

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

Evidenčné číslo: 102002/B/2021/36122163739654404

VZDELÁVANIE ZAMESTNANCOV
VO VYBRANOM PODNIKU

Bakalárska práca

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

VZDELÁVANIE ZAMESTNANCOV
VO VYBRANOM PODNIKU

Bakalárska práca

Študijný program: podnikanie v obchode
Študijný odbor: ekonómia a manažment
Školiace pracovisko: katedra marketingu
Vedúci záverečnej práce: Ing. Mgr. Janka Kopaničová, PhD.

Bratislava 2021

Erik Török

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracoval samostatne, a že som uviedol všetku použitú literatúru.

Dátum:

.....

Meno a priezvisko

Pod'akovanie

Touto cestou by som rád pod'akoval vedúcemu mojej bakalárskej práce Ing. Mgr. Janke Kopaničovej, PhD. a Ing. Monike Stankovej, PhD. za odborné konzultácie, promptné reagovanie a cenné rady pri písaní práce. Špeciálne pod'akovanie patrí aj zamestnancom spoločnosti Lidl Slovenská republika, v.o.s., ktorí mi poskytli potrebné informácie k vypracovaniu bakalárskej práce.

Dátum:

.....

Meno a priezvisko

Abstrakt

TÖRÖK, Erik: *Vzdelávanie zamestnancov vo vybranom podniku*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra marketingu. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Mgr. Janka Kopaničová, PhD. – Bratislava: OF EU, 2021, 51 s.

Hlavným cieľom bakalárskej práce je analýzou aktuálnych procesov vzdelávania zamestnancov vo vybranom podniku, dospieť k zhodnoteniu a návrhom odporúčaní na možné zlepšenie, prípadne možnosti aplikovania nových foriem vzdelávania. Práca je rozdelená do šiestich kapitol. Obsahuje 6 schém a 1 tabuľku. Prvá kapitola sa zaoberá teoretickým vymedzením skúmanej problematiky doma a v zahraničí, podstatou a významom vzdelávania vo všeobecnosti. V druhej kapitole je vytýčený hlavný cieľ bakalárskej práce a čiastkové ciele. Tretia kapitola bakalárskej práce obsahuje metodiku a metódy skúmania, a charakteristiku vybranej spoločnosti Lidl Slovenská republika, v.o.s.. V štvrtej kapitole sa zameriame na vyhodnotenie výsledkov nášho výskumu a priamo opisujeme proces vzdelávania vo vybranej spoločnosti, ktorý pozostáva zo vzdelávacích aktivít zaradených do katalógu vzdelávania spoločnosti Lidl. Piata kapitola obsahuje naše návrhy a odporúčania na optimalizovanie vzdelávacieho procesu vo vybranej spoločnosti.

Kľúčové slová:

firemné vzdelávanie, vzdelávanie zamestnancov, formy a metódy vzdelávania, hodnotenie vzdelávania

Abstract

TÖRÖK, Erik: *Employee education in the selected company*. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce; Department of Marketing. – Advisor: Ing. Mgr. Janka Kopaničová, PhD. – Bratislava: OF EU, 2021, 51 pp.

The main objective of the thesis is to analyze the process of training employees in the selected company, evaluate and recommend opportunities for improvement or the possibility of applying new forms of education. The work is divided into six chapters. It contains 15 graphs and 1 table. The first chapter is focused on the theoretical definition of the researched issues at home and abroad, essence and meaning of education in general. The second chapter characterizes the main objective of the thesis and partial goals. The third chapter contains the methodology of work and characteristics of the company Lidl Slovenská republika, public company. In the fourth chapter we will focus on evaluating the results of our research and describe the process of education in the selected company, which consists of educational activities included in the catalog of education of the company Lidl. The fifth chapter contains our suggestions and recommendations for optimizing the educational process in the selected company.

Key words:

corporate education, employee education, forms and methods of education, evaluation of education

Obsah

ÚVOD.....	10
1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ.....	12
1.1 PODSTATA A VÝZNAM VZDELÁVANIA.....	12
1.2 VZDELÁVANIE A ROZVOJ ZAMESTNANCOV AKO SÚČASŤ MANAŽMENTU EUDSKÝCH ZDROJOV	14
1.3 FORMY VZDELÁVANIA	15
1.3.1 Interná forma vzdelávania	15
1.3.2 Externá forma vzdelávania	15
1.3.3 Kombinovaná forma vzdelávania	16
1.4 METÓDY VZDELÁVANIA	16
1.4.1 Metódy vzdelávania na pracovisku.....	17
1.4.2 Metódy vzdelávania mimo pracoviska	18
1.5 PROCES VZDELÁVANIA	20
1.5.1 Identifikácia potreby vzdelávania zamestnancov	21
1.5.2 Plánovanie vzdelávacieho programu zamestnancov.....	22
1.5.3 Realizácia vzdelávacieho programu zamestnancov	24
1.5.4 Hodnotenie výsledkov vzdelávania zamestnancov.....	26
2 CIEĽ.....	29
3 METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA.....	30
3.1 POSTUP RIEŠENIA PRÁCE	30
3.2 CHARAKTERISTIKA OBJEKTU SKÚMANIA	32
4 VÝSLEDKY PRÁCE A DISKUSIA	34
4.1 VZDELÁVANIE NOVÝCH ZAMESTNANCOV V PREDAJNI	34
4.1.1 Vzdelávací systém Leon	34
4.1.2 Katalóg vzdelávania pre stálych zamestnancov.....	35
4.1.3 Základné školenia	35
4.1.4 Kompetenčné workshopy	36
4.1.5 Trendy skills	36
4.2 NADSTAVBA VZDELÁVANIA.....	36
4.2.1 Jazykové kurzy	37
4.3 EXTRA OPATRENIA.....	37
4.3.1 Development centrá/ rozvojové dni.....	37
4.3.2 Wishbox.....	38

4.3.3	Out of wishbox.....	38
4.4	VZDELÁVACÍ SYSTÉM LEARNING+	39
4.5	VZDELÁVACIE PROGRAMY PRE ŽIAKOV A ŠTUDENTOV	39
4.5.1	Duálne vzdelávanie.....	39
4.5.2	MP Trainee	40
4.5.3	Trainee program.....	40
4.5.4	Stáž.....	41
4.6	TALENT MANAGEMENT	41
4.6.1	High five – koncept vedenia riadiacich pracovníkov	43
4.6.2	Lidl talent pool.....	43
4.7	HODNOTIACI PROCES	44
4.8	VZDELÁVANIE POČAS PANDÉMIE COVID -19.....	45
4.9	VZDELÁVANIE V ČÍSLACH.....	45
5	ODPORÚČANIA	46
6	ZÁVER.....	48
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	50

Úvod

Vzdelávanie prebieha už od útleho veku každého jedinca. Človek sa neprestane vzdelávať prakticky nikdy. Významným obdobím v ľudskom živote je prechod zo školských lavíc do zamestnania, kde vzdelávanie pokračuje už v systematickom procese a napomáha k dosiahnutiu cieľov jednotlivca i danej spoločnosti. Ak chcú jednotlivé spoločnosti udržať krok s konkurenciou v čase neustálych technických zlepšování, musia na to pohotovo reagovať, svojim zamestnancom umožňovať kvalitný vzdelávací proces a osobnostný rozvoj, ktorý bude prinášať zvýšenie pracovného výkonu a úsporu času v prospech ďalších podnikových procesov.

Práve konkurenčné prostredie býva hnacím motorom, kvôli ktorému spoločnosti zvädzajú na trhu práce boj o kvalitnú kvalifikovanú pracovnú silu alebo naopak, siahajú po absolventoch škôl, ktorým sa snažia poskytnúť od ich nástupu do spoločnosti kvalitný vzdelávací proces, a takto si ich vychovávajú pre potreby spoločnosti. Vzdelávací proces by mal pokračovať počas celého pracovného života zamestnanca. Spoločnosti by sa mali snažiť o jeho neustále zdokonaľovanie a modernizáciu, aby udržali krok s konkurenciou alebo získali konkurenčnú výhodu.

Cieľom bakalárskej práce je analyzovať proces vzdelávania zamestnancov, ktorý prebieha v spoločnosti Lidl Slovenská republika, v.o.s., navrhnúť odporúčania na jeho možné zlepšenie a možnosť implementácie tohto vzdelávacieho procesu aj do iných spoločností v maloobchode.

V prvej kapitole bakalárskej práce sa zaoberáme teoretickými východiskami skúmanej problematiky so zameraním sa na vzdelávanie zamestnancov. Súčasťou kapitoly je aj deskripcia rôznych foriem a metód, ktoré prebiehajú vo vzdelávaní. Ďalej v kapitole opisujeme podnikový proces vzdelávania, ktorý sa skladá z identifikácie, plánovania, realizácie a hodnotenia procesu vzdelávania.

V druhej kapitole definujeme hlavný cieľ bakalárskej práce a vytýčili sme si aj čiastkové ciele, ktoré s ním úzko súvisia.

V tretej kapitole sa zameriame na charakteristiku spoločnosti Lidl Slovenská republika, v.o.s., identifikujeme jednotlivé metódy, ktoré budú použité v bakalárskej práci a rovnako tak aj popíšeme postup riešenia metodiky práce.

V štvrtej kapitole bakalárskej práce opisujeme katalóg vzdelávania spoločnosti Lidl a poukážeme na snahu spoločnosti aplikovať proces vzdelávania pre každého zamestnanca

jednotlivo. Predstavujeme systém zapracovania nových pracovníkov na pracovnej pozícii predavač/pokladník, vďaka elektronickému systému Leon, a rovnako tak aj vysvetlíme nový systém evidencie vzdelávania pomocou systému Learing+. Rovnako tak sa zameriame na hodnotiaci proces vzdelávania zamestnancov, vďaka ktorému dokážu v spoločnosti Lidl identifikovať nedostatky zamestnanca a následne mu presne stanoviť adekvátne vzdelávacie aktivity pre jeho kontinuálny rozvoj a potencionálny kariérny rast. V závere kapitoly ponúkneme odporúčania na optimalizáciu procesu vzdelávania.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Úvodná kapitola sa zaoberá teoretickými východiskami vzdelávania zamestnancov, ktoré sú obsiahnuté v záverečnej práci. Táto kapitola sa skladá z piatich podkapitol.

V prvej podkapitole definujeme podstatu a význam vzdelávania z hľadiska vnímania problematiky domácich a zahraničných autorov. Nasleduje podkapitola, ktorá poukazuje na vzdelávanie a rozvoj zamestnancov ako súčasť manažmentu ľudských zdrojov. V tretej a štvrtej podkapitole sme sa zamerali na opis foriem, a metód vzdelávania, ktoré prebiehajú v spoločnostiach. Posledná podkapitola sa venuje cyklu systematického podnikového vzdelávania zamestnancov, kde sa zacieliame na deskripciu celého cyklu vzdelávania.

1.1 Podstata a význam vzdelávania

Vzdelávanie ako primárny pojem teórie vzdelávania mnohí odborníci vo svojich vedeckých prácach definujú ako: *„súhrn všeobecných a odborných, teoretických, a praktických vedomostí, ktoré človek cielavedome získava v priebehu vzdelávacieho procesu v školskom systéme alebo iných vzdelávacích zariadeniach“* (Matulčíková, Matučlík, 2009).

Ak chcú jednotlivé spoločnosti udržať krok s konkurenciou, musia na to pohotovo reagovať a svojim zamestnancom ponúknuť kvalitný vzdelávací proces, odborný či osobnostný rozvoj, ktorý bude prinášať zvýšenie pracovného výkonu zamestnanca, a tým aj zvyšovať jeho cenu na trhu práce. Investovanie do vzdelávania by sa malo vrátiť zamestnávateľom v podobe nových vedomostí či praktických zručností, ktoré sa odzrkadlia v zvýšenej produktivite práce, úspore času v prospech ďalších pracovných procesov.

Cieľom vzdelávania nemusí byť len rozvoj potrebných kompetencií, ktoré sú želateľné zo strany zamestnávateľa, ale môže ísť aj o isté benefity, ktoré zamestnávatelia poskytujú zamestnancom, aby tým zvýšili ich spokojnosť.

Je v záujme každej spoločnosti apelovať na vzdelávanie svojich zamestnancov. Zamestnanci sú tzv. stavebným pilierom spoločnosti, a práve z toho dôvodu sa musí dbať na ich dostatočnú motiváciu, zásluhou čoho sa zamestnanci konštantne posúvajú dopredu, čo im umožňuje vzdelanostne napredovať a osobnostne sa rozvíjať.

„Investovanie do ľudských zdrojov vedie k ich celkovému zhodnoteniu, ktoré sa prejavuje“ (Kachaňáková, Nachtmannová, Joniaková, 2011, s. 120):

- úrovňou zvýšenia výkonu zamestnancov,

- úrovňou poskytovaných služieb,
- možnosťou využitia vlastných zdrojov na pokrytie potrieb zamestnancov,
- sebarealizáciou zamestnancov,
- spokojnosťou zamestnancov,
- lojalitou zamestnancov voči zamestnávateľovi,
- úsporou času,
- úsporou finančných nákladov pri rozmiestňovaní zamestnancov.

Podľa Folwarcznej (2010) je potreba vzdelávať kľúčovým strategickým nástrojom, ktorým sa zamestnávatelia vyrovnávajú s progresívnym tempom zmien v modernej spoločnosti.

Vodák a Kucharčíková (2011) uvádzajú, že vzdelávanie zamestnancov je jedným z relevantných nástrojov managementu ľudských zdrojov, ktorý priaznivo ovplyvňuje firemnú kultúru. Medzi primárne aspekty, ktoré motivujú manažment podniku vzdelávať svojich zamestnancov a investovať do ich vzdelávania je poznanie, že vzdelávanie zamestnancov je podľa nich:

- nevyhnutnou podmienkou zvyšovania výkonnosti jednotlivcov, pracovného tímu či celého podniku,
- dôležitou zložkou zvyšovania konkurenčnej schopnosti podniku,
- adekvátnym spôsobom zabezpečenia potrebných vedomostí, zručností a pracovných návykov zamestnancov vedúcich k realizácii rozvojových programov a strategických plánov podniku,
- významným prvkom zvyšovania samostatnosti a zodpovednosti pracovníkov,
- nosným mechanizmom motivačného rastu pracovníkov podniku,
- nástrojom koordinácie zmien dynamického pôsobenia trhu a podnikateľského prostredia ako takého.

Práve vzdelávanie zamestnancov je podľa Koubeka (2007) v ekonomicky vyspelých krajinách sveta jednou z najvýznamnejších personálnych aktivít každého podniku. Potreba flexibility a pripravenosti podniku na dynamiku trhu či zmien v spoločnosti, rýchly rozvoj informačno-technologických metód, kladie dôraz na zvýšené požiadavky odborných vedomostí, schopnosti a zručnosti zamestnancov. Práve preto podniky pristupujú k vytváraniu tzv. systematického vzdelávacieho procesu, ktoré je kľúčom k vytváraniu predpokladov kvalitného zamestnanca. Vzdelávanie vníma ako jednu z primárnych

podmienok rastu produktivity práce, ako jeden z najvýznamnejších aspektov kvantitatívnej aj kvalitatívnej stránky pracovného výkonu.

1.2 Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov ako súčasť manažmentu ľudských zdrojov

Vzdelávanie možno považovať za významnú činnosť manažmentu ľudských zdrojov, ktorá formuje priestor na zvyšovanie odborných vedomostí či kvalifikácie zamestnancov, čím vytvára predpoklady pre budúci kariérny rast zamestnancov a zvyšuje kvalitu ľudských zdrojov v podniku.

Zaujímavý pohľad na ľudské zdroje má Plamínek (2010), ktorý opisuje ľudí nie ako ľudské zdroje, ale vyzdvihuje práve ich potenciál, ktorý potencionálni zamestnanci používajú k vykonávaniu práce. Ľudia sú podľa neho nositeľmi vlastných zdrojov, ktoré ponúkajú resp. poskytujú svojmu zamestnávateľovi.

Folwarczná (2010) hovorí, že práve rešpektovanie potenciálu zamestnancov je kľúčovým aspektom k zabezpečeniu konkurencieschopnosti podniku. Podľa nej zavádzanie akýchkoľvek krátkodobých oparení nie je riešením pre progresívny rast podniku, ale naopak, podľa nej je potrebné zamerať sa na dlhodobé opatrenia, ktoré sú založené na motivácii zamestnancov, ich záujme o inovatívne možnosti, ich participácii na hospodárskom výsledku podniku či podnikovej kultúre. Spôsob, akým spoločnosť využíva ľudský potenciál, ako pristupuje k svojim zamestnancom má za následok ich pozitívny odraz v konkurenčnej výhode spoločnosti. Práve inovatívny prístup zamestnancov je základom náskoku pred konkurenciou.

Podľa Bajzíkovej a kol. (2011) je práve vzdelávanie aktivitou manažmentu ľudských zdrojov, ktorá formuje ľudský kapitál v spoločnosti. Jednotliví zamestnávatelia sa venujú vzdelávaniu z rôznych príčin. Od nástupu nového zamestnanca do pracovného procesu tzv. adaptačné vzdelávanie, cez funkčné vzdelávanie, ktoré je potrebné pre efektívne vykonávanie pracovnej činnosti súvisiacej so zodpovednosťou, až po motiváciu zamestnancov či legislatívne potreby.

Vaverčáková, Keketiová a Polakovičová (2013) zvyrazňujú potrebu investovania do ľudských zdrojov, ktorá podľa nich vedie k ich celkovému zhodnoteniu a premieta sa práve do zvýšenia pracovného výkonu zamestnancov či úrovne poskytovaných služieb, sebarealizácie a spokojnosti zamestnancov.

1.3 Formy vzdelávania

Vzdelávanie v organizácii môže byť zabezpečené tromi formami:

- interná forma vzdelávania
- externá forma vzdelávania
- kombinovaná forma vzdelávania (Kachaňáková, 2007)

1.3.1 *Interná forma vzdelávania*

Internú formu vzdelávania zabezpečujú interní (vlastní) zamestnanci. Spoločnosti disponujú vlastnými školiteľmi, ktorí zabezpečujú vnútropodnikové vzdelávanie.

Výhodou internej formy vzdelávania je predovšetkým schopnosť školiteľa priamo reagovať na aktuálne požiadavky školených zamestnancov či spoločnosti.

Významnú úlohu tu zohráva aj ekonomická stránka vzdelávania, pretože interná forma vzdelávania je pre zamestnávateľa menej nákladná, ako vzdelávanie externými firmami či lektormi. Interní lektori vzdelávajú najčastejšie priamo v priestoroch spoločnosti, mnohokrát priamo na pracovisku.

Táto forma vzdelávania sa využíva vtedy, ak je potrebné nastaviť obsah vzdelávacej aktivity priamo pre potreby účastníkov vzdelávania. Ďalšou výhodou internej formy vzdelávania je možnosť využívať interné pracovné priestory a pomôcky alebo interné informácie organizácie, ktorými interní školitelia často disponujú, či možnosť venovať sa strategickým otázkam podniku (Mužík, 2012).

1.3.2 *Externá forma vzdelávania*

Množstvo ľudských zdrojov v jednotlivých podnikoch je limitované, a preto podniky, aby zabezpečili kvalitu vzdelávacích programov, realizujú vzdelávanie aj externou formou. Zamestnávateľia pri vzdelávaní zamestnancov zohľadňujú aj ekonomické hľadisko. Pre mnoho menších firiem, v ktorých počet zamestnancov nedosahuje potrebný počet na úplné „zamestnanie“ lektora, nastáva situácia, kedy zamestnanec určený na vzdelávanie nie je plnohodnotne využitý, a preto sa stráca možnosť zamestnávať ho na plný úväzok. V tomto prípade je zamestnávateľom výhodnejšie zabezpečiť na realizovanie vzdelávania externú spoločnosť/skoliteľa, ktorých jednotliví lektori sú špecializovaní podľa jednotlivých potrieb požadovaného vzdelávania. V prípade, ak spoločnosť disponuje dostatočným počtom zamestnancov na plné využitie externého lektora, stáva sa pre ňu ekonomicky výhodnejšie

takéhoto lektora zamestnávať v spoločnosti. Výhodou externých lektorov je ich nezáujatosť, širší uhol pohľadu, môžu do organizácie priniesť nové kreatívne nápady a riešenia. Nevýhodou tejto formy vzdelávania sú vysoké ekonomické náklady a komplikovanejšie aplikovanie získaných vedomostí a zručností, ktoré účastníci nadobudli.

1.3.3 Kombinovaná forma vzdelávania

Táto forma spája internú formu vzdelávania a externú formu vzdelávania. Vzdelávací proces je realizovaný pomocou interných zamestnancov, pričom na vzdelávaní zamestnancov participujú aj externí lektori. Interná časť kombinovaného vzdelávania pokrýva požiadavky účastníkov vzdelávania. Obsah vzdelávacej aktivity zodpovedá požiadavkám účastníkov vzdelávacieho procesu. Externá časť vzdelávania vhodne dopĺňa interný vzdelávací proces a poskytuje komplexnejší pohľad na problematiku týkajúcu sa vzdelávania. Kombinovaná forma vzdelávania je u zamestnávateľov s väčším počtom zamestnancov hodne využívaná.

1.4 Metódy vzdelávania

Metódy vzdelávania možno definovať ako prostriedky a spôsoby, ktoré sa využívajú pri osvojovaní vedomostí, informácií, myšlienok, zručností, pocitov a hodnôt. Existuje veľa foriem a metód vzdelávania. Výber vhodnej metódy môže výrazne ovplyvniť obsah vzdelávacej aktivity. Závisí aj od finančných, personálnych, materiálnych a organizačných možností a od toho, kde, ako a s kým sa vzdelávanie zrealizuje (Urban, 2011).

K metódam vzdelávania treba pristupovať jednotlivo, keďže niektoré môžu slúžiť na zdokonaľovanie zručností a ďalšie zase na rozvíjanie vedomostí, a nadobudnutie nových informácií. Z toho dôvodu je potrebné adekvátne vybrať najvyhovujúcejšie metódy, ktorými budú vzdelávacie potreby aplikované.

Metódy vzdelávania sú ovplyvnené obsahom vzdelávacieho programu, teda tým, čo a akou formou sa má konkrétny zamestnanec naučiť na školení.

Metódy vzdelávania sa podľa miesta realizácie rozdeľujú na metódy:

- a) na pracovisku
- b) mimo pracoviska

1.4.1 Metódy vzdelávania na pracovisku

Je to metóda, pri ktorej prebieha vzdelávanie v priebehu pracovného procesu priamo na pracovisku. Zamestnanec vykonáva bežné pracovné povinnosti, a pritom sa aj učí. Patria sem vzdelávacie metódy, ktoré simulujú skutočné pracovné prostredie. Tieto metódy sa používajú vtedy, keď si vzdelávajúci sa pracovník potrebuje nacvičiť/precvičiť určitú pracovnú zručnosť pri reálnej práci v praxi, t. j. ide o praktickú stránku vzdelávania.

Simulácia – cieľom tejto metódy je v čo najväčšej možnej miere navodiť dojem skutočnej pracovnej situácie, z ktorej môže zamestnanec v budúcnosti čerpať, aby sa predchádzalo prípadnému chybnému konaniu zamestnanca, aby sa predišlo riziku vzniku prípadných škôd na zdraví alebo plynulosti chodu pracovného procesu. Táto metóda sa niekedy nevykonáva priamo na pracovisku, a preto ju môžeme zaradiť do oboch metód vzdelávania, aj na pracovisku, ako aj mimo pracoviska. Cieľom metódy je preniesť naštudovanú teóriu do praxe bez zbytočného strachu z rozhodnutí zamestnancov.

Mentoring – mentor je skúsenejší zamestnanec, ktorý sa snaží viacerými spôsobmi pomôcť inému zamestnancovi, ktorý sa v organizačnej štruktúre nachádza zvyčajne pod ním a nie je plne zorientovaný napríklad vo vzťahoch v danej organizácii. Mal by dbať na profesionálny rozvoj zamestnanca a byť nápomocný, podať mu pomocnú ruku, či už pri jeho práci, alebo ho podporiť pri kariérnom raste. Jednou z podmienok mentoringu je aj neformálny vzťah medzi mentorom a zamestnancom (Bajžíková a kol., 2011).

Koučing – na rozdiel od mentoringu ide o formálnu metódu, pri ktorej prebieha vzdelávanie a vedenie zamestnancov. Pri koučingu je potrebné systematické dosahovanie cieľov vo vzdelávaní alebo k zlepšeniu práce. Kouč musí dbať na dosahovanie cieľov, keďže je za výsledky svojich žiakov čiastočne zodpovedný (Bajžíková a kol., 2011).

Rotácia práce - je podľa Mužíka (2012) metódou, ktorá sa používa najmä pri vzdelávaní zamestnancov manažmentu, ale aj pri novoprijatých zamestnancoch v rámci adaptačného procesu. Vzdelávaný pracovník je na konkrétny čas poverovaný pracovnými úlohami v rôznych častiach organizácie. Pri rotovaní si zamestnanci navzájom vymieňajú svoje pracovné pozície, čím získavajú pracovné skúsenosti a zlepšujú svoju využiteľnosť v podniku, vďaka čomu komplexnejšie spoznávajú organizáciu a začleňuje sa do sociálnych

vzťahov na pracovisku. Ide o vzdelávaciu metódu, ktorou organizácie predchádzajú aj tzv. syndrómu vyhorenia zamestnancov.

Samovzdelávanie – je vzdelávanie, pri ktorom sa zodpovednosť za nadobudnuté poznatky a vedomosti prenášajú na zamestnanca. Ide o podporu zamestnanca pri jeho prehĺbovaní vedomostí a nadobúdanie zručností v danom odbore, v ktorom zamestnanec pôsobí v organizácii. Organizácia sa spolieha na zamestnancovu disciplínu a motiváciu. Zamestnanci pri tejto metóde využívajú výhodu ísť vlastným tempom pri učení, a tak využívajú, čo im osobne najviac vyhovuje (Bajžíková a kol., 2011). „*Vedomosti získané na základe donútenia sa neudržia v mysli,*“ hovoril už Platón.

Učňovské školy – v posledných rokoch sa čoraz viac stretávame s pojmom duálne vzdelávanie, ktoré prebieha súčasne na pracovisku, ako aj v škole. Študenti škôl sa stávajú súčasťou organizácie a vykonávajú v nej prax. Pracujú pod dohľadom skúsených zamestnancov, ktorí im takto odovzdávajú získané vedomosti a skúsenosti rokmi z praxe. Cieľom je zapojiť študentov do fungovania firmy a vzdelávať ich priamo v praxi. Účastníci týchto projektov získajú množstvo jedinečných pracovných skúseností a zážitkov. Motivujúce je aj finančné ohodnotenie. Študenti ihneď po dokončení vzdelania môžu nastúpiť do pracovného pomeru s jednotlivou organizáciou a nestrácajú čas na zapracovanie nového pracovníka.

1.4.2 Metódy vzdelávania mimo pracoviska

Tieto metódy vznikli na základe realizácie vzdelávania mimo pracoviska. V poslednom období aj vďaka pandémii sa čoraz viac do popredia dostáva dištančné vzdelávanie, ktoré eliminuje kontakt či už s prednášajúcim alebo s ostatnými kolegami. Toto vzdelávanie prebieha pomocou počítača a internetového pripojenia a môže tak prebiehať aj v nepriaznivej epidemiologickej situácii. Školiaci pracovníci vedú školenia prostredníctvom videokonferencií alebo vo vytvorených internetových miestnostiach vďaka rôznym programom, ktoré umožňujú virtuálnu komunikáciu.

Prednáška - je najbežnejšou metódou vzdelávania, Ide o verbálnu prezentáciu vedomostí poslucháčom. Pri tejto forme chýba spätná väzba prednášajúceho s účastníkmi. Využíva sa najmä vtedy, ak prezentovaná téma je teoreticky náročná a pre poslucháčov v prevažnej miere neznáma. Prednášky sú orientované na prezentovanie vedomostí. Slúžia na teoretické sprostredkovanie informácií. Je dokázané, že pri dlhotrvajúcej prednáške

strácajú poslucháči koncentráciu, zapamätajú si najmä začiatok a koniec obsahu prednášky, čoho následkom je nízka efektivita uchovania informácií. (Piškanin a kol., 2010).

Diskusia – zúčastňuje sa jej menší počet diskutujúcich, vďaka čomu sa môžu účastníci zapájať do aktívnych diskusií. Táto metóda je zameraná na to, aby sa diskutujúci podelili o svoje skúsenosti a vzdelávali sa navzájom. Diskusia musí mať stanovené jasné pravidlá a cieľ, o čom sa bude diskutovať. Jednotliví účastníci by si nemali skákať do reči a riešiť zadanú problematiku (Bajžíková a kol., 2011).

Seminár - dôležitým hľadiskom v tejto metóde je aktívny prístup študentov. Účastníci seminára by sa mali aktívne zapájať, ak danej problematike dostatočne neporozumeli, alebo klásť vyučujúcemu otázky, na ktoré by im mal odpovedať. Môže nastať situácia, že vyučujúci zaujal nadmieru dominantný postoj k svojim študentom, a tým pádom vzniká nedostatočný priestor na interakciu (Bajžíková a kol., 2011).

Hranie rolí - je zamerané na simulovanie situácií. Účastníkmi sú lektor, ktorý vopred pripraví scenár, ktorý simuluje reálne problémové situácie na pracovisku a účastník vzdelávania. Táto forma vzdelávania sa využíva napr. pri výberových konaniach, koučovaní, vedení pracovných skupín, pri komunikácii so zákazníkmi, pri hodnotiacich pohovoroch. Podstatou metódy hrania rolí je simulovanie, kde každý účastník hrá svoju rolu. Cieľom tejto metódy je zistiť, ako zamestnanci v modelovej situácii reagujú. Mnoho školiteľov upúšťa od výberu tejto metódy s ohľadom na veľkú časovú náročnosť (Krystoň, Šatánek, 2010).

Prípadová štúdia – vychádza z konkrétnej situácie, do ktorej už boli zasvätení všetci účastníci. V prvom rade je potrebné nájsť oblasť skúmanej problematiky, dôkladne spraviť analýzu, odkonzultovať ju, identifikovať rôzne varianty riešení a následne z nich stanoviť to najlepšie. Prípadová štúdia núti jej účastníkov premýšľať, analyzovať problém a hľadať jeho optimálne riešenie. Ako vzdelávacia metóda sa často využíva pri problémoch súvisiacich s optimálnym riešením projektov (Barták, 2015).

Vzdelávanie pomocou počítačov (e-learning) - ako metóda sa dostáva čoraz viac do popredia a mnoho spoločností ju aplikuje ako základnú metódu vo svojom vzdelávaní. E-learning je efektívnym prostriedkom, vďaka ktorému sa môžu zamestnanci vzdelávať aj ako jednotlivci. Spoločnostiam umožňuje okamžitý prístup k informáciám, ktoré potrebuje manažment spoločnosti alebo zamestnanci. Zamestnanci nemusia na vzdelávanie využívať len pracovné prostredie, ale aj to domáce, ktoré im uberá zo stresu a môžu sa tak venovať

len vzdelávaníu. Počítačové vzdelávacie programy dokážu poskytovať vzdelávajúcim sa osobám veľké množstvo informácií, uľahčujú vzdelávanie prostredníctvom grafov a schém, umožňujú simulovať pracovné situácie, ponúkajú rôzne cvičenia a testy, a tým zabezpečujú aj priebežné hodnotenie procesu osvojovania si nových informácií.

Vzdelávanie prostredníctvom e-learningu môže prebiehať dvomi spôsobmi, a to ako jednotliviec alebo ako skupina, do ktorej budú zaradení viacerí zamestnanci. Samoštúdium prebieha podľa tempa, ktoré si stanoví zamestnanec, bez zásahu lektora a prispôsobí si ho vlastným potrebám a návykom. Druhý typ e-learningu je založený na koordinácii lektora, ktorý riadi proces výučby alebo je v kontakte s inými vzdelávajúcimi sa pracovníkmi, s ktorými si odovzdávajú svoje informácie a znalosti formou diskusných fór, kurzov alebo prostredníctvom chatu (Krystoň, Šatánek, 2010).

1.5 Proces vzdelávania

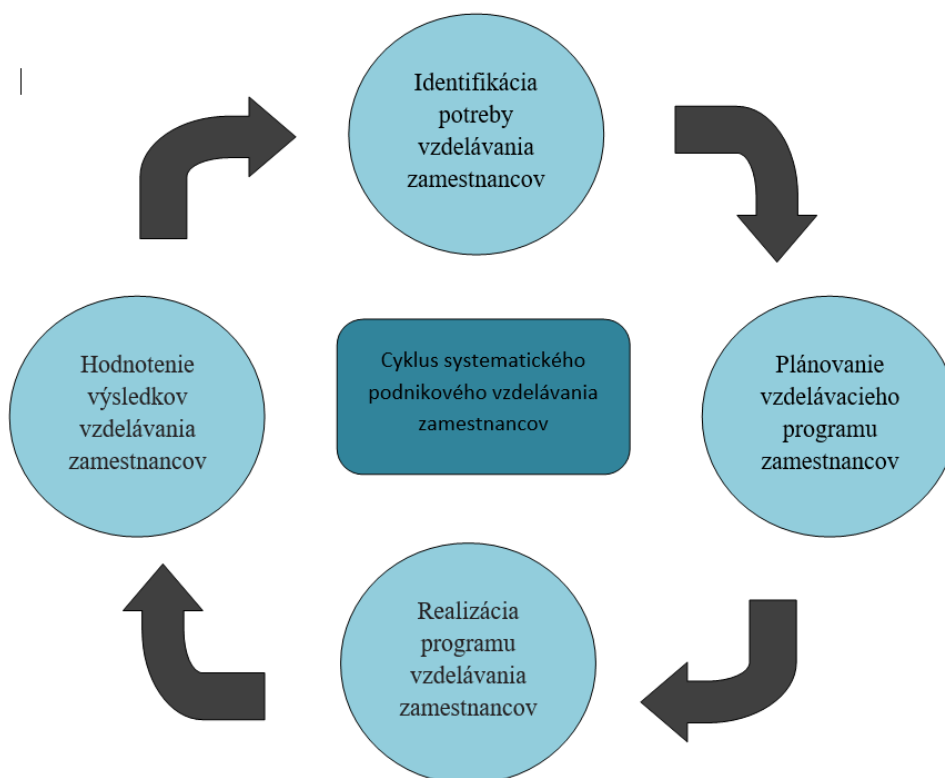
Vzdelávanie zamestnancov ako proces sa stalo súčasťou života každej organizácie. Znakom efektívnosti riadenia ľudských zdrojov v podniku je systematicky prebiehajúci proces vzdelávania, vďaka ktorému si zamestnanci rozširujú svoje vedomosti a zručnosti do takej miery, že dokážu robiť svoju prácu efektívnejšie, zvyšovať svoju produktivitu práce či pracovný výkon.

Podľa Folwarcznovej (2010) vzdelávanie je potrebné realizovať plánovite, podľa stanovených krokov, vopred si zadefinovať potreby vzdelávania, ciele a zabezpečiť finančné prostriedky.

Vzdelávací cyklus má niekoľko fáz, ktoré na seba neodmysliteľne nadväzujú:

1. Identifikácia potrieb vzdelávania zamestnancov.
2. Plánovanie vzdelávacieho programu zamestnancov.
3. Realizácia programu vzdelávania zamestnancov.
4. Hodnotenie výsledkov vzdelávania zamestnancov.

Schéma č. 1: Základný cyklus systematického podnikového vzdelávania zamestnancov



Zdroj: Koubek (2009)

1.5.1 Identifikácia potreby vzdelávania zamestnancov

Cyklus vzdelávania začína identifikáciou vzdelávacích potrieb. Tak, ako uvádzajú Vodák a Kucharčíková (2011), dôvodom vzniku potreby vzdelávania môže byť vonkajšie prostredie, napríklad: aktuálne legislatívne zmeny, zmeny v konkurenčnom prostredí, informačno-technologický pokrok a vnútorné prostredie, ako napríklad: zavádzanie novej techniky a technológií, zmeny výkonnostných noriem, reštrukturalizácia.

Podľa Joniakovej a kol. (2016) náročnosť určenia jednotlivých faktorov, ktoré identifikujú potreby vzdelávania klasifikujeme do troch oblastí:

- informácie týkajúce sa celého podniku – ide o informácie o organizačnej štruktúre podniku, o podnikových zdrojoch či výrobných programoch, ale aj o počte zamestnancov, fluktuácií, absencii, zmene kvalifikácie a pod.,
- informácie týkajúce sa konkrétnych pracovných miest a činnosti – ide o informácie o popise pracovného miesta, o personálnom audite a pod.,

- informácie o jednotlivých pracovníkoch - informácie týkajúce sa merania pracovných výkonov, kvalifikácie pracovníkov a ich účasti na vzdelávacích aktivitách, a pod.

Z identifikácie potrieb priamo plynú požiadavky na potrebu vzdelávania zamestnancov. Základným cieľom je zvoliť si adekvátnu metódu vzdelávania a následné vyhodnotiť ciele, ktoré mali byť splnené s ohľadom na ich realizovateľnosť. Vyhodnotenie školenia a interakcia tvoria základ identifikácie potrieb prípadného ďalšieho vzdelávania (Bajžíková a kol., 2011).

„Výsledkom analýzy je zistenie medzier vo výkonnosti, ktoré je treba eliminovať, a to so zameraním na také, ktoré je možné odstrániť vzdelávaním“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 85).

1.5.2 Plánovanie vzdelávacieho programu zamestnancov

Hlavnou podmienkou efektívnosti plánovania vzdelávania je priama úmera medzi reálnymi vzdelávacími potrebami zamestnanca, jeho odborným a osobným rozvojom (psychická disponovanosť) a potrebami organizácie. (Kubalák, 2013)

Medzi nástroje vzdelávania možno zaradiť: politiku, program a plán. Politika vzdelávania je v jednotlivých spoločnostiach uskutočňovaná dlhodobo, čo sa programu týka, je v spoločnosti realizovaná určitý počet rokov. Plán vzdelávania zamestnancov sa zhotovuje na kalendárny rok. Zhotovenie plánu vzdelávania zabezpečuje personálne oddelenie. Pred zhotovením plánu by sa malo dbať na:

- skompletizovanie identifikovaných potreby a cieľových skupín vzdelávania,
- vyhotovenie návrhu celkových nákladov na vzdelávanie zamestnancov v budúcom roku,
- oboznámenie vedenia o nutnom prerokovaní jednotlivých podkladov plánu vzdelávania. (Kubalák, 2013).

Plánovanie vzdelávania podľa Tumu (2009) delíme na tri časové horizonty:

- strategický (dlhodobý) plán (3 – 5 rokov),
- taktický (strednodobý) plán (1 – 3 roky),
- operatívny (krátkodobý) plán (do 1 roka).

Strategický plán vzdelávania je zameraný na budúcnosť organizácie a z toho dôvodu musí čerpať z aktuálnych predpokladov a možností danej organizácie. Tento plán vzdelávania nie je priamo adresne zameraný na konkrétnych zamestnancov, tých sa týkajú len operatívne plány vyplývajúce zo strategického plánu.

Taktický plán vzdelávania sa zameriava na dôkladné spracovanie a má väčšiu výpovednú hodnotu. Objavuje sa hlavne v podobe projektov, ktoré sú zamerané na identifikované potreby skupiny zamestnancov, ktorí sa zúčastňujú vzdelávacích aktivít.

Operatívny plán vzdelávania vzniká na krátkodobé časové obdobie, ak je potrebné operatívne nastaviť vzdelávacie aktivity, najčastejšie pri zmenách legislatívy, alebo ak je potrebné urýchlene zareagovať na vzniknutú situáciu, ktorá sa vyskytla v organizácii.

V pláne vzdelávania by sa mali nachádzať aj odpovede na tieto základné otázky:

- V akej oblasti je potrebné zamestnancov vzdelávať?
- Ktorých zamestnancov treba vzdelávať ako prvých?
- Aké metódy treba stanoviť pre realizáciu vzdelávania?
- Kto bude riadiť a mať na starosti vzdelávanie?
- Aké časové obdobie bude prebiehať realizácia vzdelávania?
- Na akom mieste v organizácii alebo mimo nej bude prebiehať vzdelávanie?
- V akej výške bude schválený rozpočet pre vzdelávací program?
- Kto a kedy bude vyhodnocovať vzdelávanie a jeho efektívnosť?

(Vodák, Kucharčíková, 2011)

Ako uvádza Joniaková a kol. (2016) zásady, ktoré platia pri vzdelávacom procese sú kľúčom k efektívnemu vzdelávaniu, a preto by sa mali dodržiavať. Uvádza nasledovné zásady:

- jednotlivé skupiny by nemali presahovať počet 20 osôb,
- externá spoločnosť na vzdelávanie nemusí byť najvhodnejšou voľbou, a preto si treba túto súčinnosť premyslieť,
- zamestnanci by mali mať k vzdelávaniu vysokú interakciu a metódy vzdelávania, ktoré budú použité, by mali byť menené alebo prípadne navzájom prepojené,

- účastníci by mali byť zaradení do jednotlivých skupín, podľa istej vybranej úrovne.

1.5.3 Realizácia vzdelávacieho programu zamestnancov

V predošlých fázach sme si popísali a identifikovali vzdelávací proces, ktorý je potrebné zrealizovať. Pod predstavou realizácie netreba chápať len už finálnu verziu vzdelávacieho programu, ale aj jeho prípravu.

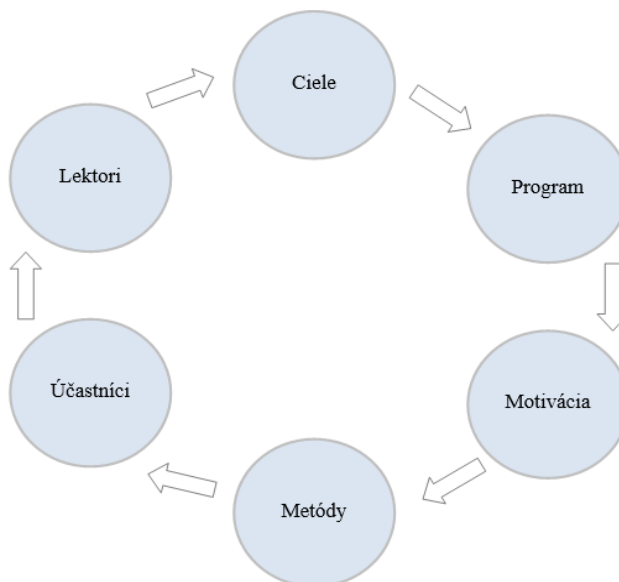
V úvodnom stupni prípravy vzdelávacieho programu je potrebné stanoviť si postupnosť jednotlivých procesov. Na začiatku je potrebné si určiť, pre akú cieľovú skupinu bude vzdelávací program určený. Ďalej je potrebné stanoviť obsah vzdelávacieho programu, zvoliť adekvátne techniky a metódy vzdelávania, rozhodnúť sa pre správnych školiteľov resp. lektorov, ktorí budú zastupovať samostatné inštitúcie, a ktoré budú vykonávať vzdelávací program, stanoviť vhodné miesto, kde bude prebiehať vzdelávanie a časovo ohraničiť rozsah vzdelávania, urobiť rozpočet a v neposlednom rade vymedziť spôsob hodnotenia efektívnosti procesu vzdelávania (Kachaňáková, Nachtmannová, Joniaková, 2011).

Podľa Strenitzerovej (2015) základom pri realizácii vzdelávania je najskôr definovať, akou najideálnejšou metódou bude prebiehať vzdelávanie. K realizácii vzdelávania neodmysliteľne patrí aj jeho nasledovná kontrola, ktorá sa skladá:

- z kontroly účasti zamestnancov na vzdelávaní, hodnotenia nadobudnutých vedomostí a zručností,
- z kontroly účasti lektora, hodnotenia jeho prípravy a realizácie vzdelávacej akcie,
- z kontroly a hodnotenia obsahu vzdelávacej akcie.

Podľa Vodáka a Kucharčíkovej (2011) majú na proces realizácie vzdelávania najväčší vplyv tieto prvky:

Schéma č. 2: Základné prvky procesu realizácie vzdelávania



Zdroj: Vodák a Kucharčíková (2011)

- **Ciele** vzdelávacieho procesu sa odvíjajú od potrieb organizácie, ktoré sa týkajú vzdelávania. Programové ciele sa skladajú z cieľov vzdelávacieho programu, jednotlivé vzdelávacie aktivity a ich ciele zahŕňajú ciele kurzov, ktoré možno vyselektovať na ďalšie ciele. Zamestnanci vďaka vzdelávaniu môžu prispieť k rýchlejšiemu dosiahnutiu podnikových cieľov a získať tak konkurenčnú výhodu voči iným podnikom. Každý z cieľov by mal byť adresný, merateľný, uskutočniteľný, reálny a časovo vymedzený.
- **Program** je predpokladom zabezpečenia efektívnosti vzdelávania. Súčasťou programu, na ktorú netreba zabúdať a účelom naplniť vzdelávacie ciele je identifikovať jednotlivé vzdelávacie aktivity, ktoré by mali byť jasne stanovené vo vzdelávacom programe. Program by mal zahŕňať vyučujúcich lektorov a nimi vybrané metódy vzdelávania, ktoré by mali podliehať určitému časovému ohraničeniu.
- **Motivácia** má zásadný podiel na ochote zamestnancov vzdelávať sa. Môže veľmi kladne prispieť k snahe získavania nových poznatkov a zvýšiť tak efektívnosť podnikového vzdelávania. Strata motivácie (vonkajšej, vnútornej) vo vzdelávaní

môže viesť k stagnácii celého podniku a zabrániť tak rastu alebo dokonca konkurencieschopnosti voči iným podnikom. Z tohto dôvodu je nutné, aby boli zamestnanci informovaní o potrebách a prínosoch vzdelávania.

- **Účastníci** sú dôležitou zložkou vzdelávania. Je dôležité vybrať správnych adeptov na vzdelávanie, ktorí budú zaradení do jednotlivých skupín, či už podľa stanovenej úrovne poznatkov, alebo nutnosti absolvovania školenia, ktoré vybraný zamestnanec potrebuje. Vybrať účastníka vzdelávacieho procesu môže aj jeho nadriadený, ktorý určenému zamestnancovi vyberie potrebné školenie pri identifikácii jeho nedostatkov v danej oblasti. Pre pripravenosť na vzdelávaciu aktivitu je potrebné oboznámiť zamestnanca o pripravených vzdelávacích aktivitách, na ktorých sa zúčastní a v prípade samoštúdia mu zabezpečiť podklady naň.
- **Lektori** by mali podliehať výberu podľa dvoch hľadísk, a to po stránke vedomostnej a znalostnej, alebo podľa pedagogického a osobnostného predpokladu. Lektor by mal byť vo svojom odbore špecialista a mal by odovzdávať svoje nadobudnuté vedomosti a skúsenosti zamestnancom, ktorých vzdeláva. Nemal by podceňovať prípravu a dôkladne sa pripraviť na všetky vzdelávacie aktivity, ktoré bude vykonávať. Dopredu si pripraviť učebné pomôcky a zadefinovať obsah vzdelávania, z ktorého bude pri vedení vzdelávania vychádzať.

1.5.4 Hodnotenie výsledkov vzdelávania zamestnancov

Efektívnosť vzdelávania zamestnancov je najdôležitejší cieľ, ktorý možno pomocou vzdelávania dosiahnuť. Zistiť, či bola vzdelávacia aktivita naozaj efektívna, môžeme pomocou spätnej väzby, ktorú nám poskytnú účastníci vzdelávacej aktivity alebo lektori.

Meranie efektívnosti vzdelávacej aktivity v praxi nie je jednoduché. Stupeň jej prínosu je možné posúdiť iba nepriamo a často s neurčitými výsledkami. Preto je podstatné aby sme ráтали s určitými nepresnosťami a relativitou vyhodnotenia, upozorňuje Koubek (2015).

Joniaková a kol. (2016) uvádzajú, že organizácie v posledných rokoch prejavujú ochotu investovať značné finančné prostriedky do vytvárania a zdokonaľovania vzdelávacieho procesu, ale pri vyhodnocovaní celého vzdelávacieho procesu častokrát kapitulujú, z dôvodu vyskytnutých problémov, ktoré sa pri hodnotení vzdelávania vyskytujú.

Podľa Vodáka a Kucharčíkovej (2011) len dve tretiny zo všetkých podnikov, ktoré vykonávajú vzdelávanie, ho aj naozaj a poctivo vyhodnocujú. Poznatky z týchto faktov nám môžu napovedať o neuspokojivých výsledkoch vyhodnocovania efektívnosti vzdelávania a nízkej znalosti manažérskych schopností v tejto oblasti. V dôsledku toho prebieha v mnohých podnikoch systematizácia podnikového vzdelávania. Výsledky vzdelávania majú výrazný vplyv na cyklus vzdelávania, ktorý by sa vďaka spätnej väzbe mal v organizácii neustále zlepšovať.

Potvrdiť účinok vzdelávania je spravidla veľmi namáhavé. Z toho dôvodu sa využíva vzorec pre návratnosť investícií (RoI), ktorý porovnáva vynaložené náklady s príjmami:

$$\text{RoI} = ((p - n)/n) * 100 [\%],$$

kde p = príjmy, n = náklady (Bartoňková, 2010).

Interpretáciu metódy vyhodnocovania vzdelávania je podľa Armstronga a Taylora (2015) dôležité kvalifikovať už v začiatkovej fáze jeho plánovania, pričom sa treba zamerať na štyri oblasti:

- oblasť plánovania – stanovenie cieľov, ktoré chceme dosiahnuť v podnikovom vzdelávaní a rovnako tak aj určenie úrovne potrieb,
- realizácia - je dôležité správne aplikovať adekvátnu metódu vzdelávania, ako aj skonfrontovať plánované náklady s tými skutočnými, ktoré boli zahrnuté v rozpočte,
- reakcie – aké pocity zanechala vzdelávacia aktivita v účastníkoch vzdelávania,
- výsledky – či mala aplikácia vzdelávania za následok kladné ovplyvnenie pracovných činností alebo zvýšenie a skvalitnenie výkonu jednotlivých zamestnancov v spoločnosti.

Koubeka (2015) ponúka hodnotenie vzdelávania, pričom sa zameriava na tieto základné aspekty:

- skúma či boli použité adekvátne nástroje (metódy, technické vybavenie, časový plán a pod.)
- posudzuje odozvu účastníkov na vzdelávanie,
- skúma mieru nadobudnutých vedomostí a zručností,
- skúma schopnosť zamestnancov aplikovať získané vedomosti a zručnosti v praxi.

Každá organizácia by mala podľa Tumu (2009) vyhodnocovať nielen skutočné náklady vynaložené na vzdelávanie ako účtovnú záležitosť. Oveľa ťažšie a dôležitejšie pre samotnú organizáciu je práve vyhodnocovanie prínosu z realizovanej vzdelávacej aktivity pre samotného zamestnanca i organizáciu, aby sa správne posúdila účelnosť a návratnosť vynaložených finančných prostriedkov na samotnú vzdelávaciu aktivitu.

2 Cieľ

Hlavným cieľom bakalárskej práce je analýzou aktuálnych procesov vzdelávania zamestnancov v spoločnosti Lidl Slovenská republika, v.o.s., dospieť k zhodnoteniu a návrhom odporúčaní na možné zlepšenie, prípadne možnosti aplikovania nových foriem vzdelávania pre spoločnosť Lidl.

Aby sme dosiahli hlavný cieľ je nevyhnutné najskôr rozdeliť ho na čiastkové ciele, ktoré nám pomôžu s jeho dosiahnutím, sú nimi:

- preskúmať a následné spracovať teórie ku vzdelávaniu zamestnancov,
- pomocou deskripcie priblížiť teoretické základy k podnikovému procesu vzdelávania,
- pomocou riadeného telefonického rozhovoru so zamestnankyňami spoločnosti Lidl s funkciami Learning and Development Project Manager, Junior Consultant pre rozvoj a vzdelávanie zamestnancov a Learning and Development Specialist, získať potrebné vedomosti na analyzovanie vzdelávania zamestnancov,
- identifikovať vzdelávacie programy, ktoré prebiehajú v spoločnosti Lidl,
- ozrejmiť koncept vedenia High 5,
- popísať Talent management a Development centrá,
- vysvetliť vzdelávací program Learning+ a Leon,
- opísať vyhodnotenie vzdelávania jednotlivých zamestnancov,
- identifikovať nedostatky vzdelávania zamestnancov v spoločnosti Lidl,
- nájsť vhodné riešenia na zistené nedostatky a možnosť ich aplikácie do vzdelávacieho procesu.

3 Metodika práce a metody skúmania

Nasledujúca časť je venovaná opisu vybraného podniku, identifikáciu jednotlivých metód, ktoré sme použili v našej bakalárskej práci a rovnako aj postupu riešenia metodiky práce.

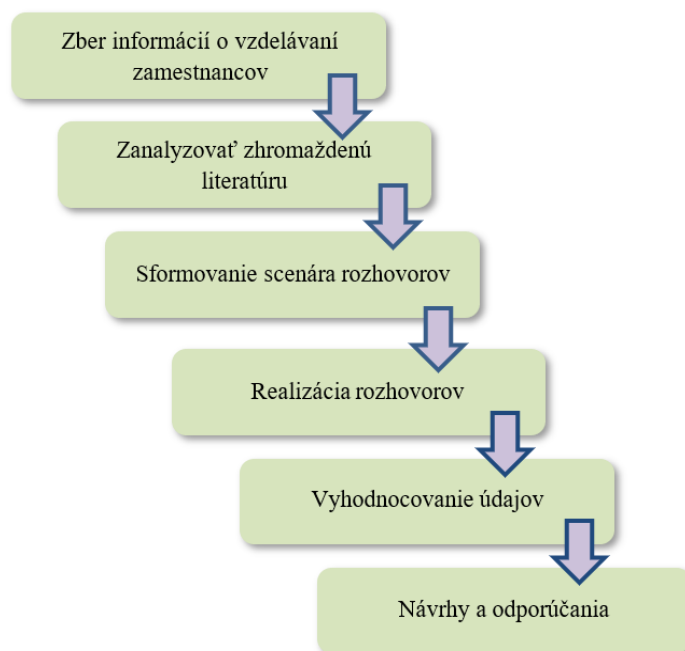
3.1 Postup riešenia práce

Základne pojmy, poznatky a definície, ktoré sme zaradili do prvej časti bakalárskej práce sme získavali pomocou knižných publikácií od odborníkov v oblasti vzdelávania zamestnancov či už domácich alebo zahraničných autorov, ktorí sa tejto problematike venujú dlhé roky. V našej bakalárskej práci sme sa zamerali na pomenovanie základných teoretických metód a foriem vzdelávania zamestnancov, ktoré prebiehajú v jednotlivých podnikoch, a taktiež sme sa venovali predstaveniu moderných foriem vzdelávania, realizovaných napríklad formou e-learningu, ktorá sa čoraz viac dostáva do popredia v rámci súčasných vzdelávacích foriem. Aj vďaka pandemií sa tieto procesy urýchlujú, kvôli potrebnej eliminácii osobného kontaktu.

V druhej časti bakalárskej práce sme sa zamerali na vyhodnocovanie údajov, ktoré sme získali primárnym prieskumom kvalitatívneho typu. Išlo o údaje neštruktúrovaného charakteru. Rozhovory o vzdelávaní zamestnancov sme realizovali s tromi zamestnankyňami spoločnosti Lidl Slovenská republika, v.o.s., ktoré v spoločnosti zastávajú pozície: Learning and Development Project Manager, Junior Consultant pre rozvoj a vzdelávanie zamestnancov a Learning and Development Specialist.

Po vzájomnej komunikácii sme si s nimi sformulovali scenár rozhovorov a určili okruh tém, ku ktorým nám boli ochotné poskytnúť informácie a súčasne sa nám javili ako dôležité v našich rozhovoroch. Poslúžili nám k dosiahnutiu vytýčených cieľov. Rozhovory sme následne analyzovali na základe získaných informácií. Tieto sme spracovali v kapitole Výsledky, a taktiež sme sformovali odporúčania k optimalizácii vzdelávacích procesov v spoločnosti Lidl Slovenská republika, v.o.s.. Rozhovory sme realizovali dištančnou formou, prostredníctvom online rozhovorov, ktoré sa uskutočnili vo februári 2021. V rozhovoroch sme postupovali podľa dopredu stanoveného scenáru a vopred vybraných okruhov, ktoré mali na starosti zástupkyne spoločnosti Lidl.

Schéma č. 3: riešenia metodiky práce



Zdroj: Vlastné spracovanie

Interview

Informácie k nášmu výskumu sme získali pomocou metódy riadeného rozhovoru s tromi zamestnankyňami personálneho oddelenia spoločnosti Lidl Slovenská republika, v.o.s., ktoré zabezpečujú proces vzdelávania. Pomocou neho sme získali potrebné informácie o vopred stanovených okruhoch vzdelávania zamestnancov spoločnosti. V súlade s ich pracovnou pozíciou a ich popisom pracovnej činnosti sa každá z nich venuje inej agende vzdelávania.

Prvý rozhovor sme viedli so zamestnankyňou s pracovnou pozíciou Junior Consultant pre rozvoj a vzdelávanie zamestnancov. Zamerali sme sa na okruh otázok týkajúcich sa Talent Managementu a Development centier.

Druhý rozhovor sme viedli so zamestnankyňou pracujúcou na pracovnej pozícii Learning and Development Project Manager, kde nám odpovedala na témy vzdelávacích programov a celkovom procese vzdelávania v spoločnosti Lidl, v.o.s..

Posledný rozhovor sme viedli s Learning and Development Specialist, kde sme sa pomocou riadeného rozhovoru dopracovali k odpovediam, ktoré sa týkali vzdelávacieho systému Learning+ a Leon, a ktorý si v kapitole výsledky práce vysvetlíme.

3.2 Charakteristika objektu skúmania

História a charakteristika spoločnosti Lidl

Spoločnosť Lidl je maloobchodná sieť predaja potravín a spotrebného tovaru, ktorá je súčasťou skupiny Schwarz-Gruppe, do ktorej patrí aj spoločnosť Kaufland. Spoločnosť bola oficiálne založená v roku 1973, kedy začala fungovať pod menom Lidl v nemeckom meste Ludwigshafen. Zakladateľ Dieter Schawrz odkúpil v roku 1973 právo na pomenovanie Lidl od Ludwiga Lidla, ktorého meno sa mu veľmi zapáčilo a bol ochotný zaplatiť za toto pomenovanie 1000 mariek. Lidl sa stal rýchlo rastúcou spoločnosťou a už v začiatkoch 90-tych rokov minulého storočia začal expandovať aj mimo Nemecka. Prvou zahraničnou predajňou sa mohol pýšiť vo Francúzsku. Postupne sa rozšíril po celej západnej Európe.

Lidl v súčasnosti

Lidl je v súčasnosti jednou z najrozšírenejších sietí maloobchodov v Európe a postupne sa snaží expandovať aj na iné kontinenty, ako napríklad Severná Amerika. Spoločnosť Lidl sa stále rozrastá a momentálne sa nachádza až v 30 krajinách sveta. Počet obchodov, ktoré prevádzkuje spoločnosť Lidl je aktuálne okolo 10 500, cca 150 distribučných centier a zamestnáva viac ako 310 000 zamestnancov.

Lidl na Slovensku

Spoločnosť Lidl Slovenská republika, v.o.s. vstúpila na slovenský trh v septembri 2004, kedy otvorila prvých 14 predajní. Lidl mal jasne stanovenú stratégiu, a to, v čo najrýchlejšie možnom čase expandovať po celom Slovensku. Tento cieľ sa im splnil a do konca spomínaného roku otvorili na Slovensku až 39 predajní.

V súčasnej dobe spoločnosť Lidl Slovenská republika, v.o.s. prevádzkuje na Slovensku 150 predajní, ktoré sú zásobované z logistických centier v Seredi, v Prešove a v Nemšovej. V súčasnosti Lidl zamestnáva vyše 5000 zamestnancov po celom Slovensku.

Lidl je výnimočný tým, že ako jediný z globálne rozšírených maloobchodných sietí supermarketov spĺňa podmienky diskontu. Cieľom spoločnosti je ponúkať výrobky vysokej kvality za výhodnú cenu, vďaka ich konceptu aj vlastných privátnych značiek. V súčasnosti zbiera Lidl jednu cenu za druhou. Za zmienku stojí 5. rok za sebou cena Top employer, ako ďalšie môžeme spomenúť ceny: Obchodník roka 2019, Najzamestnávateľ roku 2020, Najdôveryhodnejšia značka roku 2019, Ocenenie Quadal 2020/2021 a pár ďalších.

Finančné údaje o Lidl Slovenská republika, v.o.s.

Nakoľko spoločnosť Lidl disponuje dostatočným množstvom finančných prostriedkov, má možnosť investovať, napríklad aj do vzdelávania zamestnancov. Z nasledujúcich grafov je zreteľný kontinuálny rast tržieb a ziskovosti spoločnosti Lidl. Jedná sa o 9 ročné údaje o podnikaní spoločnosti. Myslíme si, že práve finančná stabilita spoločnosti je dôležitým predpokladom, prečo spoločnosť sústavne zdokonaľuje okrem iného aj svoj vzdelávací proces a poskytuje svojim zamestnancom možnosť kvalitného systematického vzdelávania. Drvivú väčšinu výnosov tvoria tržby za tovar a výrobky a zanedbateľnú časť tvoria ostatné finančné a prevádzkové výnosy. Rok 2020 bol postihnutý pandemiou, pričom častokrát pri celoštátnom obmedzení pohybu mohli byť otvorené, ako jedny z mála potravinové reťazce, čo sa určite kladne odzrkadlilo vo finančných výkazoch spoločnosti Lidl.

Graf 1: Tržby spoločnosti Lidl Slovenská republika, v.o.s.

Tržby

Lidl Slovenská republika, v.o.s.



Zdroj: Lidl Slovenská republika, v.o.s. (Finstat, 2021)

Graf 2: Zisk spoločnosti Lidl Slovenská republika, v.o.s.

Zisk

Lidl Slovenská republika, v.o.s.



Zdroj: Lidl Slovenská republika, v.o.s. (Finstat, 2021)

4 Výsledky práce a diskusia

V tejto časti bakalárskej práce sa zameriame na vyhodnotenie výsledkov nášho výskumu a predstavíme katalóg vzdelávania spoločnosť Lidl. Popíšeme snahu spoločnosti Lidl o aplikovanie individuálneho prístupu v procese vzdelávania, t. j. snahu vzdelávať každého zamestnanca jednotlivo. Poukážeme na systém zapracovávania nových pracovníkov na pracovnej pozícii predavač/pokladník vďaka elektronickému systému Leon a rovnako tak aj vysvetlíme nový systém evidencie vzdelávania pomocou systému Learning+. Ďalej sa zameriame na dôkladný proces hodnotenia vzdelávania zamestnancov, vďaka ktorému dokážu v spoločnosti Lidl identifikovať nedostatky zamestnanca a následne mu presne stanoviť adekvátne vzdelávacie potreby pre jeho kontinuálny rozvoj a potencionálny kariérny rast.

4.1 Vzdelávanie nových zamestnancov v predajni

4.1.1 Vzdelávací systém Leon

Ide o systém, ktorý sa využíva v predajniach spoločnosti Lidl na zapracovanie nových predavačov/pokladníkov, aby bol jednotný vo všetkých predajniach. V minulosti dostávalo každé vedenie predajne zoznam povinných položiek (vzdelávacích aktivít), pomocou ktorého sa malo sledovať, či je vo všetkých oblastiach spomínaného zoznamu zamestnanec preškolený.

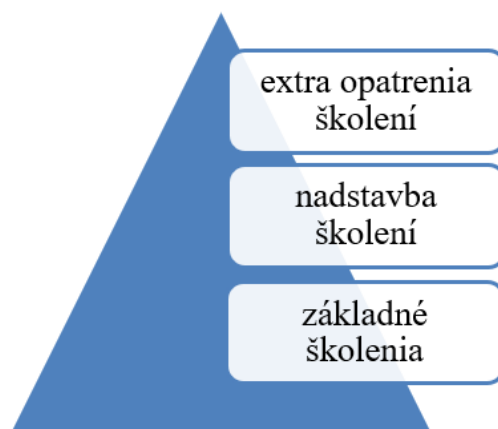
Podľa tohto systému musí byť nový zamestnanec preškolený na všetky témy, ktoré tento systém obsahuje. Predstavuje namodelované plány zapracovania nových zamestnancov na pracovnej pozícii predavač/pokladník, do ktorých sú napríklad nahraté aj

e-learningové videá na rôzne témy, ktoré prebiehajú v predajniach. Plány zapracovania sa skladajú zo vzdelávacieho modulu alebo kurzu, po absolvovaní ktorého nasleduje test, ktorý slúži pri zákonných školeniach aj ako doklad o absolvovaní. Po teste nasleduje praktická časť, kde novému zamestnancovi jeho nadriadený ukazuje konkrétne činnosti na predajni pomocou metódy learning by doing, kde zamestnanec má aj podporu svojho trénera a patróna. Systém Leon sa snaží spoločnosť Lidl postupne zapracovať pod systém Learnig+ tak, aby zapracovanie a vzdelávanie tvorilo jeden celok. Do blízkej budúcnosti sa spoločnosť Lidl bude snažiť do tohto vzdelávacieho systému zapojiť aj zapracovanie pozícií vedúcich predajne alebo skladov a tiež logistických centier.

4.1.2 Katalóg vzdelávania pre stálych zamestnancov

Spoločnosť Lidl zverejňuje každý rok v mesiaci január nový katalóg vzdelávania, kde necháva priestor svojim zamestnancom vybrať si z ponuky vzdelávania. Katalóg sa skladá z viacerých úrovní, ktoré zobrazuje nasledujúci graf.

Schéma č. 4: Úrovně vzdelávania v spoločnosti Lidl



Zdroj: vlastné spracovanie

4.1.3 Základné školenia

Základné školenia sa skladajú z tých najdôležitejších workshopov, ktoré spoločnosť Lidl ponúka. V základných školeniach sa zamestnanci zamerajú na zvládanie primárnych kompetencií, či už nemanadžérskych alebo manažérskych. Druhou najdôležitejšou časťou sú trendy skills, vďaka ktorým aj dlhoroční zamestnanci môžu pokračovať v systematickom vzdelávaní.

4.1.4 Kompetenčné workshopy

Na základnej úrovni si zamestnanci môžu vybrať školenia z kompetenčných workshopov, ktoré sú napasované na individuálne kompetencie:

- manažérske – manažéri si môžu vybrať zo sociálnej, metodickkej, osobnej alebo riadiacej kompetencie,
- nemanadžérske – pozostávajú zo sociálnej, metodickkej a osobnej kompetencie.

Zamestnanec si na základe hodnotenia svojho nadriadeného, ktorý mu určí jeho rezervy a odporučí potrebné zlepšenie, vyberie jednotlivú kompetenciu. V minulosti zamestnancovi pridelil nadriadený zamestnanec, ktoré školenie má absolvovať, ale v súčasnosti si sám zamestnanec vyberá školenie, ktoré chce absolvovať. To znamená, že zamestnanec podá návrh svojmu nadriadenému a na rozvojovom pohovore sa spolu po vzájomnej komunikácii dohodnú, ktoré vybrané školenie absolvuje.

4.1.5 Trendy skills

Spoločnosť Lidl sa snaží do vzdelávania prinášať nové témy pod názvom trendy skills workshopy. Názov zodpovedá aplikovaniu nových trendov vo vzdelávaní, aby aj dlhoroční zamestnanci mohli pokračovať v systematickom vzdelávaní. V rámci trendy skills workshopov spoločnosť eviduje tri témy:

- **agilita** – školenie zamerané na proaktívne naštartovanie myslenia zamestnancov, zdokonalenie ich schopností, schopnosť riešiť veci aktívne a nečakať na pokyny nadriadeného,
- **integrita** – školenie zamerané na stotožnenosť so spoločnosťou Lidl, udržanie pracovného entuziazmu s cieľom zabrániť prepracovanosti zamestnancov,
- **diverzita** – školenie zamerané na rozdielnosť medzi jednotlivými zamestnancami a jej nasledovné kladné využitie, čomu podlieha aj princíp úspešnej spolupráce.

Jednotlivé kompetenčné workshopy majú rozdielne úrovne: Level 1 a nadstavba Level 2. Pre absolvovanie Levelu 2 je nutné najskôr absolvovať workshop Levelu 1.

4.2 Nadstavba vzdelávania

Pri nadstavbovom vzdelávaní nám boli poskytnuté informácie o jazykových kurzoch, ktoré absolvujú zamestnanci počas pracovného času, jedenkrát do týždňa.

4.2.1 Jazykové kurzy

Vo voliteľných vzdelávacích aktivitách, ku ktorým patria aj jazykové kurzy, si zamestnanec môže zvoliť výučbu cudzieho jazyka. Spoločnosť Lidl ponúka výučbu anglického a nemeckého jazyka, pričom zamestnanec sa môže prihlásiť na anglický jazyk až vtedy, keď dosiahne v nemeckom jazyku úroveň B2 alebo mu jeho účasť priamo odsúhlasí jeho nadriadený.

V špeciálnych prípadoch, ak to odsúhlasí nadriadený, je možnosť absolvovať intenzívny jazykový kurz v zahraničí. Ide napríklad o situáciu, ak zamestnanec potrebuje vzhľadom na vykonávanie svojej pracovnej pozície intenzívne komunikovať v nemeckom jazyku alebo anglickom jazyku.

4.3 Extra opatrenia

Extra opatrenia školení sú v spoločnosti Lidl zavedené z dôvodu rozšírenia vzdelávacích aktivít a možnosti osobnostného a kvalitatívneho rozvoja zamestnanca, ktoré podliehajú kritériám jednotlivej pracovnej pozície.

4.3.1 Development centrá/ rozvojové dni

V prípade, že má zamestnanec potenciál zastávať vyššiu pracovnú pozíciu, do ktorej bol vybraný svojím nadriadeným, pred obsadením do novej pracovnej pozície musí zamestnanec absolvovať rozvojové dni. Ide to diagnostický nástroj, pričom zamestnanec absolvuje niekoľko úloh, ktoré sú prispôsobené náročnosti pracovnej pozície, o ktorú sa uchádza. Každá úloha sa snaží zachytiť dosiahnutú úroveň jednotlivých kompetencií.

Cieľom rozvojového dňa je nastaviť zamestnancovi individuálny rozvoj a v závislosti od dosiahnutých výsledkov prijať opatrenia na zabezpečenie kontinuálneho rastu do vyšších pracovných pozícií. Uchádzač o miesto obdrží istý počet úloh, pričom každú z nich musí pripraviť a zrealizovať za účasti svojho nadriadeného a disciplinárneho nadriadeného. Po vyhodnotení výsledkov dostáva zamestnanec od nadriadených hodnotenie, kde môže vidieť, na akej úrovni zvláda jednotlivé kompetencie. Rovnaký hodnotiaci hárok dostane aj zamestnanec, ktorý sa musí ohodnotiť sám, aby sa na záver pri pohovore ukázalo, aký je rozdiel medzi jeho sebahodnotením a hodnotením nadriadených. Na základe výsledkov prebehne diskusia, po ktorej sa nadriadený zamestnanec so svojím zamestnancom zhodnú, na ktorej kompetencii by mal ešte zapracovať, aby v novej pracovnej pozícii uspel.

V závislosti od pracovnej pozície prebieha rozvojový deň aj v nemeckom jazyku, pri ktorom sú prítomní nemeckí pozorovatelia.

Pre uchádzačov z externého prostredia organizuje spoločnosť Lidl assessment centrá. Na základe bodových výsledkov býva vybraný najlepší adept pre obsadzovanú pracovnú pozíciu.

4.3.2 *Wishbox*

Zamestnanci si môžu okrem základných školení vybrať aj extra možnosti školení, ktoré už podliehajú jednotlivým kritériám, podľa zastávanej pracovnej pozície:

- **mentoring** si môžu zvoliť zamestnanci, ktorí zastávajú v spoločnosti pozíciu Junior consultant a majú predpoklad na kariérny rast. Je to rozvojový program, v rámci ktorého má zamestnanec interného mentora, ktorý ho vedie. Mentorom býva zamestnanec na vyššej pozícii, ako je školený zamestnanec a snaží sa rozvíjať jeho schopnosti a zručnosti.
- **externý coaching** si môžu zvoliť zamestnanci, ktorí pracujú na pozícii vedúceho úseku, čo znamená vrcholný manažment spoločnosti Lidl.
- **medzinárodný job rotation**, si môžu zvoliť zamestnanci od pozície Junior Consultant alebo projektový manažér. Ide o ponuku v rámci vzdelávania, ktorá vznikla vďaka pôsobeniu spoločnosti Lidl vo viacerých krajinách. Zahŕňa možnosť absolvovať výmenný pobyt v zahraničnej krajine, pričom zamestnanec vykonáva všetky povinnosti svojej aktuálnej pracovnej pozície, ktorú zastáva na Slovensku. Vzhľadom k tomu, že ide o výmenný pobyt v zahraničí, zamestnanci sa zdokonaľujú aj v jazykových zručnostiach.

4.3.3 *Out of wishbox*

Do tohto typu školení spadajú odborné školenia a konferencie jednotlivých oddelení. Zamestnanec si podá prihlášku, ktorú mu jeho nadriadený schváli a vzdelávacie oddelenie ho prihlási do externej agentúry na školenie alebo konferenciu. Ide napríklad o zdokonaľovanie zručností v programe excel alebo konferencie v oblasti marketingu. Nepísaným pravidlom spoločnosti je, že každý zamestnanec má nárok na jedno odborné školenie za rok.

Školenie **Best practice**, predstavuje zdieľanie reálnych skúseností. Ponúka možnosť ísť na zapracovanie na odborné oddelenie. Toto školenie sa využíva pri spolupráci

jednotlivých oddelení, pre bližšie pochopenie fungovania oddelení, a tak to môže pomôcť v agende zamestnanca. Toto školenie trvá zvyčajne jeden týždeň.

Spoločnosť Lidl ponúka aj **odborné školenia v oblasti projektového manažmentu**, ktoré prebieha pre zamestnancov, ktorí aktívne pracujú s projektami. Náplňou školenia je naučiť zamestnancov, ako viesť projekty a efektívne postupovať práve z metodického aspektu. Vyššie uvedené školenie trvá dva dni.

4.4 Vzdelávací systém Learning+

Je to internacionálny projekt, pomocou ktorého spoločnosť Lidl prevádzkuje vzdelávací systém, ktorý združuje vzdelávanie v celej spoločnosti a eviduje všetky vzdelávacie aktivity. Cieľom Learning+ je preniesť vzdelávanie do digitálneho priestoru, upustiť od prezenčnej formy. Napomáha k zefektívneniu vzdelávacích procesov a k väčšej prehľadnosti sledovania vzdelávania podriadenými manažérmi. V learning+ spoločnosť Lidl dokáže vytvárať alebo dodatočne sledovať adaptáciu nových zamestnancov. Každý zamestnanec má v tomto vzdelávacom systéme vytvorené vlastné konto, do ktorého sa vie prihlásiť, čím je zabezpečený prehľad o histórii absolvovaných školení jednotlivých zamestnancov. Learning+ zastrešuje organizáciu, evidenciu všetkých školení, ktoré vyplývajú aj z platnej legislatívy, ako napríklad: BOZP, vysoko zdvižné vozíky a podobne, alebo povinné v rámci interných smerníc spoločnosti Lidl.

4.5 Vzdelávacie programy pre žiakov a študentov

Spoločnosť Lidl sa snaží poskytnúť príležitosť odštartovať mladým ľuďom pracovnú kariéru práve u nich, a to za pomoci, či už duálneho vzdelávania, alebo stáže ešte počas štúdia, alebo po jeho ukončení nastúpiť na Trainee program. Študenti alebo absolventi sú tak okamžite vzdelávaní priamo v praxi.

4.5.1 Duálne vzdelávanie

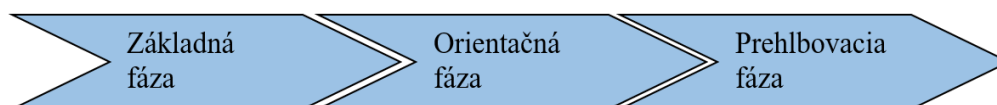
Národný projekt, ktorý je upravovaný legislatívou Slovenskej republiky. V rámci výberu stredoškolského štúdia sa študent rozhodne pre duálne štúdium, ktoré prebieha v spolupráci so spoločnosťou Lidl. Priebeh štúdia spočíva v kombinácii striedania praxe, ktorá prebieha v predajni a absolvovaním štúdia v škole na týždňovej báze. Žiaci získajú pracovné skúsenosti a navyše sú aj finančne ohodnotení. Po štyroch rokoch štúdia na strednej škole žiaci nadobudnú nielen teoretické vedomosti, ale získajú aj praktické

skúsenosti a zručnosti a po skončení štúdia môžu využiť možnosť pokračovať na pracovnej pozícii predavač/pokladník alebo časom sa vypracovať na manažéra predajne.

4.5.2 MP Trainee

Cieľovou pracovnou pozíciou je manažér predajne. Na tento vzdelávací program sa môžu prihlásiť absolventi stredných alebo vysokých škôl. Program zapracovania trvá desať mesiacov. Hlavnou myšlienkou je, že študent si prejde každou pozíciou na predajni spoločnosti Lidl a ukončí program na pozícii manažéra predajne.

Schéma č. 5 Program zapracovania pre MP Trainee



Zdroj: vlastné spracovanie

V základnej fáze študenti získavajú základné vedomosti o chode predajne a sú zapracovaní do všetkých pracovných pozíciách, ktorými disponuje predajňa. Následne študenti plynule prechádzajú do orientačnej fázy, v ktorej získavajú nové poznatky o riadiacich kompetenciách a nadobúdajú nové vedomosti v oblasti predaja a vedenia tímu. V poslednej fáze MP Trainee programu si študenti osvoja skúsenosti v oblasti vedenia predajne a prejdú detailným zapracovaním v logistickom centre v Seredi a vybranými oddeleniami centrál spoločnosti Lidl v Bratislave.

4.5.3 Trainee program

V tomto vzdelávacom programe sa spoločnosť Lidl zameriava na mladých absolventov stredných a vysokých škôl. Je to program na získavanie skúseností a manažérskych zručností, po absolvovaní ktorého spoločnosť sľubuje študentom kariérny rast. V súčasnosti je možnosť výberu cieľového oddelenia, na ktoré by chcel absolvent kurzu nastúpiť. Po absolvovaní vzdelávacieho programu sa môže dotýčny uplatniť napríklad na oddelení v centrále spoločnosti na pracovnej pozícii Junior Consultant alebo na pozícii regionálneho manažéra. Pri výbere konkrétneho oddelenia je možné absolvovať aj polročné zapracovanie v Nemecku. Trainee program trvá dvanásť mesiacov a skladá sa z troch fáz, počas ktorých si absolventi osvoja riadiace kompetencie, ako aj získajú znalosti v oblasti predaja. V poslednej fáze si absolvent vyskúša prácu v logistickom centre a na záver absolvuje prax na konkrétnych oddeleniach centrál spoločnosti Lidl.

4.5.4 Stáž

Spoločnosť Lidl poskytuje študentom vysokých škôl dlhodobu platenú stáž s flexibilným pracovným časom. Po ukončení stáže dostávajú všetci absolventi možnosť pokračovať v trvalom pracovnom pomere. Počas stáže študenti nadobúdajú praktické skúsenosti a v rámci osobného rozvoja absolvujú aj kurzy nemeckého jazyka. Uchádzači sú rozdelení do jednotlivých oddelení a vypomáhajú s podkladmi pre rôzne oddelenia.

4.6 Talent management

Je to systém poskytovania spätnej väzby a hodnotenia zamestnancov. Internacionálny projekt, ktorý prichádza z Nemecka a spoločnosť Lidl ho implementuje na Slovensku.

Prvotným cieľom projektu je poskytnúť zamestnancom spätnú väzbu za ich odvedenú prácu. Spoločnosť Lidl sa snaží svojim zamestnancom poskytovať priebežné hodnotenie počas celého roka, kedy sa manažéri snažia identifikovať silné a slabé stránky zamestnanca, v ktorých oblastiach je potrebné, aby boli ďalej rozvíjané, aby sa zlepšovali ich schopnosti a mohli sa kariérne posúvať.

Na základe zistených slabých stránok prijme manažér opatrenie na zabezpečenie kontinuálneho rozvoja svojho zamestnanca a odporučí mu odpovedajúce školenia alebo vzdelávaciu aktivitu zastrešenú spoločnosťou Lidl. V rámci projektu je zamestnanec dvakrát do roka kompletne hodnotený. Nadriadený zamestnanec vypracuje hodnotenie a poskytne podriadenému zamestnancovi spätnú väzbu. Následne hodnotí u zamestnanca:

- výkon zamestnanca,
- kompetencie zamestnanca,
- mieru nasadenia pri riešení problematiky,
- schopnosť zvládať pridelené úlohy.

Zamestnanec má príležitosť v rámci tohto rozvojového pohovoru poskytnúť spätnú väzbu aj svojmu nadriadenému.

Hodnotiaci systém Talent managementu prebieha každý rok počas januára a februára. Diskusie sú zamerané na hodnotenie zamestnancov v štyroch stanovených oblastiach. Tieto oblasti sú definované kompetenčným modelom, ktorým disponuje spoločnosť Lidl z ich internacionálu a zameriava sa na 4 oblasti:

- sociálna kompetencia,
- metodická kompetencia,
- osobná kompetencia,
- riadiaca kompetencia.

sociálna kompetencia

- V tejto oblasti je hodnotená hlavne komunikácia, ústretovosť a lojálnosť zamestnanca.
- Pozoruje sa schopnosť spolupráce zamestnanca, kolegiálnosť a zvládanie konfliktných situácií.

metodická kompetencia

- Priamo špecifikovaná orientácia na výsledok, čo znamená hmotný výsledok projektu, ku ktorému sa snaží zamestnanec dopracovať či schopnosť dotiahnuť prácu dokonca.
- Pochopenie obsahov a súvislostí, čo môže predstavovať prácu s číslami, logické myslenie či procesné zameranie zamestnanca.

osobná kompetencia

- Je zameraná predovšetkým na výkon.
- Ako prvá je hodnotená schopnosť zmeny a následná rýchla flexibilná reakcia na vzniknutú situáciu, napríklad pri novom projekte alebo jeho unáhlenej zmene. Pozoruje sa správanie zamestnanca.
- Následne je hodnotená orientácia na výkon, efektivita práce, splnenie zadanej úlohy včas a korektne.
- Na záver je hodnotené podnikateľské konanie v rámci ktorého je pozorované či zamestnanec zmýšľa v prospech spoločnosti Lidl. To znamená, vyjednať čo najlepšiu cenu, eliminovať náklady a podobne.

riadiaca kompetencia

Hodnotí sa iba pri riadiacich a vedúcich pracovníkov, ktorí vedú skupinu ľudí, tím alebo jednotlivý úsek. Riadiaci pracovníci sú hodnotení v nasledujúcich oblastiach:

- delegovanie úloh a zodpovednosti – adekvátne rozdelenie úloh medzi svojich podriadených,

- rozvoj zamestnancov a ich potenciálu – umožniť zamestnancom kariérny rast a nebáť sa o stratu svojej pracovnej pozície na úkor snaživého zamestnanca s potenciálom,
- vytvorenie pozitívnej pracovnej atmosféry – schopnosť manažéra namotivovať zamestnancov a udržať v pracovnom kolektíve dobrú atmosféru.

V rámci týchto štyroch kompetencií sú hodnotené jednotlivé schopnosti zamestnanca a nadriadený rozhoduje o tom, do akej miery je zamestnanec v danej oblasti silný alebo naopak, do akej miery by potreboval ešte zdokonaľiť kompetencie, v ktorých zaostáva. Na základe toho sa vyberajú adekvátne školenia pre každého zamestnanca.

Spoločnosť Lidl ponecháva zodpovednosť za vlastný rozvoj aj na samotnom zamestnancovi. Preto má každý zamestnanec príležitosť vybrať si školenie, ktoré chce absolvovať na základe vlastnej voľby.

4.6.1 High five – koncept vedenia riadiacich pracovníkov

Jadro kompetenčného modelu tvorí koncept vedenia high five. Program bol spustený v roku 2016 a zmeriava sa na vedúcich pracovníkov spoločnosti Lidl. Skladá sa z piatich pilierov, ktorými by sa chcela spoločnosť Lidl pomocou zásad riadiť:

- viesť komunikáciou,
- rozvíjať zamestnancov,
- zostať dynamický a orientovaný na výsledok,
- vybudovať dôveru a jednať férovo,
- zodpovedne žiť a byť vzorom.

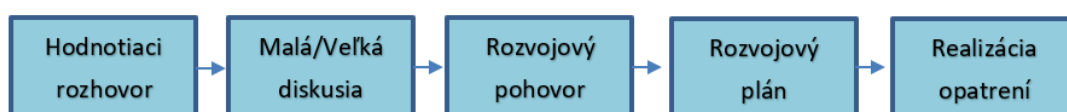
4.6.2 Lidl talent pool

Je to zoznam zamestnancov, do ktorého sú zaradení tí zamestnanci, ktorí majú vysokí predpoklad byť posunutí na vyššiu pracovnú pozíciu a v danom momente sa na ich oddelení nenachádza pracovná pozícia, do ktorej by mohli byť obsadení. V spoločnosti Lidl je možný presun medzi oddeleniami pri obsadzovaní uvoľnenej pracovnej pozície. Vďaka talent managementu a následných hodnotení zamestnancov sa zostavuje tento zoznam. So zoznamom zamestnancov pracujúcich na personálnom oddelení a pri uvoľnení pracovnej pozície obsadzujú pracovné miesto z týchto interných zdrojov.

4.7 Hodnotiaci proces

V spoločnosti Lidl sa hodnotí výkon všetkých pracovných pozícií. Papierové hodnotenie dostávajú len predavači/pokladníci a skladníci z dôvodu postupnej modernizácie. Ostatné pracovné pozície dostávajú hodnotenia už v elektronickej podobe. Spoločnosť Lidl má vyvinutý vlastný hodnotiaci systém, v ktorom má každý zamestnanec vytvorený vlastný profil. Zamestnanec vidí hodnotiaci formulár, v ktorom ho jeho manažér hodnotil.

Schéma č. 6 Hodnotiaci proces



Zdroj: csr-na-stiahnutie (Lidl-csr-report, 2017)

Hodnotiaci proces sa skladá z niekoľko krokov:

1. Nadriadený zamestnanec hodnotí vybrané kompetencie podriadeného zamestnanca, ako sa mu s ním spolupracovalo, jeho pozitívne stránky a v ktorých kompetenciách by sa mal zlepšiť. Napíše do hodnotenia, aké školenia mu odporúča. Spoločnosť Lidl uplatňuje pri hodnotení princíp štyroch očí, čo znamená, že pri hodnotení zamestnanca musí byť prítomná aspoň jedna ďalšia osoba.
2. Po tomto hodnotení prebiehajú diskusie s disciplinárnym nadriadeným (nadriadený nadriadeného) a diskutujú o hodnotení. V závislosti od pracovnej pozície sa tejto diskusie zúčastňuje aj moderátor, ktorý diskusiu riadi. Preberajú kompetencie a výkony zamestnanca, identifikujú jeho stupeň rozvoja a diskutujú, či je adeptom na povýšenie v budúcnosti.
3. Prebieha rozvojový pohovor, na ktorom sa zúčastní aj zamestnanec so svojím nadriadeným. Nadriadený poskytne zamestnancovi spätnú väzbu a zamestnanec odprezentuje svoj návrh školení, na ktorých by sa chcel zúčastniť.
4. Ako výsledok pohovoru vzniká dohoda medzi zamestnancom a nadriadeným, kde sa stanoví na mieru rozvojový plán hodnoteného zamestnanca.
5. Následne sa príjmu všetky potrebné opatrenia na zabezpečenie potrebného vzdelávania.

4.8 Vzdelávanie počas pandémie COVID -19

Vzhľadom na nepriaznivú spoločenskú situáciu spôsobenú šírením pandémie COVID – 19 sa spoločnosť Lidl rozhodla presunúť proces vzdelávania zamestnancov do online priestoru. Vzdelávanie cudzích jazykov spoločnosť realizuje výhradne dištančnou formou. Rovnakým spôsobom zabezpečuje aj všetky kompetenčné vzdelávania s opatrením, že namiesto celodenného vzdelávania prebiehajú dve poldňové vzdelávania, aby sa zamedzilo strate koncentrácie účastníkov. Spoločnosť Lidl v súčasnej pandemickej situácii pozastavila len jediný vzdelávací program mentoring.

4.9 Vzdelávanie v číslach

Spoločnosť Lidl vyhodnocuje vzdelávanie aj v číselných ukazovateľoch, čomu zodpovedá priložená tabuľka, ktorá zachytáva počet absolvovaných školení všetkých zamestnancov spoločnosti Lidl Slovenská republika, v.o.s., počas kalendárneho roka. Z celkového počtu 9 320 absolvovaných školení ženy absolvovali 5 282 školení a muži 4 038. Z tabuľky môžeme zreteľne vidieť, že najviac školení absolvujú noví pracovníci na predajniach, ktorí nevedú ľudí (predavač/pokladník, 3560 účastníkov) a sú to prevažne ženy. Až 72 % zamestnancov, ktorí vedú podriadených sú muži. Spoločnosť Lidl štatisticky vyhodnocuje aj odborné školenia projektového manažmentu (1760 účastníkov), na ktorých sa vo väčšom počte zúčastnilo viac mužov ako žien. V tabuľke sa nachádza aj presný číselný ukazovateľ, ktorý interpretuje počet školení mimo Katalógu vzdelávania. Tohto typu školenia sa zúčastnilo až trojnásobne viac žien (1 128 zúčastnených). V druhej časti tabuľky je vyhodnotený Mentoring 1 a Mentoring 2, ktorý je možné absolvovať až po absolvovaní Mentoringu 1. Aj v tejto kategórii školení dominujú opäť ženy (554 zúčastnených). Posledným údajom tabuľky je vyhodnotenie školenia externý koučing, ktorého sa zúčastňujú viac muži (70 účastníkov z celkového počtu 120), z čoho jasne vyplýva, že v spoločnosti Lidl koučovacie pracovné pozície viac zastávajú práve muži.

tabuľka č.1 Počet preškolených zamestnancov

Kategória školenia	Ženy	Muži	Zamestnanci spolu
Pre pozície, ktoré nevedú ľudí	2 408	1 152	3 560
Pre pozície, ktoré vedú ľudí	464	1 192	1 656
Projektový manažment	688	1 072	1 760
Školenia mimo Katalógu vzdelávania	1 128	328	1 456
Mentoring 1	320	128	448
Mentoring 2	224	96	320
Externý koučing	50	70	120
SPOLU	5 282	4 038	9 320

Zdroj: csr-na-stiahnutie (Lidl-csr-report, 2017)

5 Odporúčania

Určiť akékoľvek odporúčania ako lepšie realizovať proces vzdelávania svojich zamestnancov pre spoločnosť, ktorá je jednotkou na trhu ako najlepší zamestnávateľ roka, a ktorá sa snaží zabezpečovať svojim zamestnancom optimálne vzdelávanie pri sledovaní všetkých moderných trendov vzdelávania, nie je jednoduché.

Spoločnosť Lidl Slovenská republika, v.o.s., ktorá bola predmetom nášho skúmania investuje dostatok finančných prostriedkov do vzdelávania, je to jeden z pilierov ich podnikovej kultúry. Napriek tomu sme pomocou analýzy rozhovorov o vzdelávaní zamestnancov v spoločnosti Lidl so zamestnankyňami spoločnosti, navrhli nasledujúce odporúčania pre zlepšenie vzdelávania:

- interní školitelia by mali byť v organizácii viac zapracovaní a niektoré školenia by mohli zabezpečovať len interní školitelia. Vzhľadom na veľkosť a početnosť zamestnancov sme dospeli k názoru, že interní školitelia by boli dostatočne vyťažovaní, pričom by nedochádzalo k nízkej vyťaženosti interných školiacich pracovníkov. Z ekonomického a časového hľadiska by sa to spoločnosti Lidl viac oplátilo a nemusela by zamestnanca prihlasovať na externé školenia – úspora času aj finančných prostriedkov,
- extra opatrenia by mali byť rozšírené o samovzdelávanie zamestnancov, aby sa zamestnanec mohol rozvíjať vlastným tempom a stanovil si vlastné vzdelávacie ciele a metódy, ktoré mu vyhovujú,

- výučba anglického jazyka by mal byť prístupná zamestnancom nielen po dosiahnutí úrovne B2 z nemeckého jazyka,
- možnosť zamestnancov byť finančne zvýhodnení, ak sú iniciatívni vo vzdelávaní a prejavia záujem zúčastňovať sa vzdelávacích aktivít,
- po skončení každej vzdelávacej aktivity by mohli zamestnanci vyplňať krátky test, ktorý by preveril ich nadobudnuté vedomosti, resp. zručnosti z absolvovaného školenia, nielen vyplňať dotazník o spokojnosti s prednášajúcim školiteľom,
- vyhodnocovanie vedomostí zo školení po určitej dobe, napr. po jednom mesiaci pomocou overovacieho testu, za účelom overenia trvalých vedomostí z absolvovania vzdelávacej aktivity,
- hodnotenie nadriadeného zamestnanca či sa absolvovanie školenia premietlo do zvýšeného pracovného výkonu zamestnanca, zhodnotenie jeho efektívnosti,
- snaha o motivovanie celoživotného permanentného vzdelávania svojich zamestnancov.

6 Záver

Dnešná doba sa nesie v znamení neutíchajúcich zmien a modernizácií, ktoré pravidelne zasahujú do pracovného života jednotlivca, a práve skupina týchto jednotlivcov tvorí stavebné piliere každej organizácie. Dnes už nestačí, aby ľudia prejavili ochotu vzdelávať sa a preukázali sa čiastočnými vedomosťami, musia mať vytvorené podmienky na zvyšovanie svojich vedomostí, kompetencií a požadovanej kvalifikovanosti. Je povinnosťou každej spoločnosti alebo organizácie im takéto podmienky vzdelávania vytvoriť, aby sa naplnila potreba permanentného a kontinuálneho vzdelávania každého zamestnanca.

V našej záverečnej práci sme sa zamerali na analýzu vzdelávacieho procesu vo vybranej spoločnosti Lidl Slovenská republika, v.o.s., ktorá vníma vzdelávanie ako jednu z najdôležitejších pilierov podnikovej kultúry. Spoločnosť sa radí medzi jednu z najlepších maloobchodných organizácií v celej Európe, kde je potrebné vzdelávanie zamestnancov a nie je možné jeho zanedbávanie.

V prvej časti bakalárskej práce bolo cieľom popísať základné teoretické východiská pomocou odbornej literatúry, aby sme sa mohli orientovať v danej problematike. V rámci tejto kapitoly sme si vysvetlili podstatu a význam vzdelávania vo všeobecnosti, predstavili sme deskripciu foriem a metód vzdelávania, ktoré prebiehajú v spoločnostiach. V závere kapitoly sme opísali proces vzdelávania zamestnancov.

V druhej časti bakalárskej práce sme za pomoci metódy riadeného rozhovoru so zamestnankyňami spoločnosti, ktoré sa venujú zabezpečovaniu procesu vzdelávania, popísali katalóg vzdelávania zamestnancov v spoločnosti Lidl Slovenská republika, v.o.s. Na základe analýzy sme dospeli k záverom, ktoré sme interpretovali v následných odporúčaníach pre zefektívnenie procesu vzdelávania v sledovanej spoločnosť.

Cieľom bakalárskej práce bolo analyzovať proces vzdelávania zamestnancov, ktorý prebieha v spoločnosti Lidl Slovenská republika, v.o.s.. Nami vytýčený cieľ sa nám podarilo dosiahnuť na základe rozhovorov so zamestnankyňami spoločnosti Lidl. Dospeli sme k záveru, že vzdelávací proces, ktorý sme mohli analyzovať je nastavený optimálne, aj vďaka dostatočnému financovaniu vzdelávania.

Dôvod, prečo sa spoločnosť Lidl pravidelne umiestňuje na prvých priečkach najlepšieho zamestnávateľa, spočíva v individuálnom vzdelávaní zamestnancov, ktoré sa následne prenáša do vykonávaných aktivít a správne zvládnutých situácií. Je zrejmé, ako sa

spoločnosť snaží zabrániť stagnácii zamestnancov, že im pravidelne prináša nové vzdelávacie aktivity a metódy na ich osobnostný, a profesionálny rozvoj. Najpočetnejšou skupinou zamestnancov spoločnosti sú pozície ako predavač/pokladník a skladoví pracovníci, ktorí vzdelávanie nepodstupujú tak často, ako ich nadriadení. Práve správne vedenie a vzdelávanie nadriadených zamestnancov, ktorí majú pod sebou väčší počet pracovníkov, vedie k úspešnému fungovaniu spoločnosti Lidl.

Napriek týmto zisteniam sme poukázali na pár nedostatkov, na ktoré sme narazili pri dôkladnej analýze vzdelávacieho procesu a to: väčšie zapracovanie interných vzdelávacích pracovníkov, ktoré môže viesť k úspore času a finančných prostriedkov, preverovanie nadobudnutých vedomostí s určitým časovým odstupom od ukončenia vzdelávacej aktivity, aplikovať novú metódu vzdelávania, ktorá spočíva vo samovzdelávaní a pár ďalších, ktoré sú popísané v kapitole odporúčania.

Zoznam použitej literatúry

ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BAJZÍKOVÁ, L. a kol. *Manažment ľudských zdrojov*. 4. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo UK, 2011. 216 s. ISBN 978-80-223-2989-7.

BARTÁK, J. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. 200 s. ISBN 978-80-7452-113-3.

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha : Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.

JONIAKOVÁ, Z. a kol. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava : Wolters Kluwer, 2016. 456 s. ISBN 978-80-8168-532-3.

KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava : ELITA, 2007. 207 s. ISBN 978-89085-87-5.

KACHAŇÁKOVÁ, A. – NACHTMANNOVÁ, O. – JONIAKOVÁ, Z. *Personálny manažment*. 2. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2011. 235 s. ISBN 978-80-8078-391-4.

KOUBEK, J. 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha : Managmennt Press, 2015. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

KRYSTOŇ, M. – ŠATÁNEK, J. *Analýza vzdelávacích potrieb vybraných cieľových skupín*. Banská Bystrica : Pedagogická fakulta UMB Banská Bystrica, 2010. 89 s. ISBN 978-80-557-0118-9.

KUBALÁK, M. *Efektívne riadenie ľudských zdrojov*. 1. vyd. Žilina : EUROKÓDEX, 2013. 536 s. ISBN 978-80-225-2700-2.

MATULČÍKOVÁ, M., MATULČÍK J. *Vzdelávanie a kariéra*. 1. vyd. Bratislava : Ekonóm, 2009. 174 s. ISBN 978-80-225-2700-2.

MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha : Wolters Kluwer, 2012. 264 s. ISBN 978-80-7357-738-4

PÍŠKANIN A. a kol. 2010. *Manažment: Klasické teórie a moderné trendy*. Bratislava : Univerzita Komenského, Fakulta managementu, 2010. 345 s. ISBN: 978-80-89037-26-1.

PLAMÍNEK, J. 2010. *Vzdělávání dospělých. Příručky pro lektory, účastníky a zadavatele*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. 320 s. ISBN 978-80- 247-3235-0.

STRENITZEROVÁ, M. *Riadenie ľudských zdrojov*. 1. vyd. Bratislava : DOLIS, 2015. 217 s. ISBN 978-80-8181-041-1.

TUMA, J. *Rozvoj ľudský zdrojov v samospráve*. Martin : Združenie obcí regionálne vzdelávacie centrum, 2009. 210 s. ISBN 978-80-969373-0-5.

URBAN, J. et al. *Personalistika*. 4. vyd. Praha : Wolters Kluwer, 2011. 1008 s. ISBN 978-80-7357-627-1.

VAVERČÁKOVÁ, – M., KEKETIOVÁ, – J., POLAKOVIČOVÁ, Z. *Ekonomika a řízení ve zdravotních a sociálních službách*. Praha : Vysoká škola aplikované psychologie, 2013. 101 s. ISBN 978-80-87871-00-3.

VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

LIDL-CSR-REPORT. 2017. [online]. [vid. 25.02.2021]. Dostupné na internete: https://www.spolocenskazodpovednost.sk/sites/default/files/csr-na-stiahnutie/lidl-csr-report-2017_sk.pdf?fbclid=IwAR29g3P1X4pcODsV_vquYNBWwT_KtY-Q1XBkwHvk1kZEC71vNjUnnkovlG4

LIDL, o-nás. 2021 [online]. [vid. 26.02.2021]. Dostupné na internete : <https://www.lidl.sk/o-nas>

OCENENIA LIDL. 2021 [online]. [vid. 28.02.2021]. Dostupné na internete : <https://www.lidl.sk/onas/informacie/ocenenia>

FINSTAT. Lidl Slovenská republika, v.o.s. – zisk, tržby, hospodárske výsledky účtovné závierky. Finstat.sk [online]. [vid. 28.02.2021]. Dostupné na internete : <https://finstat.sk/35793783>

