

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2013 – 2014

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Lenka Brázdilová

**Optimalizace systému rozvoje zaměstnanců ve
společnosti FERRING Pharmaceuticals CZ s.r.o.
a možnosti jeho zlepšení**

Praha 2014

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Katarína Krpálková Krelová, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2013 - 2014

BACHELOR THESIS

Lenka Brázdilová

**Optimization of staff development at Ferring
Pharmaceuticals CZ Ltd.
and opportunities for improvement**

Prague 2014

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Ing. Katarína Krpálková
Krelová, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Lenka Brázdilová.....

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vážené paní Ing. Katarině Krpákové Krelové, Ph.D. za odborné vedení, pomoc a rady, kterých se mi dostalo při psaní mé bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá optimalizací systému vzdělávání pracovníků ve společnosti FERRING Pharmaceuticals CZ s.r.o. Teoretická část práce obsahuje poznatky o firemní kultuře, řízení lidských zdrojů, metodách vzdělávání a učící se organizaci. Praktická – empirická část práce je zaměřena na výzkum vzdělávání ve vybrané společnosti. Cílem výzkumu bylo zjistit postoj, hodnocení a možné návrhy na zlepšení stávajícího vzdělávacího systému ve společnosti FERRING Pharmaceuticals CZ s.r.o.

Klíčové pojmy

Definice pojmu kultura, firemní kultura, metody firemního vzdělávání, plán vzdělávání, prvky firemní kultury, řízení lidských zdrojů, systém vzdělávání, typy firemní kultury, učící se organizace, vzdělávání a rozvoj pracovníků.

Annotation

The bachelor thesis deals with optimization of the system of education in the Ferring Pharmaceuticals CZ Ltd. The theoretical part contains information about corporate culture, human resources management, training methods and the learning organization. Practical - The research is focused on research training in selected companies. The aim of the research was to determine the attitude, evaluation, and possible suggestions for improving the current education system in the company Ferring Pharmaceuticals CZ Ltd.

Key words

Corporate culture, corporate training methods, definition of culture, education system, elements of corporate culture, human resource management, training, learning organization, organizational cultures, training plan and developmnets of employees.

OBSAH

ÚVOD	8
1 FIREMNÍ KULTURA	10
1.1 Definice pojmu kultura	10
1.2 Typy firemní kultury	12
1.3 Prvky firemní kultury	14
2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	16
2.1 Historický vývoj personálního řízení	16
2.2 Cíle politiky řízení lidských zdrojů	17
3 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACI	19
3.1 Vzdělávací aktivity pro nové pracovníky	19
3.2 Postup při vzdělávání nového pracovníka	20
3.3 Systém vzdělávání pracovníků v organizaci	21
3.4 Plán vzdělávání	23
4 METODY FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ	26
4.1 Metody používané ke vzdělávání na pracovišti	26
4.2 Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště	29
5 UČÍCÍ SE ORGANIZACE	34
5.1 Charakteristické rysy učící se organizace.....	35
5.2 Organizační učení a jeho styly	36
6 OPTIMALIZACE SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI	38
6.1 Pracovní pozice zaměstnanců.....	41
6.2 Analýza systému vzdělávání zaměstnanců ve společnosti	43
7 VÝZKUM VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI	46
7.1 Cíl výzkumu a stanovení hypotéz	46
7.2 Metodologický postup	47
8 KVANTITATIVNÍ A KVALITATIVNÍ ANALÝZA VÝSLEDKŮ	51
9 VYHODNOCENÍ VÝZKUMU A NAVRHOVANÁ ŘEŠENÍ	60
ZÁVĚR	63
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	64
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	66
SEZNAM PŘÍLOH	67

ÚVOD

Vzdělávání je obecně považováno za celoživotní proces. Nejprve člověk získává potřebné znalosti a dovednosti prostřednictvím rodiny a nejbližšího okolí, poté z velké části formou vzdělávání ve školních institucích. Dle představ o budoucím uplatnění si jedinci vybírají studijní programy a organizace, které jim potřebné znalosti poskytnout. Po ukončení studijní fáze přechází jedinec do reálného prostředí a zařazuje se do pracovního procesu.

Skutečnost, že lidé jsou tím nejdůležitějším prvkem, o který je třeba pečovat a dále jej rozvíjet, si většina firem uvědomuje. V současné době jsou na zaměstnance kladeny vyšší nároky a požadavky, které musí plnit. Důvodem těchto změn je neustále měnící se situace na trhu práce a doba, která se žene stále kupředu. Zaměstnanci jsou nuceni přizpůsobit se novým požadavkům, informačním technologiím, je kladen důraz na připravenost pracovníků s informačními technologiemi pracovat a s globalizací se vyrovnat. Neobejdeme se bez efektivního vzdělávání, stálého získávání nových informací a především jeho správného užití v praxi. Žádná firma se v dnešní době neobejde bez dostatečně vzdělaných zaměstnanců. Proto je potřeba vzdělávání zaměstnanců chápat jako nástroj pro zvyšování konkurenceschopnosti, produktivity a loajality. Vzdělávání má také přímý vliv na firemní kulturu – prezentaci firmy uvnitř, ale i navenek.

Ve společnosti FERRING Phamraceuticals CZ s.r.o. jsem zaměstnána více než 6 let a absolvovala jsem celou řadu školení. Počínaje povinnými školeními ze zákona, jako např. BOZP, požární ochrany, dále školení řidičů, školení prodejních dovedností, prezentačních dovedností, farmakovigilance, správné distribuční praxe, typologií osobnosti atd.

Cílem mé bakalářské práce je zhodnocení optimalizace systému rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti a možnosti jeho zlepšení. Ve své práci bych se chtěla pokusit zjistit:

- jaká firemní kultura, jaké klima panuje ve zkoumané organizaci, jak vnímají organizaci zaměstnanci, ve které pracují a také pohled na systém vzdělávání ve společnosti

V první části bakalářské práce se zaměřuji na definování pojmů firemní kultury, její typy a prvky, řízení lidských zdrojů a vzdělávání zaměstnanců. Dále zkoumám, má-li společnost vypracovaný optimální systém vzdělávání svých zaměstnanců. Ve zkoumané organizaci se především orientuji na zaměstnance a jejich názory na vzdělávání ve společnosti.

Druhá část bakalářské práce je zacílena na empirické šetření, kterým budou zjištěny hodnoty vzdělávání ve společnosti z pohledu vybraných respondentů. Při sběru dat bude použita dotazníková metoda a sebraná data budou statisticky zpracována dle metod kvantitativního výzkumu.

Závěry a výsledky výzkumného šetření v oblasti systému vzdělávání ve společnosti by mohly posloužit managementu k lepšímu pochopení potřeb zaměstnanců.

TEORETICKÁ ČÁST

1 FIREMNÍ KULTURA

V dnešní době existuje celá řada definic, které nám popisují pojem firemní kultura. Současní autoři popisují firemní, organizační, podnikovou kulturu např. takto:

1.1 Definice pojmu kultura

Autoři Vysekalová, Mikeš rozumí firemní kulturou určitý charakter firmy, celkovou atmosféru, ovzduší, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy. Je zde hovořeno také o rituálech a zvyklostech využívaných ve firmě, o hodnotách, které se projevují ve vzorcích chování a jednání všech pracovníků. Pakliže bylo chování opakováno, dojde k vytvoření vzorce chování, který nemusí být vědomý, ale při vytváření pravidel firemní kultury hraje významnou roli.¹

„Sám pojem kultura, z něhož se odvozuje i termín organizační (firemní nebo podniková) kultura, je mnohoznačný. Pochází z latinského „colo“ (pěstuji) a v současnosti se jím rozumí souhrn hodnotových představ a životních podmínek obyvatel, uplatňovaných a rozvíjených v určitém čase a na určitém ohraničeném prostoru... v tomto kontextu rozumíme pojmem kultura souhrn základních představ (hodnot a postojů) zprostředkovaných dalším generacím prostřednictvím symbolů materiální a nemateriální povahy a dále také souhrn vzorců chování očekávaných a akceptovaných v dané sociální skupině“.²

Autorka si klade za cíl, aby firemní kultura byla nejdříve utvářena v myslích zakladatelů firem, kteří kromě své představy o budoucím podniku (vize), účelu jeho fungování (mise) a způsobech, jak dosáhnout podnikatelského úspěchu (strategie a cíle), budou přinášet také své základní představy a očekávání o tom, jak bude firma fungovat z hlediska mezilidských vztahů, vztahů k práci, k organizaci a ke společnosti (vlastníkům, dodavatelům, zákazníkům a „komunitě“).³

¹ VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ J., *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 67

² TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 132

³ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 133-134

Autoři Cejthamr a Dědina si ve své knize kladou za cíl popsat charakteristické znaky zdravého podnikového prostředí, jež např. jsou:

- sjednocení osobních a organizačních (firemních) cílů,
- organizační struktura odpovídá požadavkům socio-technického systému,
- rovné podmínky pro všechny pracovníky,
- důvěra, uznání a podpora na všech úrovních organizace,
- diskuse o problémech, odstranění konfrontací,
- respektování lidských potřeb, očekávání,
- odměňování založeno na pozitivní motivaci,
- příležitost na osobní rozvoj a kariérní postup,
- identifikace s firmou, loajalita apod.⁴

„Firemní kultura tedy vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život.“⁵ Tím, kdo vytvoří podnikovou kulturu, je management firmy; jinými slovy manažeři se musí chovat tak, aby byli pro své zaměstnance pozitivním příkladem, neboť oni jsou ti, kteří jsou zaměstnancům příkladem, ať už pozitivním nebo negativním. Všechno, co je z jejich strany sdělováno, ať už partnerům, investorům, zákazníkům a v neposlední řadě zaměstnancům, se poté odráží uvnitř organizace a spoluvytváří tak podnikovou kulturu.⁶

Podle autora se v podnikové kultuře prolíná několik úrovní:

- kultura nadnárodní, industriální kultura vyspělých zemí,
- národní kultura daná národní tradicí,
- regionální kultura vyjadřující zvláštnosti regionu,
- kultura vlastní organizace,

⁴ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování.*, 2.akt.a rozš.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 262

⁵ ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje.* Praha: ASPI, 2004, s. 9-10, 34

⁶ ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje.* Praha: ASPI, 2004, s. 9-10, 34

subkultury divizí nebo útvarů, což znamená kultury lidí se stejnou profesí (např. vrcholových manažerů, účetních apod.).⁷

Autoři Srpová, Řehoř firemní kulturou rozumí **„systém materiálních a duchovních hodnot a jevů ve vzájemné interakci, vlastní dané firmě, odrážející její individualitu. Projevuje se v chování, vzájemné spolupráci, chápání sebe a okolního prostředí.“**⁸

1.2 Typy firemní kultury

Autoři si kladou za cíl charakterizovat firemní kulturu z širšího nebo užšího pojetí. Podniková kultura v užším smyslu pojednává o duchovní části kultury, normách chování, mýtech a legendách, jež jsou jeveny jako regulátory chování zaměstnanců. V širším smyslu je u podnikové kultury předpokládáno systémové pojetí v materiální a duchovní jednotě a ve složitém působení a součinnosti všech prvků (zjevných, skrytých, poznaných i nepoznaných).⁹

Autorka ve své publikaci popisuje silnou firemní kulturu takto:

- Zjednodušuje „průběh vztahů“ uvnitř i navenek firmy;
- Bezprostředně se projevuje v řízení a rozvoji členů firmy;
- Snadná orientace ve firmě a posílení „týmového ducha“;
- Napomáhá k rychlejší a spontánnější orientaci, adaptaci a integraci nových zaměstnanců;
- Stabilizuje a motivuje stávající zaměstnance;
- Urychluje a usnadňuje komunikaci, rozhodování a implementaci rozhodnutí do systému podnikového řízení.¹⁰

⁷ ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004, s. 9-10, 34

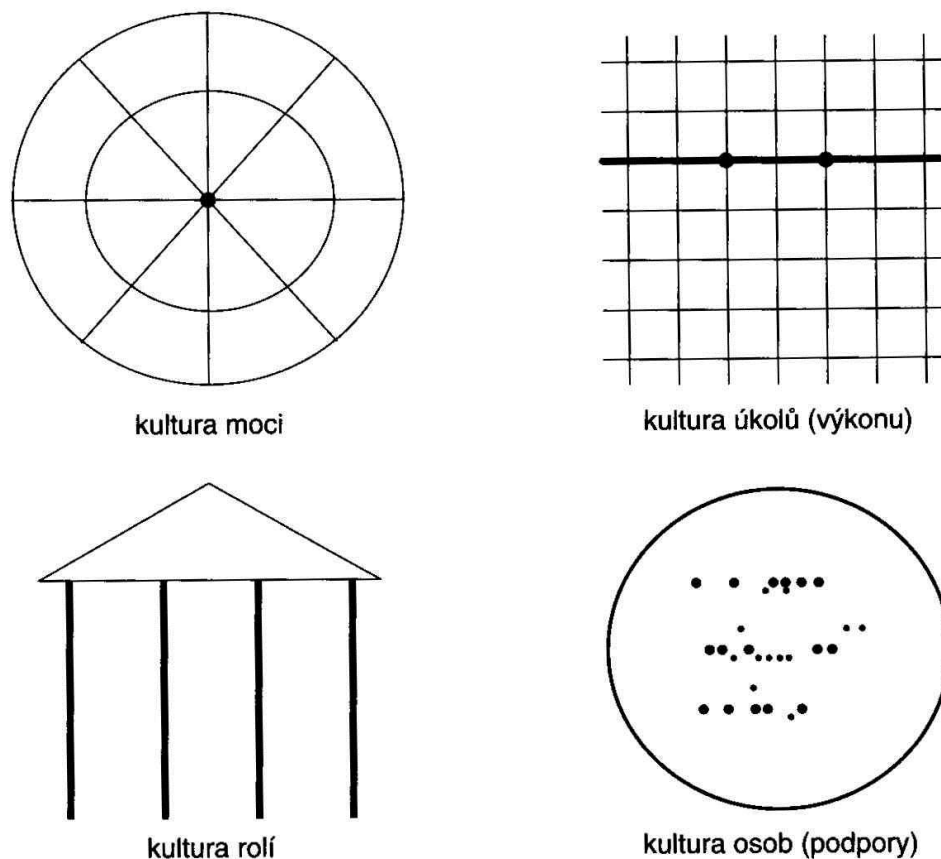
⁸ SRPOVÁ, J. ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 141

⁹ SRPOVÁ, J. ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 142

¹⁰ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 139

Autorka ve své publikaci popisuje typologii formulovanou ve vztahu k organizační struktuře dle Ch. Handyho.

Obr.1 Schématické znázornění organizačních struktur



Zdroj: Lukášová, 2004

- **Kultura moci** – je silnou a poměrně pružnou kulturou, ve které určité osoby panují a ostatní jsou jim podřízeny; schopnou reagovat na nebezpečí; problémem je velikost organizace, pavučina se může protrhnout a v organizaci mohou vznikat jiné organizace (sítě); rozhodují osoby v centru, které vědí vše a mohou vše; kontrola je prováděna pomocí klíčových osob či předvoláním jedince do centra; členové jsou hodnoceni dle výsledků, nástroje, jimiž byly dosaženy, nejsou důležité; takto často fungují i velké zločinecké organizace, společnosti zabývající se obchody a financemi, malé firmy či rodinné podniky.

- **Kultura rolí** – založena na pravidlech, postupech, normách, plánech, logice a racionalitě; firma je složena ze spojených článků řetězu; klasická hierarchická organizační struktura; řetězec: rada – ředitel - střední manažeři - nižší vedoucí - řadoví pracovníci; u osoby v každé pozici je očekávána určitá role (způsob chování); kultura rolí je úspěšná tam, kde existuje stabilní prostředí, předvídatelný či kontrolovatelný trh, dlouhý životní cyklus výrobku; negativum – pomalé rozpoznávání změn a reagování na ně; typické pro státní organizace a velké komerční organizace.
- **Kultura výkonů (úkolů)** – organizace se soustřeďuje daleko více na úkoly, které mají být splněny, než na dodržování formálních předpisů; zde se jedná o decentralizovanou maticovou strukturu; pravomoc je spojena spíše s odborností, než pozicí; úkolem managementu je soustřeďovat se na jednotlivé projekty, vybírat vhodné lidi, sestavovat týmy, přidělovat zdroje; důležitým motivačním faktorem je radost a uspokojení z výsledků práce; kultura výkonu je vhodná tam, kde je důležitá pružnost a přizpůsobivost tržnímu prostředí; typické pro malé firmy, např. reklamní agentury.
- **Kultura osob (podpory)** – ve středu všeho dění je jednotlivec; vzniká tak, že se několik jedinců rozhodne, že v jejich zájmu je se spojit a sdílet náklady na provoz, vybavení, administrativu, atd.; jednotliví členové této kultury jsou samostatní, pravomoci v organizaci jsou sdíleny; základem moci – pokud je třeba její uplatnění – je odbornost; poskytuje svým členům uspokojení skrze vzájemné vztahy, kooperaci, pocit sounáležitosti; tato kultura je charakteristická pro právníky, lékaře, architekty, apod.¹¹

1.3 Prvky firemní kultury

Kulturní prvky představují základní jednotku – ukazatele obsahu firemní kultury, bez kterých se organizace nemůže obejít. Pomocí prvků firemní kultury management utváří hodnotovou orientaci zaměstnanců a jejím prostřednictvím komunikuje nejen se zaměstnanci, ale i se zákazníky, dodavateli atd. a dosahuje uskutečnění cílů firmy.

Kulturní prvky pomáhají nově příchozím zaměstnancům:

- Jaké postoje, hodnoty, zvyky, normy, atd. jsou ve firmě používány,

¹¹ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 76 - 78

- Jaká pravidla, jednání, chování a komunikace jsou ve firmě.

Lukášová považuje za kulturní prvky základní přesvědčení, hodnoty, normy, postoje a dále artefakty materiální a nemateriální povahy. K artefaktům materiální povahy jsou převážně řazeny budovy, vybavení firem, produkty vytvářené organizací, výroční zprávy firem, propagační brožury apod. Mezi artefakty nemateriální povahy patří mluva organizace, historiky a mýty, firemní hrdinové, zvyky, ceremoniály, rituály.¹²

Podle Dyrtra se náročný výběr zaměstnanců i efektivita jejich vzdělávání vyplatí. Jedná se o prioritní zřejmou hodnotu, která vypovídá o firemní kultuře. Rozvoj zaměstnanců je zdrojem růstu intelektuálního kapitálu a tím i úspěchem firmy. Top management by měl zajistit finanční zdroje na rozvojový proces a zároveň sledovat jejich návratnost.¹³

Autorka si klade za cíl z určitého pohledu zjistit, do jaké míry program rozvoje pozitivně ovlivňuje výsledné efektivní podnikání (např. dlouhodobou prosperitu, rozvoj firemní kultury, uspokojení a identifikaci zaměstnanců se společností).

Lze je sledovat v několika rovinách:

- **Strategické řízení:** nutné vypořádání s bariérou měření rozvoje; investice je zde považována za náklad; management zde musí rozhodnout, zda zůstane pouze u finančních ukazatelů či zda budou vyváženy indikátory, které rozvoj lidských zdrojů provazují se strategickými cíli (nástroje: benchmarking; zpětná vazba od liniového managementu; rating dodavatelů apod.)
- **Taktické řízení:** zaměřenost je na střednědobou efektivnost nákladů na rozvoj
- **Operativní řízení:** analýza odchylek od plánů na úrovni individuálního pokroku zaměstnanců, které je zjišťováno např. pomocí tzv. development center.¹⁴

¹² LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010, s.18

¹³ DYTRT, Z. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada Publishing, 2006, s.155

¹⁴ Dvořáková, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2012, s. 295-296

2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Zdroje jsou komodity, které se vyskytují v omezeném množství. Bez zdrojů by společnosti nemohly fungovat a ani vykonávat svou funkci. Zdroje, které má firma k dispozici lze rozdělit následovně:

- Informační zdroje;
- Materiální zdroje;
- Finanční zdroje;
- Lidské zdroje.

Řízení lidských zdrojů je klíčovou částí celého řízení, jelikož lidské zdroje uvádějí do pohybu všechny ostatní zdroje.

2.1 Historický vývoj personálního řízení

V odborné literatuře se dočteme, že historie personálního řízení je relativně nový obor. Velice často dochází k záměně významu pomu, jako je personální řízení, řízení lidských zdrojů či personalistika, přesto tyto pojmy mají svůj historický význam. Všechny pojmy zachycují historické koncepce personální práce, různou náplň činností a rozdílné vývojové fáze v oblasti zaměstnávání lidí.

I. Etapa – personální administrativa

Prvopočátky personálního řízení lze spatřovat dříve v souvislosti s administrativními výkony a její pasivní rolí. Úkolem personální administrativy bylo shromažďovat a spravovat evidenci pracovníků. Činnost vyplývala z legislativy, souvisela se zaměstnáváním lidí. Jednoduchá administrativa byla chápána jako služba spojená s administrativními procesy, jako je pořizování, uchovávání a případné aktualizace dokumentů týkajících se zaměstnanců.

II. Etapa – personální řízení

Zhruba od počátku minulého století s nástupem dvacátých let se utváří koncept personální a sociální politiky. Zvyšuje se odbornost personalistů a rozvíjí se personální útvary. Převážně v podnicích s dynamickým a progresivním vedením, orientované na ovládnutí co možná největšího trhu a odstranění konkurence. Podniky začaly využívat konkurenčních výhod. Podstatou personálního řízení bylo zaměstnávat zformované, organizované a motivované pracovníky. Po II. světové válce se začalo na pracovní sílu pohlížet jako na zdroj, tzn. ne pasivního aktéra, ale na aktivního realizátora cílů firmy.

III. Etapa – řízení lidských zdrojů

V druhé polovině dvacátého století, v rozpětí padesátých a šedesátých let, se ve vyspělých státech s tržní ekonomikou postupně začalo formovat současné pojetí personální práce nazývané jako řízení lidských zdrojů. Vznikly metody pro jednotlivé personální činnosti, důraz byl kladen na získávání, motivaci, vzdělávání, kariéru, stabilizaci i propouštění, apod. Autorita rozhodování byla na manažerech a lidé byli chápáni jako jmění. Investice do lidských zdrojů je brána jako přidaná hodnota, díky které společnosti dosahují svých cílů.¹⁵

V současné době je pohled na personální činnosti v ČR nedostatečně oceňován a chápán. V převážné části není vedoucí personálního oddělení součástí managementu. A přitom správný výběr kvalitních lidských zdrojů, jejich motivace, spokojenost v práci, možnost kariérního postupu, vzdělávání či dobře nastaveného systému odměňování, správné komunikace mezi spolupracovníky a další vlastnosti jsou hlavním benefitem firmy oproti konkurenci.

2.2 Cíle politiky řízení lidských zdrojů

Armstrong pojmem lidský kapitál rozumí „ *lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace*“.¹⁶

Mezi hlavní cíle řízení lidských zdrojů patří:

- Zabezpečení a rozvoj zaměstnanců;
- Odměňování zaměstnanců;
- Pracovní vztahy

¹⁵ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 10-12

¹⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 10.vyd., 2007, s. 28

Zabezpečení a rozvoj zaměstnanců

V první řadě by mělo být zabezpečeno získání a udržení kvalitního, kvalifikovaného, motivovaného a loajálního zaměstnance. To znamená uspokojit a plánovat potřebu zaměstnanců, prohlubovat jeho pracovní schopnosti, zvyšovat kvalifikaci pomocí účinného vzdělávacího konceptu.

Odměňování zaměstnanců

Jako další v pořadí by mělo být zavedení politiky a postupů odměňování. Úspěšné zavedení politiky by mělo vést ke zvýšení výkonnosti pracovníků, motivaci a oddanosti zaměstnanců. Podstatou je vytvořit konkurenční výhodu pro získávání zaměstnanců, udržet si pracovníky, dosáhnout konkurenceschopné produktivity a žádoucího zisku. Dále formovat a rozvíjet takový pracovní kolektiv, který by byl schopen realizovat cíle firmy a rozvíjet zdravé pracovní a mezilidské vztahy ve firmě.

Pracovní vztahy

Na třetím místě by mělo být vytvoření příjemného pracovního prostředí mezi managementem a pracovníky, kteří budou pracovat týmově. Pozitivní vztahy na pracovišti je možné uskutečnit a udržet za pomoci vhodně zvolených způsobů řízení, které zaměstnance motivují a vytvářejí důvěru mezi pracovníky. V dnešní době se více upřednostňuje etický přístup k řízení lidí, který je založen na spravedlnosti, péči a její průhlednosti.

3 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ V ORGANIZACI

*„Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění a člověk, aby mohl fungovat jako pracovní síla, byl zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat“.*¹⁷

Autor Koubek si klade ve své publikaci za cíl neustále zlepšovat dovednosti a získávat nové znalosti jako jedno z nejdůležitějších úkolů personální práce. Dynamika, struktura rozvoje pracovních schopností a dovedností by měla být neustále v souladu s rozvojem techniky a jejich zjištění poté s předstihem tak, aby pracovníci byli schopni pružně reagovat na požadavky trhu. V návaznosti na tento poznatek je tedy zřejmé, že tradiční způsob vzdělávání pracovníků, jako je zácvik, přeškolení, je již nedostačující. Je nutné formovat širší rejstřík znalostí a dovedností, pracovníka rozvíjet, formovat také jeho osobnost, hodnotovou orientaci a přizpůsobovat jeho kulturu dané organizace. Tímto způsobem je poté možné formovat flexibilitu pracovníků a jejich připravenost na změny.¹⁸

Mužík popisuje učení jako aktivní činnost účastníka spočívající v kvantitativním a kvalitativním nárůstu osvojených poznatků, ale také v přenosu a případné změně hodnot, postojů, zájmů a dalších prvků směřujících k dalšímu rozvoji člověka.¹⁹

Dle autorů Vodáka a Kucharčíkové si úspěšní manažeři uvědomují, jakou hodnotu pro ně mají vzdělání zaměstnanci, kteří dokážou účelně spolupracovat, sdílet informace a rozvíjet znalosti potřebné k efektivnímu fungování v dnešním globálním tržním prostředí.²⁰

3.1 Vzdělávací aktivity pro nové pracovníky

Vzdělávací aktivity pro nové pracovníky by měly zajistit následující:

- nový pracovník bude rozumět všem aspektům své práce,
- bude schopen zvládat všechny úkoly dané práce,
- dobře se ve firmě zorientuje,

¹⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2010, s. 252

¹⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2010, s. 252

¹⁹ MUŽÍK, J. *Androdidaktika*. Praha: ASPI, 2004, s. 13

²⁰ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 13

- získá sebedůvěru, že svoji práci bude odvádět dobře,
- zařadí se do pracovního kolektivu společnosti,
- celý proces proběhne hladce, bez problémů a co nejrychleji.

Převážná část autorů se shoduje, že proces vstupního vzdělávání musí být individuální; musí vycházet nejen z charakteru a obsahu práce, ale i z informací, které o daném zaměstnanci máme. Je třeba si uvědomit, že jistý čas na zapracování a adaptaci potřebuje každý nový pracovník, bez ohledu na to, jaké má předchozí zkušenosti a jaké jsou jeho kvalifikační požadavky.²¹

3.2 Postup při vzdělávání nového pracovníka

Personální odborníci shodně doporučují ve svých pracích zahájit vzdělávací aktivitu půldenní až jednodenní instruktáží v den nástupu do práce. Nový pracovník by měl být informován o firmě, výrobcích, službách, trhu, zákaznicích, plánech do budoucna. Po této instruktáží je vhodné přejít ke konkrétní práci na pracovním místě, vysvětlit, co bude jeho náplní práce a co je od něj očekáváno. Je velmi důležité, aby nový pracovník byl informován o povinnostech, právech a podmínkách, za kterých bude pracovat: pracovní doba, přestávky v práci, mzda nebo plat, práce přesčas a její odměňování, dovolená, výplatní termíny, zaměstnanecké výhody apod.

Dále je třeba seznámit jej s firemními zvyklostmi, pravidly a procedurami: jak postupovat v případě onemocnění, jak žádat o volno, jaký je postup při podávání stížností, zlepšovacích návrhů, hodnocení pracovníků atd. V této souvislosti je nezbytné také seznámit nového pracovníka s předpisy týkající se ochrany zdraví a bezpečnosti práce ve firmě. Následným krokem je provedení nového pracovníka firmou. Je třeba ho seznámit, kde pracují lidé, se kterými bude v pracovním kontaktu nebo které bude potřebovat, kde jsou šatny, toalety, umývárny, místnost určená k odpočinku, kde je místo určené k parkování apod.

„ V malé firmě je vhodné, aby byl nový pracovník představen všem pracovníkům, ve střední firmě pak svým bezprostředním spolupracovníkům, vedoucím pracovníkům a některým dalším osobám. Při této příležitosti lze přispět k jeho

²¹ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 144 – 146.

vzdělání tím, že mu ukazujeme práci ostatních pracovníků, necháme jej, aby je při práci pozoroval. Ostatní pracovníci mu vysvětlí, v čem spočívá jejich práce, jak navazujeme na práce jiné apod.²²

Koubek ve své publikaci uvádí, že je na závěr nový pracovník zaveden na své pracoviště a pověřen prvními úkoly. Je vhodné zvolit zkušenějšího pracovníka, aby pracovník nového instruoval, kontroloval jeho práci a byl připraven mu v případě potřeby s čímkoliv pomoci. V případě, že se jedná o odborně připraveného pracovníka, instruktáž a následná kontrola zpravidla postačí; pokud se však jedná o pracovníka méně zkušeného, je velmi vhodné přidělit mu zkušenějšího kolegu – školitele, který s ním bude pracovat podrobněji a dlouhodoběji, poskytovat mu informace a zpětnou vazbu.²³

Ve společnosti FERRING Pharmaceuticals CZ s.r.o. probíhá „seznamovací“ školení pracovníka na pracovišti celý první den. Jeho účelem je především seznámit jej se zaměstnavatelem, historií společnosti, pravidly, vnitrofiremní politikou, a také pracovními postupy a instrukcemi. V rámci školení jsou také noví zaměstnanci provedeni prostory společnosti (pracoviště, jídelna, lobby místnost, zasedací místnosti, toalety, apod.) a seznámeni s kolegy.

3.3 Systém vzdělávání pracovníků v organizaci

Autorka Bartoňková si klade za cíl porozumět co je podstatou firemního vzdělávání odstranit rozdíly mezi tím, co máme momentálně k dispozici, a tím, co je požadováno (co potřebujeme). Systém charakterizuje prvotně neustále se opakující koloběh identifikace potřeby vzdělávání, plánování, realizace a následného vyhodnocení:

- definování potřeb vzdělávání; co potřebujeme, co je považováno?,
- jaký druh vzdělávání je k uspokojení potřeb nejlepší; jak školení naplánovat?,
- realizace vzdělávání; koho k realizaci využít?,
- monitorování a vyhodnocení vzdělávání; jaká je efektivita?²⁴

²² KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 143

²³ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 144-147

²⁴ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010, s. 109-110

Koubek se zaměřuje na formování pracovních schopností v organizaci u vzdělávaných pracovníků.²⁵ „**V systému vzdělávání pracovníků organizace se angažuje nejen personální útvar (resp. jeho oddělení vzdělávání pracovníků) či dokonce zvláštní útvar vzdělávání pracovníků, ale také všichni vedoucí pracovníci a odbory či jiná sdružení pracovníků.**“²⁶ „Vzdělávání pracovníků je personální činností, v níž se tradičně nejčastěji vyskytuje úzká **spolupráce organizace s externími odborníky či specializovanými vzdělávacími institucemi. Intenzita a šíře záběru vzdělávání pracovníků závisí na personální politice a personální strategii organizace.**“²⁷

Autor Koubek dále uvádí, že je samozřejmé, že nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání. Tento proces lze charakterizovat jako neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sleduje cíle a strategie a opírá se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.

Fáze procesu vzdělávání:

- identifikace potřeb vzdělávání pracovníků organizace,
- plánování vzdělávání (řeší se otázky rozpočtu, časového plánu, obsah a metody vzdělávání),
- vlastní proces vzdělávání (realizace procesu),
- vyhodnocení výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti.²⁸

Autor Hroník ve své publikaci popisuje cyklus vzdělávání, což je rozvojový plán v návaznosti na business strategii, strategii vzdělávání, navrhuje jednotlivé vzdělávací aktivity dle schématu a popisuje fáze procesu vzdělávání do čtyř fází shodně s jinými autory.²⁹

²⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2010, s. 258

²⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2010, s. 258

²⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2010, s. 258

²⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2010, s. 259

²⁹ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 133

Přednosti systematického vzdělávání

Kociánová uvádí, že systematické vzdělávání pracovníků je považováno jako neefektivnější. Musí být plánované, dobře zacílené a organizované. Významným aspektem je jeho promyšlenost i logická návaznost (z hlediska organizace i jednotlivých pracovníků, z hlediska cílových skupin, z hlediska obsahu atd.).³⁰

Systematické vzdělávání má dle autorky Kociánové mnoho předností, např.:

- připravuje pracovníky z vnitřních zdrojů dle potřeb organizace,
- průběžně utváří schopnosti pracovníků v souladu s potřebami organizace,
- zvyšuje pracovní výkon a jeho kvalitu,
- efektivní způsob nalézt pracovníky z vnitřních zdrojů,
- průměrné náklady na pracovníka bývají nižší než při jiném způsobu vzdělávání,
- zdokonaluje vzdělávací procesy,
- motivuje pracovníky,
- zlepšuje vztahy pracovníků k organizaci,
- zvyšuje atraktivitu organizace na trhu práce,
- podporuje šance pracovníků na postup,
- zlepšuje pracovní i mezilidské vztahy.³¹

Hroník popisuje systematické vzdělávání jako proces v organizaci, který je nezbytně spjat s hodnocením zaměstnanců. Jelikož pouze na základě hodnocení pracovníků je možné navrhnout jejich vzdělávací plán a rozvoj.³²

3.4 Plán vzdělávání

Autoři Vodák a Kucharčíková ve své knize uvádějí, že výstupem fáze identifikace potřeb vzdělávání je vypracovaný návrh vzdělávacího programu (plánu projektu), což

³⁰ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 171

³¹ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 172

³² HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 134

představuje přípravu učebních osnov a materiálů splňujících požadavky vzdělávání a rozvoje.

Tvorba plánu se skládá z těchto fází:

- **přípravná fáze:** specifikace potřeb, analýza účastníků, stanovení cílů vzdělávacího projektu (cíle slouží jako měřítko a milníky dosahovaných výsledků),
- **realizační fáze:** vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávání, realizace ve formě úkolů, stanovuje vhodné techniky vzdělávání a rozvoje;
- **fáze zdokonalování:** průběžné hodnocení vzdělávacího programu ke stanoveným cílům, hledají se možnosti zlepšení celého procesu, prověřuje se informovanost účastníků, úroveň zajištění (ubytování, stravování, ekonomické náklady, vhodnost lektorů) apod.³³

Vyhotovený plán by měl odpovédět na otázky:

- jaká **témata** je třeba zajistit – získat nové a zkvalitnit současné kompetence účastníků; vzdělávání „šité na míru“ konkrétnímu podniku?
- **cílová skupina účastníků** – vhodná je homogenní skupina (přibližně stejné zařazení, stejná úroveň vědomostí a schopností),
- **jaké metody a techniky budou použity při vzdělávání**
- **která instituce bude vzdělávání provádět** – interní odborníci, vlastní školicí centrum, externí instituce (veřejné nebo podnikatelské subjekty)?
- **kdy a v jakém časovém období** – bude se jednat o kontinuální proces, či jednorázovou akci?
- **kde** – v podniku, mimo něj?,
- **kdy a jak se bude realizovat průběžné a závěrečné hodnocení**
- **jaké budou náklady**³⁴

³³ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktual.vydání. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 96-97, ISBN 978-80-247-7340-7

³⁴ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktual.vydání. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 97-98, ISBN 978-80-247-7340-7

Autor Janišová a Křivánek popisují, že plán vzdělávání není ve společnosti postaven jen na sumarizaci individuálních potřeb, ale že je potřeba na něj nahlížet i z širšího hlediska. Je nutné vyhodnotit, jaké vzdělávání by bylo potřeba pro:

- zlepšení kompetencí a výkonu pracovních týmů;
- zvýšení produktivity práce;
- budoucí změny ve vnějším prostředí i ve firmě.

Potřebu nových aktivit mohou vyvolat následující budoucí změny:

- legislativa (environmentální, bezpečnostní,...);
- krizové období ve firmě, sledování nákladů;
- zavedení nových technologií;
- fúze či strategické partnerství vyvolávající potřebu adresovat kulturní a jazykové bariéry;
- růst firma na nové trhy;
- restrukturalizace firmy a vytvoření nových kombinací pracovních činností.³⁵

Ve společnosti FERRING Pharmaceuticals CZ s.r.o. na základě analýzy vzdělávacích potřeb vzniká určitý přehled o zájmu zaměstnanců absolvovat určité školení, trénink. Top management má za úkol posoudit, zda jsou potřeby zaměstnanců naléhavé a zda určí pro daného zaměstnance rozsah vzdělávání. Poté stanovuje cíle rozvoje zaměstnanců a přiřazuje zaměstnancům rozvojové programy či tréninkové plány.

³⁵ JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: Grada Publishing, 2013, s.215

4 METODY FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Na základě sestaveného plánu se volí vhodné metody samotného vzdělávání. Můžeme je rozlišit na metody formální a neformální. Armstrong uvádí: „*Neformální učení je učení se ze zkušeností. Většina učení neprobíhá ve formálních vzdělávacích programech. Lidé se mohou naučit 70 % toho, co vědí o své práci, zcela neformálně pomocí procesů, které nejsou organizovány nebo podporovány organizací.*“³⁶ Přináší to řadu výhod i nevýhod. Pozitivně můžeme chápat to, že učení probíhá v přirozených podmínkách, učení je postupné, učící se zaměstnanci mají možnost ovlivňovat způsob výuky a snadněji mohou své nabyté znalosti a vědomosti uplatňovat do praxe. Negativum může být obava učícího se zeptat, případně nízký zájem o získání informací. Naopak formální vzdělávání je plánované, systematické, koordinované a používá vzdělávacích metod založených na instruktáži a praktickém ozkoušení.

Autor Koubek uvádí, že jedním z nejdůležitějších kroků plánování vzdělávání pracovníků je volba metod vzdělávání. Vždy je třeba pečlivě zvážit, jaké metody ke vzdělávání svých pracovníků použijeme. Některé metody jsou vhodnější k zapracování nových pracovníků, některé k doškolování pracovníků a jiné k rozvoji.

Při vzdělávání může být využito metod používaných ke vzdělávání na pracovišti, tedy při výkonu práce, metod používaných mimo pracoviště, popřípadě tzv. distančních metod vzdělávání.³⁷

4.1 Metody používané ke vzdělávání na pracovišti

Jedná se o metody používané na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů (metody „on the job“).

- **Instruktáž při výkonu práce**

Nejčastěji používaná metoda, nejjednodušší způsob jednorázového zácviku nového, případně méně zkušeného pracovníka. Zkušený pracovník či bezprostřední nadřízený předvede pracovní postup a vzdělávaný pracovník si pozorováním a napodobováním tento postup osvojí.

³⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10.vyd., Praha: Grada Publishing, 2007, s. 464

³⁷ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 150

Výhody: metoda vytváří pozitivní vztah spolupráce mezi pracovníky, jedná se o rychlý zácvik.

Nevýhody: zácvik spíše u jednodušších nebo dílčích pracovních postupů, obvykle jednorázová, má krátkodobé působení, často v hlučném a rušivém pracovním prostředí, převážně pod tlakem pracovních úkolů.³⁸

Autor Šikýř ve své publikaci popisuje instruktáž na pracovišti jako učení se pozorováním a napodobováním zkušeného školitele. Jedná se o předvádění výkonu určité práce, která je vhodná pro zaškolení a zaučení. Výhodou je rychlé a snadné osvojení znalostí, dovedností a chování k vykonávání práce a dosažení požadovaného výkonu.³⁹

- **Coaching**

Představuje dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek a periodickou kontrolu pracovníka nadřízeným či vzdělavatelem. Jedná se o soustavné podněcování a směřování k žádoucímu výkonu a k vlastní iniciativě, bere se v potaz individualita pracovníka.

Výhody: pracovník je soustavně informován o hodnocení své práce, úzká spolupráce vzdělávaného a vzdělavatele, zlepšuje komunikaci.

Nevýhody: probíhá pod tlakem, často v rušivém a hlučném prostředí.

- **Mentoring**

Jedná se o období coachingu, vzdělávaný pracovník si vybírá „rádce“ (mentora) jako svůj osobní vzor. Mentor mu radí, usměrňuje a stimuluje jej, pomáhá mu v jeho kariéře, stává se jeho patronem.

Výhody: vnáší do procesu vlastní iniciativu, uvědomělou volbu vzoru a neformální vztah, vlastní iniciativu.

Nevýhody: volba výběru nevhodného mentora. Mentor by měl být zkušený odborník a osobnost; v některých případech zaškolovaný dává přednost někomu s mocí (pomoc v kariéře), než odborníkovi (pomoc v rozvoji). Metoda není vhodná v případech, kdy jde o jedince různého pohlaví.

³⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2010 s. 267

³⁹ ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 151

- **Counselling**

Nejnovější metoda formování pracovních schopností pracovníka. Jde o vzájemné konzultování a ovlivňování mezi vzdělávaným a vzdělavatelem, nadřízeným a podřízeným.

Výhody: vlastní aktivita a iniciativa pracovníka, vyjadřuje se k problémům své práce, předkládá vlastní náměty na řešení problémů, vzniká zpětná vazba mezi ním a vzdělavatelem.

Nevýhody: časová náročnost, může dojít určitému rozporu s plněním běžných pracovních úkolů. Jistá nelibost a nedůvěra od vzdělavatelů k této metodě.

- **Asistování**

Tradiční a často používaná metoda, vzdělávaný je přidělen zkušenějšímu pracovníkovi. Pomáhá mu při plnění úkolů, učí se od něj postupům. Vzdělávaný se podílí na práci větší mírou a samostatněji, získá takové znalosti a dovednosti, že je schopen práci vykonávat samostatně. Asistování se používá nejen pro manuální práci, ale i při výchově specialistů a řídicích pracovníků.

Výhody: kladen důraz na praktickou stránku vzdělávání.

Nevýhody: vzdělávaný se může naučit nevhodným pracovním návykům, informace a instrukce získává od jednoho zdroje, oslabení tvůrčího přístupu a nadání vzdělávaného.⁴⁰

K této publikaci se váže autorka Dvořáková, která popisuje metodu asistování jako metodu vzdělávání, kdy je školenému přidělen zkušený zaměstnanec, který ho dlouhodobě provází. Postupně se za jeho pomoci zapojuje do pracovního procesu a snaží se být samostatnější. Autorka dále uvádí, že obdobou je práce na projektu, tzv. pověření úkolem u řídicích a tvůrčích zaměstnanců. Metoda je užívána tam, kde proces osvojení si pracovních návyků vyžaduje delší čas.⁴¹

- **Pověření úkolem**

Pověření úkolem může být chápáno jako rozvinutí či případně závěrečná fáze asistování. Pracovník je pověřen splnit určitý úkol, ke kterému jsou mu vytvořeny potřebné podmínky, a je vybaven pravomocemi. Metoda pověření úkolem je sledována.

⁴⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2010 s. 267 – 268

⁴¹ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2007, s.299

Výhody: vzdělávaný je vychováván k rozhodování a řešení úkolů samostatně a tvůrčím způsobem. Zkouší si své schopnosti, je motivován k jejich rozvoji.

Nevýhody: pracovník se může chybovat či úkol nesplnit

- **Rotace práce**

Nebo také „cross training“ je metoda, při níž je pracovník postupně na určité období pověřen pracovním úkolem v různých částech společnosti. Rotace práce se používá především při výchově řídicích pracovníků a při seznamování absolventů škol s organizací.

Výhody: rozšíření zkušeností a schopností pracovníka, vytváření nových zájmů, poznávání komplexnějších pracovních postupů a úkolů organizace. Nadřízení si testují jeho schopnosti a priority.

Nevýhody: pracovník nemusí na každém pracovišti uspět, což může podryt jeho sebevědomí a odrazit se při hodnocení nadřízenými.

- **Pracovní porady**

Jedná se o vhodnou metodu formování pracovních schopností pracovníků. Účastníci se seznamují s problémy a fakty vlastního pracoviště i organizace.

Výhody: zvyšování informovanosti pracovníků spočívá ve výměně zkušeností, názorů a postojů. Během porad dochází k projevům individuální aktivity a iniciativy.

Nevýhody: uspořádání pracovní rady v pracovní době zkracuje dobu určenou k plnění pracovních úkolů, proto je hlavní nevýhodou této metody časové umístění.⁴²

4.2 Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště

Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště (metody „off the job“) se realizují v podobném školním režimu (kurzy na školách nebo ve vzdělávacích institucích), ve zvláštních zařízeních (výukové dílny, počítačové učebny apod.), na vývojových pracovištích atd. Metody používané mimo pracoviště se používají k hromadnému vzdělávání skupin účastníků. Tradiční metody se orientují na rozvoj znalostí a sociálních vlastností, modernější metody se orientují výrazně na rozvoj znalostí jako na rozvoj dovedností.

⁴² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2010, s. 267-269

- **Přednáška**

Obvykle je zaměřena na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí.

Výhody: informace jsou předávány rychle a nejsou kladeny výškové podmínky na vybavení.

Nevýhody: účastníci přednášek jsou pasivními příjemci jednostranného toku informací.

- **Přednáška spojená s diskusí (skupinovou diskusí)**

Také se tato metoda nazývá seminář, zprostředkovává spíše znalosti.

Výhody: diskuse může přinést nápady a řešení problémů; účastníci jsou stimulováni k aktivitě.

Nevýhody: diskusi je třeba řídit vhodným moderátorem, metoda je tak náročnější po organizační stránce.

- **Demonstrování**

Jedná se o praktické, názorné vyučování, kdy znalosti a dovednosti jsou zprostředkovány názorným způsobem; často se používá audiovizuální technika, počítače, тренаžerů, předvádění pracovních postupů, funkčních vlastností či obsluhy jednotlivých zařízení. Metoda se zaměřuje především na praktické využití znalostí, více se orientuje na dovednosti.

Výhody: samotní účastníci si mohou vyzkoušet svoji dovednost bez rizik způsobení závažnějších škod.

Nevýhody: často bývají podmínky skutečného pracoviště a vzdělávacího zařízení odlišné.⁴³

Dvořáková popisuje demonstrování shodně s autorem Koubkem, a to jako formu praktické ukázky a ozkoušení si dovedností ve cvičném prostředí (dílny, vývojové pracoviště apod.). Výhodou je praktičnost, nevýhodou demonstrování je odlišnost od skutečného pracovního prostředí.⁴⁴

⁴³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2010, s. 270

⁴⁴ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2007, s.300

- **Případové studie**

Metoda se většinou používá při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. V případových studiích se jedná o smyšlené či skutečné organizační problémy. Jednotliví účastníci studují daný problém, snaží se diagnostikovat situaci a navrhnou řešení problému.

Výhody: pokud je metoda dobře připravena, pomáhá rozvíjet analytické myšlení a schopnost nalézt řešení. Je možná také konfrontace se skutečným řešením problémů, které bylo zvoleno v praxi.

Nevýhody: metoda musí být velmi dobře připravena; vzdělavatel by měl k navrhovaným řešením přistupovat s taktem.

- **Workshop**

Někdy také nazýván skupinové cvičení – group exercise, je variantou případových studií. Praktické problémy se řeší týmově a z komplexnějšího hlediska.

Výhody: poskytuje příležitost podělit se o nápady při řešení každodenních problémů a posoudit je z různých hledisek. Workshop je vhodnou metodou při výchově k týmové práci.

Nevýhody: mohou být podobné těm, které se vyskytují v případových studiích; účastníci např. nemusí znát řešení dílčího (např. odborného) problému.⁴⁵

Metodu workshop doporučují i autoři Vodák a Kucharčíková. Popisují i jako velice populární metodu určenou k prodiskutování určitých situací a nacházení možných přístupů k jejich zvládnutí. Tato metoda je vhodná pro maximální počet 15-ti účastníků. Její výhodou je neformálnost, možnost vyřešení konkrétních problémů, nevýhodou jsou vysoké nároky na schopnosti lektora.⁴⁶

- **Brainstorming**

Metoda, při které je skupina účastníků vyzvána, aby každý z nich navrhl řešení zadaného problému. Po předložení všech návrhů je uspořádána diskuze, při které se hledá optimální návrh.

⁴⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2010, s. 271

⁴⁶ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 2.akt.a rozš.vyd., Praha: Grada Publishing, 2011, s. 115

Výhody: Brainstorming přináší nové nápady a alternativní přístupy k řešení problémů, podporuje kreativní myšlení.

Nevýhody: stejné jako u případových studií.

- **Simulace**

Je ještě více zaměřená na praxi a aktivní účast. Účastníkům je předložen podrobný scénář a jsou požádáni, aby učinili řadu rozhodnutí. Obvykle se jedná o běžné životní situace.

Výhody: simulace je velmi účinná metoda pro učení se vyjednávat a rozhodovat.

Nevýhody: náročná metoda na přípravu; je nutné nalézt vhodnou formu působení a usměrňování účastníků.

- **Hraní rolí (manažerské hry)**

Vyloženě orientovaná metoda na rozvoj praktických schopností účastníků, vyžaduje se značná aktivita, samostatnost a hravost. Zaměřuje se na rozvoj a osvojení sociálních vlastností. Je vyžadována značná aktivita a samostatnost, účastníci v této metodě na sebe berou určitou roli a její pomocí poznávají povahu mezilidských vztahů, vyjednávání a střetů. Vždy se řeší konkrétní situace.

Výhody: hraní rolí učí účastníky samostatně myslet, reagovat a ovládat své emoce.

Nevýhody: je potřeba pečlivá organizační příprava; jsou kladeny vysoké nároky na vzdělavatele.

- **Assessment centre (development centre)**

Diagnosticko-výcvikový program je metoda výběru a vzdělávání manažerů. Účastník plní různé úkoly a řeší problémy, které jsou součástí manažera. Úkoly bývají náhodně generovány počítačem, můžeme měnit jejich frekvenci a vytvářet různé úrovně stresu. Optimální řešení zadaných úkolů poté účastník může konfrontovat se svými rozhodnutími.

Výhody: komplexní způsob osvojení znalostí, manažerských dovedností, učení se překonávat stres, hospodařit s časem apod.

Nevýhody: jedná se o velmi náročnou metodu na přípravu a technické vybavení.

- **Outdoor training/learning**

Také označováno jako „adventure education“, nebo-li „učení se hrou či pohybovými aktivitami“; používá se více ve vzdělávání manažerů. Při této metodě se manažeři učí hledat optimální řešení nějakého úkolu, koordinovat činnosti, komunikovat se spolupracovníky, spolupracovat v týmu apod. Aktivita probíhá ve volné přírodě, v tělocvičně případně upravené učebně.

Výhody: jedná se o efektivní metodu, propojení hry a sportu s procesem zdokonalení pracovních schopností manažerů.

Nevýhody: nutné je překonat určité předsudky a neochotu, obavu ze zesměšnění, nechuť k pohybovým aktivitám; náročné na přípravu.⁴⁷

Tuto metodu doporučuje v rámci vzdělávání mimo pracoviště také autorka Dvořáková. Popisuje ji jako metodu, která se odehrává v otevřeném prostranství a učí poznávat povahu manažerské práce. Účastníci si rozšiřují své schopnosti, jako e komunikace, vedení lidí, zdokonalují svůj sociální projev. Na konci programu pokračuje debata mezi jednotlivými účastníky, co vše bylo nutné ke splnění úkolu a případně co by se dalo zlepšit. Jedná se o efektivní metodu rozvoje, avšak je s ní spojené určité riziko (nepochopení co bylo podstatou).⁴⁸

- **Vzdělávání pomocí počítačů (e-learning)**

Počítače umožňují simulovat pracovní situaci, usnadňují učení pomocí schémat, grafů a obrázků. Používají se různé testy a cvičení, dochází k průběžnému hodnocení osvojování si znalostí a dovedností apod.

Výhody: využívá se ke kolektivnímu i individuálnímu vzdělávání, jedná se o interaktivní metodu umožňující zpětnou vazbu. Vzdělávání probíhá zábavnou a velmi názornou formou.

Nevýhody: náročné na vybavení, vzdělávací programy jsou drahé.⁴⁹

⁴⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2010, s. 271-272

⁴⁸ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2007, s.301 - 302

⁴⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2010, s. 270-273

5 UČÍCÍ SE ORGANIZACE

Autor Armstrong se ve své knize zmiňuje, že důležitým faktorem, který umožňuje organizaci přežít, je učení se na úrovni činnosti, politiky a strategie. Musí být vědomé, soustavné a integrované, aby se dosáhlo požadovaného výsledku. Management je odpovědný za klima, ve kterém se bude personál moci soustavně učit.⁵⁰

Autor termínu „učící se organizace“, Senge, ji charakterizuje jako organizaci, **„kde lidé soustavně rozšiřují své schopnosti vytvářet výsledky, které si opravdově přejí, kde jsou pěstovány nové a expanzivní způsoby myšlení, kde se svobodně formulují a stanovují kolektivní aspirace, a kde se lidé soustavně učí, jak se učit společně“**.⁵¹

Trunečka uvádí, že se v učící organizaci klade důraz na multimediálnost a diferenciaci, využívají se zde různé metody učení dle individuálních potřeb pracovníků. Důraz se klade na špičkový výkon, který je pro ostatní inspirující.⁵²

Podle Palána můžeme charakterizovat učící se organizaci např. takto:

- Učící se organizace může být podnik, profesní sdružení, univerzita, škola, město, národ nebo skupina lidí s potřebou a přáním zdokonalovat svou výkonnost prostřednictvím učení.
- Investuje do své vlastní budoucnosti prostřednictvím vzdělávání všech pracovníků.
- Vytváří příležitosti a stimuluje všechny své pracovníky ve všech funkcích, aby naplňovali svůj lidský potenciál.
- Sdílí vlastní vizi zítřka se svými pracovníky a stimuluje je, aby se na realizaci podíleli.
- Integruje práci a učení a inspiruje pracovníky k úsilí o kvalitu a dokonalost a zároveň o jejich zlepšování.
- Mobilizuje lidský potenciál tak, že klade důraz na učení.
- Umožňuje pracovníkům rozšiřovat jejich rozhled.

⁵⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 451

⁵¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 451

⁵² TRUNEČEK, J. *Management znalostí*. Praha: C.H.Beck, 2004, s. 93

- Reaguje na širší potřeby svého okolí, prostředí a společnosti a stimuluje své pracovníky k obdobnému chování.
- Učící se organizace se neustále učí, aby nezaostávala a zachovala si inovační, tvůrčí a dynamický charakter.⁵³

5.1 Charakteristické rysy učící se organizace

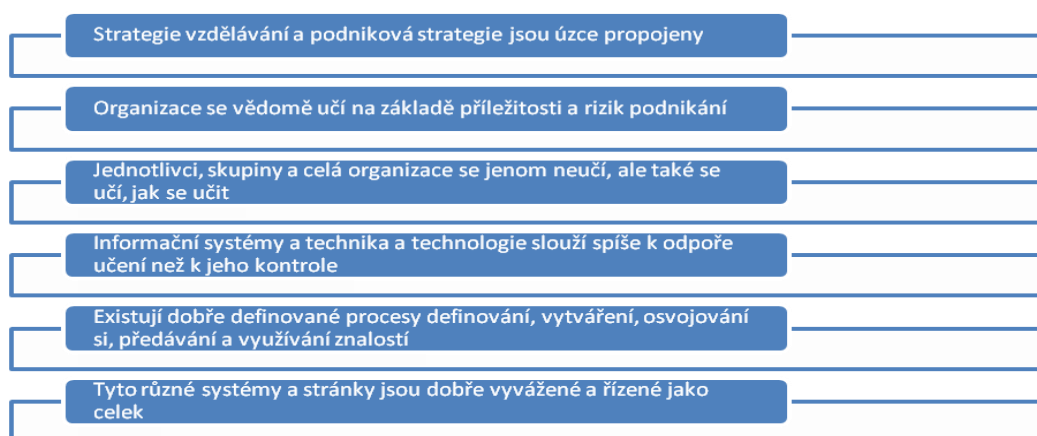
Autorka Lubinová popisuje, že se někdy firma sice snaží působit navenek honosným dojmem, ale zákazník může zjistit, že v ní nefungují základní principy obchodních vztahů, nebo že se vnitřní nesoulad ve firmě prolíná až externím zákazníkům. Také by nemělo jít o vzdělávání pro vzdělávání (protože je to „in“, protože „by se to mělo“). Hlavním efektem je změna vnímání firmy okolím (zákazníky, obchodními partnery, konkurencí, společností).

Avšak efektivně nastavit fungující systém vzdělávání nelze ze dne na den a pouze od stolu pověřeného pracovníka. A už vůbec by to nemělo probíhat na principu okamžitých rozhodnutí a náhodně. Je zapotřebí vycházet jednak z vědomého záměru souvisejícího s firemními cíli a jednak z reálné situace, ze skutečného stavu znalostí a dovedností zaměstnanců. Ani tím však problém firemního vzdělávání nekončí. I když vzdělávací systém kvalitně a fundovaně navrhne, a řádně jej zrealizujeme, neznamená to, že zůstane navždy neměnný. Jsou-li zaměstnanci zapojeni do přípravy systému vzdělávání, mnohem ochotněji se účastní procesu vzdělávání a aktivně se do něj zapojují.⁵⁴

⁵³ PALÁN, Z. *Základy andragogiky pro personalisty*. Vyšší odborná škola a Obchodní akademie pro studující při zaměstnání, 2003, s. 157-158

⁵⁴ LUBINOVÁ, Š. *Firemní vzdělávání – náklad nebo investice?* HRM: Human Resources Management, 2009, s. 58-59

Obr. 2 Rysy učící se organizace



Zdroj: (Armstrong, 2007, upraveno)

5.2 Organizační učení a jeho styly

Autorka Tichá se ve své publikaci zmiňuje o organizačním učení. Píše, že o něm hovoříme tehdy, pokud pracovníci zkoumají, sdílejí, ale také zpochybňují své zakořeněné představy, které jsou vytvářeny vlastními zkušenostmi a zážitky. K předpokladům efektivního učení patří poznatky:

- k nejvíce efektivnímu učení dochází nikoliv v učebně, ale **přímo na pracovišti**,
- **učení není pasivní**, individuální činnost, ale sociální interakce,
- **nepsaná pravidla, vlastní úsudek a zkušenosti** přispívají více k efektivitě, než psaná pravidla a postupy.⁵⁵

Styly organizačního učení dle Tiché:

- **experimentování:** učení probíhá prostřednictvím realizace nových myšlenek, kdy primárním zdrojem učení jsou zaměstnanci,

⁵⁵ TICHÁ, I. *Učící se organizace*. Praha: Alfa Publishing, 2005, s. 16

- **akvizice kompetencí:** učení povzbuzováním, podporou jednotlivců i týmů, získávání nových kompetencí; využívání nových poznatků, vyhledávání nových příležitostí,
- **benchmarking:** učení prostřednictvím porozumění fungování ostatních organizací a přenášení těchto zkušeností do vlastního prostředí; vybrány jsou takové organizace, které dosáhly ve své oblasti nadprůměrných výsledků a slouží jako příklady,
- **trvalé zlepšování:** učení zlepšováním toho, co je již nastaveno v procesech s důrazem na aktivitu a angažovanost zaměstnanců; hledání nových způsobů využití současných příležitostí.⁵⁶

⁵⁶ TICHÁ, I. *Učí se organizace*. Praha: Alfa Publishing, 2005, s. 16

6 OPTIMALIZACE SYSTÉMU ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI FERRING Pharmaceuticals CZ s.r.o. A MOŽNOSTI JEHO ZLEPŠENÍ

V předchozích kapitolách jsem se věnovala teoretickému hledisku na problematiku vzdělávání zaměstnanců a firemní kultury. V této části mé bakalářské práce se věnuji samotnému výzkumu, který jsem k tématu mé práce provedla.

Praktická část a výzkum byl zpracován v marketingové a prodejní části společnosti, která má sídlo v Jesenici u Prahy. Její působení zde bylo zahájeno v roce 1997.

Charakteristika společnosti

Společnost FERRING je farmaceutickou mezinárodní společností s pobočkami ve více než 50 zemích světa a zaměstnávající téměř 4500 pracovníků. Produkty této společnosti jsou nejvíce orientovány do oblasti – gastroenterologie, urologie, gynekologie, pediatrie a endokrinologie. Jako farmaceutická firma je známá především díky výsledkům na poli výzkumu a využití peptidových preparátů analogických s přírodními hormony.

Centrála firmy sídlí v klidném městě Saint-Prex ve Švýcarsku. Zakladatelem firmy je doktor Frederik Paulsen, který pochází z malého ostrova Fohr ležícího v Severním moři nedaleko německého pobřeží; obyvatelům ostrov se donedávna říkalo „Ferringové“ a odtud tedy název firmy. Podle filozofie svého zakladatele (jehož syn dnes firmu řídí) směřuje společnost každý svůj krok k neustálému posunování standardu směrem k lepšímu a dokonalejšímu.

V České republice se společnost FERRING opírá o dlouholetou spolupráci s bývalou Československou akademií věd, která patřila v oblasti výzkumu peptidů mezi světově uznávaná pracoviště. Tyto kontakty se staly základním kamenem pro vznik mladé společnosti Ferring-Léčiva a.s. v roce 1993. O pár let později, v roce 1997 začala společnost Ferring-Léčiva a.s. budovat svůj administrativně výrobní komplex v Jesenici u Prahy. S narůstajícím počtem zaměstnanců byla v srpnu roku 2008 česká pobočka rozdělena na dvě samostatné jednotky: výrobní závod Ferring-Léčiva a.s. a marketingovou organizaci FERRING Pharmaceuticals CZ s.r.o.

Cíle společnosti

Společnost FERRING Pharmaceuticals CZ s.r.o. má zájem na zvyšování profesních znalostí a dovedností svých zaměstnanců, a to především v oborech, které souvisí s využitím aktuálně vykonávané pracovní pozice nebo v oblastech profesního rozvoje. Společnost tak nejen usiluje o zvyšování profesní kvality svých vnitřních lidských zdrojů, ale poskytuje tak svým zaměstnancům příležitost k lepšímu uplatnění v rámci společnosti, ale i na trhu práce.

Cílem společnosti v oblasti lidských zdrojů je vytvoření předpokladů a prostředí pro to, aby zaměstnanci považovali práci u společnosti za dlouhodobý cíl, našli u ní své uplatnění a nepovažovali své působení ve firmě pouze jako start své kariéry. Podstatou je pochopení filozofie firmy a ztotožnění se s ní.

Filozofie společnosti je:

„People come first at Ferring“

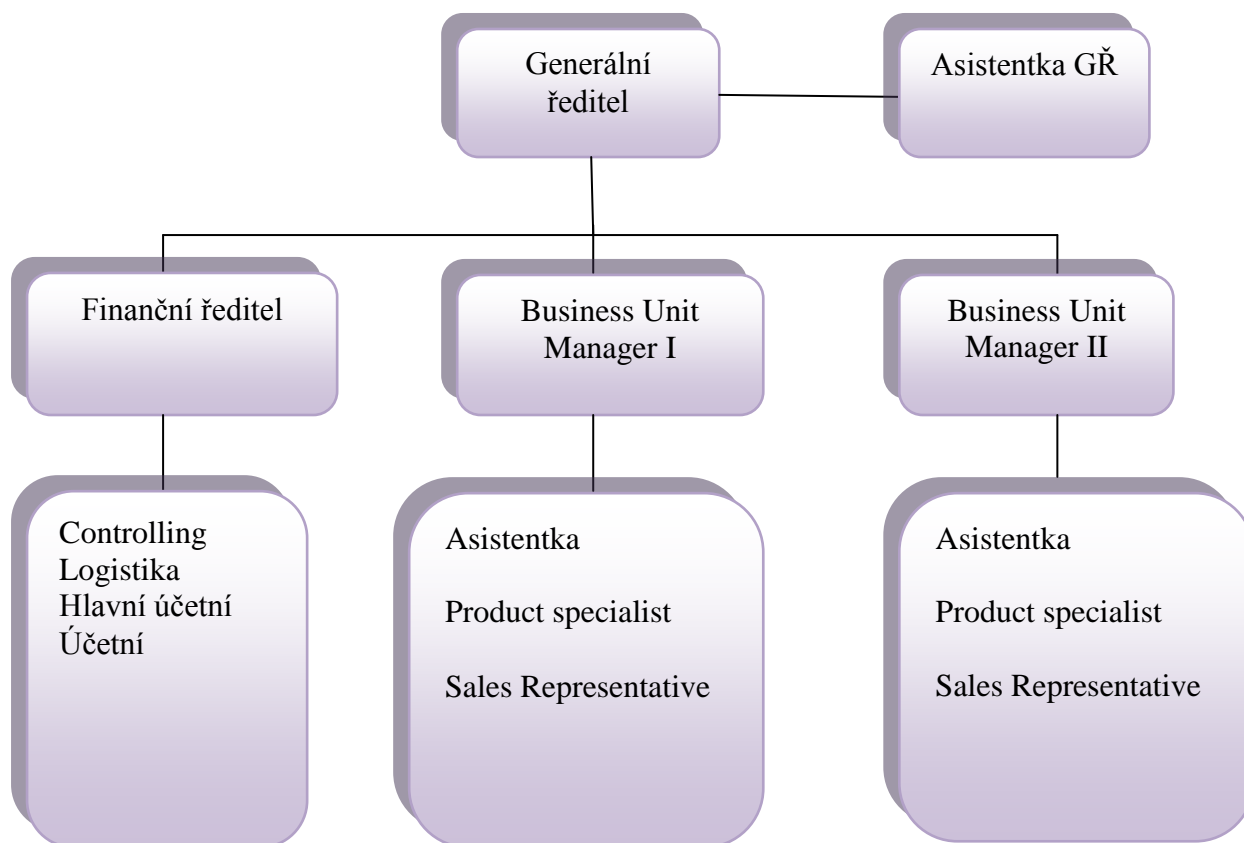
„Ve společnosti Ferring jsou lidé na prvním místě“

Přestože společnost působí v mnoha zemích, nikdy nepřestala být „rodinnou firmou“, která ctí odpovědnost a rodinnou čest. Heslo je páteří filozofie společnosti FERRING Pharmaceuticals CZ s.r.o. a zároveň vodítkem k integritě. Od zaměstnanců vyžaduje, aby se vždy snažili dělat to, co je správné, etické, a aby k tomu povzbuzovali ostatní. Lidé jsou hnací silou všeho – zisku, pověsti a úspěchu! Tím, že FERRING Pharmaceuticals CZ s.r.o. staví lidi na první místo svých priorit, zajišťuje si etickou pověst a úspěch pro všechny.

Organizační struktura společnosti

Vnitřní struktura organizace je tvořena představitelem – jednatelem společnosti (ředitelem), finančním oddělením a dvěma obchodními jednotkami. Každé oddělení je vedeno manažerem a jednotlivými pracovníky. Organizační strukturu firmy uvádí následující diagram.

Obr. 3 Organizační struktura FERRING Pharmaceuticals CZ s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování

6.1 Pracovní pozice zaměstnanců

V práci se zabývám tématem vzdělávání dospělých, proto jsem se rozhodl v této kapitole popsat určité pracovní pozice. Z následujícího popisu zcela vyplývá, že každá vyžaduje jiný typ rozvojové podpory a vzdělávání. Vždy je třeba ke vzdělávání dospělých přistupovat individuálně.

Business Unit Manager

Business Unit Manager má plnou odpovědnost za rentabilní prodej přidělených produktů v rámci marketingu a obchodní politiky schválené vedením společnosti. Odpovídá za vedení předepsané agendy spojené s prodejem produktů společnosti a zároveň zpracovává střednědobé a dlouhodobé plány rozvoje obchodní politiky.

Hlavní pracovní činností manažera je určování cenové politiky v rozsahu rozhodnutí společnosti, stanovení priorit prodeje, kontrolování realizace dílčích marketingových plánů. Zaměstnanec na dané pozici zpracovává návrhy maximálních cen a prodejních cen, analyzuje potřeby trhu a zákazníků, zpracovává a realizuje marketingové strategie a aktivity společnosti, rozhoduje o čerpání rozpočtu oddělení, komunikuje s odbornými lékařskými společnostmi.

Sales Representative

Obchodní zástupce má odpovědnost za plnění plánu prodeje v daném teritoriu a získávání informací pro účely rozvoje prodejních a marketingových aktivit. Hlavní pracovní činností je navrhování opatření ke zlepšení prodeje v daném teritoriu, zpracování analýz prodeje, sledování aktivity konkurence a sledování cenotvorby. Mezi další aktivity patří hodnocení úrovně prodeje, předávání informací lékařům, pořádání odborných akcí a spolupracuje při zpracování marketingových strategií pro daný region.

Product specialist

Produktový specialista má stejnou odpovědnost jako obchodní zástupce, ale navíc je odpovědný za čerpání promo budgetu alokovaného na daný produkt. Jeho hlavní pracovní činností je navrhování opatření ke zlepšení prodeje, spolupracuje s Business Unit Manažerem při zpracování marketingových strategií, zajišťuje zpracování odborných článků, materiálů apod. Dále navrhuje a koordinuje výrobu tiskových materiálů a komunikuje s reklamními agenturami.

Business Unit Assistant

Asistentka obchodního oddělení má v popisu práce provádění činností dle požadavků Business Unit Manažera. Hlavní pracovní činností je organizování a příprava jednání oddělení, koordinace interních meetingů a odborných kongresů, zajišťování administrativních prací pro oddělení, objednávky kancelářských potřeb, servis pro medicínské reprezentanty, zadávání objednávek do elektronického systému za oddělení prodeje a následná likvidace faktur. Mezi další aktivity asistentky patří sepisování dohod, generování reportů z manažerského informačního systému, vyřizování a evidence objednávek distributorů, vyřizování případů vrácení a stahování léčivých přípravků z trhu, zpracování cenových kompenzací pro distribuční firmy, kontrola stavu zásob, zpracování a zaslání kvartálních hlášení o dodávkách léčivých přípravků do Státního ústavu pro kontrolu léčiv a zároveň zpracovává administrativu ke kohortním studiím.

Všechny zmíněné pozice musí dodržovat všeobecné povinnosti, a to zásady správné distribuční praxe, zásady platných legislativních norem a vnitřních předpisů a v neposlední řadě dodržovat zásady hygieny, bezpečnosti práce a požární ochrany.

6.2 Analýza systému vzdělávání zaměstnanců ve společnosti FERRING Pharmaceuticals CZ s.r.o.

Obsahovou analýzou interních dokumentů bylo zjištěno, že vzdělávání zaměstnanců ve společnosti probíhá formou rozvojových a vzdělávacích programů, které svou standardní délkou přesahují období jednoho roku. Kratší tréninkové a vzdělávací programy jsou chápány jako součást ročního tréninkového programu v rámci Ferring Dialogu.

Podstatou Ferring Dialogu je pravidelné plánování profesního růstu zaměstnance, zajištění zpětné vazby mezi zaměstnancem a manažerem, zda cíle byly splněny, zvýšit efektivitu práce a v neposlední řadě podpora a diskuze o profesních perspektivách. Ferring Dialog pomáhá rozvíjet potenciál zaměstnanců, motivovat je a připravovat na plnění náročnějších úkolů. Na začátku každého roku stanoví přímý nadřízený dané divize svému podřízenému zaměstnanci cíle, které musí splnit do konce daného roku. Začátkem následujícího roku je rozebíráno, zda byly či nebyly splněny.

Autoři Vodák a Kucharčíková popisují talent management, jako proces pomocí níž organizace nalézá, řídí a rozvíjí své lidi pro budoucí potřeby. Základní myšlenkou je předpoklad, že v každém z nás je určitý potenciál, který by měl být vhodně odhalen. Cílem talent managementu je schopnosti nalézat, udržet a dotvářet je. Jedná se o velkou konkurenční výhodu.⁵⁷

Profesní rozvojový program realizovaný nad rámec rozsahu Ferring Dialogu je navrhován na individuální bázi pro vybrané zaměstnance společnosti (tzv. Talent Management Process) a není tedy nárokovatelný ani povinný. Zaměření rozvojového programu by mělo být v maximálním souladu s ročním plánem rozvoje a dlouhodobými profesními ambicemi zaměstnance a obchodními záměry společnosti definovaným 5letým obchodním plánem. Záměrem je vytvořit efektivní spojení zájmů a cílů zaměstnance a společnosti prostřednictvím pracovní pozice, její náplně a rozvojové perspektivy na straně jedné a odpovídající rostoucí pracovní výkonnosti na straně

⁵⁷ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.*, 2.akt.a rozš.vyd., Praha: Grada Publishing, 2011, s. 203

druhé, a to možná na co nejdelší dobu výrazně přesahující délku trvání rozvojového programu.

6.3 Financování

Výběr uvažovaného rozvojového programu, především však jeho časovou náročnost a možný dopad na plnění pracovních povinností, cenu a výši případné spoluúčasti projedná se zaměstnancem jeho přímý nadřízený. Konečné rozhodnutí o podmínkách realizace konkrétního individuálního programu je v pravomoci generálního ředitele.

Průměrné finanční náklady na vzdělávání jednoho zaměstnance činí 15 500 Kč ročně. Na aktivního zaměstnance může připadnout větší podíl na úkor ostatních. V případě, že součástí dohody o realizaci rozvojového programu je finanční nebo organizační (snížení pracovního zatížení, hrazené pracovní volno apod.) spoluúčast společnosti, tato si vyhrazuje právo na uplatnění následujícího:

- průběh či dokončení rozvojového programu nezavazuje společnost k jakémukoliv konkrétnímu organizačnímu zařazení ani přidělení určité pracovní pozice a náplně zaměstnanci
- zaměstnanec se zavazuje, že setrvá v pracovním poměru u společnosti nejméně po stanovenou dobu po ukončení rozvojového programu (dále „doba setrvání“)
 - doba setrvání je určena jako $\frac{1}{2}$ délky doby trvání programu
 - minimálně však 1 rok
- v případě, že pracovní poměr bude ukončen v průběhu trvání rozvojového programu nebo po jeho ukončení, ale také před uplynutím doby setrvání z rozhodnutí zaměstnance nebo společnosti, se zaměstnanec zavazuje k úhradě části finanční spoluúčasti společnosti, a to ve výši:
 - 100% hodnoty spoluúčasti společnosti při ukončení pracovního poměru v průběhu trvání rozvojového programu nebo 6 měsíců od ukončení programu
 - 75% hodnoty spoluúčasti společnosti při ukončení pracovního poměru v období mezi 6 měsíci od ukončení programu a koncem doby setrvání

- finanční spoluúčast nebude uplatňována v případech, kdy pracovní poměr bude ukončen z rozhodnutí společnosti v důsledku organizačních změn, v tomto případě vedoucích ke zrušení pracovního místa
- v případě předčasného ukončení rozvojového programu v důsledku okolností na straně zaměstnance se zaměstnanec zavazuje uhradit společnosti celou hodnotu její finanční spoluúčasti v termínu dále dohodnutou se společností
- tato usnesení mohou být za určitých okolností zmírněna ve smyslu nároku společnosti vůči zaměstnanci, avšak o těchto rozhoduje pouze generální ředitel společnosti
- každý případ rozhodnutí o spoluúčasti společnosti a případně úhrady této spoluúčasti zaměstnancem bude posuzován a potvrzen generálním ředitelem na návrh přímého nadřízeného.⁵⁸

⁵⁸ Interní dokument společnosti FERRING Pharmaceuticals CZ s.r.o.

PRAKTICKÁ ČÁST

7 VÝZKUM VZDĚLÁVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI

FERRING Pharmaceuticals CZ s.r.o.

7.1 Cíl výzkumu a stanovení hypotéz

Hlavním cílem mé bakalářské práce je zhodnocení optimalizace systému rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti a možnosti jeho zlepšení. Ve své práci bych se chtěla pokusit zjistit:

Dílčím cílem výzkumu:

- jaká firemní kultura, jaké klima panuje ve zkoumané organizaci, jak vnímají organizaci zaměstnanci, ve které pracují a také pohled na systém vzdělávání ve společnosti.

Mimo formulování hlavního cíle byly také stanoveny tři hypotézy.

Stanovení hypotéz

Formulace základních obecných hypotéz (domněnek) je první důležitá část výzkumu.⁵⁹ Při sestavování hypotéz bylo vycházeno z pozorování a poznatků, které bylo získáno při práci. Pro účely výzkumu byly stanoveny následující hypotézy:

Otázka: Cítíte potřebu dále rozvíjet své dovednosti v oblasti profesního vzdělávání?

Hypotéza 1: Předpokládáme, že pracovníci společnosti považují rozvíjení svých dovedností ve své profesi za důležité.

Pro hypotézu 1 bylo stanoveno tvrzení, že v případě více jak 50 % respondentů odpoví v dotazníku „ano, je to nutné“ v případě otázky č. 8, bude tato hypotéza potvrzena.

⁵⁹ DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 2000, s. 42

Otázka: Myslíte si, že další vzdělávání vám přinese upevnění postavení v zaměstnání a možný postup ve vaší kariéře?

Hypotéza 2: Předpokládáme, že si pracovníci společnosti myslí, že další vzdělávání jim přinese upevnění pracovní pozice a možný postup v jejich kariéře.

Pro hypotézu 2 bylo stanoveno tvrzení, že v případě více jak 50 % respondentů odpoví v dotazníku „ano, určitě“ a „ano, částečně“ v případě otázky č. 13 bude tato hypotéza potvrzena.

Otázka: Jste ochoten/na investovat do vzdělávání ze svých finančních prostředků?

Hypotéza 3: Předpokládáme, že pracovníci jsou ochotni se vzdělávat i na vlastní náklady bez příspěvku zaměstnavatele.

Pro hypotézu 3 bylo stanoveno tvrzení, že v případě více jak 50 % respondentů odpoví v dotazníku „ano, určitě“ v případě otázky č. 12 a zároveň tito respondenti uvedou v otázce č. 9 odpověď „ne“, bude tato hypotéza potvrzena.

7.2 Metodologický postup

Autor Disman uvádí, že metodologie se zabývá nejen popisem vědní metody a její teorií, ale i způsobem, jakým poznáváme existující systém. Výzkum může mít podobu kvantitativní nebo kvalitativní. Oba tyto typy se liší svým postupem, zpracováním, výběrem zkoumaného vzorku a samozřejmě výsledkem.⁶⁰

Pro praktickou část bakalářské práce byla zvolena metoda kvantitativního výzkumu. Podle Dismana je v případě kvantitativního výzkumu jeho prvotním krokem spekulativní teorie. Tato teorie předpokládá, že existuje nějaký pozorovatelný jev – dochází tedy ke stanovení hypotéz. Kvantitativní výzkum tyto hypotézy poté testuje a ověřuje, zda jsou v praxi pravdivé. Přístup tohoto typu výzkumu je deduktivní a také řeší jen určité kategorie problému. Podmínkou také samozřejmě je získat od cílové skupiny potřebné

⁶⁰ DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 2000, s. 35

informace. Kvantitativní výzkum původně vychází z přírodních věd – předpokládá totiž, že chování lidí lze změřit a předvídat. Otázky, které jsou při kvantitativním výzkumu použity, jsou přesně formulované a není příliš prostoru pro jejich případné doplnění.⁶¹ Aby byl pohled na vzdělávání ve společnosti FERRING Pharmaceuticals CZ s.r.o. celkový, je potřeba znát názory a postoje samotných pracovníků na tuto problematiku.

Ve výzkumu byla použita metoda dedukce, tzn. na základě teoretických poznatků byly vytvořeny hypotézy, které byly dle výsledků výzkumu potvrzeny nebo vyvráceny. Jako nástroj sběru dat byly použity dotazníky. Hlavním účelem dotazníku je postihnout velké množství respondentů. Dotazník dává možnost odpovídat na otázky v době, kdy to dotazovaný uzná za vhodné a jeho vyplnění nezabere mnoho času.

Dotazník

Dotazník, který je součástí přílohy bakalářské práce, celkem obsahoval 17 otázek. Z nichž 14 otázek bylo uzavřených, a 3 otázky byly polouzavřené. Otázky v dotazníku jsou sestaveny na základě hypotéz, které byly dle výsledku výzkumu potvrzeny nebo vyvráceny.

Dotazníky byly v tištěné podobě připraveny pro pracovníky v sídle společnosti, pro respondenty v terénu jim byly dotazníky zaslány v elektronické podobě. Vyplněné dotazníky pracovníci odevzdávali osobně v kanceláři společnosti, nebo zaslali v elektronické podobě zpět.

Respondenti

Skupina dotazovaných se skládala:

- 17 žen a 5 mužů (v procentuálním vyjádření se jedná o 77 % žen, 23 % mužů);
- 12 respondentů patří do věkové skupiny 25 – 35 let, 8 respondentů bylo ve věku 36 – 45 let a 2 respondenti spadalo do věkové kategorie 46 – 55 let;
- 15 respondentů má vysokoškolské vzdělání, 5 respondentů střední s maturitou a 2 respondenti vyšší odborné.

⁶¹ DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 2000, s. 60

Tabulka 1: Základní parametry získaného souboru

		Počet respondentů	Podíl
Pohlaví	žena	17	77%
	muž	5	23%
Věk	25 - 35 let	12	55%
	36 - 45 let	8	36%
	46 - 55 let	2	9%
Vzdělání	vysokoškolské	15	68%
	vyšší odborné	2	9%
	střední s maturitou	5	23%

Zdroj: autor práce, 2014 (vlastní šetření)

Rozbor dokumentů

Důležitým zdrojem o firemní kultuře se staly i firemní dokumenty. Především se jednalo o internetové stránky organizace, pracovní postupy a směrnice organizace.

Průběh výzkumu

Samotný průběh výzkumu probíhal od prosince roku 2013 do konce ledna 2014. Strukturu průběhu výzkumu lze charakterizovat takto:

- o vyplnění dotazníku byli požádáni zaměstnanci společnosti z obchodního a finančního oddělení;
- vyplnění dotazníku trvalo maximálně 10 minut;
- před samotným rozdělením dotazníků na jednotlivá oddělení bylo nutné si vyžádat souhlas manažerů a předat informace o termínu a způsobu získání dat;
- dotazníky byly rozdány pracovníkům všech oddělení s žádostí o jejich vyplnění;
- s asistentkou oddělení bylo dohodnuto, že vyplněné dotazníky v termínu od prosince 2013 do ledna 2014 vysbírá a poté mi budou předány ke zpracování;
- zaměstnanci pracující v terénu obdrželi dotazník v elektronické podobě;
- samotné zpracování dotazníku.

Časový rámec, materiální náročnost a návratnost dotazníků

Samotný sběr dat probíhal v rozmezí prosinec 2013 – leden 2014. Byl časově náročnější, jelikož dotazníky s žádostí o vyplnění byly předány osobně každému pracovníkovi. Celkový počet rozdaných dotazníků činil 30 kusů, tisk dotazníků bylo možné provést na firemní náklady. Z celkového počtu rozdaných dotazníků se jich v daném časovém termínu vrátilo 22 kusů, **návratnost tedy činila 73 %**.

Zpracování dat

Veškerá data získána při dotazníkovém šetření byla zpracována pomocí metod statistické analýzy kvantitativních metod, a to také za pomoci využití programů: Microsoft Excel, Microsoft Word a Adobe Reader. Výsledky byly uspořádány do tabulek i barevných grafů a doplněny komentovaným rozbořením.

8 KVANTITATIVNÍ A KVALITATIVNÍ ANALÝZA VÝSLEDKŮ

V následující kapitole budou prezentována data, která byla v průběhu výzkumu k tématu „Optimalizace systému rozvoje zaměstnanců ve společnosti FERRING Pharmaceuticals CZ s.r.o. a možnosti jejího zlepšení“ získána. Aby data byla přehledná, odpovědi respondentů jsou znázorněny v podobě tabulek. Součástí této kapitoly je také ověření nebo vyvrácení stanovených hypotéz.

Otázka č. 1 Jak dlouho ve společnosti FERRING Pharmaceuticals CZ s.r.o. pracujete?

Odpověď	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
0 - 3 let	8	36 %
4 - 7 let	9	41 %
8 - 11 let	3	14 %
12 a více let	2	9 %

Tabulka č. 2 – Délka praxe ve společnosti

Na otázku, jak dlouho zaměstnanci ve společnosti FERRING Pharmaceuticals CZ s.r.o. pracují, odpovědělo 8 respondentů délku 0-3 let, 9 respondentů 4-7 let, 3 respondenti pracují ve společnosti 8-11 let a 2 respondenti 12 a více let.

Otázka č. 2 Podstoupil/a jste některou z metod školení v posledních 12 měsících?

(možnost zaškrtnou více odpovědí)

Odpověď	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
Instruktáž na pracovišti	5	8%
Mentoring	1	1%
Coaching	1	2%
Pověření úkolem	9	15%
Asistování	1	2%
Pracovní porady	9	15%
Přednášky	6	10%
Demonstrování	2	3%

Případové studie	1	2%
Workshop	6	10%
Simulace	1	2%
Hraní rolí	2	3%
Outdoor training	13	21%
Žádné	4	6%

Tabulka č. 3 – Metody školení

Další otázkou bylo zjištěno, kterou z metod školení zaměstnanci v posledních 12ti měsících podstoupili. Respondenti mohli označit více možností. Z celkového počtu 22 respondentů 5 zaměstnanců podstoupilo instruktáž na pracovišti. Mentoring, Coaching asistování, případové studie a simulace absolvoval vždy pouze 1 zaměstnanec. Outdoor trainingu se účastnilo 13 zaměstnanců společnosti. Pověřeno úkolem bylo 9 pracovníků. Stejný počet, a to 9 zaměstnanců se účastnilo pracovních porad. 6 respondentů absolvovalo přednášky, 6 zaměstnanců se účastnilo workshopů. Demonstrování a hraní rolí podstoupili vždy 2 zaměstnanci ze společnosti. Pouze 4 zaměstnanci z celkového počtu dopovídajících nepodstoupilo v posledních 12 ti měsících žádná školení.

**Otázka č. 3 Máte možnost si vybrat typ školení sám?
(možnost zaškrtnou více odpovědí)**

Odpověď	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
Ano	10	32%
Ne	4	13%
O školení rozhoduje nadřízený	17	55%

Tabulka č. 4 – Výběr školení

Na otázku, zda má zaměstnanec možnost si vybrat školení sám, odpovídali zaměstnanci „ano“, „ne“ či „o školení rozhoduje nadřízený“. Určitá část respondentů zaškrtnla možnosti „ano“ mohou si vybrat typ školení sám, ale přesto konečné rozhodnutí dělá nadřízený pracovník. Někteří respondenti odpověděli „ne“ nemohou si vybrat školení a zároveň označili odpověď „o školení rozhoduje nadřízený“. Ostatní zaměstnanci odpověděli pouze na jednu z možností. Odpověď „ano“, tedy že mají

možnost si vybrat typ školení sami, odpovědělo 10 zaměstnanců. „Ne“ zvolili 4 pracovníci a variantu „o školení rozhoduje nadřízený“ označilo 17 dotázaných.

Otázka č. 4 Jste spokojen/a s kvalitou kurzů?

Odpověď	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
Ano	18	82%
Ne	4	18%

Tabulka č. 5 – Kvalita kurzů

Ve výše uvedené tabulce je uvedeno, že na otázku týkající se spokojenosti kvality kurzů odpovědělo 18 zaměstnanců „ano“ a pouze 4 pracovníci odpověděli „ne“.

Otázka č. 5 Využijete poznatky ze školení v praxi?

Odpověď	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
Ano	22	100%
Ne	0	0%

Tabulka č. 6 – Poznatky ze školení

Další otázkou bylo zjištěno, zda zaměstnanci využijí poznatky ze školení či kurzů v praxi. Celkový počet všech odpovídajících zvolilo odpověď „ano“. Odpověď „ne“ nezvolil žádný zaměstnanec. Respondenti implementují své nově získané poznatky do praxe.

Otázka č. 6 Jaká je podle Vás optimální délka školení?

Odpověď	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
1/2 dne	1	4%
1 den	14	64%
Vícedenní školení	7	32%

Tabulka č. 7 – Optimální délka školení

Otázka č. 7 Jaké druhy vzdělávání jste v posledním roce absolvoval/a nebo se rozhodujete v nejbližší době absolvovat?

(možnost zaškrtnut více odpovědí)

Odpověď	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
Jazykové kurzy	12	22%
Odborná školení	12	22%
Zájmové kurzy	4	8%
Rekvalifikační kurzy	2	4%
BOZP, Požární ochrana	6	11%
Školení řidičů	13	24%
Doplnění vzdělání	5	9%

Tabulka č. 8 – Druhy vzdělávání

Další otázkou bylo zjištěno, jaké druhy vzdělávání za posledních 12 měsíců zaměstnanci absolvovali. Na „Jazykové kurzy“ a „Odborná školení“ odpovědělo 12 respondentů. „Zájmové kurzy“ podstoupili 4 zaměstnanci. Variantu „Rekvalifikační kurzy“ zvolili 2 pracovníci. Školení „BOZP, Požární ochrana“ za posledních 12 měsíců absolvovalo celkem 6 zaměstnanců. Další kurz, a to „Školení řidičů“ podstoupilo 13 dotázaných. 5 pracovníků zvolilo odpověď „Doplnění vzdělání“.

Otázka č. 8 Cítíte potřebu dále rozvíjet své dovednosti v oblasti profesního vzdělávání?

Odpověď	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
Ano, je to nutné	17	77%
Spíše ano	5	23%

Tabulka č. 9 – Potřeba dále se rozvíjet

Na otázku, zda zaměstnanci mají potřebu dále rozvíjet své dovednosti v oblasti profesního vzdělávání, odpovědělo 17 pracovníků „ano, je to nutné“. Možnost „spíše ano“ zvolilo 5 zaměstnanců. Motivace

Otázka č. 9 Požaduje, případně požadoval po Vás zaměstnavatel, abyste se dále vzdělával/a?

Odpověď	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
Ano	10	45%
Ne	12	55%

Tabulka č. 10 – Požaduje po Vás nadřízený další vzdělávání?

Na výše uvedenou otázku zaměstnanci v 10 případech odpověděli „ano“. Variantu „ne“ zvolilo 12 pracovníků. Na základě odpovědí na otázku číslo 9 je patrné, že zaměstnavatel volil v případě vzdělávání individuální přístup. Identifikoval potřeby vzdělávání a stanovil plán vzdělávání pro 10 zaměstnanců.

Otázka č. 10 V případě, že Vám zaměstnavatel /nadřízený doporučil, abyste se dále vzdělával/a, přispěl Vám finančně na toto vzdělávání?

Odpověď	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
Ano	6	29%
Ne	12	57%
Ano, částečně	3	14%

Tabulka č. 11 – Finanční příspěvek na vzdělávání od zaměstnavatele

Pracovníci odpovídali na otázku, zda jim zaměstnavatel finančně přispívá na vzdělávání. Odpověď „ano“ označilo 6 pracovníků. Variantu „ne“ zvolilo 12 respondentů a odpověď „ano, částečně“ označili 3 zaměstnanci. Z výše uvedené otázky a jejich odpovědí je patrné, že zaměstnavatel u 6 zaměstnanců specifikoval potřeby zaměstnanců, analyzoval účastníky a stanovil jim cíle vzdělávání. V tomto případě jim bylo vzdělávání plně hrazeno. 12 zaměstnanců si hradí vzdělávání na vlastní náklady a 3 zaměstnanci mají pouze částečnou finanční podporu.

Otázka č. 11 V případě, že se v současné době neúčastníte vzdělávání profesního, zúčastnil/a jste se v posledním roce nějakého dalšího vzdělávání v souvislosti s Vašimi osobními zájmy?

Odpověď	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
Ano	3	14%
Ne	19	86%

Tabulka č. 12 – Účast na dalším vzdělávání v souvislosti se zájmy

Na otázku č. 11 odpovědělo 19 pracovníků „ne“ a 3 zaměstnanci zvolili odpověď „ano“.

Otázka č. 12 jste ochoten/a investovat do vzdělávání ze svých finančních zdrojů?

Odpověď	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
Ano, určitě	11	50%
Ano, do výše 5 000Kč	4	18%
Ano, do výše 10 000Kč	4	18%
Nevím	3	14%

Tabulka č. 13 – Ochota investice do vzdělávání z vlastních zdrojů

Další otázkou bylo zjištěno, zda jsou zaměstnanci ochotni investovat do vzdělávání ze svých finančních zdrojů. Odpověď „ano, určitě“ zvolilo 11 pracovníků. Možnost „ano, do výše 5 000Kč“ vybrali 4 zaměstnanci. Další možnou odpověď „ano, do výše 10 000Kč“ zvolili 4 respondenti. A variantu „nevím“ vybrali 3 pracovníci.

Otázka č. 13 Myslíte si, že další vzdělávání Vám přinese upevnění pracovní pozice v zaměstnání a možný postup ve Vaší kariéře?

Odpověď	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
Ano, určitě	4	18%
Ano, částečně	10	45%
Nevím	7	32%
Ne	1	5%

Tabulka č. 14 – Vzdělávání – upevnění pozice, růst v kariéře

Na otázku, zda si zaměstnanci myslí, že jim další vzdělávání přinese upevnění postavení v zaměstnání a možný postup v kariéře odpovědělo „ano, určitě“ 4 respondenti. Odpověď „ano, částečně“ zvolilo 10 zaměstnanců. „Nevím“ vybralo 7 dotázaných a pouze 1 pracovník zvolil variantu „ne“.

**Otázka č. 14 Vaše motivace (rozhodnutí, příčina) ke vzdělávání bylo/je (pravděpodobně v nejbližší budoucnosti)?
(možnost zaškrtnout více odpovědí)**

Odpověď	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
Osobní rozvoj	21	25%
Zájem o obor	11	13%
Vlastní uspokojení	13	15%
Zvýšení kvalifikace	5	6%
Lepší uplatnění na trhu	10	12%
Vyšší finanční ohodnocení	6	7%
Společenská prestiž	1	1%
Využití volného času	2	2%
Možnost povýšení	3	4%
Nové sociální vztahy	4	5%
Touha po vzdělání	8	10%

Tabulka č. 15 – Motivace ke vzdělávání

Z uvedených odpovědí na též výše uvedenou otázku je patrné, že pro 25 % zaměstnanců je motivací ke vzdělávání „osobní rozvoj“. Pro 13 % pracovníků „zájem o obor“, 15 % z dotázaných uvedlo „vlastní uspokojení“ a 6 % „zvýšení kvalifikace“. Variantu „lepší uplatnění na trhu“ zvolilo 12 % zaměstnanců. Jako jeden z mnoha motivačních faktorů je pro pracovníky vidina „vyššího finančního ohodnocení“, a to konkrétně pro 7 % dotázaných. Odpověď „společenská prestiž“ zvolilo 1 % zaměstnanců, „využití volného času“ 2 % a „možnost povýšení“ 4 % dotázaných. Pro 5 % pracovníků je jeden z motivačních faktorů navázání „nových sociálních vztahů“ a pro 10 % „touha po vzdělání“.

Z odpovědí je patrné, že každého zaměstnance motivuje ke vzdělávání jiná vnitřní pohnutka. Někteří zaměstnanci jako hlavní motiv uvedli pocit úspěchu, kontakt s druhými lidmi, učit se, zdokonalovat se, seberealizovat se apod.

Firmy mohou poskytovat prostředí, ve kterém je možné dosáhnout vysoké míry motivace pomocí odměn a stimulů, uspokojující práce příležitosti ke vzdělávání a růstu. Manažeři by měli své zaměstnance na základě svých dovedností motivovat k maximálním výkonům.

Otázka č. 15 Máte pocit a potřebu se dále vzdělávat a považujete vzdělávání jako důležitou součást Vašeho života?

Odpověď	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
Ano	22	100%
Ne	0	0%
Nevím	0	0%

Tabulka č. 16 – Potřeba dále se vzdělávat

Z výše uvedených odpovědí na též výše uvedenou otázku je patrné, že potřebu dále se vzdělávat má všech 22 dotázaných pracovníků. Z toho důvodu zvolili odpověď „ano“. Variantu „ne“ a „nevím“ nevybral žádný zaměstnanec. Zaměstnanci společnosti mají neustálou potřebu se zdokonalovat a vzdělávat se, považují to jako důležitou součást svého života. Pro zaměstnavatele jsou takto motivováni pracovníci strategicky významným článkem společnosti.

Otázka č. 16 Pokud se v nynější době neúčastníte žádného dalšího vzdělávání a chtěli byste, uveďte prosím důvod, který Vám brání v účasti.

(možnost zaškrtnout více odpovědí)

Odpověď	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
Nedostatek financí	4	15%
Nedostatek času	10	37%
Obava z neúspěchu	1	4%
Jsem pohodlný/á	1	4%
Účastním se vzdělávání pravidelně	3	11%
Vzdělávám se	8	29%

Tabulka č. 17 – Důvody, proč se zaměstnanci neúčastní vzdělávání

Na otázku č. 15 odpověděli 4 pracovníci, že důvodem proč se dále nevzdělávají je „nedostatek financí“. Odpověď „nedostatek času“ zvolilo 10 pracovníků. 1 zaměstnanec uvedl, že důvodem je „obava z neúspěchu“ a zároveň 1 zaměstnanec zvolil odpověď „jsem pohodlný/á“. Variantu „účastním se vzdělávání pravidelně“ zvolili 3 zaměstnanci a v současné době se ve společnosti „vzdělává“ 8 pracovníků ze všech dotázaných.

Otázka č. 17 Byl/a byste ochoten/a se vzdělávat i mimo pracovní dobu?

Odpověď	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
Ano	18	82%
Ne	2	9%
Nevím	2	9%

Tabulka č. 18 – Ochota vzdělávat se mimo pracovní dobu

Ochotu vzdělávat se má dle svého tvrzení (odpověď „ano“) 18 pracovníků. Variantu „ne“ zvolili 2 zaměstnanci stejně tak jako odpověď „nevím“.

9 VYHODNOCENÍ VÝZKUMU A NAVRHOVANÁ ŘEŠENÍ

Při vyhodnocení dotazníkového šetření bylo nutné brát v potaz, že nelze v rámci vzdělávání zaměstnanců vyhovět všem individuálním přáním a potřebám pracovníků. Rozhodovací pravomoc má přímý nadřízený a zároveň generální ředitel společnosti FERRING Pharmaceuticals CZ s.r.o. Toto vyhodnocení a navrhovaná řešení jsou pouze doporučeními. Jejich snahou je upozornit na odstranitelné nedostatky a podat návrh na zlepšení a zkvalitnění vzdělávání zaměstnanců.

Hypotéza 1: Pracovníci společnosti považují rozvíjení svých dovedností ve své profesi za důležité.

Dle tvrzení respondentů považují další rozvoj svých dovedností ve své profesi za důležitý, odpověď „ano, je to nutné“ vybralo celkem 17 z nich. Odpověď „spíše ano“ zvolilo 5 zaměstnanců. Pro zaměstnance z finančního oddělení je tato potřeba dle mého názoru stanoveny, např. neustále se měnící legislativou. Nutné dodržování a znalost zákonů je nezbytná pro jejich práci. Pro pracovníky z obchodních jednotek je tato potřeba stanovena požadavkem odborných znalostí, jako je např. certifikace „AIFP“ (Asociace inovativního a farmaceutického průmyslu), farmakovigilance, správné distribuční praxe, prezentačních dovedností, prodejních dovedností apod., které jsou nutné k výkonu práce.

Hypotéza 1 byla potvrzena, více než 50 % respondentů vybralo v otázce č. 8, zda cítí potřebu rozvíjet své dovednosti v oblasti profesního růstu odpověď „ano, je to nutné“.

Navrhovaná řešení

Řízení lidských zdrojů je klíčové pro organizaci, protože lidské zdroje jsou hybnou silou ostatních zdrojů. Na prvním místě by mělo být zabezpečeno získání a udržení kvalifikovaného zaměstnance. Zaměstnavatel by měl i nadále zajišťovat individuální péči svým pracovníkům na základě účinného vzdělávacího konceptu a více s pracovníky komunikovat na téma jejich potřeb a výběru jejich developmentu. Zapojení zaměstnanců do rozhodování o jejich vzdělávání bude vnímáno jako motivační faktor pro jejich další pracovní nasazení a plnění podnikových cílů a úkolů.

Hypotéza 2: Pracovníci společnosti si myslí, že další vzdělávání jim přinese upevnění pracovní pozice a možný postup v kariéře.

Další otázkou bylo zjištěno, zda zaměstnancům následné vzdělávání pomůže v upevnění pracovní pozice v jejich kariéře a uplatnění se na trhu práce. Z celkového počtu 22 dotázaných odpovědělo na výše uvedenou otázku „ano, určitě“ 4 respondenti. Možnost „ano, částečně“ vybralo celkem 10 respondentů. Variantu „nevím“ zvolilo 7 pracovníků a pouze 1 zaměstnanec uvedl odpověď „ne“.

Hypotéza 2 byla potvrzena, více než 50 % respondentů odpovědělo „ano, určitě“ a „ano, částečně“.

Navrhovaná řešení

Zaměstnavatel by měl i nadále podporovat zaměstnance v jejich úsilí, pílí a snaze se dále rozvíjet. Měly by být rádcem, oporou a „hnacím motorem“ v rozvoji svých pracovníků. Manažer by měl zacházet s každým pracovníkem jako s osobností, která má své individuální potřeby a touhy. To znamená uvést do pohybu takové motivační faktory, které budou pro pracovníka nejúčinnější.

Hypotéza 3: Zaměstnanci jsou ochotni se vzdělávat i na vlastní náklady bez příspěvku zaměstnavatele.

Další otázkou bylo zjištěno, zda zaměstnavatel finančně přispívá na další vzdělávání zaměstnanců. Nadpoloviční většina, tedy 12 zaměstnanců odpovědělo na výše uvedenou otázku „ne“. Možnost „ano“ vybralo 6 pracovníků. Variantu „ano, částečně“ zvolili 3 respondenti.

Naprostá většina respondentů (celkem 57 %, odpovědělo „ne“ v otázce č. 10) od společnosti nedostává žádné finanční zdroje na podporu dalšího vzdělávání. Vzdělávání zaměstnanců je limitováno finančně a primárně je ve společnosti snaha o individualizaci potřeb vzdělávání zaměstnanců. Zaměstnavatel především školí své pracovníky povinnými školeními ze zákona (např. bezpečnost práce, požární ochrana, školení řidičů apod.). Respondenti v 86 % uvedli, že jsou ochotni investovat do svého dalšího vzdělávání z vlastních zdrojů i bez participace zaměstnavatele. Převážná většina z nich nemá stanovený finanční limit na vzdělávání, ostatní respondenti jsou ochotni investovat do svého rozvoje pouze do určité výše.

Školení, která probíhají nad rámec rozpočtu, jsou úzce profilová odborná školení pro jednotlivá oddělení nebo pozice, což respondenti dle odpovědí nereflektují. Zajisté dalším důvodem, proč zaměstnanci odpověděli, že společnost nepodporuje další vzdělávání, je jejich setkávání se s častým zamítáním ze strany ředitele společnosti, v případě žádosti o finanční příspěvek na studium či vzdělávací kurzy. Důvodem odmítnutí finanční podpory bývá buď odkázání na minimální rozpočet, nebo špatně zvolený typ dalšího vzdělávání (nesouvisí s výkonem pracovní činnosti).

Hypotéza 3 byla potvrzena.

Navrhovaná řešení

Manažeři by měli vhodně stanovit cíle – úkoly pro své zaměstnance. Stanovit kvalifikační požadavky na jednotlivé pracovní pozice, stanovit program rozvoje pro jednotlivé pracovníky, u kterých zaměstnavatel vidí určitý potenciál. Investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu. Zaměstnavatel musí stanovit, jaké vzdělávání by mělo být zabezpečeno, komu, jakým způsobem, kým, kde a kdy.

ZÁVĚR

Hlavním tématem této bakalářské práce optimalizace systému vzdělávání ve společnosti FERRING Pharmaceuticals CZ s.r.o. V dnešní době je nutné investovat do lidského kapitálu a zvyšovat jeho hodnotu v souladu se strategickým plánem, a to pomocí nástrojů, jako je vzdělávání, motivace a odměňování zaměstnanců. Řízení lidských zdrojů je rozhodujícím nástrojem pro zvyšování konkurenceschopnosti a tedy ekonomické úspěšnosti podniku. Zaměstnavatel by měl mít vytvořený koncept přípravy člověka jako všestranně vzdělané a harmonicky rozvinuté osobnosti.

Firmy, organizace, společnosti budou na trhu úspěšné a konkurenceschopné pouze za předpokladu, že lidé budou řízeni takovým způsobem, který koresponduje s cíli organizace. Naplnění cílů pomocí spokojených zaměstnanců je reálný.

Na základě výzkumu ve společnosti FERRING Pharmaceuticals CZ s.r.o. bylo zjištěno, že zaměstnanci společnosti považují další vzdělávání za velmi důležité a jeví o něj zájem. Školení jsou zaměstnancům „šitá na míru“. V případě dalšího zájmu o studium, či prohloubení dosavadních zkušeností a znalostí musí každý zaměstnanec individuálně zažádat o schválení svého nadřízeného. V případě neschválení, jsou zaměstnanci ochotni investovat do vzdělávání z vlastních finančních zdrojů. Zájem zaměstnanců o další vzdělávání je chápán jako pozitivní přístup pracovníků a zároveň vnímám jako konkurenční výhoda. Firemním cílem by mělo být zajištění potřebného množství kvalifikovaných pracovníků, kteří mají potenciál (budou schopni) odpovídat budoucím požadavkům (vývoji firmy, trhu, konkurenci,...).

Mít správné lidi, ve správnou dobu a na správném místě určitě zajistí organizaci úspěch. Vše stojí na přístupu k lidem a v lidech samotných.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 10.vyd., 2007. ISBN 978-247-1407-3.

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2.aktu.a rozš.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 2000

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2007

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

DYTRT, Z. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-6311-8.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007

JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: Grada Publishing, 2013

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2007

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2011

LUBINOVÁ, Š. *Firemní vzdělávání – náklad nebo investice?* HRM: Human Resources Management, 2009

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, 2004

LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0

MUŽÍK, J. *Androdidaktika*. Praha: ASPI, 2004

SRPOVÁ, J. ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5

PALÁN, Z. *Základy andragogiky pro personalisty*. Vyšší odborná škola a Obchodní akademie pro studující při zaměstnání, 2003

ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2012

TICHÁ, I. *Učící se organizace*. Praha: Alfa Publishing, 2005

TRUNEČEK, J. *Management znalostí*. Praha: C.H.Beck, 2004. ISBN 80-7179-884-3.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2.akt.a rozš.vyd., Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-7340-7

VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ J., *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing, 2009

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schématické znázornění organizačních struktur	13
Obrázek 2: Rysy učící se organizace.....	36
Obrázek 3: Organizační struktura FERRING Pharmaceuticals CZ s.r.o.....	40

Seznam tabulek

Tabulka 1: Základní parametry získaného souboru	49
Tabulka 2: Délka praxe ve společnosti	51
Tabulka 3: Metody školení.....	51
Tabulka 4: Výběr školení	52
Tabulka 5: Kvalita kurzů	53
Tabulka 6: Poznatky ze školení	53
Tabulka 7: Optimální délka školení.....	53
Tabulka 8: Druhy vzdělávání	54
Tabulka 9: Potřeba dále se rozvíjet	54
Tabulka 10: Považuje po Vás nadřizený další vzdělávání?	55
Tabulka 11: Finanční příspěvek na vzdělávání od zaměstnavatele	55
Tabulka 12: Účast na dalším vzdělávání v souvislosti se zájmy.....	56
Tabulka 13: Ochota investice do vzdělávání z vlastních zdrojů	56
Tabulka 14: Vzdělávání – upevnění pozice, růst v kariéře	57
Tabulka 15: Motivace ke vzdělávání	57
Tabulka 16: Potřeba dále se vzdělávat	58
Tabulka 17: Důvody, proč se zaměstnanci neúčastní vzdělávání	59
Tabulka 18: Ochota vzdělávat se mimo pracovní dobu.....	59

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník	I
-----------------------------------	----------

PŘÍLOHA

Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti FERRING Pharmaceuticals CZ s.r.o. dotazník

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

dovoluji si Vám předat dotazník k vyplnění, jehož cílem je zjistit Váš pohled na vzdělávání v naší společnosti. Dotazník je určen pro všechny zaměstnance společnosti FERRING Pharmaceuticals CZ, s.r.o. Prosím o zodpovězení otázek níže. Výsledky budou využity pro mou bakalářskou práci „Optimalizace systému vzdělávání zaměstnanců ve společnosti FERRING Pharmaceuticals CZ, s.r.o. a možnosti jeho zlepšení“.

Dotazník je anonymní, získané údaje nemohou být zneužity.

Děkuji Vám za Vaši pomoc a ochotu.

Lenka Brázdilová

1. Jak dlouho ve společnosti Ferring pracujete?

0-3let

4-7let

8-11let

12 a více let

2. Podstoupil/a jste některou z metod školení v posledních 12 měsících? (možnost zaškrtnout více odpovědí)

Instruktáž na pracovišti

Mentoring

Coaching

Rotace práce

Pověření úkolem

Asistování

Pracovní porady

Přednášky

Demonstrování

Případové studie

Workshop

Simulace

Hraní rolí

AC

Outdoor training

Jiné, jaké?

3. Máte možnost si vybrat typ školení sám?

Ano

Ne

O školení rozhoduje nadřízený

4. Jste spokojen s kvalitou kurzů a školení?

Ano

Ne

5. Využijete poznatky ze školení v praxi?

Ano

Ne

6. Jaká je podle Vás optimální délka školení?

½ dne

1 den

Vícedenní školení

7. Jaké druhy vzdělávání jste v posledním roce absolvoval/a nebo se rozhodujete v nejbližší době absolvovat?

(možnost zaškrtnout více odpovědí)

Jazykové kurzy

Odborná školení a semináře

Zájmové kurzy dle vlastního výběru

Rekvalifikační kurzy

BOZP, Požární ochrana

Školení řidičů

Doplnění vzdělání (studium SŠ, VOŠ, VŠ)

Žádné

Jiné, jaké?.....
.....
.....

8. Cítíte potřebu dále rozvíjet své dovednosti v oblasti profesního vzdělávání?

Ano, je to nutné

Spíše ano

Spíše ne

9. Požaduje, případně požadoval po vás zaměstnavatel, abyste se dále vzdělával/a?

Ano

Ne

10. V případě, že vám zaměstnavatel doporučil, abyste se dále vzdělával/a, přispěl vám finančně na toto vzdělávání?

Ano

Ne

Ano, částečně

11. V případě, že se v současné době neúčastníte vzdělávání profesního, zúčastnil/a jste se v posledním roce nějakého vzdělávání v souvislosti s vašimi osobními zájmy (koníčky)?

Ano – jakého (prosím stručně popište)

.....
Ne

12. Jste ochoten/na investovat do vzdělávání ze svých finančních prostředků?

Ano, určitě

Ano, částečně (do výše.....Kč)

Nevím

Ne

13. Myslíte si, že další vzdělávání vám přinese upevnění postavení v zaměstnání a možný postup ve vaší kariéře?

Ano, určitě

Ano, částečně

Nevím

Ne

14. Vaše motivace (rozhodnutí, příčina) ke vzdělávání bylo/je (pravděpodobně v nejbližší budoucnosti)?

(možnost zaškrtnout více odpovědí)

Osobní rozvoj

Zájem o obor

Vlastní uspokojení

Nutnost zvýšení kvalifikace

Lepší uplatnění na trhu práce

Vyšší finanční ohodnocení

Zvýšení společenské prestiže

Využití volného času

Požadavek nebo doporučení zaměstnavatele

Udržení pracovního místa

Možnost povýšení v zaměstnání

Navázání nových sociálních vztahů

Touha po vzdělání

Nerozhodl/a jsem se

15. Máte pocit a potřebu se dále vzdělávat a považujete vzdělávání jako důležitou součást vašeho života?

Ano

Ne

Nevím

16. Pokud se v nynější době neúčastníte žádného vzdělávání a chtěli byste, uveďte prosím důvod, který vám brání v účasti.
(možnost zaškrtnout více odpovědí)

Nedostatek financí

Nedostatek času

Musel/a bych dojíždět

Mám obavy z neúspěchu

Jsem pohodlná/ý

Mám dostatečnou kvalifikaci, nepotřebuji se vzdělávat

Nemám přehled o možnostech vzdělávání

Studuji

Ve škole mi to nešlo, nejsme studijní typ

Pro mou úroveň odbornosti není dostatečná nabídka, musím se vzdělávat sám/a

Není zajímavá nabídka

Účastním se vzdělávacích akcí pravidelně

Vzdělávám se

Jiné, jaké.....
.....

17. Byl/a byste ochoten/a vzdělávat se i mimo pracovní dobu?

Ano

Ne

Nevím

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Lenka Brázdilová

Obor: Manažerská studia – Řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Optimalizace systému vzdělávání ve společnosti FERRING Pharmaceuticals CZ s.r.o. a možnosti jeho zlepšení

Rok: 2014

Počet stran textu bez příloh: 63

Celkový počet stran příloh: 6

Počet titulů českých použitých zdrojů: 26

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 0

Vedoucí práce: Ing. Katarína Krpálková Krelová, Ph.D.