

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
Katedra sociológie a andragogiky

**Vytvorenie procesu vzdelávania medicínskych reprezentantov vo
farmaceutickej firme**

**Creating a learning process medical representatives from
pharmaceutical company**

BAKALÁRSKA DIPLOMOVÁ PRÁCA

Ing. Dagmar Novomestská

Vedúci bakalárskej práce: PhDr. Andrea Kovalčíková, PhD.

Olomouc 2011

VYHLÁSENIE

Vyhlasujem, že bakalársku diplomovú prácu s názvom „**Vytvorenie procesu vzdelávania medicínskych reprezentantov vo farmaceutickej firme**“, som vypracovala samostatne a uviedla som v nej všetky použité zdroje.

V Olomouci, 30.3.2011

POĎAKOVANIE

Touto cestou si dovoľujem poďakovať PhDr. Andree Kovalčíkovej, PhD, za odborné vedenie a poskytnuté rady počas vypracovania bakalárskej práce.

Zároveň ďakujem všetkým, ktorí mi v mojej práci pomohli radou alebo spolupracou.

OBSAH

ÚVOD	6
1 FIREMNÉ VZDELÁVANIE - TERMINOLOGICKÉ UKOTVENIE.....	7
1.1 Firemné vzdelávanie.....	7
1.1.1 Strategický prístup k vzdelávaniu zamestnancov.....	8
1.1.2 Firemné vzdelávanie, profesijné vzdelávanie, ďalšie profesijné vzdelávanie	9
1.1.3 Mimoškolské učenie.....	10
2 PROSTREDIE FIREMNÉHO VZDELÁVANIA.....	15
2.1 Vonkajšie prostredie	15
2.2 Vnútorne prostredie	16
2.3 Zdroje pre analýzu prostredia firemného vzdelávania.....	16
2.3.1 Strategické analýzy.....	16
2.4 Strategický prístup k firemnému vzdelávaniu	17
2.4.1 Poslanie a vízia firmy	17
2.4.2 Plánovanie a tvorba stratégie firemného vzdelávania	18
2.4.3 Implementácia stratégie firemného vzdelávania	18
2.4.4 Monitorovanie a vyhodnocovanie stratégie firemného vzdelávania....	19
2.5 Identifikácia a analýza vzdelávacích potrieb.....	20
2.5.1 Vzdelávacie potreby	20
2.5.2 Zdroje pre analýzu vzdelávacích potrieb.....	22
2.5.3 Spôsob analýzy a identifikácia vzdelávacích potrieb.....	22
2.5.4 Ciele vzdelávacej akcie	24
2.6 Obsah vzdelávacej akcie.....	26
2.6.1 Stanovenie profilu účastníka	27
2.6.2 Stanovenie profilu absolventa	27
2.6.3 Výber lektorov, organizácia a náklady vzdelávania.....	28
2.7 Formy, metódy a prostriedky firemného vzdelávania	28
2.7.1 Formy vzdelávania	28
2.7.2 Metódy vzdelávania	29
2.7.3 Prostriedky firemného vzdelávania	31
2.8 Realizácia firemného vzdelávania	31
2.8.1 Organizácia a logistika firemného vzdelávania.....	31
2.9 Evaluácia firemného vzdelávania	32
2.9.1 Oblasti evaluácie	32
2.9.2 Druhy a úrovne hodnotenia	33
2.9.3 Princípy hodnotenia.....	34

2.9.4	Chyby hodnotenia.....	34
2.10	Projektovanie vzdelávacej akcie.....	35
3	VYTVORENIE PROCESU VZDELÁVANIA VO FIRME LIEKOZISK.....	37
3.1	Farmaceutická spoločnosť LIEKOZISK	37
3.1.1	História firmy	37
3.1.2	Súčasnosť firmy.....	37
3.1.3	Štruktúra spoločnosti.....	37
3.1.4	Poslanie a hodnoty spoločnosti	38
3.1.5	Funkcia farmaceutickej firmy	39
3.2	Medical Sales Reprezentative (MSR).....	39
3.3	Súčasný stav vo vzdelávaní vo firme.....	40
3.4	Návrh procesu vzdelávania MSR	41
3.4.1	Návrh plánu vzdelávacích aktivít	42
3.4.2	Manažér vzdelávania, interný kouč.....	45
3.4.3	Soft skills zručnosti alebo sociálne kompetencie	46
3.5	Realizácia vzdelávacej aktivity.....	47
3.6	Hodnotenie vzdelávacej aktivity	48
	ZÁVER.....	49
	ANOTÁCIA	50
	LITERATURA.....	51
	ZOZNAM PRÍLOH	53
	ZOZNAM SKRATIEK	61

ÚVOD

Spracovaná problematika vzdelávania medicínskych reprezentantov je z všeobecného pohľadu vzdelávanie obchodných zástupcov. Na tvorbu procesu vzdelávania tu však vplýva viac faktorov, keďže ponúkaným artiklom sú lieky. Lieky, ktoré sú hradené z prostriedkov verejného zdravotníctva, lieky, na ktoré si pacient dopláca, lieky, ktoré si kupuje bez lekárskeho predpisu a často pod vplyvom masmediálnych reklám. Vplýva na to aj konkurenčné prostredie, marketingové praktiky ostatných farmaceutických firiem na trhu a mnoho ďalších faktorov, ktoré je nutné pri tvorbe stratégie vzdelávania zohľadňovať. Vytvorenie fungujúceho procesu vzdelávania umožní spoločnosti vytvoriť si konkurenčnú výhodu a uspieť v turbulentnom prostredí farmaceutických firiem.

Cieľom bakalárskej diplomovej práce bolo vytvorenie procesu vzdelávania vo farmaceutickej firme. Vzhľadom k tomu, že v každej firme je iný prístup, iná kultúra, tak aj návšteva medicínskeho reprezentanta u zákazníka sa od firmy k firme líši. V záverečnej práci sme vytvorili proces vzdelávania vo farmaceutickej firme Liekozisk.

Práca medicínskeho reprezentanta je v svojej podstate práca obchodného zástupcu, kde artikel, ktorý je ponúkaný je liek. Aj tu môžeme rozdeliť medicínskych zástupcov spoločnosti Liekozisk do štyroch skupín:

1. Medicínsky reprezentant, ktorý ponúka voľno predajné lieky, tzv., OTC
2. Medicínsky reprezentant, ktorý ponúka lieky na predpis, tzv. Rx. Produkty
3. Medicínsky reprezentant, ktorý je špecializovaný a už v popise práce má termín špecialista, tzv. Produktový špecialista (produkt specialist)
4. Medicínsky reprezentant, ktorý má v popise práce starostlivosť o kľúčových zákazníkov, tzv. KAM (Key account manager).

V záverečnej bakalárskej práci sme sa zamerali na najpočetnejšiu skupinu v spoločnosti, a to sú Medicínsky reprezentanti, ktorí majú vo svojom portfóliu Rx produkty. Je dôležité podotknúť, že vytvorený postup však bude možné uplatniť, možno s malými úpravami pre všetky skupiny medicínskych reprezentantov.

1 FIREMNÉ VZDELÁVANIE - TERMINOLOGICKÉ UKOTVENIE

Vzdelanosť ľudí patrí k základným cieľom a zároveň aj k dôsledkom modernej spoločnosti. Je to podmienené súčasným náročným turbulentným prostredím, ktoré vyžaduje sústavné zdokonaľovanie, prehĺbovanie, prispôsobovanie a rozvíjanie vzdelanostnej úrovne ľudí. Vzdelávanie musí byť permanentné a má zohľadňovať všetky aktuálne potreby.

Moderné organizácie si túto skutočnosť uvedomujú a začínajú spájať svoju výkonnosť a konkurencieschopnosť s formovaním takého pracovného potenciálu, pre ktorý je charakteristická vysoká úroveň talentu, vedomostí, zručností a motivácie. Aj aktivity zamerané na formovanie pracovného potenciálu sa odvíjajú od strategických cieľov organizácie, pričom sa predpokladá premyslený komplexný a nepretržitý systém vzdelávania a rozvoja perspektívnych zamestnancov (Kachaňáková, Nachtmanová, 2008, s. 119).

1.1 Firemné vzdelávanie

Firemné vzdelávanie je hľadanie a následné odstraňovanie rozdielu medzi tým „čo je“, a tým „čo je žiaduce“. Do tejto jednoduchej formulácie by sa dala zhrnúť celá podstata firemného vzdelávania (Bartoňková, 2010, s. 11).

Učenie na úrovni organizácie má za cieľ vybaviť organizáciu takými predpokladmi, pomocou ktorých bude môcť zvládnuť úlohy, ktoré si kladie a ktoré vyplývajú z vonkajšieho prostredia (Hroník, 2007, s. 59).

Vzdelávanie realizované firmami tvorí významnú súčasť celoživotného vzdelávania, pričom za celoživotné vzdelávanie pokladáme spojenie vzdelávania formálneho (realizovaného v rámci školskej sústavy), neformálneho, realizovaného v priebehu zamestnania, a neformálneho, ktoré tvorí prirodzenú súčasť každodenného života, a vôbec nemusí byť vnímané ako vzdelávanie (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 64).

Aby vzdelávanie nebolo náhodné a nepravidelné, aby bolo efektívne a zaručilo podniku návratnosť vložených prostriedkov, musí byť systematické a vychádzať z celkovej podnikovej stratégie. Vyžaduje to nevyhnutnú spoluprácu viacerých odborov či oddelení vo firme, ako aj spoluprácu s internými a externými odborníkmi a vzdelávacími inštitúciami (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 64).

1.1.1 Strategický prístup k vzdelávaniu zamestnancov

Skôr ako začneme rozoberať, čo je to strategický prístup k vzdelávaniu, definujme si, čo je to stratégia. Podľa definície v Slovníku cudzích slov je stratégia 1. Náuka o vedení vojenských operácií, 2. Súhrn zámerov a činností človeka na dosiahnutie cieľa. My sa zameriame na druhé vysvetlenie (Ivanová - Šalingová, 1993, s.767).

Hlavne pri vzdelávaní by sa mali analyzovať tie oblasti stratégie podnikania, ktoré sú závislé na talentovaných ľuďoch. Mali by sa tiež spomenúť strategické plány organizácie a ich dopad na potrebu znalostí a zručností. Akékoľvek navrhované kroky týkajúce sa vzdelávania a výcviku by mali špecifikovať, akým spôsobom chcú prispieť k dosiahnutiu týchto strategických cieľov (Armstrong, 2007, s. 501).

Cieľom tvorby a implementácie (uplatnenia) stratégie (a teda i stratégie vzdelávania), je znížiť riziko novej chyby a priviesť firmu do situácie, v ktorej môže predvídať zmeny, odpovedať na ne, prípadne ich vyvolávať, alebo ich využívať vo svoj prospech (Bartoňková, 2010, s.12). Úlohou strategického riadenia je pomôcť organizácii udržať alebo získať strategickú konkurenčnú výhodu a stanoviť reálne dlhodobé ciele, ktoré v určitom čase dosiahne (Košťan - Šuleř, 2002, s.1).

Pri tvorbe stratégie rozvoja a vzdelávania potrebujeme rozlíšiť, či koncipujeme rozvoj a vzdelávanie pre „organizáciu na jedno použitie“ alebo pre „revitalizujúcu organizáciu“. Organizácie na jedno použitie sú stavané na obmedzenú dobu – pokiaľ nosný produkt bude rentabilný. Obvykle nemajú vývoj a ich životnosť je v súlade so zámerom obmedzená (Hroník, 2007, s.18). Nás však ďaleko viac ako organizácia na jedno použitie bude zaujímať, revitalizujúca organizácia, nakoľko takmer všetky farmaceutické spoločnosti sú na viac ako jedno použitie.

Revitalizujúca organizácia musí veľmi pružne reagovať na vonkajšie podmienky. Stratégia rozvoja a vzdelávania je prepracovanejšia (ako u organizácie na jedno použitie), a štruktúra, ktorá zabezpečuje realizáciu tejto stratégie bude zložitejšia. U stredných a väčších firiem budú nachádzať uplatnenia špecialisti na rozvoj a vzdelávanie (Hroník, 2007, s. 19).

1.1.2 Firemné vzdelávanie, profesijné vzdelávanie, ďalšie profesijné vzdelávanie

Dôležité je uvedomiť si rozdiel medzi firemným, profesijným a ďalším profesijným vzdelávaním.

Profesijné vzdelávanie zahŕňa všetku prípravu na povolanie, teda ako prípravu školskú, tak i všetky formy vzdelávania dospelých obsahovo späté s výkonom povolania či zamestnania (Bartoňková, 2010, s. 12).

Pojem ďalšie profesijné vzdelávanie je súčasťou vzdelávania dospelých. Označuje akékoľvek profesijné vzdelávanie pracovníkov v priebehu ich pracovného života. Má priamu väzbu na profesijné zaradenie dospelého, a tým i na jeho ekonomickú aktivitu (Bartoňková, 2010, s. 12).

Firemné alebo podnikové vzdelávanie je vzdelávací proces organizovaný podnikom/firmou. Zahŕňa tak vzdelávanie v podniku (interné, vnútropodnikové vzdelávanie organizované podnikom vo vlastnom vzdelávacom zariadení, alebo na pracovisku), tak i vzdelávanie mimo podnik (externé vzdelávanie na objednávku v špecializovanom vzdelávacom zariadení alebo škole), (Bartoňková, 2010, s. 12).

Vzdelávanie by malo byť jednotou poznávacích zámerov, citových, tréningových a informačno – komunikačných. Vzdelávanie je proces a zameriava sa na (Matulčíková, Matulčík, 2009, s. 9):

- Kognitívne (t.j. poznávacie) aspekty: ide o získavanie informácií a ich uchovávanie vo vedomí. Poznávanie je sprostredkované vnímaním, pamäťou, myslením, predstavivosťou a emóciami
- Citové aspekty: v tomto prípade je vzdelávanie výchovou
- Tréningové aspekty: tréningom je nadobudnutá zručnosť, pohotovosť správne a čo najrýchlejšie a s čo najmenšou námahou vykonať istú činnosť na základe osvojených vedomostí a predchádzajúcej praxe.

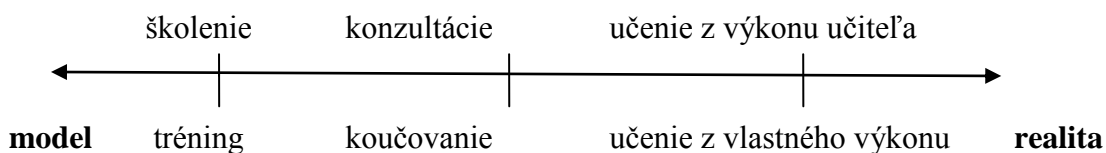
Výsledok vzdelávania sa odráža v inteligencii, ktorou človek disponuje a je súhrnom troch významných zložiek (Matulčíková, Matulčík, 2009, s. 17):

- Emočnou inteligenciou (EQ), ktorá charakterizuje úroveň výchovy, kultúru správania sa
- Vedomostnou inteligenciou (IQ), ktorá je spojená s osvojenými odbornými poznatkami
- Vôľovou inteligenciou (VQ), charakterizujúcej praktickú schopnosť človeka.

1.1.3 Mimoškolské učenie

Môžeme sa na problematiku mimoškolského vzdelávania pozrieť trochu bližšie. S termínom mimoškolské učenie sa stretávame v publikácii Vzdelávání dospělých od Jiřího Plamínka, kde je toto chápané ako neformálne a informálne, teda také, kde patrí aj firemné vzdelávanie.

Vzťah k realite býva trojaký – buď skôr umelý, zovšeobecnený, založený na všeobecnom výklade a modelových príkladoch a situáciách (ľavá časť obr. 1), alebo sa môže realitou zaoberať, ale riešiť ich na nečisto, riešenie len plánovať a pripravovať (stredná časť obr. 1), alebo môže konkrétne kauzy a reálne situácie priamo riešiť (obr. 1 vpravo). Prvý typ býva organizovaný takmer výhradne pre skupiny ľudí, druhý a tretí je určený častejšie pre jednotlivcov, ale môže sa na nich zúčastňovať i menšia skupina ľudí (Plamínek, 2010, s. 40).



Obr. 1 Základné formy vzdelávania dospelých (Plamínek, 2010, s. 41)

Na obr. 1 je opatrne naznačená aj vertikálna os, niektoré termíny sú hore, iné dole. Rozdelenie závisí od miery zapojenia účastníka do praktického diania – hore je skôr teoretikom – teda zľava doprava poslucháčom, pýtajúcim sa či pozorovateľom, ale zato poloha dole podáva reálne praktické výkony – cvičí, premýšľa, pracuje (Plamínek, 2010, s.41).

Cieľ (zmysel) učenie	Vecný obsah učenia		
	Prevažne modelové (umelo vytvorené) situácie	Prevažne reálne (v praxi existujúce) situácie	
		Prvé vytváranie (teoretické riešenie)	Prevažne reálne (praktické riešenia)
Odovzdať znalosti dodať konkrétne riešenie, alebo poskytnúť vzor	školenie	konzultácie	učenie z výkonu učiteľa
Odovzdať zručnosti, posilniť riešiteľské schopnosti, alebo poskytnúť spätnú väzbu	Tréning	koučovanie	učenie z vlastného výkonu

Obr. 2 Definícia základných foriem vzdelávania dospelých (Plamínek, 2010, s.41).

Triáda skôr teoretických foriem môže mať podľa obrázku 2 trojaký akcent: zameranie na znalosti (školenie), na dodanie informácií, ktoré majú viesť k riešeniu problému (konzultácia), alebo na poskytnutie vzorovej ukážky, ako má výkon, ktorému sa má účastník naučiť, reálne vyzerat' (učenie z výkonu učiteľa).

Triáda foriem, ktoré majú skôr praktickú podstatu, môže mať, ako je zrejmé z obr. 2 taktiež trojaký akcent: zameranie na zručnosti (tréning), na stimulovanie schopností, ktoré umožnia účastníkovi vzdelávania vyriešiť problém a zároveň jednoduchšie riešiť problémy podobného typu aj v budúcnosti (koučovanie), alebo na poskytnutie takých informácií k výkonu, ktorý účastník podal, aby mu umožnil v budúcnosti využiť pozitív, pracovať s negatívami a o výkone účelne a účinne premýšľať (učenie z vlastného výkonu), (Plamínek, 2010, s.41-42). Práve tento prístup Plamínka by mohol byť základom k vybudovaniu procesu vzdelávania v danej firme. Je preto nevyhnutné si o tomto pohľade na mimoškolské učenie povedať čosi viac.

1.1.3.1 Školenie a tréningy

Smer vzdelávania, založený na všeobecných výkladoch a modeloch reality, sa rozdeľuje ako ostatné dva smery do dvoch vetiev. Prvá sa špecializuje skôr na odovzdávanie teoretických znalostí a v tomto prípade sa často blíži k tradičnej školskej praxi. Možno preto sa pre tieto akcie najlepšie hodí označenie školenie, vzácnejšie kurz alebo prednáška. Učiteľovi sa zväčša hovorí lektor, školiteľ alebo prednášajúci. Účastníci majú za úlohu sedieť a počúvať, obvykle sa môžu aj niečo opýtať a očakávať odpoveď na svoju otázku, ale diskusie bývajú skôr opatrné.

Druhou možnosťou je zameranie sa na získavanie praktických zručností.. Podstatnou súčasťou takýchto programov je nácvik určitých postupov, ktorými môžu tieto programy pripomínať tréningovanie športovcov. Označenie tréning sa pre ne bežne používa, prípadne spojenie tréningový kurz, alebo jednoducho len kurz. Učiteľ býva označovaný ako tréner alebo lektor.

Školenia a tréningy sú vhodné v situáciách, kedy myslíme skôr na budúci potenciál ako na súčasné ťažkosti. Je vhodný najmä pre účastníkov, ktorí sú schopní odvodzovať a samostatne využívať modelových situácií a zážitkov z kurzov v reálnych praktických situáciách (Plamínek, 2010, s. 42).

1.1.3.2 Konzultácie a koučovanie

V tejto časti sa zaoberáme realitou. I v tomto prípade môžeme vzdelávanie pojať dvojakým spôsobom – buď sa zamerať na teóriu znalosti, alebo na zručnosti a prax.

V prvom prípade môžeme hovoriť o konzultáciách alebo o poradenstve. Úlohou konzultanta je navrhnúť (dobré) riešenie konkrétnej reálnej kauzy či situácie. Konzultant hodný toho mena prichádza do firmy vybavený teoretickými znalosťami, preto, aby získal prehľad o firme, veľa sa pýta. O konzultantoch sa hovorí, že z ľudí vo firme „vytiahnu informácie a riešenia“, potom to len spíšu do správy a dostanú dobre zaplatené. Nuž – pokiaľ správa obsahuje návrh realizovateľného riešenia, tak je všetko v poriadku (Plamínek, 2010, s. 43).

Niektorí konzultanti si dávali odjakživa latku o niečo vyššie. Bolo im jasné, že nájsť konkrétne riešenie je dobré, ale naučiť ľudí premýšľať a hľadať nové riešenia je omnoho lepšie, pretože v budúcnosti môžu byť títo ľudia schopní riešiť problémy samostatne. Koncom dvadsiateho storočia sa tomuto spôsobu vzdelávania, pod vplyvom podobností s činnosťou športových trénerov – začalo hovoriť koučovanie. Učiteľ býva v prípade koučovania označovaný ako kouč, účastník ako koučovaný.

Rozdiel medzi poradenstvom a koučovaním najlepšie vyjadruje príklad: konzultant dáva ľuďom ryby, kouč učí ľudí rybáriť.

V prospech koučovania hovoria najmä dva dôležité aspekty – prvý – koučovaní na riešenie prídu sami (i keď pod vplyvom kouča), a je teda ich, čo zvyšuje motiváciu nájsť riešenie použiť a brániť. Druhý – priaznivý aspekt súvisí s tým, že vzdelávanie je tu zamerané priamo na budúcu spôsobilosť. Kouč vedie koučovaného k pochopeniu princípu zvládnutia situácie určitého typu a špecifická situácia napomáha k pochopeniu tohto princípu (Plamínek, 2010, s. 43).

Konzultácie a koučovanie sú vhodné, pokiaľ existuje priama potreba konkrétneho riešenia. Ide o súčasnosť a konkrétnu kauzu.

Nevýhodou konzultácií a koučovania sú značné nároky na lektorov. Pri školení a tréningu môžu sčasti obstať aj ľudia bez praktických skúseností a hlbšieho pochopenia. Pri poradenstve a koučovaní je to (takmer) vylúčené.

1.1.3.3 Učenie z výkonu

Učenie z výkonu za prítomnosti učiteľa má dve podoby – učenie z výkonu učiteľa (vzdelávaný prizera výkonu učiteľa, ide vlastne o demonštráciu) a učenie z vlastného výkonu (učiteľ prizera výkonu vzdelávaného, niekedy hovoríme o „tieňovaní“).

Obidva typy majú blízko k predchádzajúcim – demonštrácia má istý vzťah ku konzultáciám a tieňovanie môže mať veľmi tesný vzťah ku koučovaniu – môže byť jeho súčasťou, alebo môže naň nadväzovať.

Demonštrácia je ozdobou poradenskej aktivity, pretože je pochopiteľne veľmi účelné, keď takýto konzultant vie nielen poradiť, ako má účastník niečo vykonávať (napríklad viesť poradu, či obchodný rozhovor), ale môže mu to aj prakticky ukázať. Zvláštnym (pre konzultanta pohodlným), spôsobom demonštrácie je premietanie filmových záznamov. Môže ísť o špecializované výukové filmy, rovnako tak súkromné nahrávky alebo ukážky z bežne premietaných filmov (Plamínek, 2010, s. 44-45).

V prípade učenia z vlastného výkonu sa úlohy obrátia. Prizerá sa kouč, či lektor, výkon podáva účastník. Učiteľ do jeho výkonu nezasahuje, ide v akcii naostro, v mnohých prípadoch ostatní účastníci ani nemusia vedieť, že je účastník tieňovaný.

Pochopiteľne, že po skončení výkonu v oboch prípadoch je absolútne nevyhnutné, aby nadväzovala ďalšia fáza. V prípade učenia z výkonu učiteľa ide o diskusiu, ktorá dáva účastníkovi možnosť opýtať sa na dôvody konkrétneho chovania učiteľa pri demonštrácii a zisťovať ďalšie súvislosti. V prípade učenia z vlastného výkonu je predmetom diskusie „spätná väzba“ účastníkovi, teda informácia z pohľadu lektora či kouča na výkon účastníka.

Ak to zhrnieme - tak učenie z výkonu učiteľa je ukážkou reálneho výkonu, ktorá je nasledovaná diskusiou a doplňujúcimi radami. Učenie z vlastného výkonu znamená prítomnosť učiteľa pri reálnom výkone účastníka vzdelávania, nasledovaný „spätnou väzbou“ poradenského, či koučovacieho charakteru.

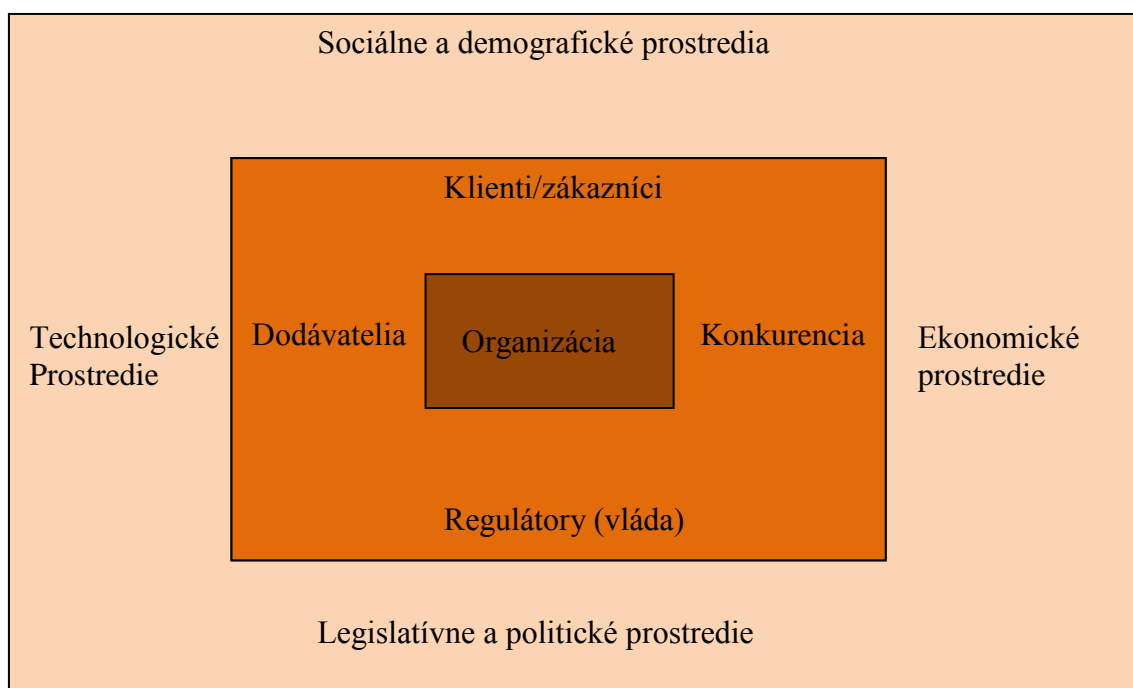
Na obr. 3 sú tieto vzťahy medzi základnými formami vzdelávania zhrnuté do symbolických charakteristík rolí, ktoré v nich hrajú účastník a učiteľ.

Forma vzdelávania	Roľa účastníka	Roľa učiteľa
Tréning	je „cvičený“ trénerom	je „trénerom“ stimuluje k nácviku
Školenie	je informovaný lektorom	je zdrojom informácií
Koučovanie	„učí sa učiť sa“	stimuluje účastníka ku generovaniu poznatkov
Konzultácie	je „inštruovaný“ expertom	je zdrojom návodov k chovaniu a riešeniu
Učenie z výkonu učiteľa	je objektom pozorovania	je „darcom“ reflexie („spätne väzby“)
Učenie z vlastného výkonu	je pozorovateľom reality	Je vzorom k napodobňovaniu

Obr. 3 Účastník a učiteľ v základných formách vzdelávania dospelých (Plamínek, 2010, s. 46).

2 PROSTREDIE FIREMNÉHO VZDELÁVANIA

Dianie v akejkoľvek organizácii je ovplyvňované tým, čo sa deje mimo nej (tzv. vo vonkajšom prostredí). Čo, respektíve kto všetko môže byť v tomto prostredí, a teda ovplyvňovať organizáciu samotnú, jej ciele, dizajn, ale napríklad i vzdelávacie potreby, a teda aj podobu firemného vzdelávania



Obr. 4 Vonkajšie prostredie organizácie (Wright – Noe, 1995, s. 47)

Na obrázku 4 môžeme vidieť prostredie okolo organizácie. V tesnej blízkosti organizácie máme úlohové/pracovné prostredie, kde patria: klienti, dodávateľia, konkurencia a regulátory. Vo vzdialenejšom štvorci vidíme vonkajšie, všeobecné prostredie, kde spadá: ekonomické, technologické, sociálne a demografické, legislatívne a politické prostredie.

2.1 Vonkajšie prostredie

Množstvo a štruktúra segmentov vonkajšieho prostredia firmy samozrejme môžu byť ďaleko rozsiahlejšie. Na obr. 4 je len základné členenie. V našom kontexte je podstatné predovšetkým to, že pokiaľ nastane zmena v niektorom segmente vonkajšieho prostredia firmy, potom to môže potenciálne vyvolať vzdelávaciu potrebu. Príkladom zmeny vonkajšieho prostredia môže byť zmena technológie,

legislatívy, expanzia na nový segment trhu, nový silný konkurent atď. (Bartoňková, 2010, s. 24).

2.2 Vnútorne prostredie

Do vnútorného prostredia firmy spadajú všetky interné procesy danej firmy, ich podmienky a prostriedky fungovania. Pokiaľ ide o firemné vzdelávanie, existujú dve základné východiská pre jeho efektívne fungovanie vo firemnom prostredí. Všeobecne to sú:

- existencia a previazanosť podnikovej politiky, podnikovej stratégie, stratégie riadenia ľudských zdrojov a stratégie vzdelávania pracovníkov, vrátane naviazanosti na ďalšie kroky (tvorba koncepcie vzdelávania, systému, plánu vzdelávania zamestnancov atď.)
- vytvorenie organizačných a inštitucionálnych predpokladov vzdelávania

Obe tieto východiska sú spojené s uplatňovaním strategického, kompetenčného a systematického prístupu k firemnému vzdelávaniu.

2.3 Zdroje pre analýzu prostredia firemného vzdelávania

Strategické a situačné analýzy sú veľmi dôležitou súčasťou, respektíve prípravným krokom pre tvorbu stratégie firmy všeobecne. Tieto výstupy môžeme využívať aj pri plánovaní a realizácii firemného vzdelávania.

Zdroje pre analýzu prostredia firemného vzdelávania čerpá spoločnosť z informácií z vnútorného ako aj vonkajšieho prostredia. Po zozbieraní informácií je nevyhnutné vykonať podrobnú analýzu a vypracovať plán vzdelávania na základe získaných informácií.

2.3.1 Strategické analýzy

Strategické plánovanie spočíva v hľadaní odpovedí na otázky: „Kto sme teraz?“, „Kam ideme?“, „Kde chceme ísť?“ a „Ako sa tam máme dostať?“. Strategická analýza by nám potom mala dať odpoveď prinajmenšom na prvú otázku. Avšak, aby sme si mohli určiť kam ísť a ako sa tam dostať, musíme sa pokúsiť odhadnúť budúci vývoj (Bělohávek, 2006, s.194).

Strategická analýza okolitého prostredia je pre manažérov potrebná k tomu, aby si uvedomovali vplyv okolitého prostredia a aby boli lepšie informovaní o situácii, v ktorej sa ich spoločnosť nachádza. V dnešnom prostredí neustálych zmien tvorí základ, na ktorom je možné budovať proces strategického výberu a implementácie. Tento proces zároveň neustále overuje správnosť analýzy a núti, aby sme sa k nej neustále vracali.

Pri skúmaní vplyvov prostredia je dôležité zobrat' do úvahy aj rastúci význam globalizácie. Analýza 4C tieto vplyvy sleduje, analyzuje a hodnotí dopad na fungovanie spoločnosti. Analýza 4C: Customers, Country, Costs, Competitors (Bělohlávek, 2006, s.197).

Existujú aj ďalšie stratégie, ktoré len spomenieme, no nebudeme ich rozpisovať podrobnejšie. Medzi alternatívne stratégie patrí ešte napr.: Porterové generické stratégie, Ansoffov model produkt/rast trhu (dôležitá pre obchodné spoločnosti - plán životnosti výrobku), SWOT analýza atď.

2.4 Strategický prístup k firemnému vzdelávaniu

V súlade so strategickým plánovacím modelom však musíme najprv aspoň stručne predstaviť pojmy ako vízia a poslanie.

Tvorba vízie a poslania hrajú vo firme veľmi dôležitú úlohu. Ide o základné dokumenty, ktoré naznačujú, ako sa chce firma správať v blízkej i ďalej budúcnosti. Na ich kvalite závisí, ako bude firma vnímaná okolím aj zamestnancami a ako efektívne budú zamestnanci realizovať vytýčenú stratégiu.

2.4.1 Poslanie a vízia firmy

Poslanie hovorí „prečo existujeme“, na rozdiel od vízie, ktorá deklaruje „čím chce firma byť“. V poslaní nájdeme firemné hodnoty („čomu firma verí“). Poslanie je orientované na celkové okolie firmy v najširšom slova zmysle. Jej cieľom je okrem iného vytvorenie image firmy. V praxi sa čoraz častejšie vyskytuje názov misia, čo je chápané ako synonymum poslania. Poslanie by malo obsahovať predovšetkým tieto informácie: úloha a význam firmy, tradícia firmy (ak ju firma má), prístup k zákazníkovi, podpora a rozvoj firmy, spoločenská zodpovednosť,

postoj k zamestnancom, hodnota intelektuálneho kapitálu, podiel na charite, spôsob budovania vzťahov s dodávateľmi

Vízia ako dokument má tri základné ciele:

1. vyjasniť všeobecný smer
2. motivovať ľudí k vykročeniu správnym smerom
3. rýchle a účinne koordinovať úsilie veľkého množstva ľudí

Každá účinná vízia je charakterizovaná nasledujúcimi znakmi: obraznosť, adresnosť, uskutočniteľnosť, jednoznačnosť, flexibilita, zrozumiteľnosť.

Vytvorenie vízie je úloha pre vrcholové vedenie spoločnosti. Vízia znamená „vytváranie budúcnosti“. Hovoríme tým, ako by sme chceli firmu vidieť (Bartoňková, 2010, s.12).

2.4.2 Plánovanie a tvorba stratégie firemného vzdelávania

Strategické plánovanie by malo dať odpoveď na tri základné otázky:

1. Čo budeme robiť a pre koho?
2. Akých cieľov chceme dosiahnuť?
3. Ako budeme riadiť firemné aktivity, aby sme dosiahli vytýčených cieľov?

Strategické plánovanie musí byť nepretržitý cyklus, ktorý začína formulovaním misie a vízie. Úlohou strategického plánovania je pomôcť firme stanoviť a dosiahnuť reálnych dlhodobých cieľov a získať strategickú konkurenčnú výhodu v určenom čase.

Strategické plánovanie je aktivita, ktorá zahŕňa rozhodovanie o cieľoch spoločnosti, prostriedkoch, spôsobe vykonávania a očakávaných výsledkoch. Ciele sú často vyjadrované vo finančných termínoch alebo ukazovateľoch, ako sú plánovaný predaj, zisk atď. (Bartoňková, 2010, s. 49-50).

2.4.3 Implementácia stratégie firemného vzdelávania

Pred implementáciou stratégie by sme mali zohľadniť dve hlavné kritéria (Košťan – Šuleř, 2002, s. 106) :

- a) Realizovateľnosť stratégie – je kritérium, ktoré sleduje praktickú využiteľnosť stratégie. Hodnotí nároky na zdroje a na strategické schopnosti spoločnosti. V podstate ide o odpovede na otázky:

- Sú dostupné potrebné zdroje?
- Ako bude reagovať konkurencia?
- Bude dostupná potrebná technológia, materiál, služby?

Odpoveď na tieto otázky nám pomôže nájsť analýza využitia zdrojov a finančná analýza.

b) Akceptovateľnosť stratégie – je kritérium, ktorá nám hovorí, do akej miery splňuje stratégia očakávania záujmových skupín a ako odpovedá na prípadné riziká. Odpovedá na otázky:

- Aké bude finančné riziko?
- Zmenia sa pri implementácii stratégie niektoré organizačné jednotky?
- Je stratégia v súlade so záujmami majiteľov firmy?
- Ako rýchle sa vrátia vynaložené prostriedky?
- Je stratégia akceptovateľná pracovníkmi firmy?

Na niektoré z týchto otázok môžeme nájsť odpoveď pomocou analýzy návratnosti, resp. analýzy rentability a analýzy pomeru náklady/ výnosy.

2.4.4 Monitorovanie a vyhodnocovanie stratégie firemného vzdelávania

Monitorovanie a vyhodnocovanie vzdelávacej stratégie je veľmi dôležitou súčasťou strategického plánovania vo firme. Je to súčasne komplexný proces.

Medzi hlavné nástroje monitorovania a vyhodnocovania stratégie vzdelávania patrí:

- Metodika riadenia podľa kompetencií
- Metodika riadenia pracovného výkonu
- Metodika Balanced Scorecard
- Uplatnenie kompetenčných modelov, nástroje merania úrovne kompetencií
- Metódy a techniky hodnotenia pracovníkov a hodnotenie pracovného výkonu
- Uplatnenie metodiky riadenia podľa cieľov
- Uplatnenie nástrojov 360° spätnej väzby

Podrobnejšie si predstavíme 360° spätnú väzbu, nakoľko to bude jeden z nástrojov vyhodnocovania pri vzdelávaní vo firme Liekozisk.

Čo je 360° spätná väzba?

- Hodnotiaci a rozvojový nástroj.

- Spätná väzba z rôznych zdrojov a možnosti porovnania s vlastnou predstavou.

Aké sú výhody 360° spätnej väzby?

- Objektívne hodnotenie konkrétnych situácií
- on-line hodnotenie umožňujúce vysokú mieru operatívosti a dostupnosti
- podpora tímu, komunikácie a rozvoja v rámci neho
- uľahčenie analýzy a zacielenia rozvoja vzdelávacích potrieb jednotlivcov i skupín
- umožnenie vysokej miery anonymity respondentov (www.e-360.cz)

2.5 Identifikácia a analýza vzdelávacích potrieb

V tejto kapitole sa budeme venovať zdrojom, cieľom a identifikácii vzdelávacích potrieb vo firme a definujeme profil účastníka ako aj absolventa vzdelávacej akcie. Pozrieme sa bližšie aj na lektora a jeho kompetencie.

Podporou rozvoja a osobného rastu pracovníkov prispievajú firmy ku skvalitňovaniu produkcie, zefektívňovaniu interných procesov a rozvoju firmy ako celku. Tým sa firemné vzdelávanie stáva rozhodujúcim faktorom zvyšovania konkurencie schopnosti firmy na dnešných trhoch.

Analýza potrieb vzdelávania v podstate spočíva v zhromažďovaní informácií o súčasnom stave vedomostí, schopností a zručností pracovníkov, o výkonnosti jednotlivcov, tímu a firmy, a porovnáva zistené údaje s požadovanou úrovňou. Identifikácia dáva odpoveď na také otázky, ako (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 69) :

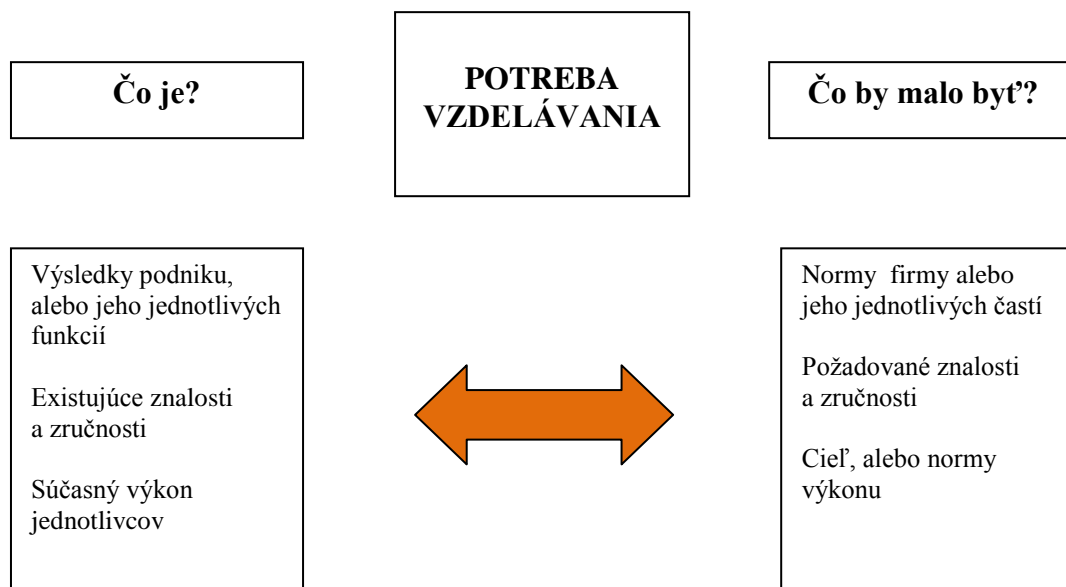
- Je výkonnosť v predmetných zručnostiach skutočne nevyhnutná?
- Je zamestnanec skutočne odmeňovaný za ovládanie týchto zručností?
- Podporuje skutočne manažment požadované správanie?
- Aké ďalšie bariéry výkonnosti ešte existujú?

2.5.1 Vzdelávacie potreby

Vzdelávacie potreby vznikajú ako hypotetický stav, kedy na jednej strane je stav súčasný, aktuálny a na druhej je stav požadovaný. Práve medzera medzitým je priestor na vytvorenie potrebného vzdelávania, aby bolo možné v čo najkratšom čase dosiahnuť stav požadovaný. Je nevyhnutné si uvedomiť, že v dnešnom svete

neustálych zmien, je nevyhnutné pružne reagovať na potreby trhu. Tu je úloha oddelenia ľudských zdrojov v spolupráci s manažmentom vytvoriť v organizácii vzdelávací program šitý na mieru. Vytvorený proces vzdelávania by mal byť schopný reagovať na zmeny trhu a mal by byť aktualizovaný podľa potrieb trhu a firmy.

Ako získať potrebné informácie pri definovaní vzdelávacích potrieb nám v názornej schéme ukáže Armstrong na obr. 5:



Obr. 5 Vzdelávacie potreby (Armstrong, 2002, s. 498)

Všeobecne existujú dva druhy vzdelávacích potrieb (Buckly – Caple, 2004, s. 33):

- a) Reaktívny – výkonnostný je aktuálny v prípade, že je na pracovisku zaznamenaný okamžitý pokles výkonnosti alebo produkcie, pre ktorý bol nájdený nedostatok vo vzdelávaní, tzn. Dôvod oddelený od ostatných možných dôvodov – tu sa volí skôr cesta výskumu, resp. terénneho hľadania identifikácie vzdelávacích potrieb;
- b) Proaktívny – má vzťah k podnikovej stratégii organizácie a plánu ľudskej sily – očakávaný technický vývoj, výsledky vývoja manažmentu, kroky personálnej výmeny, podnikateľská politika – tu sa volí skôr cesta stanovenia súboru kompetencií, práca s dokumentmi, tvorba kompetenčného modelu.

2.5.2 Zdroje pre analýzu vzdelávacích potrieb

K užitočným zdrojom informácií o budúcich potrebách vzdelávania patrí (Vodák, Kucharčíková, 2007, s.73):

- Strategické firemné plány, najmä plány expanzie, diverzifikácie a zvyšovania hodnoty pre zákazníka, ktoré povedú k zvýšeným nárokom vo vzdelávaní.
- Reštrukturalizácia a z nej vyplývajúca redukcia stavu zamestnancov, ktoré povedú k zmenám v pracovných zaradeniach, a tým i v požiadavkách na výkonnosť.
- Zmeny v konkurenčnom prostredí.
- Nové technológie a systémy.
- Zmeny v riadenej výkonnosti (pri znížení produktivity, treba nájsť príčinu)

Burkley a Caple (2004, s. 70) rozlišujú tieto 3 základné úrovne analýzy vzdelávacích potrieb:

1. Komplexná analýza – skúma všetky aspekty daného zamestnania. Jej zámerom je vytvorenie úplného a detailného zoznamu či záznamu o každej úlohe, z ktorej sa dané zamestnanie skladá, vrátane znalostí, zručností a prístupov potrebných pre efektívny výkon. Je to nákladné a časovo náročné.
2. Analýza kľúčových otázok – zaoberá sa predovšetkým identifikáciou a podrobným skúmaním kľúčových alebo základných otázok týkajúcich sa zamestnania. Má zvláštny význam pre manažérske a dozerajúce funkcie pozostávajúce z mnohých úloh, z ktorých nie všetky sú podstatné pre efektivitu výkonu. Výsledkom analýzy kľúčových otázok je vyjasnenie zásadných úloh a náčrt požadovaných znalostí, zručností a prístupov.
3. Analýza zameraná na problémy – (pozri reaktívnu cestu), pozornosť je zameraná nie na celok, nie na kľúčové úlohy, ale na aspekty súčasného výkonu, ktorý sa pohybuje pod úrovňou normy.

2.5.3 Spôsob analýzy a identifikácia vzdelávacích potrieb

Techník analýzy vzdelávacích potrieb je veľké množstvo, rovnako ako existuje mnoho rôznych klasifikácií týchto techník. Metódy a techniky analýzy môžeme triediť podľa rôznych kritérií (Bartoňková, 2010, s. 123):

- a) Podľa toho, či sa zameriava na proaktívny či reaktívny prístup

- b) Podľa toho, na aký okruh potrieb sa zameriavajú (získovanie organizačných problémov, hľadanie problémových oblastí a príčin, získanie problémov výkonnosti jedinca (skupiny), získanie potrieb manažérskeho rozvoja, oddelenie vzdelávacích potrieb od ostatných potrieb
- c) Podľa toho, či slúži k vyhľadávaniu: znalostí, zručností, postojov
- d) Podľa toho, či ide o analýzu na úrovni: vonkajšieho prostredia, organizácie, skupín, jednotlivcov

Proces identifikácie vzdelávacích potrieb prebieha v troch etapách (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 73):

1. V prvej etape je realizovaná analýza firemných cieľov. Ak má byť vzdelávanie úspešné a efektívne, je treba sledovať celkovú stratégiu firmy a firemné ciele. Úlohou analýzy je zistenie rozdielu medzi požadovanou a dosahovanou výkonnosťou a vyjadrenie skutočnosti, či a akým spôsobom možno zmenšiť túto medzeru vo výkonnosti za pomoci vzdelávania.
2. V druhej etape sú analyzované úlohy, znalosti, schopnosti a zručnosti zamestnancov. Údaje pre analýzu je možné získať z popisu špecifikácií a kvalifikačných charakteristík pracovných miest. Výsledkom je informácia o potenciálnej potrebe vzdelávania.
3. Tretia etapa je zameraná na analýzu osôb, kedy sú individuálne charakteristiky zamestnancov porovnávané s požiadavkami podniku. Údaje je možné získať zo záznamov o hodnotení pracovníka, o jeho vzdelaní, kvalifikácii, absolvovaní vzdelávacích programov, tréningov apod.

Na identifikáciu potrieb vzdelávania sa využívajú nasledovné zdroje (Porubská, Ďurdiak, 2005, s. 86):

- Personálny controlling a jeho metódy
- Proces plánovania vzdelávania pracovníkov

Personálny controlling nám umožňuje sledovať:

- Kvalitu vzdelávania pracovníkov
- Potreby vzdelávania
- Naplnenie cieľov firmy
- Údaje o vývoji a štruktúre nákladov na vzdelávanie
- Dĺžka vzdelávania na pracovníka za rok

- Spokojnosť pracovníkov so systémom vzdelávania
- Podiel osôb zastávajúcich riadiacu funkciu viac ako 10 rokov
- Prínos vzdelávania v praxi
- Obsadenosť pracovných miest z vlastných zdrojov

2.5.4 Ciele vzdelávacej akcie

Cieľom vzdelávania dospelých je utváranie vzťahu človeka k sebe, k ľuďom a k svetu. Ciele vzdelávania sú (Porubská, Ďurdiak, 2005, s. 94):

- a) Spoločenské (heteronómne) ciele – zodpovedajú vývojovému štádiu spoločnosti a jej konkrétnym potrebám a požiadavkám.
- b) Individuálne (autonómne) ciele – vyjadrujú potreby, záujmy a očakávania jednotlivcov viazané na ich vek, pohlavie, vzdelanie a zamestnanie.

Ciele vzdelávania určíme na základe stanovených potrieb vzdelávania. Pre jednoznačnosť ich významu je vhodné rozdeliť ciele do dvoch kategórií:

- a) Programové ciele zahŕňajú ciele celého vzdelávacieho programu ako výstupu procesu stanovenia potrieb vzdelávania
- b) Ciele kurzu (vzdelávacia akcia) obsahuje ciele jednotlivých vzdelávacích aktivít a tie môžu obsahovať ešte čiastkové ciele

V praxi je treba rozlišovať medzi cieľom a zámerom. Zámer vyjadrí, čo chce lektor v priebehu lekcie robiť, prečo bude preberaná určitá téma. Ciele hovoria, čo budú účastníci kurzu schopní po jeho absolvovaní robiť (Vodák, Kucharčíková, 2007, s.83-84).

Môžeme sa na ciele vzdelávacej akcie pozrieť ešte z inej strany.

Formulácia cieľa vzdelávacej akcie v podstate predstavuje konkretizáciu danej medzery, ktorá je riešiteľná vzdelávaním (Bartoňková, 2010, s.135).

Ciele vzdelávania v rámci firmy majú niekoľko úrovní a môžeme tak hovoriť o postupnosti cieľov. Medzi najčastejšie využívanú hierarchizáciu cieľov patrí napríklad táto (Pokorná, 2000, s. 33):

- a) Výkonnosť cieľ – viaže sa na hlavnú úlohu, eventuálne na súvislosť identifikovanej vzdelávacej potreby s ostatnými personálnymi činnosťami – účastníci vzdelávacej akcie budú schopní po návrate do reálneho prostredia vykonávať činnosť na zamýšľanej úrovni štandardu.

- b) Učebný cieľ (alebo tiež študijný cieľ) – viaže sa na konkrétnu vzdelávaciu akciu a definuje úroveň dostačujúceho výkonového štandardu ktorý by mali účastníci po skončení formálnej akcie dosiahnuť. Táto úroveň cieľov má najväčšiu výpovednú hodnotu pre účastníkov.
- c) Umožňujúci cieľ (alebo tiež čiastkový, špecifický či jednotlivý cieľ) – viaže sa opäť na konkrétnu vzdelávaciu akciu, definuje úroveň vedomostí a zručností, ktorú by mali účastníci mať na konci každej čiastkovej etapy učebného procesu.

Ciele môžu byť rôzne štruktúrované (Palán, 2002, s. 219). Najznámejšie je teoretické rozdelenie podľa dimenzií učenia na:

- a) Kognitívne ciele (vedomosti – teoretické schopnosti),
- b) Afektívne ciele (cit – emotívne a mravné postoje),
- c) Psychomotorické ciele (konanie – praktické zručnosti).

Ak chceme následne hodnotiť, ako sa nám podarilo splniť ciele vzdelávania, musia spĺňať určité kritéria (Matulčíková, Matulčík, 2009, s. 74):

- Konkrétnosť cieľov – ide o jednoznačné vymedzenie cieľov
- Primeranosť cieľov – primerané vzhľadom na schopnosti účastníkov vzdelávania
- Kontrolovateľnosť cieľov – je nutné zabezpečiť merateľnosť, inak je obtiažne určiť, či výsledok zodpovedá stanoveným cieľom
- Konzistentnosť cieľov – ide o vzájomnú prepojenosť cieľov, jednotlivých čiastkových vzdelávacích podujatí

V súčasnosti sa ciele často stanovujú ako SMART. Čo to znamená?

Stanovenie SMART cieľov?

SMART je klasikou v oblasti plánovania. Pripomenieme si, o čom SMART ciele sú:

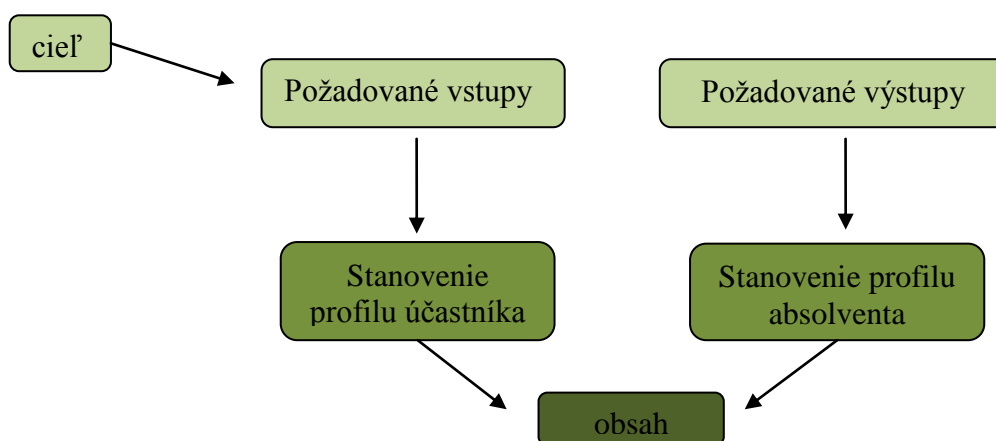
- **S - SPECIFIC** (špecifický) - cieľom je, aby sme definovali ciele čo najkonkrétnejšie. Nie je nič horšie ako pretvárika, keď klameme samých seba, že cieľ máme, ale pritom je to len nič - neznamenajúca masa slov, bez konkrétneho významu.
- **M - MEASURABLE** (merateľný) - na konci cieľa musíme vedieť zistiť, či sme uspeli alebo naopak - nedosiahli, čo sme chceli. K tomu nám pomáhajú ukazovatele dosiahnutia cieľa. Keď bolo našim cieľom získať povýšenie do istého dátumu a taktiež zvýšenie platu o 300 €, tak vieme, kedy sme náš cieľ

splnili a kedy nie (alebo len čiastkovo). Vieme to preto, lebo sme cieľ konkretizovali a určili jeho kvantitatívne ukazovatele.

- **A – ACTIONABLE** (aj ambiciózny) - cieľ ma nabádať k istej akcii
- **R - REALISTIC** (reálny) - určime si cieľ, ktorý sa dá nasledovať. Pri ktorom sa nespoliehame na zasiahnutie osudu alebo niečo, čo ľudstvo ešte nevymyslelo (ťažko by sa pracovalo s cieľom priniesť na zem nové materiály z inej planetárnej sústavy).
- **T - TIME BOUND** (termínovaný) - ak si nestanovíte termín, ku ktorému výsledky a svoje aktivity zhodnotíte, tak nejde o cieľ! Skutočné plánovanie má svoj začiatok aj svoj koniec (<http://karierabezhranic.sk>).

2.6 Obsah vzdelávacej akcie

Každý lektor by mal formulácii učebných cieľov venovať zvýšenú pozornosť. Presná formulácia učebných cieľov podstatne uľahčuje výber učiva, voľbu vzdelávacej formy i didaktických metód. Z formulácie cieľa by mali vyplynúť i požadované vstupy a očakávané výstupy, respektíve profil účastníka a profil absolventa vzdelávacej akcie. Tieto súvislosti nám predstavuje nasledujúca schéma:



Obr.6 Vstupy a výstupy vzdelávacej akcie (Bartoňková, 2010, s. 144)

2.6.1 Stanovenie profilu účastníka

Profil účastníka predstavuje súbor požadovaných vstupných znalostí, zručností, schopností a kompetencií, eventuálne v kontexte firemného vzdelávania i právomocí a ďalších vstupných predpokladov, ktoré by mal mať človek, ktorý vstupuje do danej vzdelávacej akcie. Určenie profilu účastníka umožňuje nastaviť obsah vzdelávacej akcie zodpovedajúcim potrebám a požiadavkám daného pracovníka (Bartoňková, 2010, s. 145).

V každom prípade nás čaká úloha nájsť jednotlivcov alebo skupinu ľudí, s ktorými budeme pracovať. Tým je definovaný cieľový subjekt - človek alebo skupina ľudí, ktorých kompetencie spôsobujú firme problémy, lebo jej bráni vo vývoji. Práca s cieľovým subjektom môže vyzeráť rôzne – od ponúknutia týchto ľudí na trhu práce („uvoľnenie z pracovného pomeru“) cez ponuku iných úloh v rámci firmy, čo budú lepšie zodpovedať ich potenciálu, až po rozvoj kompetencií formou vzdelávania (Plamínek, 2010, s. 85).

2.6.2 Stanovenie profilu absolventa

Profil absolventa je ideálnym modelom výsledku, ideálnou cieľovou štruktúrou vedomostí, zručností, kompetencií, teda prípadne i osobnostných parametrov absolventa danej vzdelávacej akcie. Na všeobecnej úrovni možno rozlíšiť dva druhy profilu:

- a) Široký a plytký – absolvent danej vzdelávacej akcie disponuje kvalifikáciou pre okruh problémov, nie je príliš špecializovaný. Tento typ profilu dáva absolventovi značnú flexibilitu uplatnenia a je náročnejší na všeobecnú vzdelanostnú úroveň.
- b) Hlboký a úzky – absolvent disponuje výrazne špecializovaným vzdelaním v rámci jedného odboru. Tento profil je v súčasných podmienkach nebezpečný tým, že absolventa uzatvára v jednom profesijnom poli a komplikuje prípadné zmeny profesie (Bartoňková, 2010, s. 145).

2.6.3 Výber lektorov, organizácia a náklady vzdelávania

Efektívnosť vzdelávacieho podujatia závisí od lektorskej profesionality, ktorá zahŕňa odborné vedomosti a praktické skúsenosti, znalosti metodiky, komunikačné schopnosti a záujem o poskytovanie vzdelávania. Základom výberu lekora je teda odborná a lektorská kompetencia.

Pri organizácii vzdelávania v zamestnávateľských subjektoch lektor musí vedieť (Matulčíková, Matulčík, 2009, s. 79):

- Hlavný cieľ vzdelávacieho programu,
- Počet účastníkov, ich funkcie, odborné zameranie a skúsenosti,
- Učivo vlastného tematického celku z hľadiska hĺbky a šírky problematiky,
- Učivo, ktoré bude predmetom vzdelávania ostatnými lektormi,
- Podmienky uzatvorenia zmluvy,
- Miesto vzdelávania, dátum, čas, spôsob dopravy, prípadne možnosť ubytovania a iné organizačné záležitosti

Vzdelávanie prináša pre zamestnávateľa náklady, ktoré sú členené na náklady na účastníkov vzdelávania a náklady na vzdelávací program. Náklady na účastníkov vzdelávania v sebe zahŕňujú napríklad náklady na stravu a ubytovanie, prípadne na dopravu a podobne. Náklady na vzdelávaciu akciu v sebe skrývajú lektorské honoráre, ich cestovné a ubytovanie, náklady na celkovú organizáciu vzdelávacej akcie ako aj školiace materiály, prenájom didaktickej techniky, prenájom miestností, kde sa bude vzdelávacia akcia konať (Matulčíková, Matulčík, 2009, s. 80).

2.7 Formy, metódy a prostriedky firemného vzdelávania

2.7.1 Formy vzdelávania

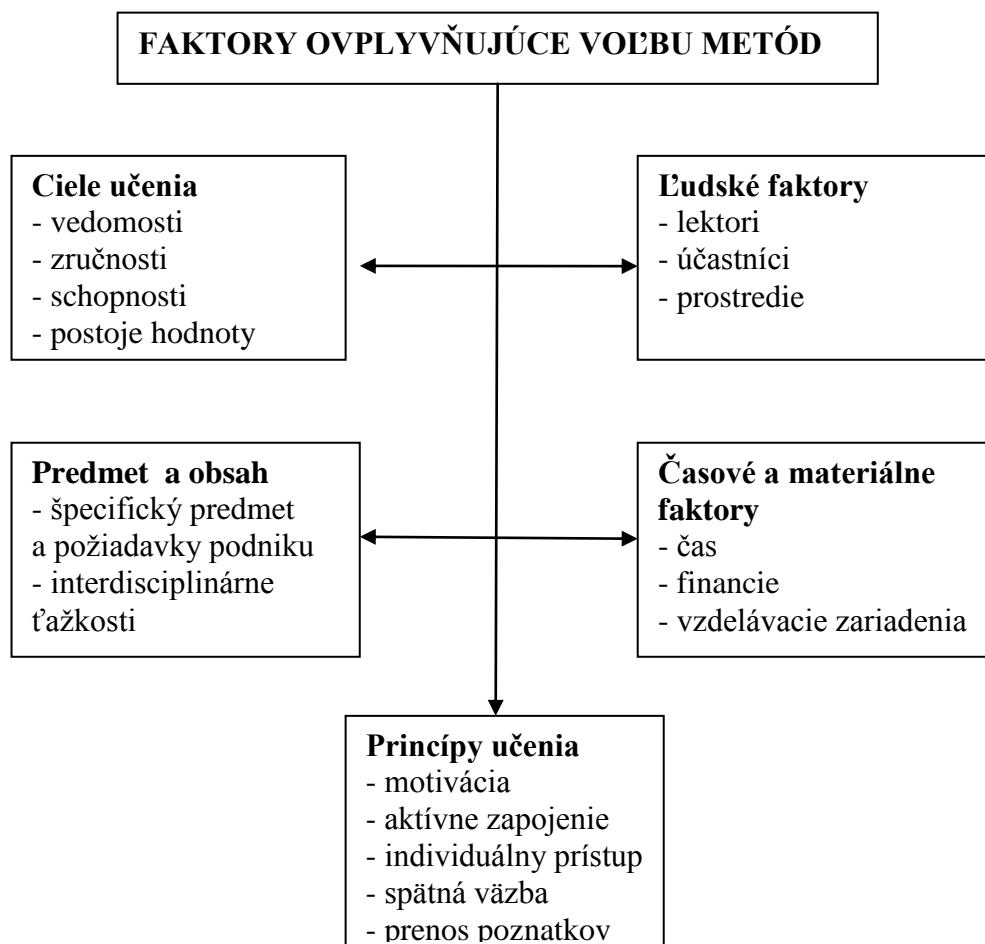
Didaktické formy predstavujú určitý organizačný rámec výučby (Barták, 2003, s. 92), inými slovami relatívne trvalý, ustálený komplex didakticko-organizačných opatrení, ktorými sa realizuje vzdelávanie vo vymedzenom čase, priestore a vo vzťahu k didaktickým systémom živým (lektor – účastník) a neživým (metódy, pomôcky technika).

Medzi didaktické formy patrí (Mužík, 1998, s. 114):

- a) Priama výučba (t.j. priamy, osobný kontakt lektora s účastníkom, býva tu tiež používaný termín „prezenčné vzdelávanie“
- b) Kombinovaná výučba – vznikla zo snahy zvýšiť podiel individuálneho štúdia na celkovom objeme vzdelávania – vstupný seminár, individuálne riadené štúdium, výcvikové semináre, záverečný seminár, či tutoriál.
- c) Korešpondenčné, dištančné vzdelávanie, e- vzdelávanie.

2.7.2 Metódy vzdelávania

Metód vzdelávania je veľmi veľa a členia sa podľa rôznych kritérií. My si ich len niekoľko predstavíme. Voľbu metód ovplyvňujú rôzne faktory, niektoré sú zobrazené na obr.7:



Obr. 7. Faktory ovplyvňujúce voľbu vzdelávacích metód (Bartoňková, 2010, s. 96).

Postupne sa vytvorila dost' široká škála metód vzdelávania, ktoré možno zaradiť do dvoch veľkých skupín (Koubek, 2008, s. 265-273):

- 1) Metódy používané k vzdelávaniu na pracovisku pri výkone práce – teda na konkrétnom pracovnom mieste, pri vykonávaní bežných pracovných úloh (metódy „on the job“). Pozrieme sa bližšie na tie, ktoré budeme využívať pri vytváraní procesu vzdelávania, sú to:
 - a) Coaching – ide vlastne o sústavné podnecovanie a smerovanie vzdelávaného k žiaducemu výkonu práce a k vlastnej iniciatíve, pričom sa berie do úvahy jeho individualita
 - b) Mentoring – je obdobou coachingu, určitá iniciatíva a zodpovednosť však v tomto prípade spočíva na vzdelávanom pracovníkovi samom, ktorý si sám vyberá akéhosi radcu (mentora), svoj osobný vzor. Mentor, ak je ochotný fungovať ako mentor mu radí stimuluje a usmerňuje, pomáha mu v jeho kariére, stáva sa jeho patrónom.
- 2) Metódy používané k vzdelávaniu mimo pracoviska (nech už v organizácii alebo mimo nej) sa často realizujú v režime podobnom režimu školskému, v zvláštnych zariadeniach. Ide o metódy používané k hromadnému vzdelávaniu skupín účastníkov. Znovu si predstavíme len tie metódy, ktoré sú pre nás použiteľné, sú to:
 - a) Prednáška, ktorá je obvykle zameraná na sprostredkovanie faktických informácií či teoretických znalostí
 - b) Prednáška spojená s diskusiou, alebo tiež seminár, je to metóda sprostredkujúca skôr znalosti
 - c) Prípadové štúdie - je obľúbená metóda vzdelávania. Účastníci vzdelávania alebo ich malé skupinky študujú jednotlivé prípadové štúdie, snažia sa diagnostikovať situáciu a navrhnuť riešenie problému.
 - d) Workshop je variantov prípadových štúdií. Praktické problémy sa riešia tímovo a z komplexnejšieho hľadiska.
 - e) Brainstorming je taktiež variantov prípadových štúdií. Skupina účastníkov vzdelávania je vyzvaná, aby každý z nich navrhol spôsob riešenia zadaného problému. Po predložení návrhu je usporiadaná diskusia o navrhovaných riešeniach, hľadá sa optimálny návrh, či optimálna kombinácia návrhov.
 - f) Vzdelávanie pomocou počítača (e- learning), neustále narastá. S výhodou ju využívajú organizácie, ktoré majú interné počítačové siete.

2.7.3 Prostriedky firemného vzdelávania

Pojem „didaktické prostriedky“ či „prostriedky firemného vzdelávania“ zahrňuje všeobecne všetky materiálne prostriedky, ktoré zaisťujú, podmieňujú a zefektívňujú priebeh vzdelávacieho procesu a napomáhajú tak dosiahnutiu cieľov vzdelávania (Skalková, 1999, s. 232).

Medzi základné prostriedky didaktickej techniky, ktoré napomáhajú vizualizácii, patrí (Mužík, 1998, s. 200):

- a) Spätný projektor
- b) Nástenné tabule
- c) Flipchart
- d) Nástenná doska s možnosťou prišpendľovania
- e) Magnetická tabuľa
- f) Moderné prostriedky vizualizácie:
 - Easy - flip, board copier, LCD panely, multimedialne projektory – data – video projektory, vizualizéry, projekčné plochy – plátna, a mnoho ďalších. Vývoj a ponuka týchto pomôcok sa rozširuje veľmi rýchlo.

2.8 Realizácia firemného vzdelávania

Po ukončení plánovacej fázy a všetkých prípravných prác je možné začať s realizáciou konkrétnych vzdelávacích aktivít v súlade s plánom podnikového vzdelávania. (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 83).

2.8.1 Organizácia a logistika firemného vzdelávania

K nevyhnutným prvkom realizácie firemného vzdelávania je nutné pripočítať ešte organizačné a finančné zabezpečenie celej vzdelávacej akcie. Toto sa prelína so všetkými fázami realizácie. Realizácia má tri fázy (Hroník, 2007, s. 162 -175):

1. Príprava - je potrebné pripraviť lektora, učebné materiály, pomôcky (organizačné zabezpečenie). Je treba pripraviť tiež účastníkov vzdelávania a poskytnúť im všetky potrebné informácie.

2. Vlastná realizácia – začína príchodom lektora na miesto vzdelávania. V sebe taktiež zahŕňa otvorenie, monitorovanie diania a priebehu, poprípade riešenie nepredvídaných situácií, atď.
3. Transfér – už v rámci plánovania či projektovania vzdelávacej akcie sú navrhnuté aktivity, ktoré budú nasledovať po skončení kurzu. Do tejto fázy spadajú prvé dni po kurze, kedy je treba napríklad zapracovať to, čo býva nazývané „databankou know-how“. Súčasťou tejto fázy môže byť i spracovanie fotodokumentácie z kurzu, videozáznamov atď. Bezprostredne po kurze by mala byť väčšina absolventov motivovaná k tomu, aby si získané znalosti a zručnosti overili a vyskúšali v praxi. Ak tak neurobia v najbližšom týždni, 80 % absolventov sa už o to nepokúsi.

2.9 Evaluácia firemného vzdelávania

Hodnotenie vzdelávacieho procesu by malo dať odpoveď na otázku, v akej miere boli splnené ciele vzdelávania. To znamená, že kritériá hodnotenia vzdelávacieho procesu by mali byť stanovené zároveň s cieľmi už v etape plánovania celého vzdelávacieho procesu (Kachaňáková, Nachtmanová, 2008, s. 131).

2.9.1 Oblasti evaluácie

Hodnotenie neprebíha len na úrovni samotného obsahu vzdelávacej akcie, ale hodnotí sa aj organizácia, realizácia, prostredie, lektori, študijné materiály, evaluácia inštitúcie, prebieha evaluácia celého vzdelávacieho procesu.

Hodnotíme teda (Prokopenko – Kubr, 1996, s. 188):

1. Kontext, t.j. súvislosti, za ktorých sa vzdelávacia akcia uskutočňuje
2. Výstupy, tzn. čo sa zmenilo v dôsledku školenia – poznajú účastníci niečo nové, naučili sa novým zručnostiam
3. Organizácia vzdelávacej akcie – môžeme ju chápať ako „membránu“, ktorá obaľuje celú vzdelávaciu akciu.

Vstupy, prvky, ktoré navrhujú prednášajúci a tvorcovia kurzu – sú súčasťou oficiálneho plánu štúdia v kurze (metódy a techniky)

4. Proces výučby, t.j. skúsenosť, ktorou účastník prechádza v priebehu kurzu.

2.9.2 Druhy a úrovne hodnotenia

Autorom hodnotenia môže byť sám subjekt – účastník vzdelávacej aktivity, alebo objekt – pozorovateľ, ktorý sa samotného vzdelávania nezúčastnil. Ak tam do toho ešte vnesieme časové rozlíšenie, vznikne nám matica metód a meraní, uvedená na obr. č. 8 (Hroník, 2007, s. 178).

		Horizont hodnotenia	
		Krátkodobý	Dlhodobý
H o d n o t e n i e	Subjektívne (hodnotí sám účastník)	Hodnotenie spokojnosti List sebe a lektorovi	Autofeedback Rozvojový plán (časť), 360° spätná väzba (sebahodnotenie)
	Objektívne (hodnotí pozorovateľ)	Test – retest, prípadové štúdie, mystery shopping, AC/DC	Rozvojový plán (časť), hodnotenie nadriadeným, mystery shopping, 360° spätná väzba (hodnotenie druhými), trend výsledkov, benchmarking, MBO, BSC

Obr. 8 Matica metód merania podľa autorstva a časového horizontu (Hroník, 2007, s. 178)

Krátkodobý časový horizont je obvykle daný hornou hranicou jedného mesiaca. Dlhodobý časový horizont je nad touto hranicou, najčastejšie s troj – až šesťmesačným odstupom nepočítajúc v tom rôzne aktivity založené na znovu poznaní. Tejto hornej hranice sa dosahuje u rozsiahlejších vzdelávacích projektov.

Všeobecne je možné kritéria vyhodnotenia rozdeliť do dvoch základných skupín (Vodák, Kucharčíková, 2007, s.119):

1. Vnútorne kritéria súvisia s obsahom vzdelávacieho programu. Môže to byť napr. reakcia účastníkov, t.j. ich vlastné hodnotenie priebehu školenia
2. Vonkajšie kritéria sa vzťahujú ku konečnému cieľu celého vzdelávacieho procesu. Patrí k nim napr. hodnota výkonu, zmena v objeme predaja, zmena v nákladoch. Meria teda niektoré aspekty výkonu.

2.9.3 Princípy hodnotenia

Existuje mnoho princípov, podľa ktorých by malo byť hodnotenie vykonávané. Dodržať všetky súčasne je často ťažké, v praxi firemného vzdelávania niekedy dokonca nemožné. Preto je teraz podstatné predovšetkým to, že:

- Hodnotenie by malo byť plánované v rovnakej dobe, kedy sa vykonáva identifikácia potrieb a navrhujú opatrenia (formulujú sa ciele, určuje sa obsah, volia sa metódy vzdelávania).
- Je treba vykonať viac meraní. Je treba brať do úvahy nielen oblasť spokojnosti s realizovanou vzdelávacou akciou, ale tiež proces učenia, správania a výsledky.
- V kontexte firemného vzdelávania je vhodné kombinovať ako viac úrovní hodnotenia, tak viac zdrojov hodnotenia (360° spätnej väzby).
- Kľúčovými slovami pri vykonávaní hodnotenia v organizácii sú uskutočniteľnosť a pružnosť. Školitelia a pracovníci oddelenia rozvoja ľudských zdrojov musia mať základný výcvik v metódach stanovovania merateľných cieľov, v kritériách ich dosiahnuteľnosti a v príprave rozumného návrhu evaluačného výskumu. (Belcourt – Wright, 1998, s. 194).

2.9.4 Chyby hodnotenia

Pri procese hodnotenia dochádza k viacerým chybám, tak zo strany lektora, ako aj zo strany účastníka. Medzi najčastejšie chyby patrí (Porubská, Ďurdiak, 2005, s.191):

- Haló efekt (lektor sa nechá strhnúť prvým dojmom)
- Efekt generalizácie (generalizovanie výsledkov)
- Efekt centrálnej tendencie (hodnotenie lektora len uprostred škály hodnotenia)
- Efekt pozície (hodnotenie podľa postavenia/pozície, nie výkonu)
- Efekt submisivity (podľahnutie cudzím názorom)
- Golémov efekt (nerovný prístup zo strany lektora k účastníkom)
- Efekt prísnosti (neprimeraná prísnosť)
- Efekt zhovievavosti (opak prísnosti)
- Efekt kontrastu (hodnotenie v opačnom zmysle)
- Efekt poznania (iné hodnotenie lektorovi známych účastníkov)

Aby sme sa vyvarovali chýb pri hodnotení, je dobré dodržať nasledovné zásady (Porubská, Ďurdiak, 2005, s. 192-193):

- objektivnosť – hodnotiť nestranne, nezaujato, bez predsudkov
- systematickosť – zabezpečiť, že interval medzi hodnoteniami nebude príliš dlhý, významnú roľu tu hrá aj pravidelnosť, aby sa správne korigoval celý vzdelávací proces
- orientácia na súčasnosť – predmet hodnotenia musí byť aktuálny
- orientácia na proces, nielen na výkon - hodnotíme nielen výkon, ale aj proces, ktorý viedol k výkonu (dôležitosť cesty, ktorou sa k výsledku dopracujeme)
- zameriavanie sa na pozitívne stránky – človek si upevňuje tie formy správania, za ktoré je okolím pozitívne odmeňovaný

2.10 Projektovanie vzdelávacej akcie

Efektivita každej vzdelávacej akcie je do istej miery zaistená projektovaním vzdelávacej akcie. Každý projekt vzdelávacej akcie by mal zahrňovať odpovede na otázky: Prečo? Koho? Čo? Kedy? Ako? Kto? Kde? Začo?

To znamená, že projekt vzdelávacej akcie sa skladá z nasledujúcich krokov (Bartoňková, 2010, s.145):

1. Analýza a identifikácia vzdelávacích potrieb
2. Interpretácia výsledkov analýzy vzdelávacích potrieb:
 - a. formulácia cieľa vzdelávacej akcie
 - b. stanovenie profilu účastníka a profilu absolventa vzdelávacej akcie
 - c. určenie obsahu vzdelávacej akcie, zostavenie inventára disciplín, tvorba študijného plánu, osnov a anotácií
 - d. tvorba študijných materiálov
3. Voľba foriem, metód a techník vzdelávania, spolu s voľbou didaktických pomôcok a techniky
4. Zoznam lektorov
5. Organizačné zabezpečenie vzdelávacej akcie
6. Materiálno technické a finančné zabezpečenie vzdelávacej akcie, pred kalkulácia
7. Návrh spôsobu evaluácie vzdelávacej akcie

Projektovanie vzdelávacej akcie v sebe opäť zahŕňa štyri hlavné fázy firemného vzdelávania a to: identifikácia potrieb, plánovanie, realizácia a hodnotenie.

3 VYTVORENIE PROCESU VZDELÁVANIA VO FIRME LIEKOZISK

Po teoretickom tematickom ukotvení si predstavíme spoločnosť, pre ktorú sme vytvorili proces vzdelávania medicínskych reprezentantov

3.1 Farmaceutická spoločnosť LIEKOZISK

3.1.1 História firmy

Liekozisk je špičková medzinárodná spoločnosť zaoberajúca sa výskumom a vývojom produktov, ktoré chránia a zlepšujú zdravie pacientov. Základom pre vznik spoločnosti Liekozisk boli zakladajúce firmy, Biba - Leiby a Vandok, ktoré patrili ku svetovej špičke v oblasti výskumu a výroby produktov podporujúcich zdravie a zdravú výživu.

História siaha až do roku 1758, kedy Leiby (neskôr v roku 1970 spojená s firmou Biba) vyrábala chemikálie a farbivá. Postupom času svoj sortiment rozšírila na výrobu látok pre textilný priemysel, textilné chemikálie, výrobu plastov a v roku 1938 došlo k založeniu divízie Pharma.

Začiatky firmy Vandok siahajú do roku 1886, kedy bola založená továreň na farbivá a k vzniku farmaceutickej divízie potom došlo v roku 1917.

3.1.2 Súčasnosť firmy

Dňa 7. marca 1996 bolo vo Švajčiarsku prvýkrát oznámené zlúčenie svetoznámych firiem Biba – Heigy a Vandok do jednej spoločnosti, ktorá poniesie názov Liekozisk.

K tomuto zlúčeniu došlo v decembri 1997 a firma Liekozisk začala oficiálne existovať v celosvetovom meradle.

3.1.3 Štruktúra spoločnosti

Spoločnosť je v súčasnosti v SR rozdelená do 4 divízií a tie sa ďalej delia do business units (BU)

1. Divízia Pharma - so zameraním na originálne, moderné, inovatívne spôsoby liečby v oblasti General medicine a Oncology. Táto divízia sa radí svojim obratom na popredné miesto vo firme a je rozdelená do týchto business units:

- General medicine
 - Cardiovascular Medicine (kardiológia)
 - Central Neuroscience (neurológia/psychiatria)
 - Respiratory (alergológia/pneumológia)
 - Rheumatology/Osteology (reumatológia/osteológia)
 - Ophthalmics (oftalmológia)
 - Infectious Diseases, Transplantology & Immunology (transplantológia)
 - Oncology (onkológia/urohematológia)
2. Divízia Consumer Health, ktorú reprezentuje Business Unit:
 - OTC – so zameraním na oblasť voľne predajných liekov
 3. Divízia Biba Vision – so zameraním na kontaktné šošovky a roztoky
 4. Divízia Vandok – so zameraním na aktivity v oblasti generických liečiv.

Ponúka cenovo výhodnú liečbu po skončení platnosti patentu výrobku.

Nás bude zaujímať divízia Pharma, kde sa nachádza najviac medicínskych reprezentantov, pre ktorých vytvoríme proces vzdelávania.

3.1.4 Poslanie a hodnoty spoločnosti

Poslaním spoločnosti je:

- je prinášať hodnoty pacientom a všetkým zákazníkom
- nielen vyhovieť ich potrebám, ale tiež presiahnuť očakávania spoločnosti
- objavovať, vyvíjať a úspešne uvádzať na trh inovatívne produkty na liečbu chorôb, zmiernenie ich príznakov a zlepšujúcu kvalitu života
- zaistiť akcionárom návratnosť postavenú na vynikajúcich výsledkoch a náležite odmeňovať tých, ktorí prinášajú svoje nápady a pracujú v spoločnosti
- vytvoriť povest' zamestnávateľa, ktorý poskytuje svojim zamestnancom príjemné pracovné prostredie, kde ľudia môžu realizovať svoje profesionálne ambície a kde sa podporuje efektívnosť a kreatívny prístup
- Súčasne sa starať o svet a o spoločnosť skrz podporu hospodárskeho a spoločenského rozvoja a ochrany životného prostredia a tak konať i naďalej

V skratke sme si predstavili spoločnosť, pre ktorú budeme vytvárať proces vzdelávania pre medicínskych reprezentantov.

3.1.5 Funkcia farmaceutickej firmy

Farmaceutická spoločnosť, ktorá vkladá veľké finančné prostriedky na vývoj a výskum nových liekov, si starostlivo vyberá svojich spolupracovníkov na plnenie cieľov vývoja a výskumu. Lieky treba najprv pripraviť v laboratóriu, následne v klinických štúdiách overiť ich schopnosť liečiť a v neposlednom rade dostať ich do obehu. Oboznámiť s nimi lekárov, aby oni mohli ďalej tieto produkty rozšíriť medzi pacientov, ktorí na novú liečbu čakajú. Práve tu, keď sa produkt šíri medzi odbornú lekársku verejnosť si firma vyberá spomedzi ľudí uchádzajúcich sa o miesto medicínskeho reprezentanta tých, ktorí budú najlepšie prezentovať kultúru spoločnosti a budú veľmi efektívne a profesionálne odovzdať všetky odborné informácie lekárom.

Prvotná zodpovednosť je na oddelení ľudských zdrojov, kde majú neľahkú úlohu takýchto ľudí nájsť a zabezpečiť ich ďalšie zaškolenie.

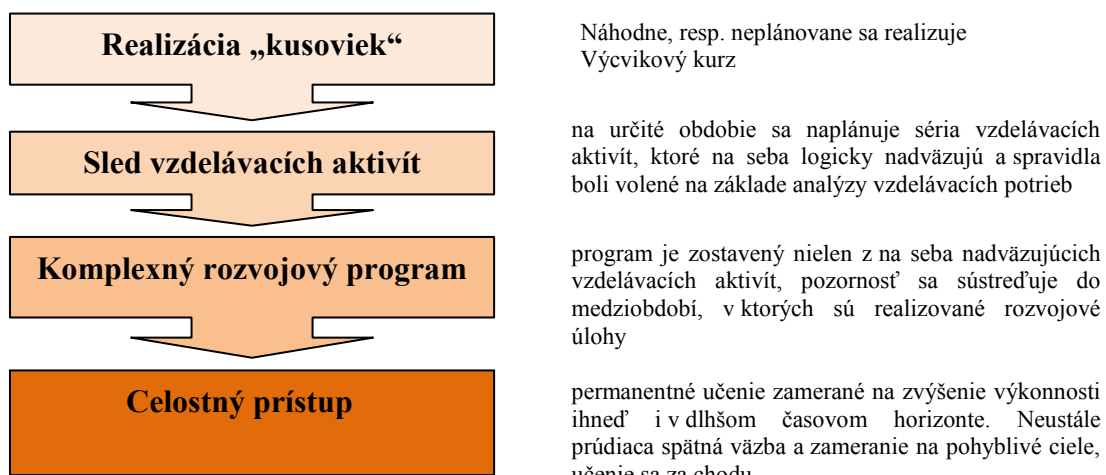
3.2 Medical Sales Representative (MSR)

Reprezentant spoločnosti Liekozisk by mal disponovať komunikačnými schopnosťami (a predajné zručnosti), prezentačnými zručnosťami, mal by ovládať prácu s PC. Súčasťou jeho práce je aj analýza predajných dát a schopnosť samostatne tvoriť akčný plán na plnenie predajných cieľov. Odborný zástupca firmy preberá zodpovednosť za plnenie predajného plánu vo zverenom regióne, preto je nevyhnutné mať vodičské oprávnenie na vedenie motorového vozidla skupiny B a už určitú skúsenosť s vedením motorového vozidla. Reprezentant spoločnosti je v konečnom dôsledku samostatným manažérom vo svojom regióne, ktorý je za výsledky plne zodpovedný. Aby všetky svoje zverené úlohy mohol plniť, je dôležité, aby bol dôsledne zaškolený, aby dostal všetky potrebné informácie na plnenie zverených úloh. K tomuto všetkému má slúžiť novovytvorený proces vzdelávania, ktorý je rozdelený podľa stupňa pokročilosti toho ktorého zamestnanca na pozícii medicínskeho reprezentanta v spoločnosti Liekozisk.

3.3 Súčasný stav vo vzdelávaní vo firme

V spoločnosti Liekozisk nie je v súčasnosti vytvorený komplexný proces na vzdelávanie medicínskych reprezentantov, neexistuje žiadne kompletne usmernenie na základe ktorého vzdelávanie prebieha. Spoločnosť má vytvorenú brožúru „Vstupné materiály pre nového zamestnanca spoločnosti LIEKOZISK“ pripravené oddelením ľudských zdrojov. Nový zamestnanec sa tu dozvie všetko o spoločnosti, ako aj to, čo ho čaká najbližších 6 mesiacov po nástupe. Je však univerzálna, či pre medicínskeho reprezentanta, či pre IT manažéra, či manažéra do oddelenia farmakovigilancie. To zo sebou nesie riziko, že je postavená všeobecne, nie je vytvorená na jednotlivé pozície. Otázky, na ktoré nenájdu odpoveď je nutné následne konzultovať s priamym nadriadeným, s ktorým je nevyhnutné aj nastavenie cieľov.

Obchodné spoločnosti, ktorou spoločnosť Liekozisk je, by mal zvažovať prejsť od „jednorázového, nárazového vzdelávania“ k celostnému riešeniu vzdelávania. Samozrejme bude nejaký čas trvať, než sa v spoločnosti udomácní tento nový prístup. Liekozisk je kreatívna spoločnosť, kde sa kreativita a nápaditosť cení :



Obr. 10 Vývojové fázy koncipovania rozvoja a vzdelávania vo firme (Hroník, 2007, s. 217)

Zamestnanec, ktorý nastúpi do spoločnosti Liekozisk je štandardne zaškolený, bez ohľadu na pozíciu nasledovne:

- Školenie BOZP
- Ak mu bude pridelené služobné vozidlo, školenie vodičov
- Práca s reportovacím systémom JD
- Školenie z finančného oddelenia, spracovanie vyúčtovania a dochádzky
- Školenie z medicínskeho oddelenia o postupe pri hlásení nežiaducich účinkov

Novo nastupujúci Medicínsky reprezentant po zaškolení vyššie uvedenými programami pokračuje na zaškolenie produktov - Produktové školenie. Produktové školenia sú pre MSR veľmi dôležité a zvyčajne trvajú niekoľko dní. Dostáva sa im zo strany medicínskeho oddelenia podrobné zaškolenie a čas na samoštúdium, aby mohol dané množstvo informácií spracovať. Nasleduje test na preverenie získaných vedomostí.

Od svojho nástupu komunikuje so svojim priamym nadriadeným ASM. Práve ASM vypracuje plán na najbližšie obdobie, ktorý predstaví medicínskemu reprezentantovi a podľa potreby sa plán aktualizuje. Area manažér je aj kouč a uvádza spolu s ostatnými členmi tímu nového kolegu do terénu. Spoločnosť Liekozisk si do svojich radov na pozície medicínskych reprezentantov vyberá ľudí už so skúsenosťami a predpokladá, že majú zvládnuté základné predajné techniky. Tu nastáva problém, pretože do firmy prichádzajú ľudia s rozdielnymi základmi predajných zručností a pre area manažéra je náročné dostať všetkých členov tímu na jednotnú úroveň, ktorá by korešpondovala aj s kultúrou celej spoločnosti.

Na zjednotenie znalostí a zručností by pomohlo vytvoriť v spolupráci s oddelením ľudských zdrojov návrh procesu vzdelávania medicínskych reprezentantov. Vytvorený proces by mal byť univerzálny. Jeho zavedením do praxe máme istotu, že všetci dostanú rovnaké informácie a môžu podávať rovnako dobré výkony. Po absolvovaní tohto procesu sa rozdiely, ktoré si so sebou do spoločnosti priniesli stierajú. Všetci majú rovnaké podmienky na štartovacej čiare, je už len na ich iniciatíve, kreativite a šikovnosti, ako so získanými informáciami naložia.

3.4 Návrh procesu vzdelávania MSR

Ako sme sa v teoretickom ukotvení problematiky dozvedeli, celý proces vzdelávania vo firme sleduje stratégiu spoločnosti a je tvorený pre zvýšenie profitu a rentability firmy. Dôležité je aj napĺňanie vízie a poslania spoločnosti. Ak chce firma „vytvoriť povest' zamestnávateľa, ktorý poskytuje svojim zamestnancom príjemné pracovné prostredie, kde ľudia môžu realizovať svoje profesionálne ambície a kde sa podporuje efektívita a kreatívny prístup“ (poslanie spoločnosti), je pre motivovaného zamestnanca nutné mať na zreteli neustále zlepšovanie svojich zručností a znalostí. Je veľkou výhodou, ak je možné snaživým a ambicióznym zamestnancom ponúknuť možnosť rozvoja a kariérneho postupu.

3.4.1 Návrh plánu vzdelávacích aktivít

Na základe identifikácie potrieb vo vzdelávaní ako aj stratégie spoločnosti sme vytvorili schému vzdelávania pre MSR od nástupu do spoločnosti (okrem už spomínaných základných školení) až do 2 rokov pôsobenia vo firme.

Proces vzdelávania pre MSR je vytvorený ako celok, ale pružný celok, ktorý dokáže reagovať na potreby trhu a spoločnosti, pri zmene vonkajších faktorov, rýchlej zmene marketingovej stratégie, či výmene ľudí v tíme. Získané predajné zručnosti sú univerzálne a dajú sa uplatniť či v „kardio“, či „neuro“ tíme. Medicínsky reprezentant len prejde novým produktovým školením, pretože znalosť produktu a konkurencie je dôležitou súčasťou práce obchodníka. Priamy nadriadený tak bude mať ľudí so širšími kompetenciami, ktorí budú v prípade potreby schopní zasiahnuť a pomôcť aj v iných tímoch. V nasledujúcej tabuľke sme vytvorili návrh procesu vzdelávania:

Časový horizont vzdelávacích kurzov	Vzdelávacia aktivita VA	Dĺžka trvania VA	Hodnotenie VA
1. Mesiac	Základné predajné zručnosti (prvá návšteva u klienta)	1 ½ dňa	Spoločné návštevy s ASM, interným trénerom
4. mesiac	Predajné zručnosti I. (teória schodov)	2 dni	Spoločné návštevy s ASM, interným trénerom
6. Mesiac	Prezentačné zručnosti I. (príprava, organizácia, prezentácia)	2 dni	Po organizácii seminára a po prezentácii
8. mesiac	Time management , teritoriálne plánovanie	2 dni	Tvorba OP a AP na cyklus
15. Mesiac	Predajné zručnosti II.	2 ½ dňa	Spoločné návštevy s ASM, interným trénerom
22. mesiac	Gain – prispôsobenie sa komunikačnému štýlu klienta	2 ½ dňa	Spoločné návštevy s ASM, interným trénerom
Kvartálne	Produktové znalosti a znalosti konkurencie	Na meetingu	Testy na cyklických mítingoch, v teréne

Obr. 11 Návrh procesu vzdelávania MSR v Liekozisk

Skratky: AP - akčný plán
 ASM - area sales manažér
 OP - obchodný plán
 MSR - medical sales representative
 VA - vzdelávacia aktivita

Teraz si stručne predstavíme jednotlivé vzdelávacie aktivity, ktorými MSR pri práci v teréne prejdú:

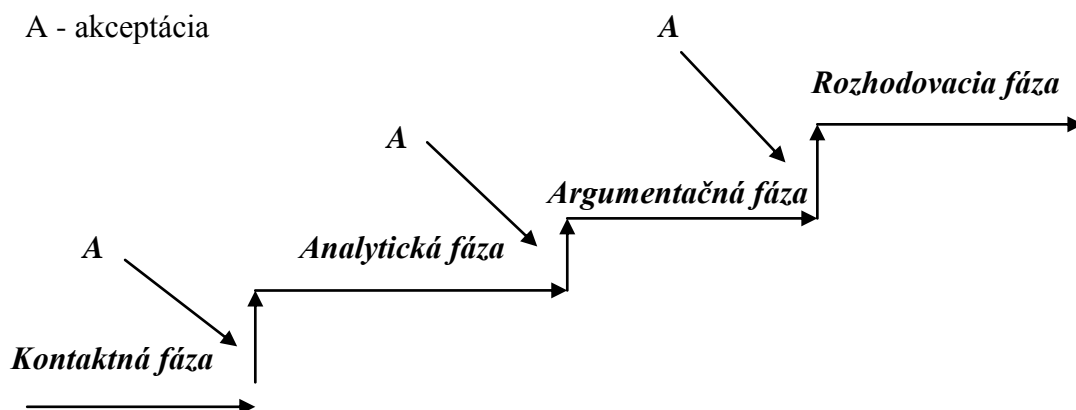
Základné predajné zručnosti – sú zamerané na prípravu MSR na prvú návštevu u klienta podľa štandardov firmy. Prvý dojem je dôležitý a nedá sa urobiť dvakrát, preto zoznámenie sa s klientmi je nepochybne podstatným krokom v kariére MSR. MSR sa zoznámi s cieľmi prvého kola návštev, s formou predajnej návštevy a bude mu zdôraznená dôležitosť implementácie marketingovej stratégie.

Metódy – prezentácia, individuálne a skupinové cvičenia (hranie rolí), emotívne učenie, interakcie

Predajné zručnosti I. – sú zamerané na ciele predajnej návštevy (vlastnosti – výhody – úžitky), fázy predajného rozhovoru podľa štandardov (úvod, analýza, argumentácia, záver), budovanie vzťahov so zákazníkmi, práca s marketingovými materiálmi, získavanie akceptácií, neverbálna komunikácia.

Predajná návšteva MSR (teória schodov):

A - akceptácia



Kontaktná fáza – vytvorenie pozitívnej atmosféry a dôvery (predstavenie, pripomenutie seba a témy a minulé a dnešné), žiadosť o čas.

Analytická fáza - zistenie názorov, postojov, potrieb a príležitostí (otázky otvorené, doplňujúce), zhrnutie požiadavkou a potrieb (otázky zatvorené), aktívne načúvanie.

Argumentačná fáza – cieleňá argumentácia (potreba, vlastnosť, výhoda, úžitok), prezentácia riešenia (úžitky, riešenia), implementácia marketingovej stratégie).

Rozhodovacia fáza – využitie nákupných signálov (zhrnutie akceptovaných výhod/úžitkov), dosiahnutie konkrétnej dohody (časový plán + žiadosť o záväzok).

Metódy – tímová interakcia, emotívne učenie, maximálna vizualizácia, praktický tréning, hranie konkrétnych situácií / nácvik.

Prezentačné zručnosti I. – cieľom tréningu je vybaviť účastníkov takou úrovňou prezentačných zručností, aby boli schopní úspešne implementovať marketingovú stratégiu v oblasti hromadných aktivít. Úspešne v tomto poňatí znamená z hľadiska podpory/nárastu predaja v regiónoch. Účastník sa zoznámí s 3 funkciami, s ktorými sa musí stotožniť počas hromadného predaja a to: organizátor, moderátor a rečník.

Základom každej dobrej prezentácie je dodržanie pravidla 3P

1. povedz, čo im chceš povedať
2. povedz im to
3. povedz, čo si im povedal

Metódy – učenie sa zo skúseností, brainstorming, tímová práca, spätná väzba k výkonu (ako ju dávať, aj ako ju prijímať).

Time management , teritoriálne plánovanie – cieľom vzdelávacej akcie je naučiť účastníkov ako efektívne narábať s časom a efektívne si plánovať prácu v teréne. Naučí sa tvoriť akčný a obchodný plán tak, aby to boli účinné nástroje pri dosahovaní stanovených predajných cieľov

Predajné zručnosti II – cieľom tréningu je zopakovanie a zafixovanie si štandardnej úrovne predajných zručností. Zlepšenie predajných a komunikačných zručností na úroveň 3 resp. 4 štandardov. Motivácia účastníkov k ďalšiemu rozvoju, psychológia predaja – prispôsobenie sa komunikačnému štýlu lekára, neverbálna komunikácia pre pokročilých

Metódy - prezentácia, individuálne a skupinové cvičenia (hranie rolí), emotívne učenie, interakcie

Gain - čo vlastne gain znamená? V slovníku nájdeme veľa výrazov: zisk, získať, zarobiť, dosiahnuť, dobehnúť, nadobudnúť, zvyšovať rast. Voľne by sme mohli povedať aj „přibrat“ na váhe, ale skôr na mentálnej váhe. Cieľom tohto tréningu bude rozšírenie si databázy otázok do analýzy, aktívne načúvanie, neverbálna komunikácia, plánovanie pred a po návšteve, sociálna typológia všeobecne – ľadovec ako model ľudskej psychiky, riešenie námietok, typológia u našich zákazníkov, rôzne spôsoby uzatvorenia návštevy.

Metódy – učenie sa zo skúseností, brainstorming, tímová práca, spätná väzba k výkonu (ako ju dávať, aj ako ju prijímať).

Produktové znalosti - tréning produktových zručností MSR absolvuje hneď po nástupe na pozíciu. No tieto informácie treba aktualizovať a MSR sú v pravidelných intervaloch testovaní na znalosti o produktoch, ale tiež aj o konkurencii. Znalosť konkurencie nám umožní proaktívne reagovať na zmeny trhu a prispôbiť sa im včas.

Metódy – prednáška, rozhovor, skupinová spolupráca (spätná väzba z terénu), testy.

Pri samotnom projektovaní vzdelávacích akcií bude potrebné vytvoriť aj profil účastníka a absolventa, stanovenie konkrétnych cieľov a nominovať vhodného lektora.

3.4.2 Manažér vzdelávania, interný kouč

Je veľkou výhodou spoločnosti, ak má na oddelení ľudských zdrojov vytvorenú pozíciu Manažéra pre vzdelávania, či interného trénera. V spoločnosti Liekozisk na Slovensku nie je v súčasnosti táto pozícia. Vo firme nie je ani interný kouč, ktorý by riadil vzdelávacie aktivity pre zamestnancov.

Obsadením tejto pozície by spoločnosť získala celistvý pohľad na vzdelávanie. V spoločnosti je v súčasnosti cca 80 zamestnancov na pozícii MSR. Je to veľké číslo a nie je jednoduché bez manažéra riadiť vzdelávanie všetkých MSR. Samozrejme je možné využiť služby externých lektorov, to však prináša so sebou vysoké náklady na vzdelávanie.

Čiastočnú pomoc pre oddelenie ľudských zdrojov predstavujú v oblasti vzdelávania Area sales manažéri. Práve oni sú školení, aby mohli zverencom vo svojich tímoch prostredníctvom koučovania pomáhať rozvíjať kompetencie a zručnosti. Je to súčasť ich náplne práce. O čo pri koučovania ide? Ide o lepšie fungovanie a vyšší výkon.

Koučovanie stavia na (Whitmore, J., 1994 s. 121):

- Kontexte - vedomosti a zodpovednosť
- Zručnostiach - efektívne pýtanie sa
- Poradí - ciele, realita, možnosti, voľba

Samozrejme, že treba s ľuďmi pracovať aj ďalej, nielen prvé 2 roky, ale to by vzhľadom na rozsiahlosť problematiky bolo už na inú prácu.

3.4.3 Soft skills zručnosti alebo sociálne kompetencie

Termín soft skills, alebo mäkké zručnosti znamená, ako dobre sa dokážu zamestnanci vysporiadať nielen s ľuďmi a ich spôsobmi správania, ale tiež so sebou samými. Skôr sa soft skills nazývali sociálne kompetencie. Byť držiteľom sociálnych kompetencií je dnes určujúci predpoklad pre to, aby ľudia získali a udržali si zamestnanie (Peters – Kühlinger, Friedel, 2007, s. 13 -14).

Práve vzdelávanie je jedna z možností ako možno pomôcť zamestnancom rozvíjať soft skills zručnosti. Rozvojom týchto kompetencií človek získava pocit dôležitosti.

„Mať pocit dôležitosti, byť rešpektovaný a uznávaný sú tri najväčšie ľudské potreby.“

Thomas Dewey

Túžba byť dôležitý je najsilnejšia ľudská potreba, ňou sa odlišujeme od zvierat. Čím dôležitejšie sa niekto pri vás cíti, tým pozitívnejšie bude na vás reagovať (Pease, 2006, s. 8-9).

Naše zameranie je na obchodníkov. Predávať môže každý, no nie každý je úspešný predajca. Čo odlišuje úspešných predajcov od tých menej úspešných?

U všetkých úspešných predajcov môžeme pozorovať určité spoločné charakteristiky, zhrnuli sme ich do nasledujúcich okruhov (Filipová, 2006, s. 10):

- osobnostné predpoklady
- silná osobná motivácia
- znalosti a vedomosti
- schopnosti a zručnosti

Prvotná zodpovednosť je na oddelení ľudských zdrojov, kde prebieha výber zamestnancov na jednotlivé pracovné pozície.

Osobnostné predpoklady – úspešný predajca je:

Aktívny, činorodý, iniciatívny, kreatívny, extrovert. Má vzťah k ľuďom, je priateľský, sebaistý, má značnú sebadôveru. Ďalej je vyrovnaný, odolný voči záťaži, schopný sebakontroly, poctivý, svedomitý, zodpovedný, spoľahlivý, vytrvalý a trpezlivý. Ako výhoda sa považuje jeho flexibilita pozitívny prístup, dostatočný nadhľad a zmysel pre humor. Samozrejme, že u úspešného predajcu nesmie chýbať ctižiadosť (Filipová, 2006, s. 10 – 14).

Silná osobná motivácia - pre túžbu dosiahnuť úspech musí mať človek silnú motiváciu. Výraznou motiváciou pre väčšinu je, keď robí, čo chce a čo ich zaujíma,

keď ich práca baví. Ak sa naučia prácou baviť sa, obohatia svoj život o ďalšiu dimenziu (Filipová, 2006, s. 15 – 17).

Znalosti a vedomosti – okrem základných všeobecných znalostí musí mať predajca určité znalosti a vedomosti špecifické pre daný odbor. Sú to predovšetkým znalosti a vedomosti: o produkte, sortimente, službách, o firme, o trhu, o konkurencii, o regióne, teritóriu, a právnych aspektoch obchodovania, o technikách predaja, predajných technikách a podobne (Filipová, 2006, s. 17).

Schopnosti a zručnosti – medzi základné schopnosti a znalosti dobrého predajcu patrí: komunikačné schopnosti a zručnosti, schopnosť koncentrácie, schopnosť pracovať s informáciami, schopnosť sociálnej orientácie a empatie, organizačné schopnosti, schopnosť učiť sa (Filipová, 2006, s. 19).

3.5 Realizácia vzdelávacej aktivity

Z tabuľky návrhu procesu vzdelávania je potrebné každú jednu vzdelávaciu aktivitu rozpracovať a pripraviť na realizáciu. V terminologickom úvode sme si predstavili, čo by všetko realizácia mala obsahovať. Táto fáza pozostáva z niekoľkých nevyhnutných prvkov. Sú to ciele, program, motivácia, metódy, účastníci a lektori. Je nevyhnutné, aby boli pre lektora dostupné všetky zdroje, z ktorých je možné zostaviť a zrealizovať vzdelávaciu aktivitu. Dôležitá je evidencia účastníkov školení ako aj ich dosiahnuté zručnosti a kompetencie. Tu manažér vzdelávania úzko spolupracuje s area sales manažérmi, ktorí sú s MSR v najužšom kontakte. Všetky tieto informácie sú dôležité pre plánovanie a tvorbu jednotlivých školení a tréningov.

Ak sú skúsenosti s firemnými tréningami medzi zamestnancami dobré, je to výborný odrazový mostík k ďalšiemu vzdelávaniu. Ľudia, ktorí sa chcú posunúť ďalej, sú motivovaný prijímať ďalšie informácie a zvyšovať si kompetencie.

Firemné vzdelávanie má veľkú výhodu, že účastníci tréningov sa vracajú na ďalšie vzdelávacie aktivity pravidelne a tým sa vytvára aj vzťah medzi lektorom a účastníkom, postupne sa buduje dôvera. Lektor si môže overovať, ako sa získané vedomosti a zručnosti dostali účastníkom pod kožu, ako sa im so získanými informáciami pracuje v teréne. Získava spätnú väzbu a práve názor účastníkov môže lektorovi pomôcť pri zlepšovaní v opätovnom projektovaní vzdelávacej aktivity.

Po naplánovaní vzdelávacej aktivity, lektor pošle pozvánky účastníkom a môže ich požiadať aj o prípravu, prípadne postrehy či otázky, ktoré ich v teréne trápia. Všetky tieto informácie sa stanú jedným z pilierov pri príprave tréningu.

Tréning sa uskutoční podľa plánu, vo vopred stanovenom termíne, účastníci sa rozídu na svoje pracovné miesto.

3.6 Hodnotenie vzdelávacej aktivity

Po skončení vzdelávacej aktivity je na rade hodnotenie vzdelávacej aktivity. Je dobré požiadať o bezprostrednú spätnú väzbu tesne po jej uskutočnení, ešte pred odchodom účastníkov z tréningu. Tak ako stanovovanie cieľa, ktorý by mal byť vždy SMART, je žiaduce, aby si sami účastníci stanovili svoj akčný plán, v čom budú pracovať inak, dokedy a čo im to prinesie. Takýto SMART cieľ si odnesú domov, dostane ho k dispozícii aj ich priamy nadriadený, aby vedel, na čo sa má pri spoločných návštevách zamerať.

Aby bolo hodnotenie čo najviac objektívne, vypracovali sme ako súčasť procesu vzdelávania aj Štandardy pre prácu MSR v teréne. Štandard pri hodnotení je 2 (všetko pod znamená príležitosť na zlepšenie, všetko nad je pre MSR výborné a je dobré zotrvať v nastúpenom trende.), započítava sa do kvalitatívneho hodnotenia a je súčasťou bonusového systému.

Návrh Štandardov na hodnotenie MSR pri spoločných návštevách je uvedený v Prílohe 1.

Príloha 2 v sebe nesie hodnotiaci formulár na objektívne hodnotenie MSR v teréne priamym nadriadeným (ASM – area sales manager).

Posúdenie vhodnosti vytvoreného procesu vzdelávania medicínskych reprezentantov nám poskytnú samotní účastníci vzdelávacích aktivít ako aj predajné výsledky vzdelávaných v teréne. Aby sme sa však vyhli chybám pri hodnotení, je dobré mať po ruke objektívne meradlo a tým by mali byť práve Štandardy hodnotenia MSR (v prílohe č. 1), kde sa dá objektívne hodnotiť práca MSR pri spoločných návštevách s ASM, či interným koučom, ak ho spoločnosť má k dispozícii. Všetko sa zapíše do hodnotiaceho formulára (v prílohe č. 2) a výsledok sa stane súčasťou cyklického, alebo polročného hodnotenia a tým, že je súčasťou bonusovej schémy, môžu sa novo získané zručnosti premeniť na balík na účte vzdelávaného.

ZÁVER

Za pomoci vytvoreného procesu vzdelávania, ktorý sleduje stratégiu spoločnosti a je vytvorený po identifikovaní vzdelávacích potrieb, jeho postupnosti od Základných predajných zručností až po zvládanie námietok a prispôbeniu sa komunikačnému štýlu klienta, čo je obsiahnuté v Predajných zručnostiach II. a v tréningu GAIN, sa nami vzdelávaný subjekt dostane zo štartovacej čiary do cieľa. No ubehne tým jednu etapu z pretekov. Celý tento proces je zložitý, zahŕňa v sebe starostlivé naplánovanie vzdelávacích aktivít, realizáciu a samozrejme v neposlednom rade aj hodnotenie. Práve hodnotenie efektívnosti vzdelávacej aktivity či z pohľadu vzdelávaných, či z pohľadu area manažéra, ktorý sleduje posun v zručnostiach a môže hodnotiť aj efektívnosť vzdelávacej aktivity/tréningu v praxi. Pre objektívne hodnotenie máme k dispozícii Štandardy hodnotenia MSR.

V dnešnej dobe je nevyhnutné neustále vzdelávanie sa, aby bol človek schopný reagovať na všetky zmeny vo firme, v spoločnosti a bol schopný prispôbiť sa požiadavkám trhu. Je to neľahká cesta, ale pri vhodnej motivácii a správnom prístupe je možné touto cestou kráčať a bežať nielen preteky na krátke trate, ale v konečnom dôsledku zvládnuť aj maratón.

Meno a priezvisko autora: Ing. Dagmar Novomestská
Názov fakulty a katedry : FILOZOFICKÁ FAKULTA
Katedra sociológie a andragogiky
Názov diplomovej práce: Vytvorenie procesu vzdelávania medicínskych
reprezentantov vo farmaceutickej firme
Počet znakov(s medzerami): 93 080
Počet príloh : 2
Počet titulov použitej literatúry: 23
Kľúčové slová: Firemné vzdelávanie, vzdelávacia aktivita,
plánovanie, stratégia, vzdelávacie metódy, MSR
– medicínsky reprezentant, hodnotenie, kouč,
koučovanie,

ANOTÁCIA

Záverečná práca sa zaoberá firemným vzdelávaním. V úvode je problematika terminologicky ukotvená, sú tam nevyhnutné kroky, ktoré je potrebné vykonať, než je samotná vzdelávacia akcia realizovaná a riešené je aj hodnotenie vzdelávania. Následne v druhej časti práce je vytvorený návrh procesu vzdelávania medicínskych reprezentantov vo farmaceutickej firme. Pre objektívne zhodnotenie efektivity vzdelávania a jeho uplatnenia v praxi sme pripravili Štandardy hodnotenia medicínskeho reprezentanta, ako aj formulár hodnotenia, kde sa výsledky zo spoločnej návštevy zapisujú.

ABSTRACT

The term paper discusses learning and development in a company. In its first part, it clears the terminology and outlines the steps necessary before any training can take place, and touches on the issue of evaluation. In its second part, a proposal is made for a learning/training system for medical representatives in a pharmaceutical company. To allow an objective evaluation of how effective and relevant the training/learning was, we have designed Standards of Medical Representative Evaluation, and an evaluation form which collects results from the visit.

LITERATURA

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing 2002
- BARTÁK, J. *Základní kniha lektora/trénera*. Olomouc: Votobia, 2003
- BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*, Grada, 2010
- BELCOURT, M. – WRIGHT, P.C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*, Praha: Grada, 1998
- BĚLOHLÁVEK, F. – KOŠŤAN, P. - ŠULER, O. *Management*, Brno: Computer Press, a.s., 2006
- BUCKLEY, R. – CAPLE, J. *Tréning a školení*. Brno: Computer Press, 2004
- FILIPOVÁ, A. *Umění prodávat*, Praha, Grada, 2006
- IVANOVÁ - ŠALINGOVÁ, M. *Vreckový slovník cudzích slov*. Bratislava: Kniha-spoločník 1993, 846 s.
- KACHAŇÁKOVÁ, A. et. Al.: *Personálny manažment*, Bratislava: Iura Edition, 2008
- KOŠŤAN, P. – ŠULEŘ, O. *Firemní strategie, plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Management Press, 2008
- KÚHLINGER, G.P. *Komunikační a jiné „měkké“ dovednosti*, Praha: Grada 2007
- MATULČÍKOVÁ, M. - MATULČÍK, J.: *Vzdelávanie a kariéra*. Bratislava, Ekonóm 2009.
- MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika*. Praha: Codex Bohemia, 1998
- PALÁN, Z. *Výkladový slovník – lidské zdroje*. Praha: Academia, 2002
- PEASE, A a B. *Úspěšné komunikační strategie*, Bratislava: Ikar, 2006
- PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*, Praha: Grada, 2010
- POKORNÁ, D. *Projektování vzdělávacích aktivit*, Olomouc. VUP, 2000
- PORUBSKÁ, G. – ĎURDIÁK, Ľ. *Manažment vzdelávania dospelých*. Nitra: SlovDidac, 2005.
- PROKOPENKO, J. – KUBR, M. A KOL. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996
- SKALKOVÁ, J., *Obecná didaktika*. Praha: ISV, 1999
- WHITMORE, J. *Koučování*, Praha: Management Press, 1994
- WRIGHT, P. M. – NOE, R.A. *Management of organizations*. London: Irwin, 1995

Internetové zdroje:

www.personalista.com

www.e-360.cz

<http://karierabezhranic.sk>

ZOZNAM PRÍLOH

1. Príloha 1

Štandardy hodnotenia predajných zručností MSR v spoločnosti LIEKOZISK

2. Príloha 2

Hodnotenie výkonu MSR pri spoločných návštevách

Štandardy hodnotenia predajných zručností MSR v spoločnosti LIEKOZISK

A) Predajné zručnosti

V rámci hodnotenia predajných zručností predstavujú hlavný podklad zápisy zo spoločných návštev, ktorých kópie by mal mať ASM aj MSR pri pohovore so sebou. Zručnosti, ktorých rozvoj nemal MSR vo svojom akčnom pláne, hodnotí ASM na základe pozorovania správania počas spoločných návštev a používa konkrétne príklady pozitívnych i negatívnych pozorovaní. Tieto štandardy predstavujú očakávania firmy pre správanie reprezentantov v priebehu predajného procesu a ich komunikácia v priebehu koučovania (teda aj pri polročnom hodnotení) je základnou podmienkou správneho nasmerovania a rozvoja zručností reprezentantov. Využitie štandardov pri hodnotení MSR umožňuje jednotný prístup k celému predajnému tímu, uľahčuje a objektivizuje hodnotenie.

A 1) Plánovanie pred a po návšteve

Zdroje: LIEKOZISK štandard Pre-and Post-call Planning (GAIN), zápisy DC

0 - MSR nerobí plán návštevy alebo nie je v súlade s MRK stratégiou

1 - plánovanie nie je spontánne, MSR odpovedá na otázky ASM / IFTA alebo nie úplne podľa štandardu

2 - samostatne a spontánne informuje o predchádzajúcej návšteve / návštevách, vychádza z poznámok

- Profil zákazníka, preskripčné návyky, ostatné informácie o lekárovi, stanovenie SMART cieľa a akčného plánu návštevy v súlade s MRK stratégiou, tj: scenár - otázky, kľúčové odkazy, materiály, darčeky, projekty

3 - pozri 2, cieľ vychádza z aktuálneho OP

4 - trvalo vynikal a scenár návštevy je vzťahnutý k typológii daného zákazníka

A 2) Úvod návštevy / kontakt

0 - úvod do návštevy chýba úplne

1 - úvod svojich charakterom vôbec nezodpovedá štandardu, chýba jeden alebo viac bodov štandardu

2 - úvod zodpovedá štandardu predajných zručností

-Predstavenie seba a firmy, nadväznosť na minulé aktivity, predstavenie témy, žiadosť o predpokladaný čas, navodenie atmosféry priaznivej pre rokovania

3 - úvod do návštevy zodpovedá štandardu a je zákazníkom plne akceptovaný a plynule prechádza do analytickej fázy návštevy

4 - úvod je plne prispôsobený komunikačnému štýlu lekára

A 3) Efektívne kladenie otázok a aktívne načúvanie / analýza

0 - MSR otázky nekladie, alebo kladie otázky, ktoré nezodpovedajú štandardu pre analytickú časť návštevy (technika lievika) a nie sú v kontexte s aktuálnou produktovou stratégiou

1 - MSR dodržiava štandard pre analytickú časť návštevy, ale otázky nesledujú aktuálne produktovú stratégiu alebo opačne, alebo MSR neprejavuje aktívne počúvanie

2 - MSR dodržiava štandard pre analýzu - forma otázok - otázky otvorené, dopĺňujúce (otázky na zistenie alebo overenie profilu), uzavretéj

- Obsah otázok - sledujú aktuálne MRK stratégiu + cieľ návštevy

- Verbálne i non verbálne tvrdí aktívne počúvanie

MSR zistí potrebu lekára.

3 - viz.2, MSR vyvolá potrebu lekára v súvislosti s aktuálnou MRK stratégiou, zhrnie analýzu akceptačnou otázkou

4 - viz.3, MSR sa aktívne prispôbuje komunikačnému typu lekára, tvrdí empatické načúvanie s povzbudzovaním a oceňovaním lekára, stále si overuje, či sledujú rovnakú myšlienkovú líniu

A 4) Predloženie dôkazov a riešenia / argumentácie

0 - MSR argumentuje vlastnosťami produktu, nereaguje na potreby lekára, nákupné signály, tvrdenia nezodpovedajú aktuálnej produktovej stratégii

1 - MSR argumentuje všeobecne rôznymi vlastnosťami a výhodami, ktoré produkt má, necielenej

2 - MSR argumentuje cielene výhodami produktu v súlade s aktuálnou MRK stratégiou na základe akceptovaných potrieb, demonštruje porozumenie pre pozíciu zákazníka / verbálne i nonverbálne reaguje na lekára /

3 - pozri 2, MSR zdôrazňuje úžitky, prekladov akceptačných otázkami, argumentáciu uzavrie akceptačnou otázkou

4 - vid'. 3, argumentáciu aktívne prispôsobuje komunikačnému typu lekára, prezentuje optimálne riešenie pre daného zákazníka

A 5) Komunikácia hlavného oznámenie a podporných argumentov

0 - neriadi sa stratégiou, neodovzdáva kompletne odkazy

1 - riadi sa stratégií - MSR dodržiava poradie produktov, ale neodovzdáva kompletne odkazy, alebo opačne - odovzdáva kompletne odkazy, ale neriadi sa stratégiou - nedodrží poradie produktov

2 - pri implementácii stratégie dodrží poradie produktov, odovzdá kľúčové odkazy, implementuje taktiky v súlade s cieľom návštevy

3 - aktívne vyhľadáva ďalšie príležitosti ako vyvolať potrebu lekára a zvýšiť záujem o produkt

4 - vyvoláva diskusiu, vyhľadáva možné neistoty a podporuje vyslovenie námietky, prispôsobené komunikačnému typu lekára

A 6) Využívanie propagačných materiálov

0 - nepoužíva alebo len odovzdáva

1 - používa necielene alebo v nevhodný čas

2 - cielene využíva zodpovedajúcej časti propagačného materiálu k demonštrácii výhod, ukazuje ceruzkou

3 - cielene využíva zodpovedajúcej časti propagačných materiálov k demonštrácii výhod - podčiarkuje, zvýrazňuje, dokresľuje, dopisuje

4 - kreatívne komunikácie s využitím materiálu, prispôsobené komunikačnému typu lekára

A 7) Zvládanie námietok

0 - námietky prechádza, vyvracia, so zákazníkom nesúhlasí

1 - riešenia námietky nezodpovedá štandardu, chýba niektorá časť riešenia

2 - námietku akceptuje, preformulujú, podá presvedčivý dôkaz s využitím výhod produktu a získa spätnú väzbu o uspokojenie potreby

3 - námietku akceptuje, preformulujú, podá presvedčivý dôkaz s využitím úžitkov pre daného lekára a získa spätnú väzbu o uspokojenie potrieb

4 - námietky rieši s prispôobením sa komunikačnému typu lekára

A 8) Získavanie záväzku - záverečná dohoda, k jednotlivým produktom

0 - MSR návštevu neuzatvorí získaním prísľubu alebo dohody

1 - MSR žiada o záväzok bez predchádzajúcich častí návštevy alebo získa nekonkrétna záväzok, nie je plne SMART

2 - na základe zhrnutie akceptovaných výhod získa konkrétnu dohodu SMART, s termínmi - v nadväznosti na stanovený cieľ návštevy

3 - pozri 2, na základe zhrnutie akceptovaných výhod zdôrazní úžitky pre zákazníka a získa prísľub, overí akceptačné otázkou

4 - pozri 3, získanie záväzku je prispôsobené komunikačnému typu lekára alebo MSR dovedie zákazníka k zaujatie pre produkt tak, že je sám zákazník schopný zhrnúť jeho výhody a úžitky a záväzok sám navrhne

A 9) Záver návštevy

0 - úplne chýba

1 - chýba jeden alebo viac bodov štandardu

2 - zhrnutie získaných konkrétnych záväzkov za jednotlivé produkty a termínov, dohoda na ďalšom stretnutí

3 - pozri 2, zdôrazňuje úžitky

4 - pozri 3, nonverbálne i verbálne zodpovedá komunikačnému typu lekára

A 10) Plánovanie po návšteve

0 - MSR nerobí rekapituláciu návštevy a plán po návšteve alebo je v nesúlade s MRK stratégiou

1 - rekapitulácia a plánovanie nie spontan, MSR odpovedá na otázky ASM alebo nie úplné podľa štandardu

2 - MSR samostatne a spontánne vyhodnotí návštevu smerom k stanovenému SMART cieľu, pri vyhodnotení zároveň naplánuje SMART pre budúcu návštevu s poznámkami v elektronickej podobe, vychádza z preverenia profilu zákazníka, preverenia preskribčných návykov, ostatných informácií o lekárovi
Stanovenie SMART cieľa a akčného plánu návštevy: zapísať zistené informácie

3 - pozri 2 - plánovať do nadchádzajúcich návštev, aktualizovať OP podľa zistených info

4 - ďalšie návštevu plánuje k vyprofilovaniu vo vzťahu k typológii daného zákazníka / vyhodnotenie návštevy je sprevádzané Smer typológia

A 11) Prezentačné zručnosti

0 - hrubé nedostatky v základných prezentačných zručnostiach

1 - chýba niečo zo štandardu

2 - prezentácia má 3 P a je zakončená výzvou

3 - viz.2, obsah prezentácia podporená vhodnými rečníckymi ozdobami

4 - viz.3, riadená diskusia

Príloha 2

HODNOTENIE VÝKONU MSR PRI SPOLOČNÝCH NÁVŠTEVÁCH

MSR:

0 - nespĺňuje očakávania , 1 - blíži sa očakávaniu , 2 - splňuje očakávania , 3 - prekračuje očakávania ,

4 - vynikajúci výkon

	1	2	3	4	5	Priemer
PLÁNOVANIE OBCHODNEJ NÁVŠTEVY						
Plánovanie pred návštevou						
CELKOM:						
PREDEJNÉ ZRUČNOSTI						
1. Úvod návštevy / kontakt						
2. Efektívne kladenie otázok a aktívne načúvanie / analýza						
3. Získavanie súhlasu s výhodami / akceptácia výhod a úžitkov						
4. Predloženie dôkazov a riešení / argumentácia						
5. Zvládanie námietok						
6. Záver návštevy a získavanie záväzkov						
CELKOM:						
PREDAJNÁ NÁVŠTEVA						
1. Implementácia marketingových stratégií						
2. Využívanie propagačných materiálov						
3. Využívanie vzorkou, darčiekov						
CELKOM:						
PRODUKTOVÉ ZNALOSTI						
Aktívne uplatnenie znalostí produktov a kompetítorov pri návšteve						
CELKOM:						
ANALÝZA NÁVŠTEVY						
Analýza a plánovanie po návšteve						
CELKOM:						
HODNOTENIE CELKOM :						

CIELE SPOLOČNEJ NÁVŠTEVY :

POTREBA ROZVOJA:

OČAKÁVANÝ VÝKON

:

POZOROVANÉ CHOVANIE A JEHO DÔSLEDKY :

**SILNÉ
STRÁNKY :**

ĎALŠIE PRÍLEŽITOSTI K ROZVOJU :

DOPORUČENIE PRE ĎALŠÍ ROZVOJ REPREZENTANTA:

POZNÁMKY :

**PODPIS
MSR:**

PODPIS ASM :

DÁTUM:

ZOZNAM SKRATIEK

A - akceptácia

AP – akčný plán

ASM – area sales manager

BU - business units (obchodné oddelenia)

IT – informačné technológie

KAM - Key account manager, manažér pre kľúčových zákazníkov

MRK – marketing, marketingový

MSR – medical sales representative

OP – obchodný plán

OTC – voľne predajné lieky

VA – vzdelávacia aktivita