa Porterovho modelu piatich konkurenčných síl

Tvrdenie, že výška predajov závisí len od obchodných zástupcov, nie je správne. Podnik sa nenachádza v monopolistickom prostredí. Monopolom sa nazýva podnik, ktorý je jediný na trhu, kontroluje a ovláda celý trh. Podnik má na trhu konkurenciu, a preto na neho vplyvajú faktory ako makroekonomické, tak aj mikroekonomické.

Výsledky skúmanej problematiky však hodnotíme za predpokladu, že jediným faktorom zvýšenia či zníženia predaja bolo školenie externou spoločnosťou. Predpokladáme, že cena jednotlivých salám za skúmané obdobie ostala nemenná. Pre potreby záverečnej práce preto ignorujeme ostatné možné vplyvy na výšku predajov.

Medzi ďalšie vplyvy, ktoré sa podieľajú na výške predajov, môže patriť napríklad:

- zmena ceny produktov,
- zmena motivácie obchodných zástupcov (príplatky, odmeny),
- novonadobudnutí alebo stratení odberatelia a zákazníci,
- zmena konkurencieschopnosti súvisiaca s pandémiou COVID-19,
- novootvorené prevádzky Mäsiarne u Býka,
- zmena podnikateľského prostredia,
- reklamné kampane,
- inflácia.

Tieto vplyvy skúma aj Porterov model piatich konkurenčných síl. Patrí k jedným zo základných nástrojov pre analýzu konkurenčného prostredia skúmaného podniku.



Obrázok 10: Porterov model

Zdroj: vlastné spracovanie podľa L. Friedela, 2022

Konkurenčné sily riešení v modeli teda predstavujú:

- existujúcu konkurenciu,
- potenciálny vznik novej konkurencie,
- dodávateľov,
- odberateľov,
- hrozbu substitučných výrobkov.

Slovenský, ako aj európsky trh disponuje stovkami spoločností zaoberajúcich sa výrobou a distribúciou mäsových výrobkov a preto je konkurencia v odvetví veľká. Pre túto modelovú situáciu sme zvolili spoločnosti, ktoré poskytujú rovnako ako spoločnosť TAURIS, a.s. medzi svojimi výrobkami receptúru salámy Nitran. Týmto spoločnosťami sú napríklad Mecom, Cimbalák a Svaman. Všetky tieto spoločnosti predstavujú rovnocennú konkurenciu v odvetví, rovnako ako predstavujú hrozbu substitučných výrobkov.

Autor pod pseudonymom OTS zo spravodajského portálu teraz.sk vo svojom článku (2022) ale uvádza, že jednoznačne najlepšia saláma Nitran na trhu je práve tá od spoločnosti TAURIS, a.s. Experti v rámci testu skúmali salámu Nitran od siedmich rôznych výrobcov. Nezamerali sa pritom len na jej zloženie, ale aj vlastnosti, ktoré sú pre

tento produkt typické. Odborníci z akreditovaných laboratórií Štátneho a veterinárneho a potravinového ústavu v Bratislave posudzovali okrem detailného zloženia a výživových hodnôt aj vzhľad, konzistenciu, farbu, vôňu či chuť. V takmer všetkých častiach laboratórnych testov aj v senzorickej skúške sa najlepšie umiestnil Nitran v limitovanej edícii '77, ktorý ako jediný dostal známku „veľmi dobre“ a skončil tak na prvom mieste, ďaleko pred konkurenciou.

5.2 Modelová situácia podľa Kirkpatrickovho modelu

Kirkpatrickov model je štandardnou metódou pre využívanie a overovanie investícií do vzdelávania. Hodnotí formálne aj neformálne tréningové metódy podľa štyroch úrovní kritérií: reakcia, učenie, správanie a výsledky.

Použitie Kirkpatrickovho modelu vytvára akčný plán merania na jasné definovanie cieľov, meranie výsledkov a identifikáciu oblastí výrazného vplyvu. Analýza údajov na každej úrovni umožňuje organizáciám vyhodnotiť vzťah medzi jednotlivými úrovňami, aby lepšie porozumeli výsledkom školenia. (Kirkpatrick, 2016)

Tabuľka 9: Riešené problémy Kirkpatrickovho modelu

Úrovne	Čo je hodnotené	Riešené problémy
Reakcia	Reakcia účastníkov na školenie	Páčil sa účastníkom spôsob školenia? Ako plánujú využiť nadobudnuté zručnosti a vedomosti?
Učenie	Ako účastníci získali znalosti, zručnosti a vytvorili si potrebné vzťahy na konci školenia	Ako sa zmenili schopnosti, znalosti, postoje a zručnosti po absolvovaní školenia? Ako dôležité sú tieto zmeny?
Správanie	Ako účastníci uplatňujú na pracovisku to, čo sa naučili počas školenia	Zmenili účastníci školenia svoje správanie a pracovné návyky po absolvovaní školenia?
Výsledky	Do akej miery sa na základe výsledkov školenia dosiahli zamýšľané výsledky	Majú nadobudnuté vedomosti účastníkov školenia pozitívny vplyv na chod a financie spoločnosti?

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Kirkpatricka (1996)

Z dostupných informácií po štruktúrovanom rozhovore prostredníctvom telefonickkej komunikácie s Mgr. Ľubomírom Žiškom zo spoločnosti e.lektor môžeme tvrdiť, že zamestnanci spoločnosti TAURIS, a.s. hodnotia absolvované školenia pozitívne. Pre tieto účely spoločnosť využila dotazník spokojnosti.

Druhá a tretia úroveň Kirkpatrickovho modelu riešia otázky zmeny schopností, znalostí, zručností a postojov a ich zapracovanie do praxe. Z porovnaní predajov salám z obdobia pred školením a po školení vyplýva, že školenia boli pre obchodných zástupcov efektívne a dokázali novonadobudnuté poznatky uplatniť, čím zvýšili predaje. Tieto skutočnosti ovplyvňujú úroveň 4 – výsledky, kde z grafu predajov (Obrázok č. 9) vyplýva, že predaje všetkých troch produktov sa po absolvovaní školení zvýšili.

Prvá a druhá úroveň

Prvá úroveň Kirkpatrickovho modelu hodnotí reakciu účastníkov školenia na spôsob, obsah a formu školenia. Druhá úroveň skúma zmenu úrovne schopností a zručností a nadobudnutie vzdelanosti poskytovanej školením. Na zabezpečenie získania adekvátnej spätnej väzby od účastníkov odporúčame využiť hodnotiaci dotazník. Nižšie uvádzame návrh hodnotiacej škály a obsahu dotazníka, ktorý je možné využiť pre analýzu vnímania školenia.

Samotný obsah dotazníka by sme koncipovali nie do otázok, ale do výrokov, na ktoré účastníci reagujú podľa hodnotiacej škály. Tento systém navrhujeme z dôvodu, že vyhodnocovanie takýchto dotazníkov zaberie menej času, ako vyhodnocovanie dotazníkov so slovnými odpoveďami.

Návrhy výrokov pre dotazník:

Školiteľ je odborníkom vo vysvetľovanej problematike.

Prístup školiteľa je ľudský a ústretový.

Počas školenia bol vytvorený dostatočný priestor na diskusiu so školiteľom.

Absolvované školenie hodnotím ako zrozumiteľné.

Počas vzdelávania som sa naučil/a nové a užitočné informácie.

Nadobudnuté poznatky sú pre mňa prínosom v mojej práci.

Vyhovuje mi pomer teoretických a praktických vzdelávacích aktivít.

Uvítal by som viac príkladov z praxe.

Hodnotiaca škála pre dotazník obsahuje 5 bodové hodnotenie. Hodnotenie 1 znamená úplný súhlas s výrokom, hodnotenie 5 znamená úplný nesúhlas s výrokom.

Tabuľka 10: Hodnotiaca škála v dotazníku

1	2	3	4	5
úplne súhlasím	skôr súhlasím	ani súhlasím, ani nesúhlasím	skôr nesúhlasím	úplne nesúhlasím

Zdroj: vlastné

Výpočet pre hodnotenie jednotlivých odovzdaných dotazníkov sa realizuje nasledovne: súčet jednotlivých bodov priradených k otázkam z dotazníka tvorí celkový počet bodov. Čím je nižší dosiahnutý počet bodov, tým je školenie kvalitnejšie a efektívnejšie. Naopak, čím je počet bodov vyšší, tým sa školenie účastníkom javí ako neúčinné a nezaujímavé.

Tabuľka 11: Interpretácia dosiahnutého bodového hodnotenia

Počet bodov	Vyhodnotenie
8 bodov	Školenie je efektívne, bolo pre účastníka zaujímavé a poučné, problematika bola vysvetlená jasne a zrozumiteľne.
9 – 24 bodov	Školenie je efektívne, avšak účastníci vidia priestor na zlepšenie.
25 – 39 bodov	Školenie má značné nedostatky.
40 bodov	Školenie sa javí ako neefektívne, účastníci ho hodnotia negatívne.

Zdroj: vlastné

V prípade dosiahnutia bodového hodnotenia 8 – 24 bodov hodnotia účastníci školenie ako efektívne a účinné. Ak je bodové hodnotenie 8 bodov, podľa účastníka vypisujúceho dotazník sú školenia postačujúce a nie je potrebná žiadna zmena. Ak je bodové hodnotenie v rozmedzí 9 – 24 bodov, odporúčame v školeniach takéhoto druhu pokračovať, avšak je vhodné zistiť, čo účastníci považujú za nedostatky. Bodové hodnotenie v rozmedzí 25 – 39 bodov naznačuje, že školenie bolo efektívne iba sčasti, účastníci v ňom vidia vážne nedostatky a v takomto prípade je potrebná zmena. A v prípade bodového hodnotenia 40 bodov je školenie úplne neefektívne, účastníci sú so

školením nespokojní a je to pre nich strata času. Ak je v dotazníkoch opakovane dosiahnutá hodnota 40 bodov, odporúčame v týchto školeniach nepokračovať, ale nájsť inú alternatívu. Medzi alternatívy môžeme zaradiť napríklad:

- výmena školiteľa,
- zmena prístupu školiteľa,
- zmena formátu školenia,
- a iné.

Tretia a štvrtá úroveň

Tretia a štvrtá úroveň Kirkpatrickovho modelu analyzujú schopnosti účastníkov preklopiť naučené poznatky do praxe. Tieto úrovne je vhodné skúmať až s odstupom času, nakoľko účastníci potrebujú určitý čas na osvojenie si nových pracovných návykov na pracovisku. Na zhodnotenie účinnosti školenia odporúčame sledovať obdobie minimálne 1 až 3 mesiace po ukončení školenia. Následne odporúčame zhodnotenie produktivity práce pomocou výpočtových vzorcov. Tieto výpočty nám priblížia, či bolo školenie účinné, či sa zmenila produktivita práce školených zamestnancov k lepšiemu, do akej miery boli schopní zamestnanci zvýšiť po absolvovaní školení predaje pomocou novo nadobudnutých zručností a aký malo školenie dopad na celkové tržby spoločnosti. Produktivita práce (PPP) sa vypočíta následne:

$$PPP = \frac{\text{výstup}}{\text{vstup}}$$

Na výpočet merania produktivity môžeme použiť index celkovej produktivity založený na výnosnosti (TFP index). Po úprave o zmeny cien vstupov a výstupov počas posudzovaného obdobia je primárnym predpokladom tejto techniky kvantifikovať zmeny v produktivite na základe zmien v ziskovosti výrobných prvkov. Výsledkom tejto metódy je, že zmeny cien vstupov alebo výstupov nemajú žiadny vplyv na produktivitu. Technologické zmeny alebo zmeny v efektívnosti využitia vstupov sú jedinými faktormi, ktoré ovplyvňujú produktivitu. Index sa vypočítava ako pomer výnosov k nákladom za dve obdobia, ktorý bol upravený o cenové vplyvy:

$$TFP\ index = \frac{\frac{R_{t1}^*}{R_{t0}^*}}{\frac{C_{t1}^*}{C_{t0}^*}} = \frac{R_{t1}/OPI}{C_{t1}/IPI}$$

kde:

R – výnos firmy v danom období

C – náklady firmy v danom období

R* – výnos firmy v danom období po úprave cenových zmien medzi sledovanými obdobiami

C* – náklady firmy v danom období po úprave cenových zmien medzi sledovanými obdobiami

t0 – východzie obdobie

t1 – konečné obdobie

OPI – output price index (cenový index výstupov) – vyjadruje zmeny cien výstupov

IPI – input price index (cenový index vstupov) – vyjadruje zmeny cien vstupov (Tekulová, 2015)

Ak predpokladáme, že jeden obchodný zástupca pre spoločnosť TAURIS, a.s. vygeneroval pred školením spoločnosti tržby z predaja v hodnote 1 000 € (výstup) s využitím mesačného času 160 pracovných hodín (vstup), výpočet produktivity práce bude nasledovný:

$$PPP_{pred} = \frac{1000}{160} = 6,25$$

Ďalej predpokladajme, že ten istý obchodný zástupca zvýšil tržby z predaja spoločnosti z 1 000 € na 1 500 €. Výpočet bude nasledovný:

$$PPP_{po} = \frac{1500}{160} = 9,375$$

To znamená, že tento obchodný zástupca generoval pred školením spoločnosti TAURIS, a.s. 6,25 € za hodinu práce, a po školení sa tržby z predaja zvýšili na 9,38 € za hodinu práce. Tento rozdiel predstavuje navýšenie zisku až o 50 %.

Podľa prepočítaných údajov z Tabuľky č. 4 spoločnosť TAURIS, a.s. na rok 2022 vyčlenila z rozpočtu na vzdelávanie pre oddelenie Retail po zaokrúhlení 17 000 €. Na oddelení Retail pracuje spolu 36 zamestnancov. Za predpokladu, že sa vzdeláva každý zamestnanec oddelenia, ročný rozpočet na jedného zamestnanca činí 472,22 €.

5.3 Návrhy a odporúčania

Na základe analýz sme skúmali vzdelávanie v spoločnosti TAURIS, a.s. a jeho efektívnosť sme zisťovali pomocou porovnania predajov konkrétnych produktov pred začatím školenia a určitý čas po ukončení školenia. Zistili sme, že školenie bolo úspešné a predaje spoločnosti vzrástli.

Školenia spoločnosťou e.lektor naďalej prebiehajú aj v čase písania záverečnej práce. V roku 2022 bola z rozpočtu poskytnutá suma na vzdelávanie týmto konkrétnym školiteľom 1 410 €. Nakoľko pandemická situácia nedovoľovala prezenčné vzdelávanie, tieto tréningy boli na prvú polovicu roka 2022 naplánované online a takto aj stále prebiehajú. Aj napriek tomu, že v dnešnej dobe je stále viac populárnejšie online vzdelávanie, školiteľ aj školení zamestnanci majú záujem o prezenčné školenia, nakoľko zmena pracovného a školiaceho prostredia je pre zamestnancov prínosom a v konečnom dôsledku táto forma vzdelávania pozitívne vplýva na výsledky školení. Vzhľadom na súčasnú neistotu a meniacu sa situáciu odporúčame spoločnosti zabezpečovať školenia hybridne.

Medzi najväčšie výhody dištančných školení patrí flexibilita. Schopnosť učiť sa úplne odkiaľkoľvek, bez nutnosti dochádzania, v niektorých prípadoch aj bez časového obmedzenia sa javí ako úspora času aj financií. Avšak pri online výučbe môžu nastať nečakané technické komplikácie, ktoré dokážu školenie sťažiť alebo znemožniť. Nevýhodou tiež je, že zamestnanci majú tendenciu podceňovať online školenia a nevenovať im plnú pozornosť, pretože sa popri nich venujú iným pracovným činnostiam.

Naopak medzi výhody prezenčnej výučby patrí hlavne osobný kontakt účastníkov so školiteľom, čo tvorí príjemnejšiu a uvoľnenejšiu atmosféru. Tiež forma prezenčného školenia umožňuje zamestnancom „odreagovať sa“ mimo svojej kancelárie a v prípade viacdňových školení aj istú formu relaxu.

Výhodou kombinovaných školení sú nižšie náklady (náklady na online školenia sú nižšie o cestovné náklady), pričom kvalita vzdelávania by sa mala zabezpečiť aj tým, že počas online školení sa lektor zameria viac na prednášky a diskusiu a prezenčná časť školenia bude interaktívna, zameraná na aktívne formy výučby – modelové situácie a hranie rolí.

Keďže výsledky ukazujú úspešnosť školení, medzi naše hlavné návrhy patrí:

1. Pokračovať v školeniach sprostredkovaných spoločnosťou e.lektor, ktorá preukázateľne dosiahla zlepšenie kvalifikácie obchodných zástupcov a tým aj predaj produktov.

2. Rozšíriť zameranie školení nie len na stredisko Retail, ale venovať pozornosť aj iným strediskám spomenutým v Tabuľke č. 4 – napr. riešené školenia sú aplikovateľné na stredisko Marketing, Zákaznícky servis alebo stredisko Ľudské zdroje a administratíva, pretože zameranie školení je hlavne na komunikáciu so zákazníkom.

3. Dbieť na hygienické nariadenia a usilovať sa o to, aby bolo možné čo najskôr sa vrátiť k prezenčnému školeniu.

4. Vyššia miera zapojenia zamestnancov – zistiť, o aké typy školení majú zamestnanci záujem, aké témy chcú preberať a aké zručnosti si chcú osvojiť.

Online školenia sú dostupné zovšadiaľ, kde je internet, zároveň nepriamo zamestnanci zdokonaľujú svoje počítačové schopnosti. Prezenčné školenie je viazané na miestnosť, teda kapacita je obmedzená. Ale zároveň sa zamestnanci stretávajú, spoznávajú a socializujú sa. Teda obe formy školení majú svoj prínos.

Záverečná práca a jej výsledky boli predložené vedeniu spoločnosti ako podklady pre spracovanie výsledkov vzdelávania a navrhnutia zdokonalenia vzdelávacích procesov spoločnosti.

Tabuľka 12: Predpoklad nákladov – porovnanie pri online a prezenčnom školení

Náklad	Online školenie	Prezenčné školenie
Lektor	✓	✓
Priestory	X	✓
Občerstvenie, strava	X	✓
Študijné materiály	✓	✓
Cestovné náklady	X	✓
Ubytovanie	X	✓
Technické vybavenie, energie	✓	✓

Zdroj: vlastné

Záver

V každej sfére podnikania je dôležité zabezpečiť, aby zamestnanci mali všetky potrebné znalosti a zručnosti, ktoré potrebujú na efektívne vykonávanie svojich každodenných povinností. Neustále školenie a vzdelávanie zamestnancov je metóda, ako to dosiahnuť štruktúrovaným spôsobom, a umožňuje zamestnávateľom investovať do zamestnancov, ktorí majú potenciál a sú schopní sa rozvíjať a stať sa kľúčovými postavami v spoločnosti.

Tým, spoločnosť zamestnancom ponúkne príležitosť učiť sa a rásť, nielenže zvýši šancu na udržanie si týchto zamestnancov, ale vytvorí aj kvalifikovanejšiu pracovnú silu, ktorá bude v budúcnosti prínosom pre spoločnosť. (citation.co.uk, 2022)

Cieľom záverečnej práce bola analýza vzdelávania zamestnancov a návrh odporúčaní v oblasti vzdelávania zamestnancov. Spoločnosť má prepracovaný systém vzdelávania, ktorý naďalej neustále skvalitňuje.

Na základe hĺbkovej analýzy vzdelávania v spoločnosti TAURIS, a.s. sme dospeli k záveru, že spoločnosť sa stará o svojich zamestnancov a poskytuje im rôzne školenia na základe ich postavenia v spoločnosti. Školenia prebiehajú prezenčnou, aj online formou.

K našej analýze sme si vybrali školenia poskytnuté stredisku Retail, ktoré dostalo najväčší podiel z budgetu na vzdelávanie na rok 2022. Pre účely analýz nám boli poskytnuté materiály spoločnosti e.lektor, ktorá zabezpečuje školenie obchodných zástupcov spoločnosti TAURIS, a.s. Rovnako nám boli poskytnuté tabuľky predajov konkrétnych produktov.

Z uvedených dostupných informácií sme vyvodili záver, že vzdelávanie, ktoré spoločnosť TAURIS, a.s. zabezpečila pre svojich zamestnancov je efektívne, čo sa odrazilo aj na výške predajov produktov.

Náš výskum preukázal, že vzdelávanie a rozvoj zamestnancov je významnou časťou politiky spoločnosti. Môžeme tvrdiť, že poskytnuté vzdelávanie veľmi úzko súvisí s rozvojom zamestnancov a ich kariérnym postupom.

Bibliografické zdroje

1. ALI TAHA, V., SIRKOVÁ M. Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov. 2019. [online]. Dostupné na: <https://www.pulib.sk/web/kniznica/elpub/dokument/Kotulic14/subor/2.pdf>
2. Ardent Learning. What Is The Kirkpatrick Model? Learn The 4 Levels Of Evaluation. 2020. [online]. Dostupné na: <https://www.ardentlearning.com/blog/what-is-the-kirkpatrick-model>
3. Armstrong, M. – Taylor, S.: Armstrong's Handbook of Human Resource Management practice. 15th revised edition. London: Kogan Page Ltd, 2020. 800 s. ISBN 978-07-494-9827-6.
4. BENEŠOVÁ, A. – TUPA, J. 2017. Requirements for education and qualification of people in Industry 4.0. In: Procedia Manufacturing, 27th International Conference on Flexible Automation and Intelligent Manufacturing, FAIM2017, 27-30 June 2017, Modena, Italy, vol., 11, pp. 2195 – 2202. doi: 10.1016/j.promfg.2017.07.366
5. BEERMANN, S., SCHUBACH M., TORNOW O. Hry na semináre a workshopy. 2 rozšírené vyd. Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5514-4
6. BOSÁK, M., RUDY, V. Manažérstvo výroby. Vydavateľstvo Ekonóm, 2016. ISBN 978-80-225-4369-9
7. B+R Automatizace. Čo je priemysel 4.0?. 2022. [online]. Dostupné na: <https://automatizuj.sk/index.php/priemysel-4-0>
8. CALICCHIO, S. Jednoduchý prístup k psychológii práce: Úvodný sprievodca využívaním psychologických poznatkov v oblasti práce a organizácií. 2021. ISBN 979-12-208-4850-3. [online]. Dostupné na: <https://books.google.sk/books?id=Zp9EEAAQBAJ>
9. Citation.co.uk. Why is staff training important?. 2022. [online]. Dostupné na: <https://www.citation.co.uk/news/hr-and-employment-law/why-is-staff-training-important/>
10. DELLER, J. The Noob Guide to Understanding the Kirkpatrick Learning Evaluation Model. 2019. [online]. Dostupné na: <https://kodosurvey.com/blog/noob-guide-understanding-kirkpatrick-learning-evaluation-model>
11. Desoutter Industrial Tools. Priemyselná revolúcia - od Priemyslu 1.0 až po Priemysel 4.0. 2021. [online]. Dostupné na:

- <https://www.desouttertools.sk/priemysel-4-0/novinky/538/priemyselna-revolucia-od-priemyslu-1-0-az-po-priemysel-4-0>
12. DJUMALIEVA, J. – SLEEMAN, C. 2018. Which digital skills do you really need?. 2018. [online]. Dostupné na: <http://www.nesta.org.uk/report/which-digital-skills-do-you-really-need/>.
 13. E.lektor, 2010. [online]. Dostupné na: <http://www.e-lektor.sk/>
 14. EMnify.com, An Introduction to Industry 4.0. 2021. [online]. Dostupné na: <https://lnk.sk/lnzg>
 15. Encyklopédia poznania. Tri priemyselné revolúcie, ktoré sformovali moderný svet, Prvá priemyselná revolúcia, Druhá priemyselná revolúcia, Tretia priemyselná revolúcia. 2020. [online] Dostupné na: <https://encyklopediapoznania.sk/clanok/8974/tri-priemyselne-revolucie-ktore-sformovali-moderny-svet-prva-priemyselna-revolucia-druha-priemyselna-revolucia-tretia-priemyselna-revolucia>
 16. ENGELMAN, R. The Second Industrial Revolution, 1870-1914. 2022. [online]. Dostupné na: <https://ushistoryscene.com/article/second-industrial-revolution/>
 17. finstat.sk, 2021. [online]. Dostupné na: <https://finstat.sk/36773123>
 18. FRIEDEL, L. 1, 2, 3, 4, 5... konkurenční síly v byznysu (Máte jasno o odvětví, kde působíte?). 2020. [online]. Dostupné na: <https://www.liborfriedel.cz/5-konkurencnich-sil/>
 19. GHOBAKHLOO, M. Industry 4.0, digitization, and opportunities for sustainability. Journal of Cleaner Production, 2020, 252: 119869.
 20. HORVÁTHOVÁ SULEIMANOVÁ, J. WOJČÁK, E., POLÁKOVÁ, M. Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov. 2019. [online]. Dostupné na: http://www.knihy.eshop.elfa.sk/file/document/Vzdelavanie_a_rozvoj_zamestnanco_v.pdf
 21. HUBA, M., BISTÁK, P., FIGAR, M. Systémy na riadenie výučby.: STU a Slovenská e-akadémia, Bratislava 2007. ISBN 978-80-89316-02-1
 22. iSpring. What is eLearning?. Youtube, 2020. [online]. Dostupné na: https://www.youtube.com/watch?v=ZPs3URGs0KQ&ab_channel=iSpring
 23. JECK, T. Slovenská ekonomika a štvrtá priemyselná revolúcia: faktory a predpoklady. 2017. [online]. Dostupné na: http://ekonom.sav.sk/uploads/journals/373_wp_4_priemyselna_a_sk_final.pdf

24. KAKASEVSKI, G. a kol. Evaluating usability in learning management system Moodle. IEEE, 2008. p. 613-618.
25. KIRKPATRICK, J. D. Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation. ASTD Press, 2016. ISBN: 978-16-072-8008-8
26. KIRKPATRICK, J. D. Great Ideas Revisited: Revisiting Kirkpatrick's Four-Level Model. Training & Development, 1996. 50, 54-57.
27. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. 5., rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8
28. KURT, S. Kirkpatrick Model: Four Levels of Learning Evaluation. 2018. [online]. Dostupné na: <https://educationaltechnology.net/kirkpatrick-model-four-levels-learning-evaluation/>
29. LinkedIn, Global recruiting trends. 2018 [online][cit. 2020-02-24]. Dostupné na: <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/global-recruiting-trends-2018-v02.32-en.pdf>
30. LUENENDONK, M. Industry 4.0: Definition, Design Principles, Challenges, and the Future of Employment. 2017. [online]. Dostupné na: <https://www.cleverism.com/industry-4-0/>
31. MAŘÍK, V. Průmysl 4.0: výzva pro Českou republiku. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-440-0.
32. MCPHEAT, S. The Kirkpatrick Evaluation Model Explained. 2022. [online]. Dostupné na: <https://www.skillshub.com/the-kirkpatrick-evaluation-model-explained/>
33. MIHALČOVÁ, B. Manažment v sociálnej sfére. Ružomberok, 2009. ISBN 978-80-8084-434-9
34. MIHALČOVÁ B. a kol. Riadenie ľudských zdrojov. 2007. [online]. Dostupné na: https://www.tezaurus.sk/riadenie_udskych_zdrojov/rlzucebica2008finaletlacno_v13rozpocet.pdf
35. MIHALČOVÁ, B. - PRUŽINSKÝ, M. - HVAŠTOVÁ, J. - ZACH, R. Podnikové plánovanie. Technická univerzita v Košiciach, 2011. ISBN 978-80-553-0719-0
36. MORHÁČ, M. Prečo je Industry 4.0 agendou TOP manažmentu!. 2021. [online]. Dostupné na: https://www.youtube.com/watch?v=dBOqq6DA4gw&ab_channel=SOVADigitala.s
37. Obchodný register, 2021. [online]. Dostupné na: <https://www.orsr.sk/vypis.asp?ID=97141&SID=3&P=0>

38. OLEXOVÁ, C. Riadenie ľudských zdrojov praktikum. vyd. Ekonóm, 2011. ISBN 987-80-225-3260-0
39. OLEXOVÁ, C. - BOSÁKOVÁ, M. Hodnotenie návratnosti investícií do vzdelávania. In Personálny a mzdový poradca podnikateľa. Žilina: Poradca podnikateľa, 2006. ISSN 1335-1508, 2006, č. 6, s. 273-282.
40. OTS. Odborníci v teste rozhodli: Najlepší Nitran na trhu je od Taurisu. 2022. [online]. Dostupné na: <https://www.teraz.sk/magazin/odbornici-v-teste-rozhodli-najlepsi/610670-clanok.html>
41. PAVLOVKIN, J. Multimédia a e-learning – trend súčasného vzdelávania. Didaktyka informatiky, 2012, 7: 180-198.
42. PISOŇOVÁ, M. Manažment vzdelávania. Prvé vydanie. Wolters Kluwer SR s.r.o., 2021. ISBN. 978-80-0383-0
43. PLAWGO, B., ERTMAN, A. Competency Needs of Industry 4.0. Companies. 2021. [online]. Central European Management Journal 4:172-195. Dostupné na: <https://www.ceeol.com/search/viewpdf?id=1050146>
44. ROZKWITALSKA, M. SLAVÍK, J. AROUND LEARNING AND INDUSTRY 4.0 IN MANAGEMENT THEORY. 2017. [online]. International Journal of Contemporary Management 4:185-206. Dostupné na: <https://www.ceeol.com/search/viewpdf?id=722367>
45. STEARNS, Peter N. The industrial revolution in world history. Routledge, 2020. ISBN: 978-10-030-5018-6
46. STOREY, J. New Perspectives on Human Resource Management. Routledge, 2016. ISBN: 978-11-385-9285-8
47. ŠIKÝŘ, M. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9
48. ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty, 2. aktualizované a doplněné vydání. Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1
49. Tauris Group, 2021. [online]. Dostupné na: <https://www.tauris.sk/personalna-politika>
50. Tauris Group, 2022. [online]. Dostupné na: <https://www.taurisgroup.sk/>
51. TEKULOVÁ, Z. Produktivita podniku. 1.vydanie. Bratislava, 2015. ISBN 978-80-971986-1-9
52. TENKL, M. Kirkpatrickův čtyř-úrovňový model: teorie, praktické využití a možná úskalí. 2014. [online]. Dostupné na: <https://www.evaltep.cz/inpage/kirkpatrick/>

53. VALÁŠEK, M. Tretia priemyselná revolúcia. 2008. Dostupné online:
<https://www.trend.sk/technologie/tretia-priemyselna-revolucia>
54. Zákonník práce. 2020. [online]. Dostupné na:
<https://www.zakonypreludi.sk/zz/2001-311>