

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku**

**Bc. Lucie Zemková**

**© 2018 ČZU v Praze**



# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Lucie Zemková

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku**

Název anglicky

**Employees Training and Development in the Company**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve zvolené organizaci a navrhnout případné změny v dané oblasti.

### Metodika

Práci tvoří dvě hlavní části teoretická a praktická. Teoretická část práce bude zpracována na základě metody studia dokumentů. Praktická část práce bude zpracována na základě dosažených výsledků z kvantitativního/kvalitativního výzkumu. Práce bude vypracována v níže uvedených postupových krocích za využití vědeckých metod.

1. Formulace cíle a metodiky práce.
2. Syntéza výchozí znalostní báze.
3. Charakteristika zvoleného subjektu.
4. Realizace kvantitativního/kvalitativního výzkumu.
5. Agregace získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů.
6. Formální dokončení práce.

**Doporučený rozsah práce**

60-80 stran

**Klíčová slova**

Učení se, vzdělávání, rozvoj, formální vzdělávání, neformální vzdělávání, hodnocení vzdělávacích programů, metody vzdělávání.

---

**Doporučené zdroje informací**

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BUCKLEY, R. – CAPLE, J. *Trénink a školení*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0358-7.
- HOOK, C. – GALVAS, M. – FOOT, M. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1457-8.
- VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2017/18 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Klára Margarisová, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 6. 2. 2018

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 9. 2. 2018

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 17. 03. 2018

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 28. 3. 2018

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Ing. Kláře Margarisové, Ph.D. za ochotu a cenné rady při konzultacích. Společnosti za vstřícnost při realizaci výzkumu a všem zaměstnancům, kteří věnovali svůj čas na vyplnění dotazníků. V neposlední řadě bych ráda poděkovala také své rodině za podporu během mého studia.

# Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku

## Abstrakt

Tato diplomová práce je zaměřena na problematiku vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku KRKA ČR, s.r.o. Hlavním cíle práce je charakterizovat a zhodnotit vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku, za účelem vytvoření návrhů řešení, které by zvýšily efektivitu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

První část je zaměřena obecně na lidské zdroje a jejich rozvoj. Je popsán systematický přístup ke vzdělávání zaměstnanců, jehož součástí je identifikace potřeb, plánování vzdělávání zaměstnanců, metody vzdělávání a v neposlední řadě problematika vyhodnocování výsledků a účinnosti vzdělávacího programu.

Druhou částí práce je deskripce stávajícího systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve zvoleném podniku. Primární data jsou získány pozorováním, rozhovorem s interním trenérem zaměstnanců a dotazníkovým šetřením mezi zaměstnanci. Výsledky této analýzy jsou využity jako základy pro koncepci doporučení a návrhů řešení identifikovaných nedostatků. Očekávaný přínos bude patrný ve zkvalitnění poskytovaných služeb, ve zlepšení image podniku, zvýšení konkurenceschopnosti a životaschopnosti zaměstnavatele.

**Klíčová slova:** Učení se, vzdělávání, rozvoj, formální vzdělávání, neformální vzdělávání, hodnocení vzdělávacích programů, metody vzdělávání

# Employees Training and Development in the Company

## Abstract

This diploma thesis is focused on the issue of education and development of employees in the company KRKA ČR, s.r.o. The main objectives of the thesis are to characterize and evaluate the training and development of the employees in the company, in order to create draft solutions that would increase the efficiency of the employees' education and development.

The first part focuses on human resources and their development. Describes a systematic approach to employee training, which includes identification of needs, employee training planning, methods of education and, last but not least, the issue of evaluation of results and effectiveness of the educational program.

The second part of the thesis is the description of the existing system of education and development of employees in selected company. The primary data is obtained by observing, interviewing the internal staff trainer, and questioning with employees. The results of this analysis are used as the basis for designing recommendations and suggestions to address identified shortcomings. The expected benefit will be to improve the services provided, improve the image of the company, increase the competitiveness and viability of the employer.

**Keywords:** Learning, education, development, formal education, non-formal education, evaluation of educational programs, methods of education



# Obsah

<b>1 Úvod .....</b>	<b>12</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>13</b>
2.1 Cíl práce.....	13
2.2 Metodika.....	13
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>15</b>
3.1 Personalistika a její hlavní role v organizaci .....	15
3.1.1 Pojmy personalistiky .....	15
3.1.2 Hlavní úkoly personalistiky .....	16
3.2 Lidské zdroje v organizaci.....	17
3.2.1 Řízení lidských zdrojů.....	17
3.2.2 Rozvoj lidských zdrojů.....	19
3.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....	20
3.3.1 Legislativa v oblasti rozvoje zaměstnanců .....	21
3.3.2 Strategie a politika vzdělávání .....	23
3.4 Systematické vzdělávání .....	23
3.4.1 Identifikace vzdělávacích potřeb .....	25
3.4.2 Plánování vzdělávání.....	27
3.4.3 Realizace vzdělávacího procesu .....	28
3.4.4 Vyhodnocení vzdělávání .....	31
3.5 Popis vybraných metod vzdělávání.....	34
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>39</b>
4.1 Představení podniku KRKA ČR, s.r.o.....	39
4.2 Systém vzdělávání v podniku KRKA ČR, s.r.o.....	43
4.2.1 Cíl vzdělávání .....	46
4.2.2 Identifikace potřeb vzdělávání.....	46
4.2.3 Plánování vzdělávání.....	46
4.2.4 Realizace vzdělávání .....	47
4.2.5 Vyhodnocení vzdělávání .....	47
4.2.6 Motivace vzdělávání .....	48
4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	48
<b>5 Výsledky a diskuse .....</b>	<b>62</b>
5.1 Shrnutí a vyhodnocení kvalitativního výzkumu .....	62
5.2 Shrnutí a vyhodnocení kvantitativního výzkumu .....	64
5.3 Návrhy a doporučení .....	66
5.3.1 Vytvoření nové pracovní pozice – personalista/ka .....	66

5.3.2	Rozšíření vzdělávacího plánu .....	67
5.3.3	Zlepšení motivace zaměstnanců ke vzdělávání .....	68
5.3.4	Vytvoření osobního rozvojového plánu .....	69
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>70</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>72</b>
<b>8</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>75</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1	Vztah učení, rozvoje a vzdělávání .....	20
Obrázek 2	Cyklus systematického vzdělávání v podniku .....	24
Obrázek 3	„Mezera ve vzdělání“ .....	25
Obrázek 4	Prvky procesu realizace vzdělávání .....	28
Obrázek 5	Formy e-learningu .....	37
Obrázek 6	Logo podniku Krka ČR, s.r.o. ....	39
Obrázek 7	Centrála ve Slovinsku .....	40
Obrázek 8	Webový portál „E-campus“ .....	45
Obrázek 9	Věková struktura .....	49
Obrázek 10	Nejvyšší dosažené vzdělání .....	50
Obrázek 11	Délka působení v podniku .....	50
Obrázek 12	Identifikace potřeb vzdělávání .....	51
Obrázek 13	Vyhodnocení potřeb zaměstnanců .....	52
Obrázek 14	Oblasti ve vzdělávání osobního rozvoje .....	53
Obrázek 15	Metody vzdělávání používané na pracovišti .....	54
Obrázek 16	Metody vzdělávání používané mimo pracoviště .....	55
Obrázek 17	Souvislost mezi strategií a školením .....	58
Obrázek 18	Hodnocení znalostí a motivace .....	59
Obrázek 19	Zpětná vazba na vzdělávání .....	60
Obrázek 20	Hodnocení vzdělávání v podniku KRKA ČR, s.r.o. ....	61

## Seznam tabulek

Tabulka 1	Koncepce vývojové etapy personální práce .....	18
Tabulka 2	Metody podnikového vzdělávání .....	30
Tabulka 3	Porovnání přístupů hodnocení efektivity vzdělávacích akcí .....	32
Tabulka 4	Základní informace o skupině Krka .....	39
Tabulka 5	Základní informace o podniku KRKA ČR, s.r.o. ....	41
Tabulka 6	Absolvovaná školení .....	56

## **Seznam použitých zkratek**

HRM	řízení lidských zdrojů
HCM	řízení lidského kapitálu
ZP	zákoník práce
ESF	evropský strukturální fond
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
PO	požární ochrana
ČAFF	česká asociace farmaceutických firem
MR	medicínský reprezentant
DM	distrikt manažer

# 1 Úvod

V dnešní době rychlého rozvoje techniky a překvapujících inovací musí zaměstnavatelé myslet i na své zaměstnance. Především tedy na jejich schopnosti a znalosti. Inovace a technika je jedna věc, ale pochopit a umět je ovládat, je věc druhá. Nejedná se jen o nové stroje a přístroje pro práci, ale také nové postupy, výrobky, změny v zaběhlých pracovních situacích, počítačové programy a jiné.

Jak je vzdělávání člověka důležité ukazuje i tato definice: „*Výchova a vzdělávání představují proces směřující k rozvíjení poznání a k upevnění či změně postojů, chování a jednání člověka při uplatňování poznaného v sociálních a pracovních vztazích a při výkonu praktické činnosti*“ (Barták, 2015, s. 7).

Aby šel zaměstnanec s dobou, měl by přijímat každou příležitost sebevzdělávání, kurzů, učení se novým věcem i pracovního školení. Nikde není dáno, že by si zaměstnavatel nemohl najít nového, lepšího a vzdělanějšího pracovníka. Chce-li si tedy zaměstnanec udržet své místo či povýšit, musí rozšiřovat jak své pracovní dovednosti, tak i všeobecné znalosti. A chce-li zaměstnavatel svým zaměstnancům takové možnosti umožnit, musí dobře rozmyslet a připravit daný program. Většinou se jedná o teoretická školení, kdy jeden vedoucí předává nové znalosti podřízeným. Ale existují i jiné možnosti jak vzdělávat zaměstnance. Jejich přehled bude uveden v teoretické části.

Personalistika představuje v organizaci nezastupitelnou činnost, neboť lidé představují nejdůležitější faktor v činnosti organizace. Lidé se svými předpoklady, schopnostmi, dovednostmi a zručnostmi jsou nejcennějším aktivem společnosti. Proto předmětem zájmu personalistiky je člověk - zaměstnanec organizace, který je veden v roli jedince nebo jako člen týmu. Míra vedení a řízení je proměnlivá v závislosti na pracovním místě a uplatňovaných metodách řízení ze strany manažerů a personalistů. Z pohledu personalistiky je zájem o zaměstnance organizace komplexní. Zabývá se jeho rolemi, zájmy, cíli, znalostmi, dovednostmi, zručnostmi, ale vztahy k vykonávané práci, spolupracovníkům, nadřízeným (loajalitou), zákazníkům, konkurenci i společnosti jako celku.

## **2 Cíl práce a metodika**

V této části jsou popsány hlavní i dílčí postupové cíle diplomové práce a jak byla postupně zpracovávána. Na základě jakých výzkumů, v jakém podniku, s kolika lidmi a v jakém časovém horizontu výzkum probíhal.

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je identifikovat a zhodnotit dosavadní systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve farmaceutické firmě KRKA ČR, s.r.o a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Pro dosažení hlavního cíle je nezbytné splnit následující jednotlivé dílčí cíle:

- sepsat teoretická východiska pomocí komparace názorů jednotlivých autorů,
- charakterizovat vybranou organizaci,
- identifikovat současný stav vzdělávání ve společnosti pomocí kvantitativního výzkumu,
- identifikovat nedostatky v systému vzdělávání za pomoci kvalitativního výzkumu.

### **2.2 Metodika**

Základem pro vypracování teoretické části diplomové práce bylo studium odborných a doporučených publikací, zaměřených na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku. Práce byla poté zpracována na základě interpretace a kompilace informací a názorů z této odborné literatury. Na základě poznatků z literární rešerše dochází k objasnění několika termínů. První podkapitola se věnuje hlavním úkolům personalistiky a objasňuje tento pojem. Druhá část se zabývá lidskými zdroji v organizaci, jejich řízením a rozvojem. Strategie a platná legislativa je popsána ve třetí části. Čtvrtá část podrobně rozebírá vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v podniku, podniková strategie, včetně systematické strategie jako jedné z priorit podniku. Pátá podkapitola pokračuje diferenciací a deskribcí konkrétních metod a forem rozvoje.

V kontinuitě na teoretickou část byla vypracována část analytická. Je zde uvedena základní charakteristika podniku KRKA ČR, s.r.o, popsán systém vzdělávání zaměstnanců, jak v podniku identifikují potřebu vzdělávání, plánují a realizují vzdělávání a následně jak tyto vzdělávací aktivity vyhodnocují. Pro získání údajů do analytické části byl použit kvalitativní a kvantitativní výzkum. Kvalitativní výzkum byl proveden pomocí

polo-standardizovaného rozhovoru, využity zde byly otevřené i uzavřené otázky týkající se vzdělávání zaměstnanců v podniku. Rozhovor byl veden s interním trenérem odpovědným za vzdělávání. Kvantitativní výzkum byl proveden pomocí dotazníkového šetření. Dotazník byl rozeslán mailem všem 137 medicínským reprezentantům, jakožto nejpočetnější a nejdůležitější skupině zaměstnanců v podniku. První část je zaměřená na získávání informací o kvalitě vzdělávání, jednotlivých potřebách zaměstnanců a možnostech dalšího rozvoje zaměstnance. Cílem tohoto šetření bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni se systémem vzdělávání, případně co postrádají v procesu vzdělávání. Na konci dotazníku jsou použity identifikační otázky, které přesněji představují daného zaměstnance (např. pohlaví, věk, vzdělání, délka pracovního poměru v podniku). Veškeré zjištěné údaje byly zpracovány pomocí grafů.

Na základě zpracování a analýzy dotazníkového šetření a rozhovoru byl identifikován současný stav vzdělávání probíhající v podniku. Následně došlo k porovnání s teoretickými poznatky a ke zhodnocení výzkumu. Na základě těchto výsledků byly vytvořeny návrhy a doporučení vedoucí ke zkvalitnění vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě KRKA ČR s.r.o.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Personalistika a její hlavní role v organizaci

**Personalistika** či personální management je oblast procesů v organizaci, která se zabývá řízením a rozvojem lidských zdrojů. Zahrnuje komplexní personální práci, tedy celou řadu postupů a různých metod řízení pro řízení lidských zdrojů - pro práci s lidmi v organizaci. Od získávání pracovníků, uzavření pracovní smlouvy, osobní rozvoj až po vyplácení mezd. Je zaměřena na aktivity, které mají zajistit adekvátní počet dostatečně odborně vzdělaných, talentovaných a motivovaných zaměstnanců. Prostřednictvím těchto zaměstnanců organizace dosahuje své strategické, taktické i operativní cíle (Personalistika a řízení lidských zdrojů, 2016).

#### 3.1.1 Pojmy personalistiky

V praxi se používají různé pojmy, jako je personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdrojů (HRM Human Resources Management) nebo řízení lidského kapitálu (HCM Human Capital Management). Z praktického hlediska mezi nimi není zásadní rozdíl, jedná se spíše o teoretické koncepce personální práce a jejího místa v organizaci - od prosté správy pracovníků až po aktivní práci s lidským kapitálem (Personalistika a řízení lidských zdrojů, 2016).

Termín **lidský kapitál** pochází od Schulze, který tento pojem poprvé použil v roce 1961 a pojem lidský kapitál rozpracoval v roce 1981 následujícím způsobem: „*Vezměme v úvahu všechny lidské schopnosti, ať už vrozené či získané. Vlastnosti, které jsou cenné a mohou být vhodným investováním rozšířeny, budou tvořit lidský kapitál*“ (Schulz, 1981 in Koubek, 2011, s. 206).

Podobně specifikují lidský kapitál autoři Vodák a Kucharčíková (2011, s. 34) jako „*souhrn vrozených a získaných schopností, vědomostí, dovedností, zkušeností, návyků, motivace, talentu a energie, jimiž lidé disponují a které v průběhu určitého období mohou být využívány k výrobě produktů.*“

Termín **lidské zdroje** má však dle stejných autorů Vodák a Kucharčíková (2011) odlišnou definici. Teorie lidských zdrojů se zaměřuje místo na vědomosti a dovednosti přímo na jednotlivce v pracovním procesu jako na nositele schopností lidského kapitálu. Je to zásoba lidského potenciálu ve společnosti, schopného vykonávat cílevědomou činnost vedoucí k produkci výstupu.

Řízení lidského kapitálu HCM (Human Capital Management) tedy zahrnuje všechny procesy řízení a rozvoje lidských zdrojů. Někdy se označuje zjednodušeně též jako personalistika. Jedná se o pojem, který označuje **nejmodernější koncepci personální práce**. Řízení lidského kapitálu klade ještě silnější důraz na rozvoj znalostí a dovedností než je tomu u řízení lidských zdrojů (HRM) - v souladu s pojetím lidského kapitálu, schopností organizace maximálně využívat a sdílet potenciál lidí jak pro každodenní práci, tak pro inovace (HCM, 2016).

### 3.1.2 Hlavní úkoly personalistiky

Úkolem personalistiky je naplňování organizačních cílů prostřednictvím personálních činností, které zahrnují procesy:

- Plánování zaměstnanců - plánování potřeby pracovníků a zajištění dostatečného počtu, profesní a kvalifikační struktury.
- Získávání, výběr a rozmísťování zaměstnanců - určování metod a způsobů pokrytí potřeb pracovníků, metody vnitřního a vnějšího výběru pracovníků, jejich zařazení do pracovní činnosti, orientace nových zaměstnanců, penzionování pracovníků a ukončování pracovního poměru.
- Hodnocení zaměstnanců - zpracování metod hodnocení pracovníka a jeho organizace, důležité pro potřebu personálního rozvoje organizace i plánování osobního rozvoje pracovníka.
- Hodnocení práce a pracovních míst - analyzuje pracovní místa, určením požadavků pracovních činností pro potřebu řízení pracovního procesu a organizace práce, řízení kvalifikačních aktivit a odměňování.
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců - identifikuje a analyzuje potřeby vzdělávání, jeho plánování, přípravu, organizuje a hodnotí účinnost vzdělávací aktivity.
- Odměňování - vytváření nástrojů pracovní stimulace a motivace. Mzdový systém, odměny nemzdového charakteru, zaměstnanecké výhody.
- Pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání - jednání odborů se zaměstnavateli, dohled nad dodržováním kolektivních smluv a jejich příprava, kontrola dodržování pracovněprávních předpisů a vedení pracovněprávních agend.
- Bezpečnost práce a ochrana zdraví a pracovní podmínky - zajišťování zdravotní péče, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, kontrola pracovních podmínek.



- Sociální péče a aktivity volného času - organizace aktivit volného času, např. sportovních a kulturních akcí, organizace sociálních služeb apod.
- Personální informační systém - tvorba, udržování a rozvíjení personálního informačního systému pro potřeby firmy i jiné instituce, personální administrativa.
- Komunikace, informovanost a styl vedení ve firmě - využívání vnitropodnikových komunikačních médií, analýza komunikační úrovně a informovanosti zaměstnanců, analýza stylu vedení pracovníků a jeho vlivu na utváření pracovních postojů a úroveň kooperace ve firmě (Stýblo, 1998).

## 3.2 Lidské zdroje v organizaci

### 3.2.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů má širší vědní základ zejména v psychologii, sociální psychologii, sociologii a pedagogice. Musí vytvářet podmínky pro zvyšování intelektuálního kapitálu organizace, vytváření vhodné organizační kultury a pozitivního klimatu v organizaci.

Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997) definoval řízení lidských zdrojů jako proces dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, propouštění, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů v organizaci. Dosahování cílů je hlavním úkolem jakékoliv oblasti řízení. Pokud nejsou vytyčené cíle pravidelně plněny, organizace zaniká.

V praxi i v literatuře se v souvislosti s řízením lidí v organizaci setkáváme s termíny personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů.

Dle Koubka (2009), tyto termíny označují rozdílné vývojové fáze či koncepce personální práce:

**Personální administrativa** představuje historicky nejstarší pojetí personální práce, které chápalo personální práci jako službu, zajišťující v první řadě administrativní procedury spojené se zaměstnáváním lidí. Toto pojetí přisuzovalo personální práci výlučně pasivní roli. Přežívá až do současné doby a to zejména v organizacích s autoritativnějším a centralizovanějším způsobem řízení s nízkou mírou dělby pravomocí (Koubek 2009).

**Personální řízení** je koncepcí personální práce, která se začíná objevovat již od konce 60. let minulého století v podnicích s dynamickým a progresivním vedením, v podnicích orientovaných na expanzi, na ovládnutí pokud možno co největší části trhu, na eliminaci konkurence. Personální práce vycházela z uznání aktivní role personální práce při zabezpečení cílů organizace. Vedení podniků si začalo uvědomovat, že člověk je téměř

nevyčerpatelný zdroj prosperity a konkurenceschopnosti. Personální práce se profesionalizovala. Personální útvary měly velkou autoritu a pravomoc k relativně autonomnímu rozhodování. Personální práce zůstala orientovaná téměř výhradně na vnitroorganizační problémy zaměstnávání lidí a hospodaření s pracovní silou a kromě toho bylo málo pozornosti věnováno dlouhodobým strategickým otázkám řízení pracovních sil a zaměstnanosti v organizaci. Personální práce v této vývojové fázi měla spíše povahu operativního řízení (Koubek, 2009).

Jako nejnovější koncepce personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat někdy v průběhu 50. a 60. let, je označováno **řízení lidských zdrojů**. Stává se jádrem řízení organizace a jedná se o strategický, promyšlený logický přístup k řízení nejcennějšího majetku organizace – lidí, kteří v ní pracují. Dovršuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí (Koubek, 2009).

Velmi přehledně a souhrnně rozdělil vývojové etapy personální práce Šikýř a kolektiv v následující tabulce:

Tabulka 1 Koncepce vývojové etapy personální práce

	<b>Personální administrativa</b>	<b>Personální řízení</b>	<b>Řízení lidských zdrojů</b>
<b>Období</b>	90. - 20. léta 20. století	40. - 50. léta 20. století	80. – 90. léta 20. Století
<b>Lidé</b>	Pracovní síla	Konkurenční výhoda	Unikátní bohatství
<b>Personální práce</b>	Jak zaměstnávat?	Jak využívat?	Jak rozvíjet?

Zdroj: Šikýř, 2014

Řízení lidských zdrojů se neomezuje pouze na personálního ředitele a další zaměstnance personálního útvaru, ale týká se prakticky všech manažerů v organizaci. Personální činnosti realizují tím, že v rámci své působnosti vedou a řídí svěřené zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování operativních, taktických a strategických cílů organizace. Je také vhodné, aby organizace měla zpracovanou strategii rozvoje lidských zdrojů.

Realizace jednotlivých personálních činností je ale ve velké míře ovlivněna množstvím skutečností vnitropodnikové a mimopodnikové povahy:

- Vnější faktory - jedná se obzvláště o aktuální situaci na trhu pracovních sil (celostátním i regionálním) a normy upravující vztah zaměstnavatelů a zaměstnanců (Zákoník práce).
- Vnitřní faktory - patří sem především základní směry a principy podnikové politiky (Mayerová a Růžička, 2000).

### 3.2.2 Rozvoj lidských zdrojů

V obecné rovině můžeme rozvoj označit jako proces pozitivních změn, obvykle jde o zlepšení kvantitativních či kvalitativních charakteristik dané oblasti. Podle Palána (2002) je rozvoj lidských zdrojů zvyšování znalostí, schopností, dovedností, postojů morálních a dalších vlastností jednotlivců tak, aby byli schopni uspokojit potřeby legitimních konsensuálně podporovaných uživatelů lidských zdrojů a současně, aby si jako lidé dokázali udržet svou individuální integritu a sociální, občanskou a osobnostní suverenitu.

Obdobně definuje rozvoj lidských zdrojů, či také personální rozvoj Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997) a to jako vzdělávání a výchovu, hodnocení pracovníků a přípravu pracovníků na stávající nebo budoucí práci. Tyto činnosti mají značný význam na ekonomický a psychologický rozvoj zaměstnanců.

Jednotlivé činnosti rozvoje lidských zdrojů shrnuje Hroník (2007) i Armstrong (1999) následovně:

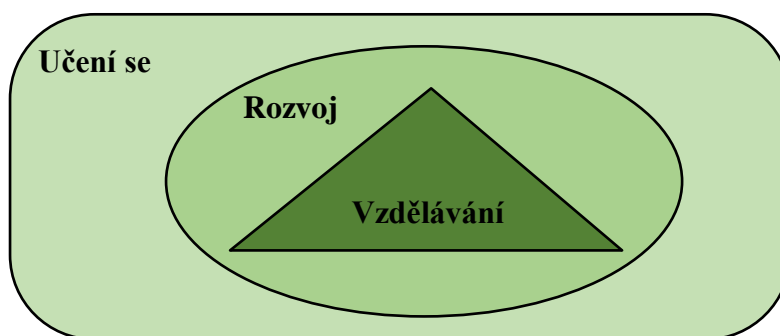
- **učení se** – permanentní změna chování, ke které dochází v důsledku praxe nebo zkušeností. Znamená zejména osvojení něčeho nového, díky němuž se formuje lidská osobnost. Zahrnuje nejen nové vědění, ale také konání. Získané vědomosti můžeme dále aplikovat v našem životě a posouvat tak hranice obtížnosti nejrůznějších úkolů a vzorců chování výše (Hroník, 2007).
- **vzdělávání** – rozvoj znalostí, hodnot a vědomostí požadovaných obecně ve všech oblastech života. Je to organizovaný způsob učení. Vzdělávací aktivity, které na rozdíl od samotného učení se, trvají jen určitou dobu (Hroník, 2007).
- **rozvoj** – růst nebo realizace osobních schopností a potenciálu prostřednictvím nabízejících se vzdělávacích akcí a praxe. Je již dosažení změny pomocí procesu učení se (Hroník, 2007). Dochází k rozvoji osobních schopností a dovedností. Tento proces probíhá celý náš život. Jak uvádí autor Palán ve své publikaci, umožňuje

získat „kvalifikace a kompetence různými cestami a kdykoli během života“ (Palán, 2002, s. 28).

Michael Armstrong ve své publikaci doplňuje klíčové složky rozvoje lidských zdrojů o složku:

- „**odborné vzdělávání (výcvik)** – *plánované a systematické formování chování pomocí příležitostí k učení, vzdělávacích akcí, programů a instrukcí, které jedincům umožňují dosáhnout takové úrovně znalostí, dovedností a schopností, aby mohli svou práci vykonávat efektivně.*“ (Armstrong, 2007, s. 445)

Obrázek 1 Vztah učení, rozvoje a vzdělávání



Zdroj: Upraveno autorem dle Hroníka, 2007

Obrázek 1 ukazuje vztah učení se, rozvoje a vzdělávání. Je zřejmé, že učení není vždy rozvoj. Naopak vždy když dochází ke vzdělávání, dochází i k určitému rozvoji zaměstnance (Hroník, 2007).

### 3.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

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

**Vzdělávání** - je nepřetržitý proces, který zvyšuje existující schopnosti, ale také vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů, které připravují lidi na budoucí širší, náročnější a z hlediska úrovně i vyšší úkoly.

Používá se pro označení cílevědomého procesu přípravy jednotlivce pro určité sociální (pracovní) role. Jsou pro ně typické následující charakteristiky:

- má procesuální charakter (na rozdíl od pojmu vzdělání, kterým se označuje „stav“, například dosažená úroveň nebo typ vzdělání),
- probíhá dlouhodobě – dnes hovoříme o celoživotním vzdělávání,
- je primárně zaměřeno na potřeby jedince (Tureckiová, 2004).

**Rozvoj** - je vývojový proces, který umožňuje progresivně postupovat ze současného stavu znalostí a schopností k budoucímu stavu, v němž je zapotřebí vyšší úrovně dovedností, znalostí a schopností. Bere na sebe podobu vzdělávací aktivity, která připravuje lidi pro širší, odpovědnější a náročnější pracovní úkoly. Nesoustřeďuje se na zlepšování pracovního výkonu na současném pracovním místě (Armstrong, 2007).

### 3.3.1 Legislativa v oblasti rozvoje zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců není pouze na dobré vůli zaměstnavatele, ale je uzákoněno i v zákoně č. 262/2006 Sb., zákoník práce (dále jen ZP) v části desáté, „Péče o zaměstnance“, v hlavě II „Odborný rozvoj zaměstnanců“, § 227 – 235. Zákoník práce dělí odborný rozvoj, z hlediska věcného a z hlediska povinností zaměstnavatele na:

- **zaškolení a zaučení zaměstnance** při nástupu do práce nebo při převedení na jinou pozici je zaměstnavatel povinen zajistit školení, za které přísluší zaměstnanci mzda (§ 228, ZP).
- **odbornou praxi absolventů škol** jsou povinni zajistit zaměstnavatelé absolventům do dvou let po řádném ukončení studia. Odborná praxe se považuje za výkon práce a absolventovi tedy přísluší mzda (§ 229, ZP).
- **prohlubování kvalifikace**, tím se rozumí její průběžné doplňování, kterým se nemění její podstata a které umožňuje zaměstnanci výkon sjednané práce; za prohlubování kvalifikace se považuje též její udržování a obnovování. Zaměstnanec je povinen prohlubovat si svoji kvalifikaci k výkonu sjednané práce a náklady je povinen hradit zaměstnavatel. Za dobu účasti na školení, studiu, nebo jiných vzdělávacích akcích přísluší zaměstnanci mzda (§ 230, ZP).
- **zvyšování kvalifikace** je studium, vzdělávání, školení, nebo jiná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání, jestliže jsou v souladu s potřebou zaměstnavatele. Pokud je takové zvýšení kvalifikace v souladu s potřebou zaměstnavatele, přísluší zaměstnanci pracovní volno s náhradou mzdy ve výši průměrného výdělku (§ 232, ZP).

V případě zvyšování kvalifikace zaměstnance soukromého sektoru (změna hodnoty kvalifikace) či prohlubování kvalifikace (průběžné doplňování kvalifikace bez změny její podstaty) je možné uzavřít písemnou **kvalifikační dohodu** mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem nejdéle na dobu 5 let, pokud náklady na prohlubování kvalifikace představují minimálně 75000. Pokud lhůta vycházející z legislativy nebo z kvalifikační dohody není dodržena, zaměstnavatel či organizace má nárok na úhradu nákladů nebo jejich poměrné části (§ 234, ZP).

Kromě kvalifikační dohody jsou v praxi hojně zaměstnavateli využívány také **konkurenční doložky**. Mnozí z nich je zahrnují takřka automaticky do svých pracovních smluv.

Dohodu o konkurenční doložce může zaměstnavatel se zaměstnancem uzavřít, jestliže to je možné od zaměstnance spravedlivě požadovat s ohledem na povahu informací, poznatků, znalostí pracovních a technologických postupů, které získal v zaměstnání u zaměstnavatele a jejichž využití při uvedené činnosti by mohlo zaměstnavateli závažným způsobem ztížit jeho činnost. Konkurenční doložka zaměstnavateli zajišťuje, že se jeho zaměstnanec po ukončení pracovního poměru zdrží výkonu výdělečné činnosti, která by pro zaměstnavatele představovala konkurenci, nejdéle po dobu 1 roku a také že nepřejde v této době ke konkurenci ze stejné branže (§ 310, ZP).

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců představuje nemalé finanční náklady. Podniky v soukromém sektoru mohou využít buď, vlastní podnikové zdroje, nebo lze čerpat finanční podporu ze **strukturálních fondů EU**. Konkrétně z Evropského sociálního fondu (dále jen ESF) pomocí 2 operačních programů. Po splnění veškerých požadovaných podmínek a po předložení bezchybné projektové žádosti, je možné získat finanční prostředky, to ale vyžaduje důkladnou přípravu ze strany žadatele.

Operační programy ESF v programovém období 2014 – 2020:

- OP Zaměstnanost - cílem je zlepšení lidského kapitálu obyvatel a veřejné správy v ČR, tedy základních prvků konkurenceschopnosti, na podporu rovných příležitostí žen a mužů, adaptability zaměstnanců a zaměstnavatelů, dalšího vzdělávání, sociálního začleňování a boje s chudobou, zdravotních služeb, modernizaci veřejné správy a služeb a podporu mezinárodní spolupráce a sociálních inovací v oblasti zaměstnanosti, sociálního začleňování a veřejné správy. Řídicím orgánem je Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR (MMR, 2017).

- OP Výzkum, vývoj a vzdělávání – cílem je přispět k posunu České republiky (ČR) směrem k ekonomice založené na vzdělané, motivované a kreativní pracovní síle, na produkci kvalitních výsledků výzkumu a jejich využití pro zvýšení konkurenceschopnosti ČR. Řídícím orgánem je Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT, 2017).

### 3.3.2 Strategie a politika vzdělávání

Vzdělávání musí vycházet z podnikové strategie a jasně formulovaného plánu, který povede k žádoucí kvalifikaci pracovníků a návratnosti vložených prostředků podniku. A to vše pod záštitou spolupráce jednotlivých oddělení podniku, odborníků či vzdělávacích středisek (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Dle postoje zaměstnavatele lze při implementaci strategie vzdělávání rozlišit tři přístupy:

- **Organizace bez strategie** – podnik se omezuje pouze na školení, která jsou pro zaměstnance povinná ze zákona. Další vzdělávání nepovažuje za svou hlavní prioritu a přenechává tak zcela iniciativu svým zaměstnancům.
- **Nesystematická strategie** – nahodilé vzdělávání pouze v případě potřeby bez systematického plánu a financování.
- **Systematická strategie** – jedna z priorit podniku, kterou plánovitě zaštiťuje personální útvar (Heinová a kol., 2008). Více rozpracováno v kapitole 3.4.

Lidé jsou nejdrahocennějším podnikovým zdrojem, proto je důležité, aby se pracovalo na dosahování optimální úrovně jejich výkonu. Významně k tomu přispívá jejich rozvoj. Měl by být proto součástí strategického plánu organizace a vztažen k jasně vymezeným podnikovým cílům. Vzdělávání má za cíl rozvoj znalostí, dovedností, porozumění a morálních hodnot. Cílem vzdělávání ve firmě může být doplnění znalostí, zvýšení odbornosti, dosažení určité kvalifikační úrovně, rekvalifikace a jiné (Foot, Hook, 2002).

## 3.4 Systematické vzdělávání

Systematické vzdělávání lze chápat jako cyklus opakujících se fází, jež odráží zásady a cíle podnikové strategie vzdělávání. Cílem je zde myšleno zvýšení výkonnosti

zaměstnanců, která povede k naplňování cílů, vyšší prosperitě a větší konkurenceschopnosti podniku a také k samotné seberealizaci zaměstnanců (Vodák, Kucharčíková, 2011).

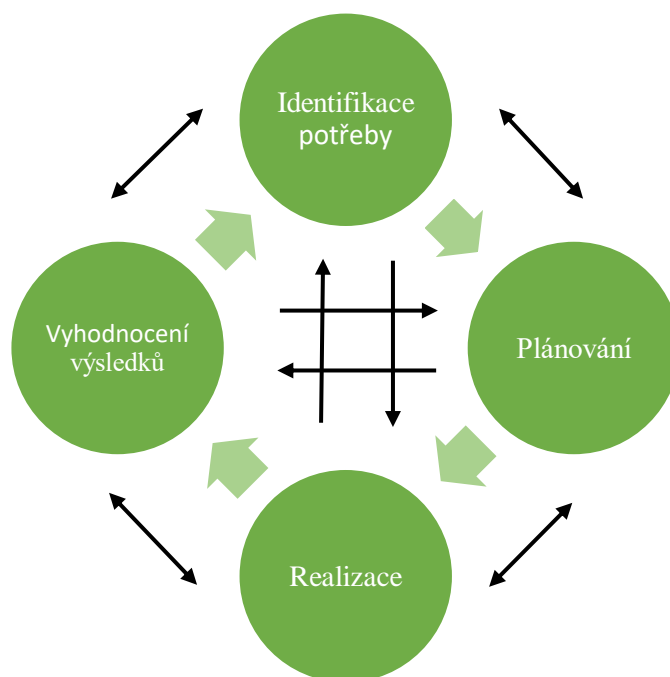
Kolman ve své publikaci poukazuje na to, že předpokládaným výsledkem systematického vzdělávání je i snížení nákladů a zvýšení výnosu daného podniku (Kolman, 2005).

Dle Vodáka a Kucharčíkové (2011) systematické vzdělávání představuje dlouhodobý proces, sestávající se ze čtyř fází, znázorněný na obrázku č. 2:

1. identifikace potřeb
2. plánování vzdělávání
3. realizace vzdělávacího procesu
4. vyhodnocení výsledků vzdělávání

Toto členění uvádí většina autorů zabývajících se systematickým vzděláváním.

Obrázek 2 Cyklus systematického vzdělávání v podniku



Zdroj: Upraveno autorem dle Heinová a kol., 2008

Než dojde k samotné interpretaci jednotlivých fází cyklu, je nutné podotknout důležitou úlohu manažera, který v souladu s cyklem systematického vzdělávání vystupuje hned v několika různých rolích:



- navrhovatele nebo schvalovatele, kdy na základě výsledků analýzy vzdělávacích potřeb navrhne či schválí plán vzdělávání pro zaměstnance podniku
- tvůrce vzdělávacích programů
- lektora, kouče či mentora
- účastníka vzdělávacího programu
- hodnotitele účinnosti a efektivnosti vzdělávacího programu (Tureckiová, 2004).

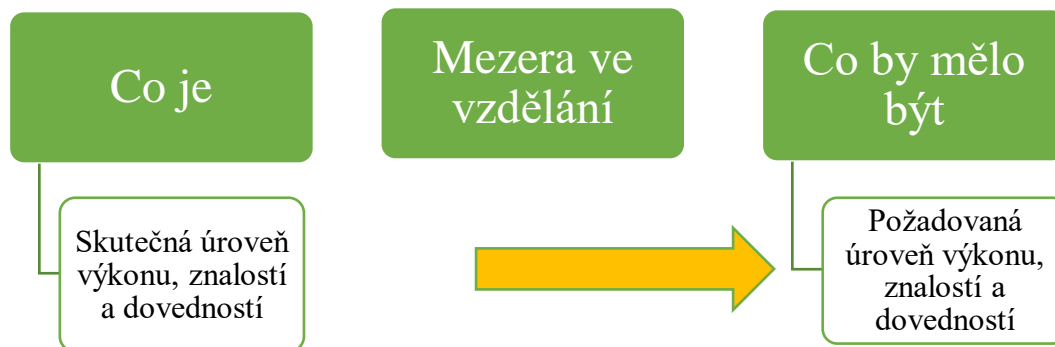
### 3.4.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

Je úvodní fází ve vzdělávacím cyklu. Při identifikaci vzdělávacích potřeb je zkoumáno to, co si zaměstnanci musí osvojit proto, aby mohli vykonávat svoji profesi na požadované úrovni. Při analýze sledujeme vzdělávací potřeby organizace, i vzdělávací potřeby jedince. Abychom poznali jaké pracovníky a v čem doškoloovat, musíme vypracovat analýzu, která je založena na „ *odhadech a usuzování na základě některých skutečností...* “ „*Rozhodující pro přiměřenost zjišťování potřeb vzdělávání je tedy praxe, zkušenosti, které v této oblasti získáváme*“ (Koubek, 2011, s. 146).

Jde tedy o rozebrání současného stavu v oblasti vzdělávání pracovníků, jakou odbornost organizace u pracovníků potřebuje a na jaké úrovni v oblasti vzdělávání se zaměstnanci nacházejí. Další činnosti se odvíjejí podle výsledků analýzy. Jsou to plánování vzdělávání, samotné vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání.

Výsledkem analýzy je „*identifikace mezery ve vzdělávání- rozdílu mezi tím, co je a co by mělo být...*“ (Armstrong, 2015, s. 354).

Obrázek 3 „Mezera ve vzdělání“



Zdroj: Upraveno autorem dle Armstronga, 2015

Proces zjišťování vzdělávacích potřeb vychází z analýzy třech úrovní – jednotlivec, tým a firma. Nejčastěji používanými metodami zjišťování vzdělávacích potřeb dle Tureckiové (2004) jsou:

- u jednotlivců - analýza osobních dokumentů
  - hodnocení adaptačního procesu
  - analýza pracovních míst
  - rozhovory s nadřízeným
  - hodnocení pracovního výkonu (řízené rozhovory), metoda 360° zpětné vazby assessment centra
  - průzkumy vzdělávacích potřeb (dotazníky, rozhovory)
- u týmu - průzkumy vzdělávacích potřeb (dotazníky, rozhovory)
  - týmové hodnocení
  - kreativní workshopy (brainstorming)
- u firmy - analýza strategických dokumentů
  - analýza hlavních právních norem
  - analýza trendů na trhu a potřeb zákazníků
  - monitorování a analýza činnosti firmy
  - srovnání s konkurencí (benchmarking)

Výsledkem této celé fáze, kdy identifikujeme potřeby vzdělávání jednotlivých zaměstnanců je vytvoření seznamu vzdělávacích potřeb zaměstnanců, na základě kterého je vytvořena koncepce podnikového vzdělávání. Ta je podkladem pro přípravu projektů vzdělávacích akcí a jejich následnou realizaci.

Ještě před započítím přípravy projektů, je potřeba si odpovědět na některé otázky, např.:

- Jaké vzdělávací potřeby jsou klíčové a budou saturovány přednostně?
- Které vybrané skupiny zaměstnanců budou vzdělávány přednostně?
- Jaký typ vzdělávání bude použit?
- V jakém rozsahu a jakými metodami?
- Jaké bude personální, materiální a finanční zajištění?
- Zda bude firma zajišťovat realizaci „vlastními silami“ (interně) nebo prostřednictvím služeb externích vzdělávacích společností? (Tureckiová, 2004)

### 3.4.2 Plánování vzdělávání

První fáze popisovaná v předchozí kapitole plynule vzrůstá do další fáze, kterou je plánování vzdělávání pracovníků. Již ve fázi identifikace vzdělávacích potřeb se objevují návrhy plánů a předběžné plány, formulují se první úkoly a priority vzdělávání. Na tyto navazují návrhy vzdělávacích programů a rozpočtů. Po důkladném projednání, vznikne jejich definitivní podoba. Dále jsou specifikovány také oblasti, na které bude vzdělávání zaměřeno, a počty či kategorie pracovníků, kteří se budou vzdělávání účastnit. Definitivní podoba programu zahrnuje všechny metody a prostředky potřebné ke vzdělávání včetně časového plánu (Koubek, 2009).

Koubek (2009) i Landale (1999) se shodují, že je vhodné provést předběžnou analýzu témat, která se mají dle pracovníků zařadit do programu. Pokud není předběžná analýza témat provedena, pak jsou v realitě témata často stanovena pouze projektovým manažerem za spolupráce personálního oddělení bez ohledu na názory alespoň vedoucích pracovníků. Nezapojení pracovníků do tvorby vzdělávacího programu tak může být počátkem všech problémů, které se během vzdělávání objeví např. vysoká absence, nezájem účastníků, špatná zpětná vazba a její obtížné získávání, demotivace do dalšího vzdělávání. Je tedy důležité zapojit spolupráci pracovníků do tvorby programu vzdělávání např. diskusí vedoucích pracovníků, dotazníkovým šetřením, prostorem pro návrhy každého oddělení.

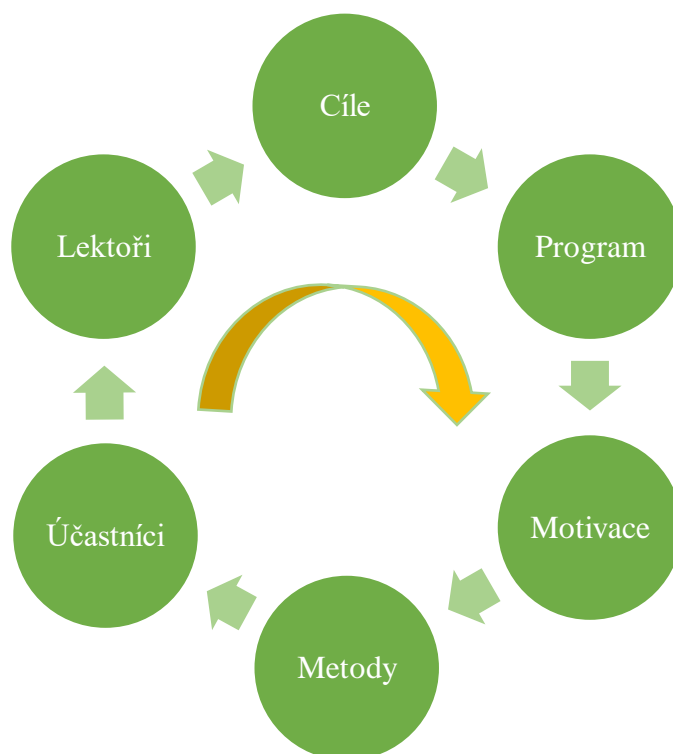
Plán vzdělávání by měl odpovědět na tyto otázky:

- Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?
- Kdo má být vzděláván, jaký typ lidí?
- Jakým způsobem? Jaké metody by měly být využity?
- Kým?
- Kdy?
- Kde?
- Za jakou cenu, s jakými náklady?
- Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů? (Koubek, 2009; Landale, 1999)

### 3.4.3 Realizace vzdělávacího procesu

Samotná realizace přichází po dokončení plánovací fáze. Potřebujeme k tomu podklady, které jsme při ní získali. Realizace obsahuje několik podstatných prvků (Vodák a Kucharčíková, 2011):

Obrázek 4 Prvky procesu realizace vzdělávání



Zdroj: Upraveno autorem dle Vodák a Kucharčíková, 2011

**Cíle** - před zahájením vzdělávání musí organizace představit konkrétní cíle jednotlivých témat vzdělávání v rámci daného programu a cíle celého připravovaného vzdělávacího programu jako celku. Je potřeba vnímat rozdíly mezi záměrem a stanovenými cíli. „Záměr vyjádří, co chce lektor v průběhu lekce dělat, proč bude probíráno určité téma. Cíle říkají, co budou účastníci kurzu po jeho absolvování schopni dělat. Cíle by měly vyjadřovat požadované chování, konkretizovat podmínky výkonu požadovaného chování, případně definovat normy pro posouzení, zda bylo dosaženo požadovaného chování.“ (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 99 – 100)

**Program** - musí být přizpůsoben konkrétní vzdělávací akci tak, aby vzdělávání bylo skutečně efektivní. Správný program by měl obsahovat časový harmonogram, obsah, použité metody a pomůcky. Pro zajištění plynulého a bezproblémového naplnění programu je zapotřebí, aby měli účastníci možnost vyjádřit se ke všem částem programu. Na počátku kurzu by také měli vyjádřit, co od kurzu očekávají. Lektori by například měli vytvořit dostatečnou časovou rezervu pro zodpovězení všech otázek účastníků vzdělávání (Vodák a Kucharčíková, 2011).

**Motivace** - je velmi podstatnou částí realizační fáze. Účastníka je dobré k učení motivovat na základě dohody lektora s účastníky kurzu. Je potřeba při motivaci ke vzdělávání neopomíjet individuální přístup. Každého účastníka může motivovat jiný faktor v jiné míře. Motivace vychází z lidské osobnosti a odráží se v ní hodnoty, postoje, zájmy, preference a další osobnostní nastavení člověka (Vodák a Kucharčíková, 2011; Dvořáková et al., 2007).

Motivace závisí hlavně na dobrém lektorovi, který svoje účastníky kurzu dokáže motivovat v průběhu programu, a také na manažerech ve vedoucích pozicích, kteří jdou svým podřízeným pracovníkům příkladem, dokáží je vést správným směrem k rozvoji jejich vědomostí a dovedností, interakčně s nimi spolupracovat a komunikovat (Vodák a Kucharčíková, 2011).

**Metody** - jsou nástrojem zajišťujícím vzdělávací proces. K výběru metody neexistuje univerzální návod, Armstrong (2007) se domnívá, že lepší výsledky pravděpodobně přinese kombinace metod. Navíc použitím palety metod docílíme upoutání zájmu vzdělávajících se osob.

Mnozí autoři (Armstrong (2007), Koubek (2009), Palán (2003), Urban (2004), Vodák a Kucharčíková (2011) uvádějí, že podnikové vzdělávání může být realizováno škálou metod, které se dělí na metody v rámci pracovního procesu („In The Job“) a metody mimo pracovní proces („Off The Job“).

Tabulka 2 Metody podnikového vzdělávání

TEORETICKÉ	TEORETICKO-PRAKTICKÉ	PRAKTICKÉ
Přednáška - ex katedra - klasická - s diskuzí Cvičení Seminář Trénink Workshop	Diskuzní metody - řízená diskuze - plenární diskuze - panelová diskuze Moderační metoda Problémové metody - případové studie - hraní rolí - manažerské hry Projektové metody Programovaná výuka Diagnostické a klasifikační metody - assessment centra - development centra	Instruktáž Demonstrování Koučování Mentoring Tutoring Counselling Asistování Stáž Exkurze Rotace práce Létaující tým
mimo pracoviště	mimo pracoviště	na pracovišti

Zdroj: Tureckiová, 2004 (zpracováno podle Mužík, 1999)

Popis vybraných metod vzdělávání následuje v kapitole 3.5.

**Účastníci a lektori** – účastníci jsou klíčovým prvkem firemního vzdělávání. Jsou „prvkem“, kterým je vzdělávací proces určen. Na samotný vztah účastníka ke vzdělávacímu procesu mají vliv například tyto faktory: emocionální rozpoložení, kulturní vzdělání, vzdělanostní zázemí. Každý člověk má svůj vlastní styl učení, někdo preferuje praktické cvičení, někdo abstraktní diskusi a někdo dává přednost, když získané informace může převést do subjektivního prostředí.

Lektori bývají často vybíráni na základě svých technologických znalostí a méně na základě osobnostních a pedagogických předpokladů. Významným předpokladem úspěšného vzdělávání jsou osobnostní předpoklady lektorů – dobrý lektor musí být zralou a vnitřně integrovanou osobností. Úspěch lektora tkví také v jeho sociální inteligenci a ve schopnosti prostřednictvím prožitku a správným způsobem podat skupině požadované téma (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Samozřejmě každý lektor využívá styl, který mu vyhovuje nejvíce, ovšem musíme brát na zřetel, že každý lektor by měl mít jisté zásady, kterých by se měl držet. Jako naslouchat, podporovat, povzbuzovat, poskytování reálné zpětné vazby, nebagatelizovat

snahu účastníků, do vysvětlení nejasností, vlastnit nefalšovaný zájem o lidi, prokazování vrozené schopnosti učit, akceptace budoucího výkonu posluchačů atp.

V případě, že je vzdělávací kurz realizován za finanční podpory z Evropského sociálního fondu Evropské unie, pak výběr externího lektora musí odpovídat stanoveným podmínkám a metodickým pokynům.

#### **3.4.4 Vyhodnocení vzdělávání**

Na závěr každého kurzu je nezbytné provést zpětnou vazbu, zda kurz splnil stanovené cíle. Prvním cílem každé vzdělávací aktivity je především zvýšení pracovního výkonu. Proto společnost potřebuje vědět, v jaké míře vzdělávací aktivita naplnila cíl, koho a jak budeme seznamovat s výsledky hodnocení.

Vyhodnocení vzdělávání má své výhody i nevýhody. Jako nevýhody uvádějí Vodák a Kucharčíková (2011) především obtížnost získávání potřebných informací, časovou a dodatečnou finanční náročnost a nízkou spoluúčasť účastníků a lektorů vzdělávání. K výhodám však patří vytváření těsnějšího vztahu mezi vzdělávacími a podnikatelskými cíli, podporuje integraci vzdělávání a jiných pracovních činností a zvyšuje pozornost manažerů směrem právě k lidským zdrojům. Dochází také k tomu, že účastníci vzdělávání mají větší zodpovědnost za dosažené výsledky a že podíl na vzdělávacích aktivitách neslouží pouze k uvolnění z práce.

Autoři Buckley a Caple (2004) zmiňují čtyři hlavní otázky, na které se hodnocení obvykle zaměřuje. Jsou jimi reakce účastníků a lektorů na vzdělávací proces; fakta, principy a postupy, které se vzdělávající se jedinci naučili; změny pracovního chování a výkonu, které jsou výsledkem vzdělávacího procesu; hmatatelné výsledky školení v podmínkách organizačních změn a zlepšení.

Koubek (2009) k tomuto výčtu dodává, že se zkoumají hlavně metody vzdělávání, jaké se použily didaktické pomůcky, obsahová stránka a časové rozvržení vzdělávání. Zkoumají se a názory a postoje účastníků školení, míra osvojení dovedností a znalostí a do jaké míry je následně dovedou uplatnit v praxi.

*„V praxi jde o to, že účinnost výcviku, tedy jeho validita, může být ohrožena zevnitř nebo zvenčí. Interní validita se týká toho, nakolik si účastníci osvojili něco nového. Externí validita se pak týká toho, nakolik se naučené přenesou a rozšíří do dalších skupin a situací“* (Kolman, 2005, s. 31).

Vyhodnocování vzdělávání podle Armstronga (2015) by se mělo zaměřit na oblasti plánování, realizace, reakce, výsledky vzdělávání. Probíhá na různých úrovních, od reakce účastníků vzdělávání až po dopad na výkon celé organizace.

Pokud má organizace zájem, aby hodnocení vzdělávání probíhalo kvalitně a efektivně, je vhodné aplikovat konkrétní přístupy a kritéria hodnocení a přizpůsobovat je podmínkám organizace. Nejvíce jsou v odborné literatuře zmiňovány přístupy Kirpatricka (Kirkpatrick's learning and training evaluation theory, 2008), Hamblina (Armstrong, 1999) a Vodáka a Kucharčíkové (2007).

Pro názornost byla autorem vytvořena tabulka (Tabulka 3), která porovnává jednotlivé přístupy. Pomineme-li rozdílnou terminologii pro pojmenování jednotlivých úrovní hodnocení vzdělávání, je z uvedené tabulky patrné, že jednotlivé přístupy hodnocení vzdělávání v podstatě sledují dvě hlediska. V prvních třech úrovních popisují autoři vliv vzdělávání na účastníka jako jednotlivce a ve vyšších úrovních vliv vzdělávání na organizaci jako celek.

Tabulka 3 Porovnání přístupů hodnocení efektivity vzdělávacích akcí

<b>KIRKPATRICK</b>	<b>HAMBLIN</b>	<b>VODÁK, KUCCHARČÍKOVÁ</b>	Vliv vzdělávání
Reakce	Reakce	Reakce	na jednotlivce
Vyučování a učení	Poznatky	Nárůst vědomostí	
Chování	Pracovní chování	Pracovní výkon	
Výsledky	Dopad na organizační jednotku	Výkon podniku	na organizaci
-	Konečná hodnota	Změny v podnikové kultuře	

Zdroj: vlastní zpracování

Kirkpatrickův čtyřúrovňový model (1959) je zaměřen na hodnocení efektivity vzdělávání. Tento model je známý již desetiletí a je stále asi nejpoužívanějším hodnotícím standardem. Mnoho autorů při sestavování modelu vyhodnocování využívá základních postupů tohoto modelu. Kirkpatrickův model je hojně využíván lektory a specialisty



na vzdělávání v podnicích. Tyto podniky však nevyužívají celý čtyřstupňový model, nýbrž se zaměřují na úroveň 3 (chování) a 4 (výsledky).

Struktura Kirkpatrickova modelu (Pituchová, 2013):

**Reakce** – představuje hlavní reakci ihned po absolvování kurzu. Účastníci hodnotí příslušný vzdělávací program, jak byli spokojeni. Zjišťujeme jej dotazníkem či pomocí zpětné vazby při komunikaci s účastníky vzdělávací akce. Odpovídáme na otázku: „Jak byli účastníci spokojeni s kurzem?“

**Učení** – v této úrovni hodnotíme růst znalostí před až po absolvování kurzu. Předpokládá se kontrola naučených znalostí během učebního procesu. Odpovídáme si na otázku: „Co se účastník naučil?“ Osvojení znalosti jsou důležitým předpokladem pro použití poznatků v praxi. V této úrovni jako nástroje využíváme testy a hodnocení před a po vzdělávací aktivitě, rozhovor, pozorování.

**Chování** – tento stupeň představuje změnu chování pracovníka. Změna chování znamená, jak se získané znalosti a dovednosti promítly do chování pracovníka v běžné praxi. Odpovídáme na otázku: „Co z toho, co se účastník naučil, používá v praxi?“. Měření provádíme pomocí pozorování zaměstnance v praxi a rozhovorů v delším časovém období, 360° zpětné vazby a sebehodnocení.

**Výsledky** – tato úroveň nám udává popis důsledků, které vzdělávání má na výsledky celé firmy. Tedy jaký měl celý vzdělávací program dopad na efektivitu podniku, tedy např.: prodej, kvalita, plnění úkolů. Odpovídáme na otázku: „Jak vzdělávání zaměstnanců firmě pomohlo dosáhnout vytyčených cílů?“

Mnozí autoři, vycházející z Kirkpatricka, doplňují model o pátou úroveň. Hroník (2007) jako pátou úroveň uvádí **postoje**. Vodák a Kucharčíková (2011) doplňují model o **vyhodnocování změn v kultuře podniku**, kde zdůrazňují, že charakter podnikové kultury je jedním z významných faktorů konkurenceschopnosti.

Závěrem se dá říci, že pro jednotlivé úrovně hodnocení vzdělávacích akcí platí určitá úměrnost. Čím vyšší úroveň hodnocení je realizována, tím více preciznosti a času vyžaduje.

Je potřeba připomenout, že systematické vzdělávání zaměstnanců probíhá v opakujícím se cyklu identifikace potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a hodnocení vzdělávání (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012).

### 3.5 Popis vybraných metod vzdělávání

*„Metoda (řecky methodos) znamená cestu či postup směřující k určitému cíli. Ve vztahu k výchově a vzdělávání dospělých jde o záměrný, cílevědomě řízený a koordinovaný systém vyučovací činnosti lektora a učební činnosti účastníků“ (Barták, 2015).*

Vzdělávací metoda je prostředek, pomocí kterého dosáhneme cíle vzdělávání. Je-li cíl vzdělávání definován přesně, usnadní to volbu vzdělávací formy, výběr učiva i didaktických metod.

*„Metody představují v procesu vzdělávání dospělých dynamický činitel...“ (Barták, 2015).*

Hlavní kritéria pro volbu metod vzdělávání podle Bartoňkové (2012): charakter učebních cílů (je potřeba aplikace na konkrétní situaci nebo stačí pouze vědomosti?), charakter didaktické formy (přímý kontakt účastníka s lektorem umožňuje použít více metod), charakter obsahu výuky, vědět, jaké bude alespoň orientačně složení účastníků vzdělávací akce (jsou připraveni pracovat ve skupině?), stupeň aktivace účastníků (jakou aktivaci umožňuje zvolená metoda?), fáze učebního procesu (úvodní a závěrečné setkání), udržovat pozornost účastníků, rámcové podmínky (dostatek času, dovoluje počet účastníků realizovat zvolenou metodu, náročnost metody apod.), schopnost lektora a celková didaktická připravenost (zvolenou metodu musí lektor umět vhodně didakticky použít).

Metody vykonávané na pracovišti dle Koubka (2009):

**Instruktaž při výkonu práce** – je využívána spíše u jednodušších či dílčích pracovních postupů. Například jednorázový zácvik nového nebo méně zkušeného pracovníka (postup je předveden, i opakovaně a pracovník pozoruje a napodobuje). Jedná se o krátkodobé působení, kdy se vytváří vztah spolupráce mezi pracovníky navzájem.

**Coaching**- úzká, oboustranná spolupráce, dlouhodobější vysvětlování a sdělování, které ale probíhá za běžného provozu, pod tíhou pracovních úkolů.

**Mentoring**- obdoba coachingu, na vzdělávaného je přenesena větší iniciativa a odpovědnost Mentor radí, ukazuje směr, stává se patronem vzdělávaného. Výběr mentora je na vzdělávaném, vybírá si svůj vzor. Jedná se o neformální vztah mezi vzdělávajícím a vzdělávaným.

Obě metody jak coaching, tak mentoring je *„učení vztahům, které lidem pomohou postarat se o jejich rozvoj a uvolnit svůj potenciál a dosáhnout výsledků, které mají hodnotu“ (Connor, Pokora, 2011, s. 6, přeloženo autorkou).*

**Asistování-** vzdělávající se je přidělen ke zkušenému pracovníkovi, ten mu pomáhá při plnění úkolů, učí se od něho pracovním procesům. V průběhu asistování se vzděláváný více osamostatňuje, přebírá více pracovních úkolů. Osvojení pracovních procesů vyžaduje delší dobu, tato metoda se využívá ve vzdělávání specialistů a řídicích pracovníků.

**Pověření úkolem-** vzděláváný je vzdělávajícím pověřen úkoly. Je monitorován a pro plnění úkolu jsou vytvořeny vhodné podmínky. Úkoly řeší pracovník samostatně, metoda spočívá v podpoře tvůrčích schopností. Jedná se o finální fázi metody asistování.

**Rotace práce-** vzděláváný je pověřován pracovat v různých částech organizace, během určitého období. Tato metoda přispívá k vytváření pružné organizace a pružné pracovní síly. Pěstuje se vzájemná zastupitelnost pracovníků.

**Pracovní porady-** vzděláváný se seznamuje s problémy a fakty na úrovni pracoviště, i v kontextu celé firmy. Probíhá zde prezentace názorů, vzájemná výměna zkušeností. Jedná se o neformální metodu, při které se rozšiřují znalosti málo zkušených či nových spolupracovníků.

Metody vykonávané mimo pracoviště dle Koubka (2009):

**Přednáška-** předávání teoretických a faktických informací. Jde o předávání informací jedním směrem, od lektora k účastníkům. Může být velmi efektní a nápaditá při použití moderních multimediálních prostředků, ale pro zachování informací příliš efektivní není. Jsou vhodné při předávání informací velkým skupinám osob.

**Seminář-** je přednáška spojená s diskusí. Je zaměřen na výměnu názorů a informací, výhodou je myšlenkový rozvoj a současná zpětná vazba. Tato metoda musí být velmi dobře organizována, připravena a musí být dobře lektorsky zajištěna.

**Demonstrování-** metoda se zaměřuje na znalosti a dovednosti, které jsou předávány názorným způsobem. Praktické předávání pracovních procesů a dovedností probíhá v modelovém prostředí za pomoci např. trenažerů, audio-video techniky, ve výukových dílnách apod.

**Případové studie-** nastínění skutečného nebo smyšleného problému. Vzděláváný se snaží nalezený problém pojmenovat, rozebrat a vyřešit. Metoda se používá při školení tvůrčích pracovníků a manažerů.

**Workshop-** varianta případové studie, kdy se praktické případy řeší ve skupině, v týmu, diskutuje se nad určitou situací a hledají se možná řešení a přístupy.

**Brainstorming**- varianta případové studie, každý účastník vzdělávání navrhuje řešení problému. Poté probíhá diskuse o navržených variantách a hledá se nejvhodnější řešení či kombinace více návrhů.

**Simulace**- metoda zaměřena více na praxi, účastníci- vzdělávání dostanou návod určité situace a během vzdělávání se musejí několikrát rozhodnout, vyřešit určitou situaci, postupuje se od jednodušší ke složitější.

**Hraní rolí (roleplay)**- je zaměřeno na rozvoj praktických schopností účastníků. Ti na sebe předem danou roli, učí se rozpoznat vztahy, střetávat se a vyjednávat. Roli mohou dotvořit, ale vždy by měli situaci vyřešit.

**Assessment centre**- diagnosticko- výcvikový program, skupinová metoda určená k výběru i ke vzdělávání pracovníků (manažerů), účastníci plní zadané různé úkoly, jde částečně o spolupráci, ale i o soupeření.

**Outdoor training/ learning**- metoda využívající pohybové aktivity v přírodě. Pomocí sportovních výkonů se vzdělávaný učí manažerským dovednostem (spolupráce v týmu, koordinaci činností, komunikace se spolupracovníky apod.). Společně se řeší zadaný úkol a poté probíhá diskuse o manažerských dovednostech, které byly k řešení problému použity, zda se dalo použít jiných dovedností a praktik.

**E-learning** (vzdělávání pomocí počítačů)- metoda využívající internet a výpočetní techniku ke tvorbě kurzů. Využívá multimediální prvky (prezentace, texty s odkazy, video snímky, animované části, sdílené pracovní plochy, testy, podporují komunikaci s lektorem a spolužáky). Vzdělávání je přizpůsobeno potřebám vzdělávaného, může si vybírat nabídky, které ho zajímají, důraz je kladen na aktivitu vzdělávaného a samostatnost, který si sám řídí intenzitu vzdělávání.

Dle Barešové (2011) se začaly objevovat první aplikace na teorii programovaného učení koncem 60. let 20. století. Vykládaná látka byla rozložena na stránky, které byly zakončené kontrolní otázkou s výběrem několika možných odpovědí. Ale vzhledem ke své složitosti a nevelké účinnosti se vyučovací automaty neujaly. V 90. letech začalo ve světě několik (převážně univerzitních) vědeckých týmů vyvíjet inteligentní výukové systémy. Cílem těchto výukových systémů bylo vytvářet aplikace s dlouhodobou kontrolou nad výukovým procesem. Dokázaly využívat grafiku, animace, zvuk a byly schopny v sobě integrovat i zcela nezávislé programy. Postupem času se k testu přidával výklad látky a procvičování. Z těchto prvků byly sestavovány jednotlivé lekce a z nich pak celé kurzy. Postup studentů byl individualizován a řídil se jejich výsledky. Koncem devadesátých let

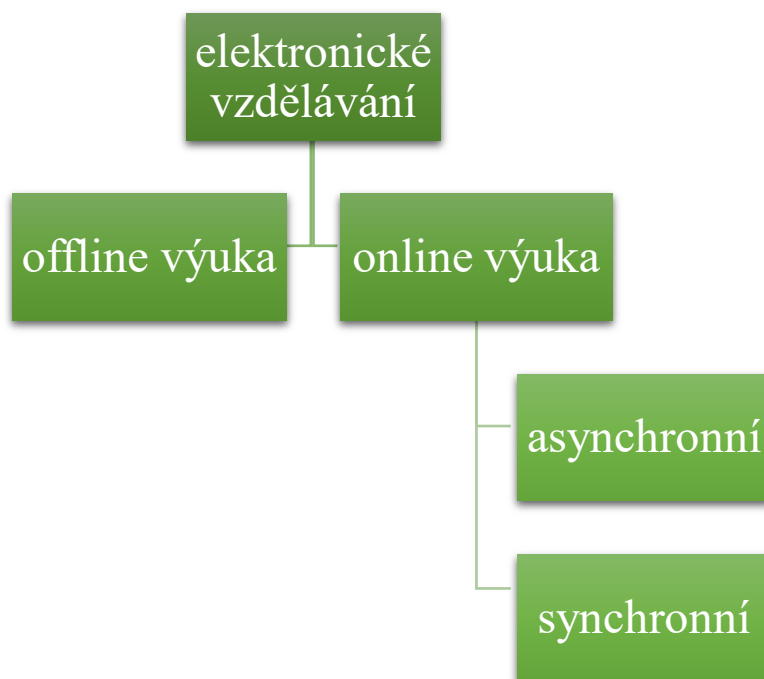
umožňovaly e-learningové nástroje zkoušení on-line v reálném čase, či hry v reálném čase, což byla velká výhoda hlavně pro lidi se zaměstnáním na plný úvazek. Student tak mohl získat vysokoškolský titul, aniž by byl někdy fyzicky přítomen ve třídě.

Mezi nejčastěji uváděné výhody e-learningu patří: efektivnost výuky, neomezený přístup k informacím, menší náklady na vzdělání, lépe zapamatovatelná forma informací, větší aktuálnost informací, vyšší míra interaktivity (Barešová, 2011).

Existuje i několik potencionálních bariér, které brání efektivnímu využití tohoto relativně nového vzdělávacího trendu. Mezi největší nevýhody se řadí: závislost na technologiích, nevhodnost pro určité typy kurzů, nevhodnost pro určité typy studentů (Barešová, 2011).

E-learning existuje v několika základních formách, které mají společné to, že poskytují vzdělávací obsah v elektronické podobě. Rozdělení forem e-learningu znázorňuje obrázek 5, který je dělí na online, ty dále na synchronní a asynchronní, a offline (Kopecký, 2006).

Obrázek 5 Formy e-learningu



Zdroj: Kopecký, 2006

Online e-learning je závislý na počítačové síti. Jedná se o intranet nebo internet. Informace mohou být sdíleny i pomocí například mobilních sítí. Student má přístup k vzdělávacím obsahům – digitálním knihám, fotogaleriím, studijním materiálům apod. Online e-learning se dělí na synchronní podobu – je nutné neustálé připojení k síti. Student komunikuje s pedagogem v reálném čase. Patří sem audio a videokonference, chat, sdílený whiteboard, sdílená aplikace, instant messaging. Asynchronní podoba – není třeba být v reálném čase připojen, komunikace probíhá formou zpráv na diskusních fórech nebo zasláním emailu.

Offline e-learning tento způsob nevyžaduje připojení k dalšímu počítači pomocí počítačové sítě. Informace jsou zaznamenány a získávají se z paměťových nosičů. Vzdělávání offline je na ústupu (Kopecký, 2006).

Hroník (2007) uvádí, že k dosažení lepší efektivity je vhodné kombinovat více metod.

Kombinace různých metod vzdělávání je proces, který se nazývá BLENDED LEARNING. jednotlivé metody jsou sloučeny, vzájemně se doplňují a podporují. Cílem je zefektivnit proces vzdělávání a rozvoje (Armstrong, 2015).

## 4 Vlastní práce

Předmětem praktické části diplomové práce je analýza strategie vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku KRKA ČR, s.r.o. Analýza bude provedena prostřednictvím interních dokumentů podniku KRKA ČR, s.r.o. a prostřednictvím metody kvalitativního výzkumu s využitím strukturovaných rozhovorů.

### 4.1 Představení podniku KRKA ČR, s.r.o.

Skupina Krka se skládá z mateřského podniku, Krka. d.d. Novo mesto, a dceřiných společností ve Slovinsku a v zahraničí. Skupina Krka se zabývá vývojem, výrobou, prodejem a marketingem produktů pro lidské zdraví (léky na předpis a samoléčbu a kosmetiky), veterinárních přípravků a lázeňskými a turistickými službami. Výroba probíhá ve Slovinsku, v Polsku, Ruské federaci, Chorvatsku a v Německu, zatímco ostatní dceřiné podniky mimo Slovinska se podílejí na uvádění na trh a / nebo prodej výrobků podniku Krka. (KRKA ČR, s.r.o, 2013)

Tabulka 4 Základní informace o skupině Krka

<b>Název mateřského podniku:</b>	<b>Krka, tovarna zdravil, d.d., Novo mesto</b>
Sídlo podniku	Šmarješka cesta 6, 8501 Novo mesto, Slovenija
Základní předmět podnikání	Výroba a prodej léčivých přípravků
Základní kapitál	54 732 264,71 EUR
Předseda představenstva a generální ředitel	Jože Colarič
Počet zaměstnanců k 31. 12. 2014	9 839
Název dceřiné společnosti v ČR	KRKA ČR, s.r.o.

Zdroj: KRKA ČR, s.r.o, 2013

Obrázek 6 Logo podniku Krka ČR, s.r.o



Zdroj: KRKA ČR, s.r.o, 2013

Obrázek 7 Centrála ve Slovinsku



Zdroj: KRKA ČR, s.r.o, 2013

V České republice podnik KRKA ČR, s.r.o. zaměstnává 192 zaměstnanců, z toho 137 obchodních zástupců a 55 zaměstnanců pracuje na ostatních pracovních pozicích: oblastní, linioví a produktoví manažeři, pracovníci registrací, analytik, účetní atd. Dle informací od personalisty momentálně není obsazeno 15 pracovních pozic. Z celkového počtu pracujících je 88 žen a 90 mužů. Podnik má poměrně mladý kolektiv pracovníků. Nejpočetnější věkovou skupinou v podniku je 31 - 40 let, celkem 97 zaměstnanců. Mezi věkem 18 - 30 let je 41 lidí a podobný počet je i u věkového rozpětí 41- 50 let 37 lidí. Zaměstnanců s věkem nad 51 let je pouze 7.

Při zhodnocení všech 177 zaměstnanců z pohledu nejvyššího dosaženého vzdělání, jich má 108 vysokoškolské vzdělání, což je 61 %. Středoškolské vzdělání má 69 zaměstnanců, což je 39 %. Tento typ vzdělání mají především obchodní zástupci, pro které je středoškolské vzdělání dostačující, pokud mají dřívější praxi z oboru. V podniku nepracuje nikdo, kdo by byl pouze vyučen bez maturity.



Tabulka 5 Základní informace o podniku KRKA ČR, s.r.o

<b>Obchodní společnost</b>	<b>KRKA ČR, s.r.o.</b>
Datum zápisu:	26. března 1996
Spisová značka:	C 44226 vedená u Městského soudu v Praze
Sídlo:	Sokolovská 192/79, Karlín, 180 00 Praha 8
Identifikační číslo:	654 08 977
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona; distribuce léčivých přípravků

Zdroj: KRKA ČR, s.r.o, 2013

Podnik KRKA ČR, s.r.o. působí jako servisní společnost hájící zájmy svého vlastníka, kdy aktivity podniku slouží nepřímo k podpoře prodeje léčivých přípravků mateřské společnosti Krka vázaných na předpis či volně prodejných potravinových doplňků, veterinárních léčiv a kosmetiky.

**Hlavní činností** podniku KRKA ČR, s.r.o. je propagace generických léčiv, která nabízejí přidanou hodnotu. Léky na předpis představují téměř 85 % prodeju všech léčivých přípravků podnik KRKA ČR, s.r.o. Nabízené léky zahrnují celou řadu terapeutických oblastí. Hlavními produkty jsou: léky na léčbu kardiovaskulárních onemocnění a na léčbu vysokého krevního tlaku, léky k léčbě gastrointestinálních onemocnění jako je vředová choroba a v neposlední řadě antidepresiva ze skupiny selektivních inhibitorů zpětného vychytávání serotoninu. Dalšími terapeutickými oblastmi, kde podnik působí, jsou přípravky používané při léčbě alergií, psychofarmaka, antibiotika, léky používané při léčbě Alzheimerovy nemoci a další. Ve všech zmíněných léčivých skupinách si podnik KRKA ČR vydobyl významný podíl na trhu. Hlavně svou kvalitou léků, jejich přidanou hodnotou, prostřednictvím vzdělávacích akcí a seminářů pro klienty, informacemi o lécích a klinických studiích, dostupností léků v lékárnách. Ceny jsou regulovány a dané státním ústavem pro kontrolu léčiv. Podnik KRKA ČR, s.r.o. se může na svůj úkor pohybovat v dolní hranici a tím kompenzovat doplatky pro pacienty. Marketingová strategie tedy spočívá v předem stanovené frekvenci návštěv klientů – lékařů a v přesvědčení jich o kvalitě.

**Misí podniku KRKA ČR, s.r.o.** je žít zdravý život. Základním úkolem je umožnit lidem, aby vedli zdravý a kvalitní život. Záměr podnik realizuje pomocí široké škály výrobků a služeb, hlavně léky na lékařský předpis, volně prodejné léky, veterinární léčivé a kosmetické produkty, v neposlední řadě i služby nabízené lázeňskými středisky. Dále pak investicemi do lidských zdrojů a do životního prostředí prostřednictvím sponzorství a mecenášství.

**Vizí podniku KRKA ČR, s.r.o.** je stále upevňovat svou pozici, jako jednoho z vedoucích světových generických farmaceutických podniků. Pozice je budována vlastními silami vytvářením strategických partnerství v oblasti vývoje, zásobování a marketingu a prostřednictvím posilování dlouhodobých obchodních kontaktů.

**Personální strategie podniku KRKA ČR, s.r.o.** v současné době představuje největší slabinu podniku. Směrnice či dokumenty, které by zpracovávaly personální strategii, podnik zpracovány nemá. Personální otázky jsou řešeny spíše nahodile a urychleně ve smyslu náklady (cost) a přínosy (benefit), např. jaký počet lidí je v daný okamžik potřebný k promování léků, resp. jaký rozpočet je na tuto akci vyhrazen. Lidské zdroje se podniku musí vyplatit. Nyní se podnik nachází ve velmi dynamickém období, smlouvy spíše preferuje na dobu určitou, většinou na rok, kvůli změnám v lékové politice, které tlačí ceny dolů, je plánováno zeshňlení. Vzhledem k velkému počtu obchodních zástupců a malému počtu vedoucích pracovníků je v podniku kuželovitá struktura, s čímž souvisí problémy s motivací prostřednictvím kariérního postupu, neboť v podniku KRKA ČR, s.r.o. neplatí, že bude-li osoba na dané pozici např. dva roky, půjde výše apod., nemožnosti vycestování do jiných zahraničních poboček, stáží. Z tohoto důvodu podnik preferuje tzv. měkké motivátory a pobídky, jako např. Senior club či Elite club, dále materiálních pobídek v podobě lepšího služebního auta či notebooku. Problematika nízké motivace pracovníků vzhledem k omezeným možnostem kariérního postupu je vnímána zástupcem ředitele jako velký problém, neboť schopní lidé nevidí perspektivu, s čímž se pojí zvýšené riziko jejich odchodu k jinému podniku.

**Marketingová strategie podniku KRKA ČR, s.r.o.** informace o přípravcích na recept mohou být prezentovány pouze odborníkům. Reklama o léčivých přípravcích je regulována. Proto je marketingová strategie silně zaměřena na cílového zákazníka, tzn. na lékaře, lékárníky, popř. instituce jako nemocnice. Obchodní zástupci tedy navštěvují tyto odborníky s cílem je edukovat.

**Cenová politika podniku KRKA ČR, s.r.o.** nabízené léky patří do skupiny cenově dostupnějších a levnějších pro pacienty z hlediska doplatků. Tato cenová strategie může být úspěšná pouze v případě, že podnik bude mít na trhu dominantní pozici. Snížený zisk tak bude na jednotce produkce kompenzován množstvím preskribovaných léků. Co se týče obchodních zástupců, podnik KRKA ČR, s.r.o. má ze všech farmaceutických podniků největší počet obchodních zástupců, což umožňuje široké pokrytí zákazníků.

## 4.2 Systém vzdělávání v podniku KRKA ČR, s.r.o.

Vzhledem ke skutečnosti, že pro rozvoj podniku jsou důležité dovednosti, znalosti, zkušenosti a především motivace zaměstnanců, podnik KRKA ČR, s.r.o. se snaží o plánování přijetí nových zaměstnanců, jejich zaškolení, profesní a osobní rozvoj. Současně se snaží vytvořit pracovní prostředí, které spojuje profesní požadavky a výsledky s pracovním uspokojením dobrými vztahy na pracovišti.

Následující informace jsou čerpány z polo- standardizovaného rozhovoru s interním trenérem odpovědným za vzdělávání v podniku a na základě analýzy interních dokumentů. Bylo zjištěno, že podnik KRKA ČR, s.r.o. disponuje tzv. KRKA standardem v oblasti řízení lidských zdrojů. Obsahem standardu je popis, jak lidské zdroje získávat, struktura výběrového řízení, postupy v oblasti inzerce a realizace školení, dále pak standardy v oblasti udržení lidských zdrojů (Bonus systém, Elit klub, kariérní postup), standardy v oblasti rozvoje lidských zdrojů (tréninkový rozvojový program, edukační plán na celý rok). Standardy pro řízení lidských zdrojů jsou obsaženy ve Směrnici pro oblast lidských zdrojů.

### Vzdělávání nových zaměstnanců

Všichni zaměstnanci podniku jsou povinni absolvovat určité typy školení, které předepisuje zákon.

Jedním ze základních typů školení je **Bezpečnost a ochrana zdraví při práci a požární ochrana** (dále jen BOZP a PO). Jedná se o souhrn opatření stanovených legislativou a zaměstnavatelem, která mají předcházet ohrožení zdraví a majetku při výkonu práce. Povinnost absolvovat BOZP a PO mají všichni zaměstnanci firmy bez rozdílu funkcí či pracovního zařazení. Školení je absolvováno pomocí e-learningu 1x za dva roky.

Dalším častým školením ve společnosti je **Školení řidičů**, které je povinné pro zaměstnance řídící firemní vozidlo. Toto školení je prováděno jednou ročně externím školitelem.

Pro zaučení nových zaměstnanců a jejich adaptaci, je vyhrazena zkušební doba tři měsíců ode dne nástupu. Po podepsání smlouvy, je v prvním měsíci provedeno základní seznámení zaměstnance s chodem podniku a se základními pracovními instrukcemi. Každý nový zaměstnanec zároveň dostává do rukou **Mentoring plán**, což je písemný rozpis a rozvrh zodpovědností a úkolů, které je potřeba absolvovat a splnit do konce zkušební lhůty. Jedná se o realizování supervize s mentorem, oblastním (district) manažerem, liniovým manažerem. Dále se vzdělávací proces skládá z e-learningu, e-testingu, trénink I a II modul INTRO semináře. Každý nováček má přiděleného zkušeného Senior obchodního zástupce (svého mentora), který mu pomůže první dny v terénu. Hlavní odpovědná osoba za úspěšné zvládnutí je jeho district manager. Úspěšné zvládnutí Mentoring plánu představuje podmínku pro setrvání v podniku i po zákonné zkušební lhůtě tří měsíců.

Každý zaměstnanec musí mít **certifikát ČAFF** (Česká asociace farmaceutických firem). Jde o testování ze znalosti jejich společného etického kodexu a následná certifikace. KRKA ČR, s.r.o. pravidelně testuje a nechává certifikovat všechny svoje zaměstnance, nejenom tedy obchodní zástupce, jak požadují stanovy ČAFF (2009), což patří definitivně k jejím přednostem a představuje ve vztahu k zákazníkům přidanou hodnotu.

V rámci adaptace absolvují nováčci kvartální celoliniové meetingy, produktové školení, účast na přednáškách, které vede liniový manažer, školení odborných medicínských znalostí, každá linie má určitý počet mentorů z řad senior obchodních zástupců, kteří jsou přiděleni nováčkovi.

Primární zodpovědnost za adaptaci nováčka v terénu, má v rámci adaptačního procesu oblastní manažer. Ten ve zvýšené frekvenci realizuje supervizní návštěvy v terénu, individuální trénink a vše konzultuje s nováčkem. Je odpovědný za předávání všech potřebných informací, instrukcí nováčkovi. Oblastní manažer je rovněž zodpovědný za dodržování adaptačního plánu a termínů.

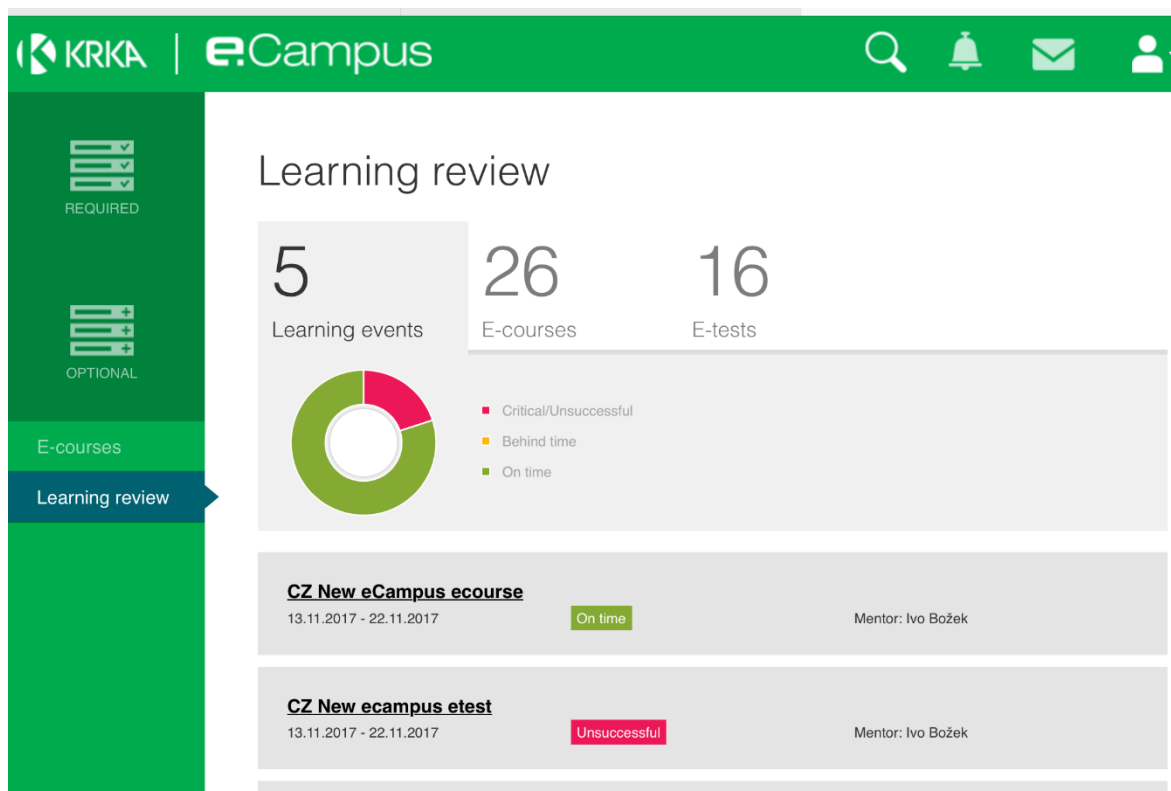
### **Vzdělávání stálých zaměstnanců**

Vzdělávání je nutné k implementaci marketingové strategie v terénu. Vzdělávání v podniku KRKA ČR, s.r.o. probíhá buď:

- kontinuálně elektronickou formou, je zaměřeno na vzdělávání zaměstnanců po odborné stránce, realizováno je pomocí e-learningu, úspěšnost je kontrolována prostřednictvím e-teastingu. Společnost má vlastní e-learning, zvaný „E-campus“, jedná se o redakční systém provozovaný ve spolupráci se slovinskou centrálou mezinárodně. Všichni medical representative (dále MR) jsou průběžně nuceni

studovat definovaná témata a minimálně jedenkrát za kvartál jsou testováni. V případě nově příchozích se jedná o celý soubor kurzů a testů, které je třeba absolvovat ve zkušební době. Přestože tento webový portál automaticky vyhodnocuje úspěšnost, pořadí a časy jednotlivých MR, společnost tato data v rámci řízení výkonnosti a měření znalostí nevyhodnocuje a nevyužívá v komplexnějších žebříčcích. V současné době se omezuje společnost na přístup, že je postačující, když MR v daném období v e-learningu zvládnou úspěšně absolvovat dané testy. Podoba současného E-campusu je znázorněna na obrázku 7.

Obrázek 8 Webový portál „E-campus“



Zdroj: E- campus, (2017)

- prakticky během meetingů (3x ročně), během drill tréninků (3x ročně) a během supervizí (dle individuálního supervizního plánu); tréninkový systém slouží ke zdokonalení praktických dovedností (prezentačních dovedností, vyjednávání, leadershipu). Měkké dovednosti jednotlivých MR jsou kultivovány v rámci edukačních meetingů, především tzv. campaign meetingů jedenkrát za kvartál, které obvykle trvají jeden týden a vedle odborných znalostí jsou extenzivně drilovány roleplayingy pro danou kampaň. Tato kvartální setkání jsou po měsíci následovány

tzv. dril meetingy, kdy probíhají další roleplayingy návštěvy číslo 2 a jsou týmově řešeny doposud získané klientské námítky. Příležitostně probíhají při vstupu nových produktů tzv. launch meetingy s obdobnou strukturou, zaměřené však pouze na jeden nový produkt. Vedle prodejních dovedností potřebných pro individuální návštěvu jsou při těchto příležitostech pravidelně trénovány skupinové prezentační dovednosti.

- Teambuilding je realizován výjezdem obchodních zástupců spolu s liniovými a oblastními manažery příbuzných linií jednou ročně. Místem realizace teambuildingu bývá obvykle rekreační oblast disponující jak vnitřními, tak venkovními vhodnými prostory a atrakcemi pro realizaci teambuildingových aktivit.

#### **4.2.1 Cíl vzdělávání**

Vzdělávání a rozvoji zaměstnanců je zde věnována velká pozornost, firma se snaží své zaměstnance neustále rozvíjet a vytvářet tak kvalitní pracovní tým s ohledem na budoucí potřeby organizace. Zásadními předpoklady prodejního úspěchu jednotlivých zaměstnanců jsou jejich prodejní dovednosti a odborná připravenost. Těmto dvěma parametrům a jejich rozvoji a detailnímu měření věnuje společnost KRKA ČR, s.r.o. zcela zásadní pozornost.

#### **4.2.2 Identifikace potřeb vzdělávání**

Hlavní iniciativa ke vzdělávání zaměstnanců přichází od trenérů nebo liniových či oblastních manažerů. Ti na základě svých supervizních návštěv v terénu, nebo požadavků farmaceutických zástupců, mohou navrhnout, na čem je potřeba více zapracovat. Potřeba vzdělávacích akcí nejčastěji plyne z nedostatečných odborných znalostí, objeví-li se nová konkurence, při změně legislativy, pokud je potřeba proškolit zaměstnance při změně softwaru, který používají při výkonu práce apod. Dále vychází potřeba vzdělávání z nároků, které jsou kladeny na jednotlivé pracovní pozice. Medicínský reprezentant potřebuje jiné školení než střední management.

#### **4.2.3 Plánování vzdělávání**

Plánování vzdělávání by mělo vycházet ze zjištěných požadavků, potřeb a znalostí zaměstnanců. Veškeré vzdělávací aktivity jsou časově plánovány na období meetingů, který je povinný pro všechny zaměstnance. Probíhá nejčastěji ve velkém hotelu s kongresovým

sálem a s dostatečným počtem menších přednáškových místností. Většinu vzdělávacích aktivit si zajišťuje společnost sama pomocí interních školitelů- trenérů.

#### **4.2.4 Realizace vzdělávání**

V podniku jsou využívány metody vzdělávání na pracovišti (coaching) a mimo pracoviště (přednášky, případové studie, hraní rolí, e-learning). Realizace vzdělávání zaměstnanců probíhá každé kvartální období stejně. Na meetingu, který probíhá 3-5 dní, je každý komplexně školen a vzděláván dle pracovní pozice. Hlavní část tvoří medicínské a produktové přednášky. Školení má na starosti produktový a liniový manažer a většinou je zakončeno odbornou přednáškou pozvaného lékaře, který doplní výklad o postřehy z praxe. Součástí tohoto meetingu jsou komunikační a prezentační školení a dovednosti, role play - trénink prodejních dovedností, testy znalostí, určují se plány a strategie na další období, součástí jsou také teambuildingové aktivity, práce v týmech, seznámení s novou marketingovou strategií a propagací. Tato kvartální setkání jsou po měsíci následovány jednodenními tzv. drill meetingy, kde se prohlubují vyjednávací dovednosti v závislosti na reakcích z terénu, marketingové strategii a s okamžitou následnou implementací do terénu ve svěřeném regionu. Dále mají MR za povinnost absolvovat e-learningové produktové školení. Vzdělávání je realizováno i během supervizí oblastním manažerem či trenérem cca jednou až dvakrát za měsíc.

Manažeři mají možnost účastnit se jazykových kurzů, jejich kvalifikace a odbornost je zvyšována účastí na medicínských projektech a školeních v ČR i zahraničí. Jsou zváni do našich výrobních závodů, kde mohou ještě více prohloubit svoje znalosti. Účastní se seminářů, kongresů a edukačních setkání v rámci odborné medicínské veřejnosti po celém světě.

Nedílnou součástí všech zaměstnanců jsou počítačová školení zaměřená na zvládnutí interního systému a zvýšení IT gramotnosti v rámci plnění pracovních úkolů. Každý zaměstnanec má k dispozici od firmy tyto moderní IT prostředky notebook, tablet a mobilní telefon s neomezeným voláním a přístupem na internet. Při výborné znalosti a zvládnutí technologické náročnosti těchto prostředků lze velmi výrazně zefektivnit produktivitu práce.

#### **4.2.5 Vyhodnocení vzdělávání**

Hlavním cílem vzdělávání je dospět k závěru, zda je vzdělávání v podniku účinné a jaké hodnoty přinesla jeho realizace. Vyhodnocování vzdělávání probíhá v rámci

kvartálního meetingu, kde po každé přednášce vyplňují MR dotazník. Hodnotí zde projev přednášejícího a celkový přínos přednášky pomocí známek od 1 do 5. Na konci meetingu dostanou MR test, který zjišťuje nabyté znalosti z daného školení. U vzdělávání realizovaného prostřednictvím e-learningu, je úspěšnost kontrolována prostřednictvím e-teastingu. Každý musí zvládnout test v časovém limitu a s úspěšností minimálně 80 %. Nesplnění požadovaného počtu bodů může být důvodem k udělení důtky a v extrémních případech může později dojít až k rozvázání pracovního poměru. Získané dovednosti a vědomosti se ověřují poté i při výkonu práce v rámci supervizí s následnou zpětnou vazbou. To je v kompetenci oblastního manažera nebo trenéra.

#### **4.2.6 Motivace vzdělávání**

Podle trenéra, který zastává v podniku funkci HR manažera je v podniku uplatňováno řízení talentů. U nadprůměrných zaměstnanců Elit klub a kariérní postup (obchodní zástupce, senior obchodní zástupce, manažeři: oblastní, liniový, produktový). Ale není na to strategie, děje se tak podle potřeby.

Základním kritériem pro členství v tzv. Elite klubu, je kumulované pořadí za uplynulý kvartál. Členové požívají zvláštních nemateriálních benefitů, jako přednostní je výměna automobilů, absence GPS jednotek v automobilech, například nemožnost tzv. slepých supervizí, pravidelné večere s nejvyšším vedením společnosti, mentoring ostatních juniorních kolegů v rámci běžné pracovní činnosti, nominace na tzv. best, resp. excellent MR v rámci skupiny Krka spojené s plavbou na lodi ve Středomoří atd.

### **4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření**

Výzkum byl realizován ve farmaceutické firmě KRKA ČR, s.r.o. Hlavním cílem bylo identifikovat a následně zhodnotit dosavadní systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Pro získání potřebných dat v podniku byl proveden kvantitativní výzkum. Sběr dat byl uskutečněn pomocí dotazníku (Příloha č. 1) v lednu 2018. Dotazníky slouží pro doplnění informací k polo- strukturovanému rozhovoru s pracovníkem odpovědným za vzdělávání (Příloha č. 2). Dotazník se skládá z celkem 22 otázek, z čehož poslední 4 otázky se věnují charakteristice respondentů. Zbývající otázky se týkají hlavního cíle dotazníkového šetření. Otázky v dotaznících jsou uzavřeného i otevřeného typu. Respondenti mohli vybírat jak z předem definovaných odpovědí, tak měli možnost i vlastního vyjádření.

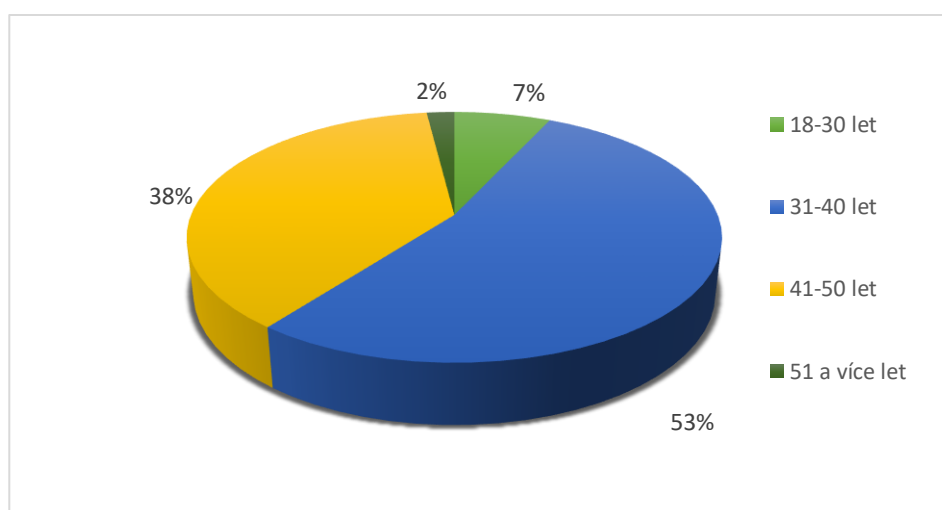


Dotazník byl pomocí hromadného mailu rozeslán jednotlivým zaměstnancům. Pro potřeby dotazníkového šetření byli zvoleni medicínští reprezentanti, protože tvoří nejpočetnější a nejdůležitější skupinu v podniku. Aktuálně je na této pozici 127 zaměstnanců a dotazník byl rozeslán všem. Zbývajících 10 pozic je momentálně neobsazeno. Z celkového počtu 127 rozeslaných dotazníků se vrátilo 43 zodpovězených, návratnost uskutečněného šetření je tedy 34 %. Výsledky analýzy byly vyjádřeny graficky pomocí relativní četnosti.

### **Charakteristika výběrového souboru**

Charakteristika byla zjištěna z poslední části dotazníku, kde byly respondentům položeny otázky týkající se věku, pohlaví, nejvyššího dosaženého vzdělání a trvání pracovního poměru v podniku. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 43 respondentů, z nichž bylo 19 mužů, což představuje 44 % a 24 žen je 56 %. Poměr mužů a žen odpovídá jejich poměru k celkovému počtu zaměstnanců.

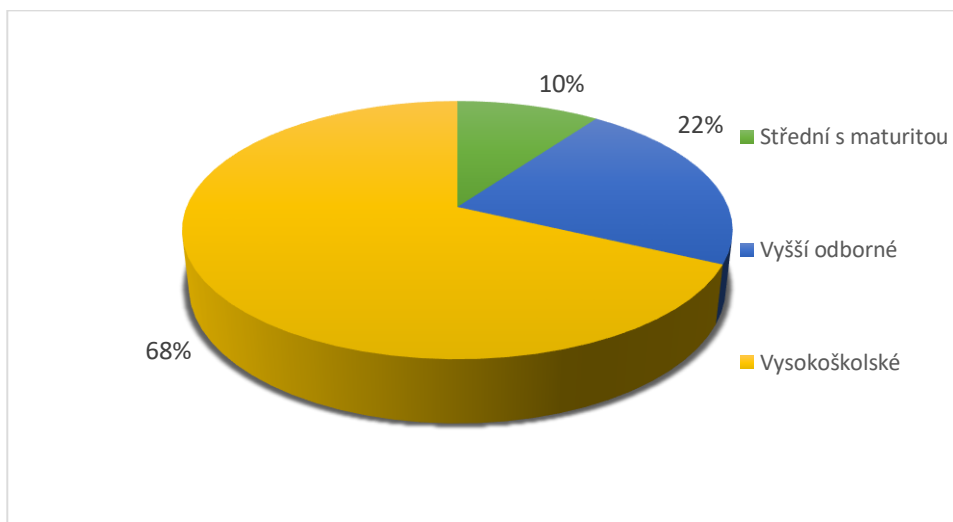
Obrázek 9 Věková struktura



Zdroj: Vlastní zpracování autora, 2018

Obrázek č. 9 znázorňuje věkovou strukturu respondentů, ti byli rozděleni do čtyř věkových kategorií. Většina dotazovaných zaměstnanců celkem 53 %, byla ve věku 31-40 let. Druhou největší skupinu tvořili zaměstnanci ve věku 41 – 50 let celkem 38 %. Nejmladší skupinu 18-30 let zastupovalo 7 % dotazovaných a nejméně početnou věkovou skupinou byli zaměstnanci 51 a více let, pouhé 2 %.

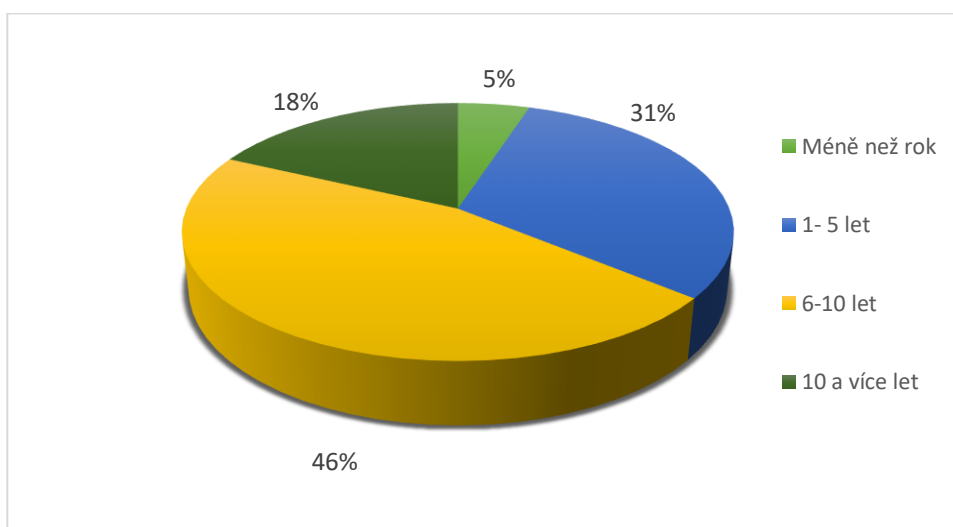
Obrázek 10 Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování autora, 2018

Obrázek č. 10 znázorňuje nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. V podniku jsou zastoupeny pouze tři kategorie vzdělání- středoškolské, vyšší odborné a vysokoškolské vzdělání. Nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci vysokoškolsky vzdělaní 68 %, což je dáno tím, že na pozici medicínského reprezentanta je většinou vyžadováno vysokoškolské vzdělání, pokud uchazeč nemá například praxi v oboru. 22 % respondentů mělo vyšší odborné vzdělání a pouze 10 % střední školu s maturitou. V podniku nepracuje nikdo, kdo by byl pouze vyučen bez maturity či měl jen základní vzdělání.

Obrázek 11 Délka působení v podniku



Zdroj: Vlastní zpracování autora, 2018

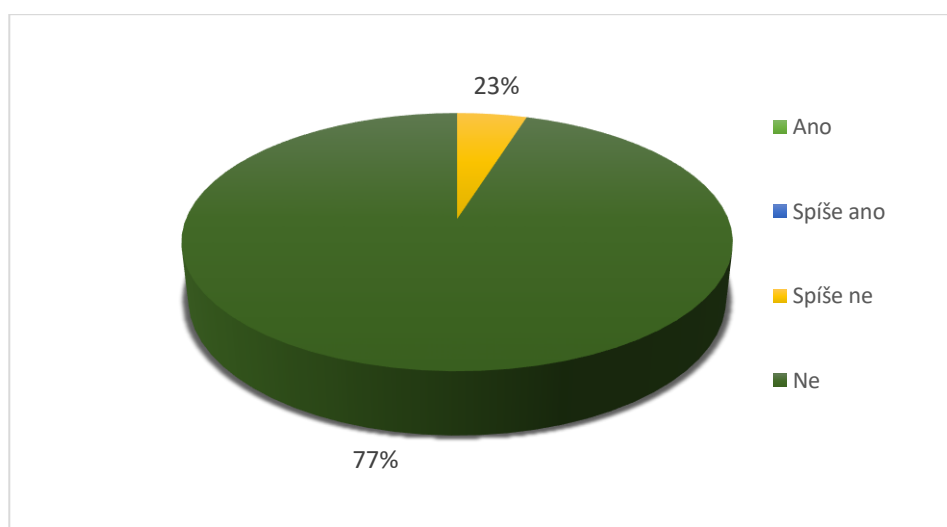
Obrázek č. 11 zobrazuje délku působení jednotlivých respondentů v podniku. Největší počet respondentů působí v podniku 6-10 let (46 %), hned po nich následují zaměstnanci s praxí v podniku 1-5 let (31 %). 5% respondentů pracuje v podniku méně než jeden rok a z nejvíce loajální skupiny zaměstnanců působících v podniku více než 10 let bylo respondentů 18 %.

Dle zjištěných charakteristik výběrového souboru (věk, pohlaví, vzdělání a trvání pracovního poměru) v podniku, lze konstatovat, že výběrový soubor má obdobnou strukturu jako soubor základní.

### Identifikace vzdělávání

Tato část je zaměřena na identifikaci vzdělávání v podniku, týká se osobního přístupu a možnosti podílet se na výběru vzdělávacího školení. Zda si zaměstnanci mohou říct, kde mají mezery v dovednostech a znalostech, a které školení by jim bylo přínosné.

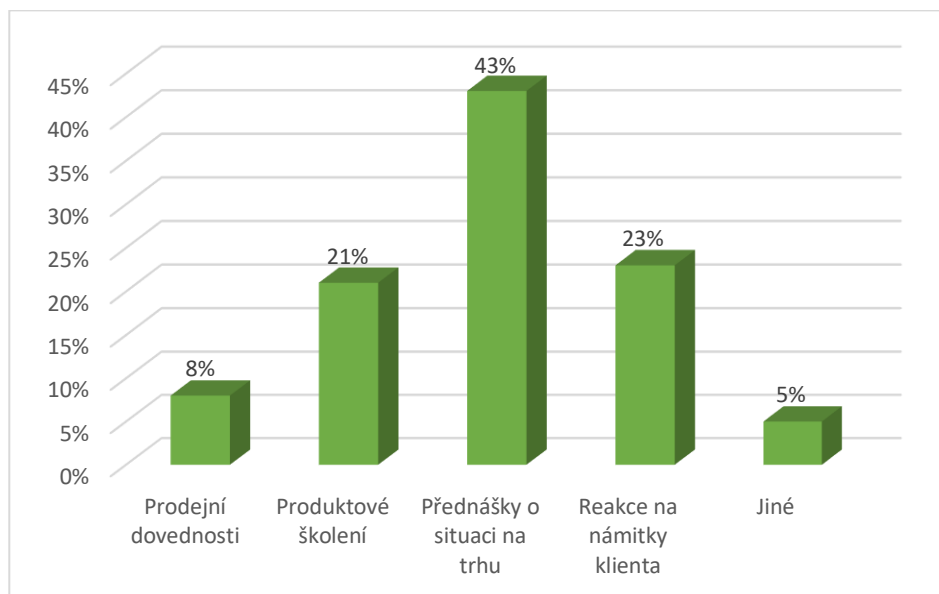
Obrázek 12 Identifikace potřeb vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování autora, 2018

Obrázek č. 12 vyhodnocuje, zda výběru vzdělávací akce předchází analýza vzdělávacích potřeb u zaměstnanců. Všichni respondenti se v dotazníku vyjádřili negativně. 72 % respondentů uvedlo, že v podniku nedochází k žádné identifikaci vzdělávacích potřeb a 23 % označilo odpověď spíše ne. Variantu odpovědi ano či spíše ano nezaškrtnul žádný z respondentů. Z grafu lze vyčíst, že potřeba vzdělávání tedy nevychází z konkrétních potřeb zaměstnanců. Nemají možnost se vyjádřit ke svým potřebám v oblasti vzdělávání, a pokud ano nesetká se to pravděpodobně s pozitivní odezvou.

Obrázek 13 Vyhodnocení potřeb zaměstnanců

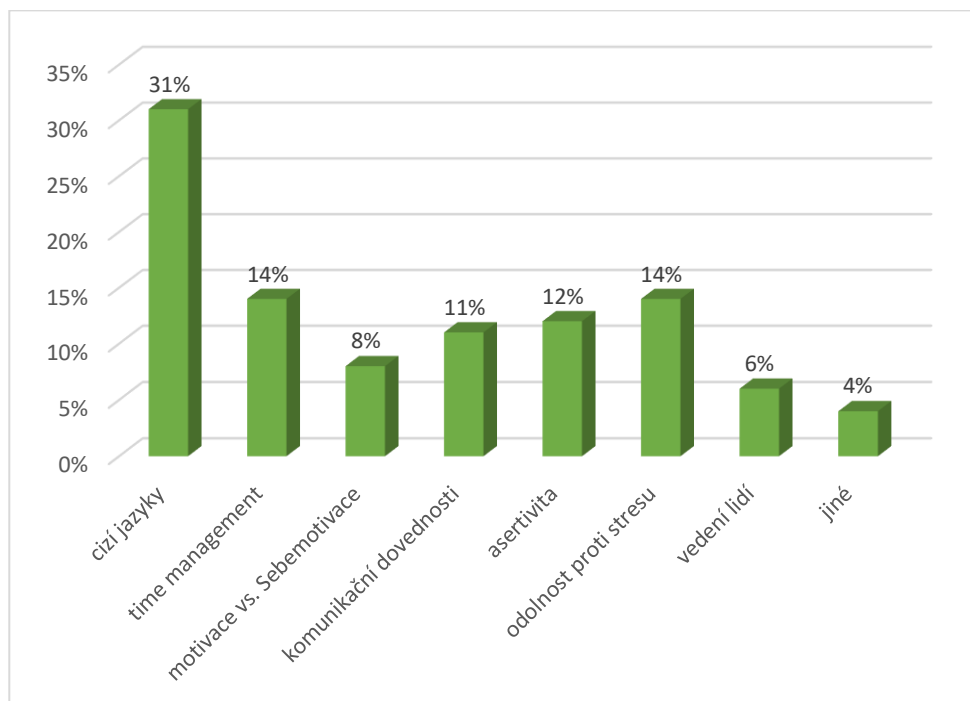


Zdroj: Vlastní zpracování autora, 2018

Obrázek č. 13 odpovídá na otázku „*Na jaké téma by se mělo zaměřit školení, které by Vám pomohlo v řešení Vašich aktuálních problémů?*“ Skoro polovině respondentů by pomohly pravidelné přednášky o situaci na trhu, 43 % z nich vybralo tuto možnost. 23 % zaměstnanců by uvítalo školení, které by jim ukázalo jak reagovat na námítky klientů. Školení na produkty by využilo 21 % respondentů a školení se zaměřením na prodejní dovednosti 8 % respondentů. Pouze 5 % zaškrtnulo poslední variantu, kde měli možnost uvést jiné školení, které by uvítali. Zde bylo uvedeno školení na platnou legislativu (e-recepty). Zavádění elektronických receptů je nyní hodně aktuální téma, protože od 1.1 2018 vstoupil v platnost zákon, který umožňuje všem lékařům vydávat pouze elektronické recepty. S tím souvisí spousta starostí a povinností, které lékaře trápí. Je proto vhodné být proškolen a orientovat se v této problematice.

Na další otázku, která se tázala zaměstnanců, zda jim podnik nabízí (mimo pravidelná školení) jiná školení podporující osobní rozvoj, odpověděli všichni respondenti záporně. Pokud pomineme všechna školení, kterými prochází každý nový zaměstnanec při nástupu do práce, tak pravidelná školení zajišťována podnikem jsou: 3x za rok produktové školení v rámci meetingu, 3x ročně e-learningové produktové školení a 6x ročně školení prodejních dovedností vztahující se k aktuálně propagovaným produktům. Z toho lze usuzovat, že podnik zajišťuje pro své zaměstnance hlavně školení, která jsou dle vedení nejvíce potřebná a využitelná v praxi, a to v celkem dostatečné míře.

Obrázek 14 Oblasti ve vzdělávání osobního rozvoje



Zdroj: Vlastní zpracování autora, 2018

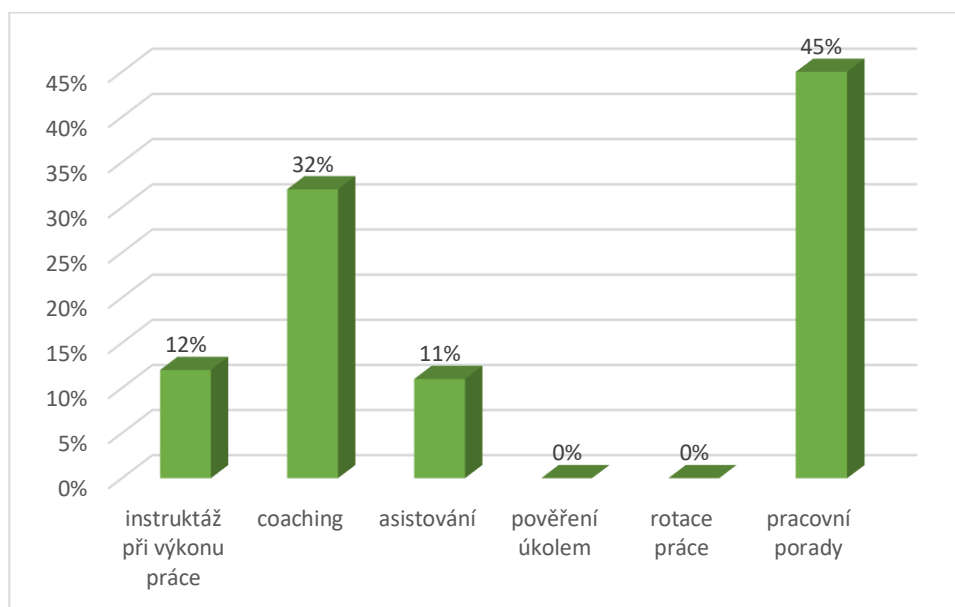
Na obrázku č. 14 je zpracována důležitá otázka, která se ptala na oblasti, ve kterých by se respondenti rádi vzdělávali v rámci svého osobního rozvoje. Nabídnuo bylo celkem 7 variant, s tím, že zaškrtnout mohli i více možností. Z grafu vyplývá, že jednoznačně největší zájem v oblasti osobního rozvoje je o zdokonalení se v cizích jazycích. Pro tuto možnost se rozhodlo celkem 34 % respondentů. To je zcela zásadní informace. Pro podnik, který má centrálu v zahraničí a mnoho dceřiných společností po celé Evropě, je komunikace v anglickém jazyce nutná. V angličtině jsou posílány různé materiály z centrály, e-learningový vzdělávací systém E-campus je také pouze v anglické verzi, proto je důležité umět všemu dobře porozumět. Dalším žádaným školením v oblasti osobního rozvoje, o které mají respondenti zájem, je shodně time management a odolnost proti stresu. Oba typy školení získaly 14 %. Asertivitě bylo přiřazeno 12 procentních bodů, komunikační dovednosti mají 11 %. Školení o motivaci vs. sebmotivaci by zajímalo 8 % respondentů a o zdokonalení se ve vedení lidí by mělo zájem 6 %. Poslední možností na výběr byl bod „jiné“. Respondenti zde mohli uvést jiné školení, které by rádi absolvovali v rámci osobního rozvoje, ale nebylo v nabídce. Objevil se tu návrh na školení pro rozšíření počítačových dovedností. Počítač nebo tablet používá každý člověk v podniku, je to součást potřebná ke každodenní práci, bez které se již těžko obejdeme. Z grafu můžeme vyčíst, že ze strany

respondentů je o všechna navržená školení (celkem 8) zájem. Zaměstnanci jsou různí a každý cítí potřebu se zdokonalit v něčem jiném.

### Plánování vzdělávání

V této části dotazníku jsou zjišťovány požadavky a potřeby zaměstnanců (resp. respondentů), které by měly sloužit jako podklad pro dobré naplánování a následnou realizaci vzdělávání v podniku.

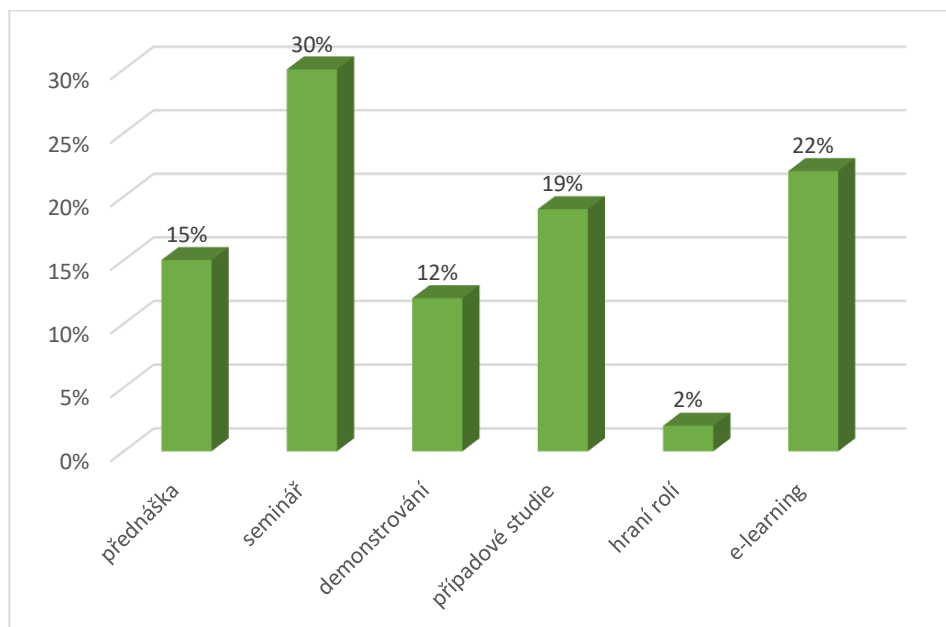
Obrázek 15 Metody vzdělávání používané na pracovišti



Zdroj: Vlastní zpracování autora, 2018

Obrázek č. 15 porovnává zájem z řad respondentů o metody vzdělávání používaných během pracovního výkonu na pracovišti, tzv. „on the job“. Největší zájem byl zaznamenán o pracovní porady, celkem 45 %. Následuje coaching se 32 %. S výrazným odstupem by respondenti měli zájem o instruktáž při výkonu práce 12 % a také o metodu asistence s 11 %. Nikdo s dotazovaných zaměstnanců neměl zájem o vzdělávání pomocí metody pověření úkolem a rotace práce. Tuto možnost odpovědi nikdo nezvolil. Důvod může být i ten, že nejenom tyto dvě poslední zmíněné metody, ale i všeobecně metody vzdělávání používané na pracovišti, jsou vhodnější pro dělníky či zaměstnance pracující rukama. Z průzkumu lze dále vyčíst, že nejžádanější metodou jsou pracovní porady, kde se konzultují a řeší nastalé problémy, s kterými se respondenti potýkají v praxi. Jsou to organizovaná pracovní setkání, která umožňují komunikaci, předávat informace, rozšiřovat znalosti, případně koordinovat činnost. Při práci farmaceutického zástupce, který má svůj určený region, kde nemá možnost potkávat se s kolegy, jsou pracovní porady vhodným řešením.

Obrázek 16 Metody vzdělávání používané mimo pracoviště



Zdroj: Vlastní zpracování autora, 2018

Z obrázku č. 16 lze vyčíst, o jaké metody mají respondenti zájem v rámci vzdělávání mimo pracoviště, tzv. „off the job“. Nejvíce byla volena metoda semináře 30 %, což je přednáška spojená s diskuzí. Další častou metodou je e-learning 22 %, v rámci vzdělávání s ním mají respondenti bohaté zkušenosti, jelikož podnik jej využívá několikrát ročně. Nespornou výhodou je, že si zaměstnanci mohou kurz projít kdykoliv mají čas a chuť. Kurzy lze procházet i opakovaně. Na třetím místě s procentuálním vyjádřením 19 % se umístila metoda případových studií. V těsném závěsu za ní s velmi podobným výsledkem je klasická přednáška 15 %, což je méně proaktivní metoda a metoda demonstrování 12 % (většinou se využívá při získání praktických dovedností např. ve výrobě). Hraní rolí, tzv. roleplay je naopak hodně proaktivní metoda. Mnoho lidí se ale nerado tímto způsobem projevuje na veřejnosti, mezi spolupracovníky, proto tuto vzdělávací metodu zvolilo pouze 2 % respondentů.

### **Realizace vzdělávání**

Tato část dotazníku zjišťuje pomocí vhodných otázek, jak probíhá realizace školení v podniku, zda jsou školení srozumitelná, dostatečná a užitečná i v praxi. Tato skupina otázek je zpracována stejně jako v dotazníku pomocí tabulky, kde je zaznamenáno 7 otázek. U každé otázky jsou na výběr stejné možnosti odpovědí. Respondenti měli vyjádřit svůj souhlas, popřípadě nesouhlas s následujícími tvrzeními (Tabulka 6).

Tabulka 6 Absolvovaná školení

<b>ŠKOLENÍ, KTERÁ ABSOLVUJI:</b>	<b>Souhlasím</b>	<b>Spíše souhlasím</b>	<b>Spíše nesouhlasím</b>	<b>Nesouhlasím</b>
jsou vhodně časově naplánována?	75%	25%		
jejich intenzita je dostatečná?	62%	38%		
jejich náplň je dostatečná vzhledem k mé profesi?	20%	54%	26%	
jsou srozumitelná po obsahové stránce?	81%	19%		
nově získané poznatky ze školení využívám v praxi?	13%	50%	28%	9%
zlepšují můj pracovní výkon?	19%	48%	33%	
vedoucí se zajímá o znalosti, které jsem získal (a) na školení?		32%	45%	23%

Zdroj: Vlastní zpracování autora, 2018

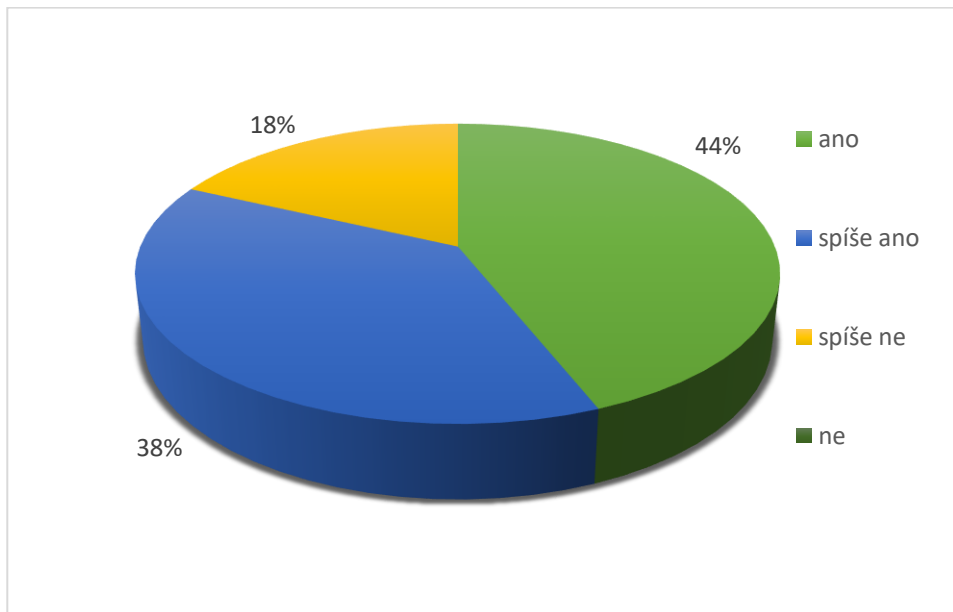
Školení, která absolvuji:

- jsou vhodně časově naplánována? Všichni respondenti zvolili kladnou odpověď. S tvrzením souhlasí 75 % a spíše souhlasí 25 %. Školení jsou tedy dobře časově plánována.
- jejich intenzita je dostatečná? Zde je opět vidět shoda v odpovědích, 62 % volilo odpověď souhlasím a 38 % odpověď spíše souhlasím, tedy kladné varianty.
- jejich náplň je dostatečná vzhledem k mé profesi? Z odpovědí se dá usoudit, že náplň školení, která momentálně absolvují, respondentům vyhovuje, přijde jim dostatečná. Kladně otázku hodnotila většina, tj. 74 %, a s tvrzením spíše nesouhlasí 26 % respondentů.



- jsou srozumitelná po obsahové stránce? Opět velká shoda v odpovědích, 81 % respondentů je toho názoru, že školení jsou pro ně srozumitelná po obsahové stránce, a 19 % z nich se přiklonilo k odpovědi, spíše souhlasím.
- nově získané poznatky ze školení využívám v praxi? Na tuto otázku je již více různých názorů. Objevují se i záporné odpovědi. S položenou otázkou 28 % spíše nesouhlasí a 9 % vůbec nesouhlasí. Může to mít souvislost s délkou působení zaměstnance v podniku. Na dotazník nám odpovědělo 46 % zaměstnanců působících v podniku 6 – 10 let, tedy skoro polovina z dotazovaných. Tito zaměstnanci mohou nabývat dojmu, že školení jim už nemůže přinést tolik nových informací, které by využili v praxi, tak jako novým kolegům, kteří jsou v podniku kratší dobu. Obzvláště pokud se během roku opakují produktová a prodejní školení. Nicméně v součtu při porovnání kladných a záporných odpovědí, převažují ty kladné s 63 % (50 % spíše souhlasí a 13 % respondentů souhlasí).
- zlepšují můj pracovní výkon? Odpovědi respondentů jsou různorodé. Celkem 67 % si myslí, že absolvovaná školení jim zlepšují pracovní výkon, konkrétně 19 % s tvrzením souhlasí a 48 % dotázaných spíše souhlasí. K opačné odpovědi se přiklonilo 33 % respondentů. Dá se usuzovat, že to může být stejná skupina zaměstnanců, kteří jsou v podniku již 6-10 let a každoročně se zúčastňují obdobných školení. Ti se mohou přiklonit k názoru, že školení jim pracovní výkon již moc nezlepšují.
- vedoucí se zajímá o znalosti, které jsem získal (a) na školení? V poslední otázce převažují odpovědi nesouhlasné. 45 % respondentů spíše nesouhlasí a 23 % nesouhlasí. S otázkou se ztotožňuje 32 % účastníků výzkumu, ti zaškrtnuli možnost, spíše souhlasím. Zde hodně závisí na konkrétním vedoucím, jak se zajímá o své podřízené a jak se zachová.

Obrázek 17 Souvislost mezi strategií a školením



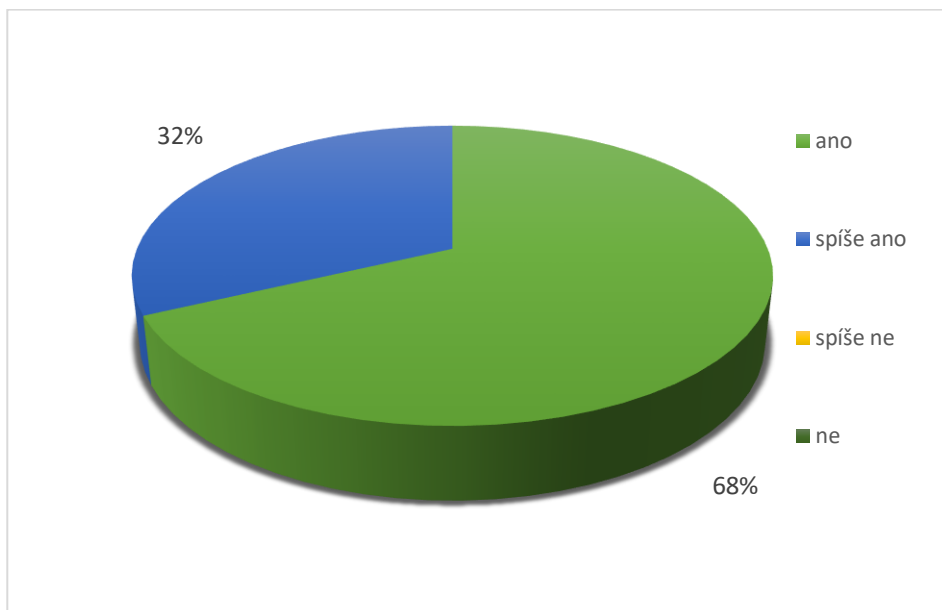
Zdroj: Vlastní zpracování autora, 2018

Obrázek č. 17 odpovídá na otázku: „Vidíte souvislosti mezi strategií podniku a mezi tím, co se školí?“ Většina respondentů tyto souvislosti vidí, 44 % z nich odpovědělo ano a 38 % spíše ano. 18 % respondentů zvolilo možnost spíše ne. Je důležité vidět souvislost mezi školeními, která musím absolvovat a mezi podnikovou strategií. Strategie ovlivňuje dlouhodobý směr organizace, dává odpověď nejen na otázku „čeho“ chceme dosáhnout, ale také „jak“ toho chceme dosáhnout. A součástí toho „jak“ jsou školení pro zaměstnance.

### **Hodnocení vzdělávání**

Poslední část dotazníku sleduje monitorování a vyhodnocení vzdělávání v podniku za účelem zjištění jeho efektivnosti.

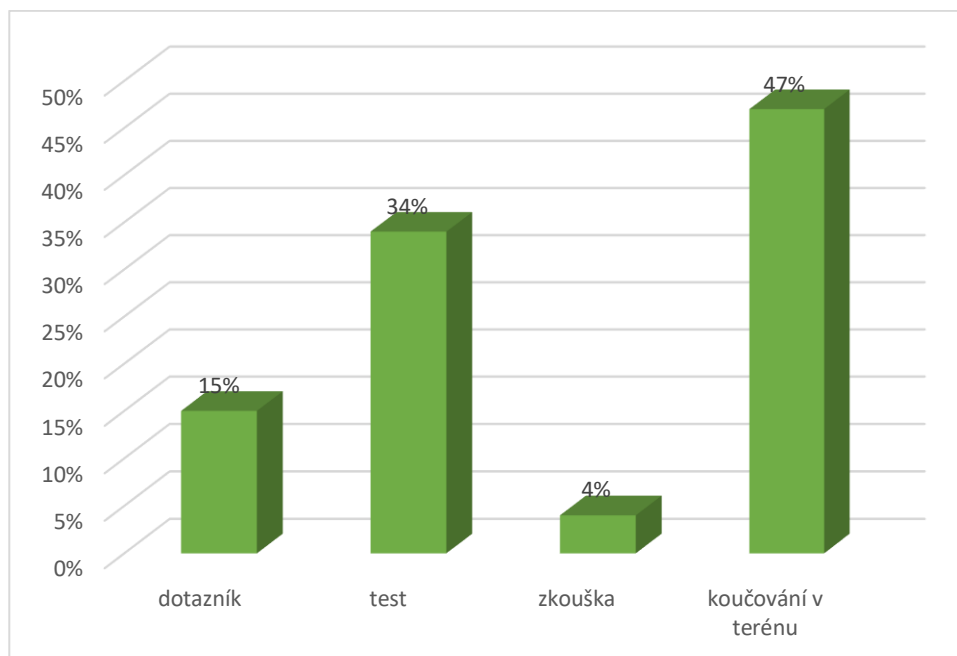
Obrázek 18 Hodnocení znalostí a motivace



Zdroj: Vlastní zpracování autora, 2018

Obrázek č. 18 odpovídá na otázku: „*Jsou vaše znalosti a dovednosti někým hodnoceny, abyste měli motivaci a dále se rozvíjeli?*“ Všichni respondenti se na tuto otázku vyjádřili kladně. 68 % z nich odpovědělo ano a 32 % vybralo odpověď spíše ano. Záporná odpověď nebyla žádná. Znalosti zaměstnanců jsou každý kvartál kontrolovány a hodnoceny elektronickou formou systémem E-campus. Po každém školení následuje kontrola znalostí formou e- testingu. Pro zvládnutí testu je požadováno minimálně 80% úspěšnost. Další formou kontroly znalostí jsou tzv. supervize, kdy nadřízený či trenér přijede za zaměstnancem přímo do terénu, kde sleduje a hodnotí používání nových znalostí ze školení v praxi.

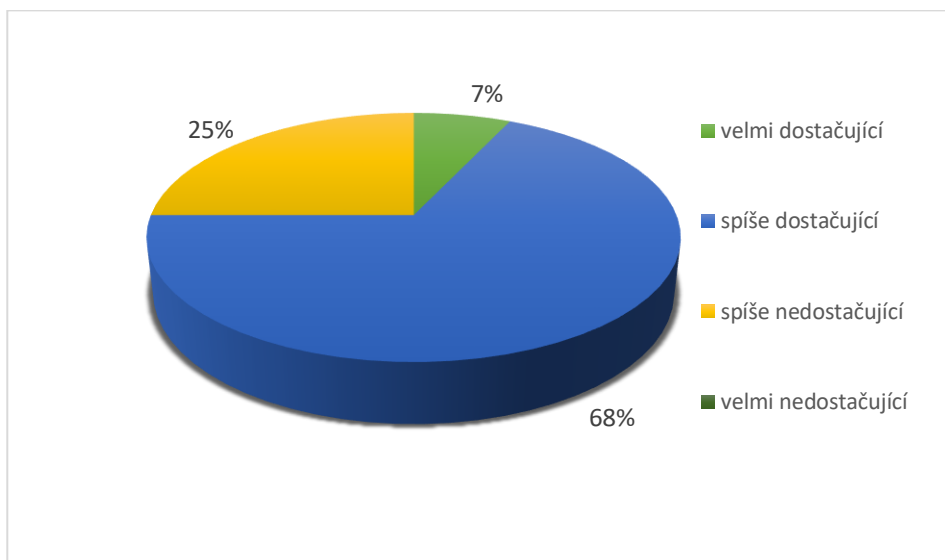
Obrázek 19 Zpětná vazba na vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování autora, 2018

Na obrázku č. 19 je zpracována otázka: „*Jaká zpětná vazba na vzdělávání je podle vás nejvíce přínosná?*“ Jako nejvíce přínosnou respondenti nejčastěji volili možnost koučování v terénu 47 %, při aplikaci na Kirkpatrickův model, by šlo o třetí úroveň, která hodnotí změnu v chování zaměstnanců. Zda to, co se naučili, používají v praxi. Jako další nejvíce přínosná zpětná vazba byl zvolen test, se 34 %. Testem (a dalšími metodami) je zjišťována druhá úroveň, která hodnotí, co se účastníci na školení naučili. Dotazník (15 %) slouží k hodnocení první úrovně v Kirkpatrickově modelu. Ideálně ihned po absolvování kurzu, zjišťujeme reakce školených osob na proběhnuvší školení. K poslední, nejméně oblíbené zkoušce, se přiklonilo pouhých 4 % respondentů. Čtvrtá úroveň modelu vyžaduje už i zapojení vedoucích pracovníků, kteří musí zhodnotit, jaký měl celý vzdělávací program dopad na efektivitu podniku, tedy na výsledky např. na prodej, na plnění úkolů, kvalitu a celkově porovnat s náklady na školení.

Obrázek 20 Hodnocení vzdělávání v podniku KRKA ČR, s.r.o



Zdroj: Vlastní zpracování autora, 2018

Obrázek č. 20 Jak zaměstnanci hodnotí úroveň vzdělávání v podniku? 68 % respondentů ohodnotilo současný stav vzdělávání jako spíše dostačující a 7 % z nich jako velmi dostačující. To je pozitivní zjištění. 25 % respondentů si myslí, že úroveň vzdělávání je spíše nedostačující. Je vidět, že dle názorů zaměstnanců je vzdělávání v podniku na dobré úrovni a jde dobrým směrem, i když rezervy ještě má.

## 5 Výsledky a diskuse

Podnik KRKA ČR, s.r.o se v posledních letech čtyřikrát umístil v TOP 10 nejlepších zaměstnavatelů v České republice dle Hewitt Associates. Rovněž se dlouhodobě umísťuje v TOP 5 mezi generickými farmaceutickými společnostmi z hlediska obchodních a hospodářských výsledků. Pro podnik KRKA ČR, s.r.o. jsou lidské zdroje velice důležité, proto jsou pozorně plánovány procesy přijetí nových zaměstnanců, jejich zaškolení a profesní rozvoj. Na zaměstnance jsou kladeny vysoké nároky na znalosti, dovednosti a zkušenosti. Podnik si je vědom, že lidský kapitál je klíčovou konkurenční výhodou, snaží se neustále zlepšovat znalosti, a proto pravidelně investuje do vzdělávání svých zaměstnanců. Bohužel finanční prostředky jsou omezeny mateřskou společností, která určuje veškeré investice u všech svých zahraničních poboček.

Zaměstnanci se účastní velkého počtu interních školení, které jsou pořádány kvalifikovanými trenéry.

### 5.1 Shrnutí a vyhodnocení kvalitativního výzkumu

Podnik KRKA ČR, s.r.o., který má 192 zaměstnanců, disponuje osobou mající na starosti personální procesy v podniku, a to HR manažerem. Ten současně vykonává pozici trenéra obchodních dovedností. V tomto kvalitativním výzkumu vycházím z rozhovoru s tímto člověkem odpovědným za vzdělávání v podniku a současně ze svých osobních zkušeností z pozice medicínského reprezentanta.

První vzdělávání nového zaměstnance začíná s podpisem jeho pracovní smlouvy. Podnik má vytvořen systém adaptace nově přijatých zaměstnanců. Adaptace probíhá ve zkušební době - 3 měsíce ode dne nástupu. Každý nováček má přiděleného svého mentora z řad zkušených senior medicínských reprezentantů (SMR), který ho uvádí do terénu. Hlavní odpovědná osoba za úspěšné zvládnutí je jeho distrikt manažer (DM). První měsíc po podpisu smlouvy dochází k základnímu seznámení s chodem firmy a základními pracovními instrukcemi. Uchazeč zároveň dostává do rukou Mentoring plán (pisemný rozvrh a rozpis úkolů a zodpovědností, které je nutno absolvovat a splnit do konce zkušební lhůty). Jde o postupný vzdělávací proces zahrnující: e-learning s následným e-testingem, supervize s mentorem/DM, trénink I a II modul, INTRO seminář. Úspěšné zvládnutí Mentoring plánu je podmínkou pro setrvání ve firmě i po zákonné zkušební lhůtě 3 měsíců. Systém vzdělávání nově přijatých zaměstnanců byl sepsán a implementován v roce 2016. Mentoring plán bych

zhodnotila jako dostačující a doporučila bych pokračovat dle něj ve vzdělávání nových zaměstnanců.

Ve vzdělávání stálých zaměstnanců jsou již vidět nedostatky. Vzdělávání v průběhu roku probíhá dvěma způsoby - elektronickou formou kontinuálně (e-learningem) nebo prakticky během meetingů. E-learning a následný e-teasting je zaměřen na odbornou stránku (účinek léků, indikace, kontraindikace atd.) a praktická výuka dovedností (prezentační dovednosti, vyjednávání) probíhá během meetingů 3x ročně, poté následují drill tréninky 3x ročně a přímo v terénu při reálných návštěvách během tzv. supervize (dle individuálního supervizního plánu). Jiná školení v podniku nejsou. Pokud chce podnik soustavně vzdělávat větší množství zaměstnanců, kteří jsou navíc ještě třeba rozptýlení po celé republice, je distanční forma vzdělávání e-learning vhodnou volbou, protože umožňuje za relativně krátký čas vyškolit velké množství lidí, také za relativně nízkých administrativních a organizačních nákladů.

Z rozhovoru vyplynulo, že v podniku je upřednostňované interní vzdělávání zajišťované trenérem. V některých případech je vhodnější interní lektor, který zná zaměstnance a dokáže identifikovat oblasti, kde by bylo vhodné zaměstnance rozvíjet. Jindy je zase přínosnější najít adekvátně kvalifikovaného lektora, který by dokázal zajistit jejich potřebný rozvoj. Je otázkou, zda u vzdělávání v oblasti „soft skills“ bude podnik disponovat lektorem, který je kvalifikovaný k těmto vzdělávacím činnostem.

Aby celý proces vzdělávání byl účinný, je potřeba mít správně motivované zaměstnance. Motivace je jedním z nejdůležitějších faktorů efektivního vzdělávání dospělých. V oblasti systému rozvoje zaměstnanců v podniku KRKA ČR, s.r.o bylo zjištěno, že vzhledem k velkému počtu medicínských reprezentantů a naopak malému počtu vedoucích pracovníků je v podniku využívána kuželovitá struktura. Chybí zde motivace ke vzdělávání v podobě kariérního postupu, kdy zaměstnancům není umožněno např. po dvou letech postoupit na vyšší pozici apod. V podniku jsou tyto možnosti značně omezeny. Proto se používá tzv. "měkkých" motivací a pobídek - elite club, senior club nebo materiálních pobídek, jako například lepší služební auto, telefon, iPad, notebook. Tato situace nízké motivace v oblasti kariérního postupu je vnímána jako velký problém, kdy schopní lidé nevidí perspektivu a mohou odcházet jinam.

Pokud bychom chtěli vyhodnotit vzdělávání v podniku KRKA ČR, s.r.o aplikací na Kirkpatrickův čtyřúrovňový model, docházelo by k vyhodnocování vzdělávání na první úrovni (vyplnění dotazníku po skončení konkrétního školení), na druhé úrovni (e-teastingem

do 14 -ti dnů po ukončení školení) i na třetí úrovni (supervizí nebo-li pozorováním v terénu během měsíce po ukončení školení). Čtvrtá úroveň modelu vyžaduje už i zapojení vedoucích pracovníků, kteří musí zhodnotit, jaký měl celý vzdělávací program dopad na efektivitu podniku, tedy na výsledky např. na prodej, na plnění úkolů, kvalitu a celkově porovnat s náklady na školení. K této úrovni již v podniku nedochází.

## **5.2 Shrnutí a vyhodnocení kvantitativního výzkumu**

Dle zjištěných charakteristik výběrového souboru (věk, pohlaví, vzdělání a trvání pracovního poměru) v podniku, lze konstatovat, že výběrový soubor má obdobnou strukturu jako soubor základní.

Z dotazníkového šetření, který byl rozeslán všem medicínským reprezentantům, vyplynulo, že relativní část zaměstnanců je spokojena se školeními, jejich průběhem, úrovní i získanými znalostmi. Zaměstnanci jsou si vědomi, že vzdělávání je nutné pro zvyšování úrovně pracovních návštěv u lékařů.

Bohužel ale již u první otázky zaměřené na identifikaci potřeb vzdělávání, zjišťujeme, že vzdělávání nevychází z aktuálních potřeb zaměstnanců. Nemají možnost se ke svým potřebám vyjádřit. Pokud není předběžná analýza témat provedena, hrozí, že v realitě jsou pak témata často stanovena pouze liniovým manažerem, popřípadě HR manažerem, bez ohledu na názory alespoň vedoucích pracovníků. Nezapojení zaměstnanců do tvorby vzdělávacího programu tak může být počátkem všech problémů, které se během vzdělávání objeví např. vysoká absence, nezájem účastníků, demotivace do dalšího vzdělávání, špatná zpětná vazba a její obtížné získávání. Je tedy důležité zapojit zaměstnance do tvorby programu vzdělávání např. dotazníkovým šetřením, analýzou pracovního místa, diskusí vedoucích pracovníků, dát prostor každému distriktu, aby mohlo přijít s návrhy.

Která školení podnik pořádá? Podnik se zaměřuje hlavně na produktová školení, jelikož hlavní činností medicínského reprezentanta je propagace svěřeného portfolia léků u lékařů, kde jsou tyto znalosti nutností. Hlavním cílem pracovní návštěvy je představit propagovaný lék, jeho účinnost a vlastnosti, z kterých následně plynou výhody pro konkrétního pacienta. Produktových školení je dostatečné množství. Během roku 3x na několikadenním meetingu, v mezidobí je povinnost 3x ročně zvládnout e- learningové produktové školení a navíc školení při zavádění nového produktu na trh. Dále probíhají 6x ročně školení na prodejní dovednosti spojené s promováním konkrétních produktů.



Jaká školení žádají zaměstnanci? Taková, která by jim pomohla v řešení jejich aktuálních pracovních problémů. Nejčastěji byly uváděny přednášky o situaci na trhu, naučit se reagovat na námitky klientů a školení na legislativní změny, momentálně je aktuální problematika elektronických receptů. Z oblasti školení podporující osobní rozvoj je zájem o cizí jazyky (zejména o angličtinu), time management, trénink odolnosti proti stresu, asertivita, komunikační dovednosti, motivace a sebemotivace, vedení lidí a IT dovednosti. O každé z osmi školení projeví zaměstnanci zájem, což svědčí o jejich různých potřebách.

Metody vzdělávání byly rozděleny na ty, které probíhají na pracovišti, zde největší zájem projeví respondenti jednoznačně o pracovní porady a coaching. Z metod používaných mimo pracoviště by nejvíce vyhovoval seminář, tedy přednáška spojená s diskuzí, dále e-learning a případové studie. Při komplexním pohledu na všechny zvolené metody je vidět, že zaměstnanci preferují hlavně ty metody vzdělávání, kde mají možnost osobně se zapojit, možnost konzultovat své problémy nebo situace, do kterých se dostávají. Metoda e-learningu byla zase často volena z důvodu dobrých a dlouhodobých zkušeností s touto formou výuky. Mezi výhody e-learningu z pohledu zaměstnance patří neomezený přístup k informacím, aktuálnost a pro někoho lépe zapamatovatelná forma informací. Nevýhodu zaměstnanci spatřují v tom, že školení musí provádět mimo pracovní dobu, tedy ve svém volném čase a nemožnost doplňujících otázek vedoucí k lepšímu pochopení probíraných témat.

Školení, kterých se zaměstnanci zúčastňují, hodnotí jako vhodně časově naplánovaná, v dostatečné intenzitě, obsahově dostatečná a srozumitelná. Pokud je zaměstnanec na své pracovní pozici již několik let, hodnotí absolvovaná školení mírně negativně. Neustále se opakující se školení už jim nemohou přinést tolik nových informací jako nováčkům. V terénu se řídí spíše zažitými stereotypy, které se jim osvědčily.

Výzkumem bylo zjištěno, že k hodnocení vzdělávání u zaměstnanců dochází pomocí e-teastingu, který je součástí e-learningového školení a to 3x ročně, vždy po každém meetingu. Další formou kontroly znalostí jsou tzv. supervize. Nadřízený či trenér jede za zaměstnancem přímo do terénu, kde sledují a hodnotí používání nových znalostí ze školení.

Celkově je vzdělávání v podniku KRKA ČR, s.r.o zaměstnanci hodnoceno jako dostačující.

## **5.3 Návrhy a doporučení**

Na základě vyhodnocení dotazníku, rozhovoru a vlastního pozorování, byly zjištěny oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku KRKA ČR, s.r.o, na kterých je potřeba zapracovat. Zvláště proto, aby vzdělávání v podniku splňovalo to, co je jeho cílem a současně dokázalo vyvolat zájem u zaměstnanců, který povede k jejich rozvoji, a tím pádem i k rozvoji společnosti. Je zde poukázáno na zjištěné problémové oblasti a poznatky v souladu s cílem diplomové práce a navrhnutá opatření, která povedou ke zlepšení. Očekávanými přínosy by mělo být zvýšení produkce medicínských reprezentantů, díky jejich lepšímu proškolení, spravedlivějšímu odměňování, motivaci a snížení rizika odchodu talentovaných zaměstnanců ke konkurenci, dlouhodobá a systémová práce s lidskými zdroji, nikoliv krátkodobé, nahodilé a překotné řešení.

### **5.3.1 Vytvoření nové pracovní pozice – personalista/ka**

Z osobního rozhovoru bylo zjištěno, že personální činnosti jsou v podniku KRKA ČR, s.r.o prováděny velmi okrajově. Dostatečná pozornost je věnována pouze adaptaci nově příchozích zaměstnanců a částečně odměňování zaměstnanců. Personální práce je nyní v kompetenci dvou lidí – trenérů. Ti mají na starosti nábor nových zaměstnanců včetně jejich zaškolení, trénink a kontrolu všech MR v terénu po celé České republice, přípravu a vedení školení atd. Při cca 200 zaměstnancích jsou dva lidé velmi málo. Na základě těchto skutečností je navrženo vytvoření pracovní pozice personalisty, který by byl přímo odpovědný řediteli. Hlavním úkolem personalisty by bylo vytvoření personální strategie a systematického vzdělávání v podniku KRKA ČR, s.r.o. V rámci personální strategie je nutné zpracovat následující oblasti: počet a struktura zaměstnanců, jejich kvalifikační a vzdělanostní struktura, způsob a zdroj získávání zaměstnanců podniku, motivace, vedení a rozvoj zaměstnanců podniku. Ostatní personální činnosti budou samozřejmě také zabezpečovány personalistou, ale až po podrobné analýze, ze které vyplynou případné odchylky. Výhledově by bylo dobré, kdyby podnik uvažoval o vytvoření personálního oddělení, jelikož nelze ve velkém podniku zabezpečovat veškeré personální činnosti jen napůl dvěma lidmi. Strategie v personální činnosti spočívá ve vytvoření efektivně fungujícího týmu, schopného dosáhnout stanovených cílů.

Při kalkulaci nákladů firmy na jednoho nového zaměstnance - personalistu, můžeme vycházet z průměrné mzdy, která je ovšem ovlivněna regionem, délkou praxe či vzděláním. Jeho hrubá mzda by mohla být měsíčně 29 000 Kč, aby dostal vyšší plat, musel by mít velice

dobré zkušenosti a třeba i více let praxe. Roční hrubá mzda tedy činí 348 000 Kč. Celkové mzdové náklady zaměstnavatele na tuto pozici by byly 38 860 Kč měsíčně a 466 320 Kč ročně. Vše je počítáno bez bonusů, cafeterií a jiných benefitů. Při zhodnocení této pozice ve smyslu náklady (cost) a přínosy (benefit) a v porovnání s náklady na ostatní zaměstnance, netvoří tak markantní sumu, kterou by si společnost nemohla dovolit.

Další doporučení souvisí s novou pozicí personalisty v podniku. Ten by se měl soustředit na vypracování následujících návrhů a jejich uvedení do praxe.

### **5.3.2 Rozšíření vzdělávacího plánu**

Analýzou interních dokumentů bylo zjištěno, že podnik nemá dostatečně zpracován plán vzdělávání. Je formulován velmi obecně, povrchně a jsou v něm uvedena pouze školení produktová a prodejní dovednosti. Plán je zaměřen na odbornější oblasti, na které je v podniku v současné době kladen největší důraz.

Jak vyplývá z tabulky 6, zaměstnanci jsou s úrovní a průběhem dosavadních školení většinou spokojeni. Ale 25 % dotázaných hodnotí celkově vzdělávání v podniku jako spíše nedostačující. Tato nespokojenost pramení hlavně z nemožnosti podílet se na výběru vzdělávacích kurzů. K větší spokojenosti se vzděláváním, by bylo dobré rozšířit dosavadní školení o legislativní záležitosti, přednášky o situaci na trhu a reakce na námítky klienta. Dále je doporučeno udělat pro zaměstnance nabídku kurzů osobního rozvoje. A to hlavně o možnost vzdělávání se v oblasti jazykových kurzů a školení tzv. „soft skills“. Zájem byl o time management, školení odolnosti proti stresu, asertivity, komunikačních dovedností, motivace vs. sebemotivace a vedení lidí.

Doporučené následující kroky:

- vybrat nové druhy vzdělávacích kurzů (udělat časový harmonogram kurzů, ideálně 1x za kvartál vždy 1 kurz, během společného meetingu, kde jsou přítomni všichni MR)
- nalézt externí poskytovatele (s konkrétními požadavky oslovit více vzdělávacích agentur a vybrat nejvýhodnější nabídku)
- přesně stanovit průběh kurzů (kdo se bude účastnit, rozdělení po skupinách)
- doplnit vzdělávací plán

Nabídku jazykových kurzů pro zaměstnance je nutné zajistit jinak. Tyto kurzy je potřeba navštěvovat častěji, minimálně 1x za týden, aby byly efektivní. Jelikož MR jsou ze všech koutů republiky, není možné je svolávat na jedno místo z časových ani finančních

důvodů. Vhodnější variantou je poskytnout každému zaměstnanci finanční příspěvek, aby si mohl kurz zajistit sám v okolí svého bydliště. A podle svých jazykových schopností si vybrat odpovídající úroveň (začátečníci, mírně pokročilí, středně pokročilí, pokročilí). Všichni zaměstnanci mají povinnost se kurzu pravidelně účastnit a aktivně se připravovat. V rámci kurzu bude probíhat pravidelný audit znalostí, ten budou provádět sami lektoři. Od zaměstnanců se očekává splnění těchto auditů minimálně na 60 %. Pokud budou zaměstnanci vykazovat trvale nízké výsledky z auditovaných testů, budou z kurzu vyřazeni a budou muset uhradit poměrnou částku, která na jejich výuku připadá. Ceny těchto skupinových kurzů se pohybují kolem 2500 Kč za 16 hodin. Na dodržování návštěvnosti kurzů a pravidel bude dohlížet personalista, který povede i podrobnou evidenci úspěšnosti jednotlivých pracovníků.

Vždy je potřeba zvážit efektivitu a návratnost prostředků vložených do školení. Zejména externí vzdělávání může být velmi nákladná záležitost, proto je potřeba při plánování postupovat systematicky a s rozvahou. V rámci nového systému vzdělávání je možno, stanovit finanční podíl zaměstnanců na kurzech osobního rozvoje. Pokud bude částka stanovena vhodně, může u zaměstnanců fungovat motivačně.

### **5.3.3 Zlepšení motivace zaměstnanců ke vzdělávání**

Z průzkumu je zřejmé, že potřeba vzdělávání nevychází z konkrétních potřeb zaměstnanců. Ti nemají možnost se vyjádřit ke svým potřebám v oblasti vzdělávání (co by potřebovali a chtěli). Pokud ano, nesetkává se to s pozitivní odezvou. Částečně je to způsobeno vytížeností trenérů, kteří už na víc nemají kapacitu. Tento problém by se vyřešil vytvořením nové pracovní pozice (doporučení v kapitole 5.3.1). Pokud ale zaměstnanci nemají možnost podílet se na tvorbě systému vzdělávání, minimálně na fázi identifikace potřeb, jejich motivace a chuť se vzdělávat klesá. Podnik má také problémy v motivování zaměstnanců prostřednictvím kariérního postupu, který je v důsledku kuželovité struktury velmi omezen.

Doporučení spočívá ve vytvoření efektivního motivačního systému, jež by zahrnoval i oblast vzdělávání. Současně je důležitá následná realizace motivace ze strany nadřízených, kteří musí být schopni zajistit příznivé pracovní podmínky s prostorem pro profesní i osobní rozvoj, umět motivovat, být příkladem a přistupovat individuálně ke každému zaměstnanci. Zlepšení motivace by se tak mohlo odrazit i na zpětné vazbě, kdy by zaměstnanci upřímně

popsali jejich očekávání a spokojenost s kurzem, protože měli možnost se na jeho přípravě alespoň trochu podílet.

### **5.3.4 Vytvoření osobního rozvojového plánu**

Dále je navrženo vytvořit osobní rozvojový plán pro každého zaměstnance v závislosti na jeho pracovní pozici, výkonech, délce zaměstnání u podniku. To by měl na starosti nově přijatý personalista. Součástí rozvojových plánů by bylo zavedení ročních pohovorů se zaměstnanci, kde by měli možnost vyjádřit se mimo jiné i ke svým potřebám ve vzdělávání. Přítomni by byli personalista, přímý nadřízený distrikt manažer a liniový manažer. Další návrhy na školení dle aktuálních potřeb by bylo možné posílat v průběhu roku personalistovi ke zhodnocení. Ten získá ucelený pohled na každého zaměstnance, na jeho cíle týkající se vzdělávání či kariéry v podniku. Zapojením zaměstnanců do plánování vzdělávání jim poskytne možnost vyjádřit se, navrhnout něco nového. Přinejmenším by zaměstnanci měli získat pocit, že jejich názor někoho zajímá a že školení jsou tvořena pro ně, pro jejich další rozvoj.

## 6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo zrealizovat analýzu procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve farmaceutickém podniku KRKA ČR, s.r.o., a to za účelem vytvoření koncepce doporučení a návrhů, které povedou ke zlepšení konkrétních oblastí v této problematice. Na základě všech činností, které byly provedeny v této práci, považuji cíl za splněný.

Pro dosažení hlavního cíle bylo nezbytné splnit jednotlivé dílčí cíle. Nejdříve byla sepsána teoretická východiska, tedy vymezení základních pojmů a procesů týkající se problematiky vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku. Tyto teoretické poznatky pak byly následně využity v analytické části diplomové práce. Konkrétně byl charakterizován podnik KRKA ČR, s.r.o, jeho vize, mise, hodnoty. Byla zjišťována struktura zaměstnanců podle pohlaví, věku, dosaženého vzdělání a dle délky zaměstnaneckého poměru v podniku. Nejdůležitější částí bylo identifikování současného stavu vzdělávání pomocí dvou výzkumů- rozhovoru s osobou odpovědnou za vzdělávání a dotazníkem rozeslaným medicínským reprezentantům. Kvalitativní výzkum nám nastínil pohled na vzdělávání zaměstnanců v praxi. Z rozhovoru s interním trenérem vyplynulo, že v podniku je velice dobře zpracován Mentoring plán, což je plán školení, zodpovědností a úkolů, který musí ve zkušební lhůtě absolvovat každý nový zaměstnanec. Jde o postupný vzdělávací proces s přesným vymezením druhu školení, kdy jej má zaměstnanec absolvovat, kdo je školitel, jaká je časová náročnost, a kdo je zodpovědný za dohled a kontrolu. V praxi funguje od roku 2016. Jako vhodnou formu vzdělávání hodnotím také e-learning, ten je aktivně využíván již více jak 10 let. Pokud chce podnik soustavně vzdělávat větší množství zaměstnanců, kteří jsou navíc ještě třeba rozptýlení po celé republice, je distanční forma vzdělávání vhodnou volbou, protože umožňuje za krátký čas vyškolit velké množství lidí, současně za relativně nízkých administrativních a organizačních nákladů.

Průběžné vzdělávání stálých zaměstnanců již má určité nedostatky. Analýzou interních dokumentů bylo zjištěno, že podnik nemá dostatečně zpracován edukační plán. Ten je formulován velmi obecně, povrchně a soustředí se hlavně na produktová školení a občasná školení prodejních dovedností. Je zde absence jakýchkoliv jiných školení, o které by měli zaměstnanci dle dotazníku zájem. Vedení nevychází z aktuálních potřeb zaměstnanců. Je zde vidět nesoulad mezi tím, co by chtěli zaměstnanci a tím, co jim nabízí podnik. Tento nesoulad má za následek ztrátu motivace k dalšímu vzdělávání, hlavně u služebně

starších zaměstnanců. Z výzkumu dále vyplynulo, že podnik nedisponuje personálním oddělením. Tuto činnost zajišťují dva interní trenéři, avšak při cca 200 zaměstnancích není možné veškerou personální činnost takto kvalitně obsáhnout.

Na základě zhodnocení stavu vzdělávání, který plyne z dotazníkového šetření a osobního rozhovoru s interním trenérem, byla navržena níže uvedená doporučení.

Jako první bylo doporučeno vytvoření nové pozice – personalisty, jeho hlavním úkolem by bylo vytvoření personální strategie a systematického vzdělávání v podniku KRKA ČR, s.r.o. V rámci personální strategie je nutné věnovat se následujícím oblastem: počet a struktura zaměstnanců, jejich kvalifikační a vzdělanostní struktura, způsob a zdroj získávání zaměstnanců podniku, motivace, vedení a rozvoj zaměstnanců podniku.

Další doporučení navazuje na předchozí. V rámci personální agendy je potřeba aktualizovat a rozšířit edukační plán. Začlenit do něj nabídku kurzů osobního rozvoje pro zaměstnance. A to hlavně o možnost vzdělávání se v oblasti jazykových kurzů a ostatních školení soft skills.

Třetí doporučení spočívá ve vytvoření efektivního motivačního systému, jež by zahrnoval i oblast vzdělávání. V rámci školení je potřeba se soustředit i na manažery, aby dokázali své zaměstnance efektivně ke vzdělávání motivovat.

Dále je navrženo vytvořit osobní rozvojový plán pro každého zaměstnance v závislosti na jeho pracovní pozici, výkonech, délce zaměstnání u podniku. Součástí rozvojových plánů by bylo zavedení ročních pohovorů se zaměstnanci, kde by měli možnost vyjádřit se ke svým potřebám ve vzdělávání.

Vzhledem k dynamice farmaceutického odvětví a faktu, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je procesem směřujícím do budoucnosti, lze dále také doporučit, aby navržená doporučení byla pravidelně revidována a aktualizována, tak aby odpovídala dané vnitropodnikové situaci, vnějším vlivům a aktuálním výzvám.

V moderních společnostech se očekává, že manažeři společně s personalisty vybudují funkční systém personálních činností, který povede k dosažení strategických cílů organizace. To znamená, že prostřednictvím tohoto systému se zajistí dlouhodobá konkurenceschopnost, udržitelný rozvoj i potenciál spolupráce, apod. Ve vnitřním prostředí společnosti to znamená perspektivní zaměstnání, dlouhodobou stabilizaci zaměstnanců, spravedlivý příjem, dlouhodobou motivaci, vzdělávání zaměstnanců a jejich celkový personální rozvoj. Úkolem personalistiky z tohoto pohledu je zajistit dlouhodobý soulad mezi zájmy organizace a zájmy pracovníků.

## 7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 97880-247-5258-7

BAREŠOVÁ, Andrea, 2011. *E-learning ve vzdělávání dospělých*. Praha: 1. VOX. ISBN 978-8087480-00-7.

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

BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

BUCKLEY, Roger a Jim CAPLE, 2004. *Trénink a školení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0358-7.

CONNOR Mary, POKORA, Julia, 2011. *Coaching and Mentoring at Work*. Berkshire: Open University Press. ISBN 978-0-33-524385-3.

DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH, 1997. *Management*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-422-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2002. *Personalistika*. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložil Zdeňka KANÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC. Praha: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-515-6.

HEINOVÁ, Hana a kol., 2008. *Rozvoj lidských zdrojů sociálních partnerů a motivace pro další vzdělávání: učební manuál*. 1. vyd. Praha: ČMKOS. ISBN 978-80-903917-89

HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOLMAN, Luděk, 2005. *Výcvik zaměstnanců: psychologické základy podnikové odborné přípravy a výcviku*. Praha: Linde. ISBN 80-86131-62-9

KOPECKÝ, Kamil, 2006. *E-learning (nejen) pro pedagogy*. Olomouc: Hanex. Vzdělávání a informace. ISBN 8085783-50-9.

KOUBEK, Josef, 2001. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.



KOUBEK, Josef, 2009. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

LANDALE, Anthony, 1999. *Gower Handbook of Training and Development*. 3rd ed. Brookfield: Gower. ISBN 0 566 08122 9.

MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA, 2000. *Moderní personální management*. 1. vyd. Praha: H & H. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.

PALÁN, Zdeněk, 2002. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0950-7.

PALÁN, Zdeněk, 2003. *Profesní vzdělávání 2002*. Vyd. 1. Praha: Katedra andragogiky a personálního řízení, Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta v nakl. MJF. ISBN 80-86284-29-8.

STÝBLO, Jiří, 1998. *Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 80-7169-616-1.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ, 2012. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-901-2.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 8024704056.

URBAN, Jan, 2004. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů: s anglickými ekvivalenty*. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-019-X.

VODÁK, Josef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Management. ISBN 978-80-247-3651-8.

### **Právní předpisy:**

Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce

### **Internetové zdroje:**

E-campus,(2017). Dostupné z:

<https://ecampus.krka.biz/show.aspx?xid=WBT:X:Home>

HCM (Human Capital Management) - řízení lidského kapitálu. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2018, 27.07.2016 [cit. 01.03.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/hcm-human-capital-management-rizeni-lidskeho-kapitalu>

KRKA ČR, s.r.o, (2013). Dostupné z: <https://www.krka.biz/cz/krka-cr-s-r-o/>

Operační program Zaměstnanost. Oficiální stránky Ministerstva pro místní rozvoj ČR [online]. 2017 [cit. 2017-09-20]. Dostupné z: <https://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy/OP-Zamestnanost>

Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání období 2014- 2020. Oficiální stránky Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR [online]. 2017 [cit. 2017-09-20]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy-1/op-vvv>

Personalistika a řízení lidských zdrojů (Human Resources Management). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2018, 22.08.2016 [cit. 01.03.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/personalistika-a-lidske-zdroje>

PITUCHOVÁ, I. (2013). Vyhodnocování podnikového vzdělávání s využitím Kirkpatrickův. Slezská univerzita. Dostupné z <http://www.slu.cz/opf/cz/informace/acta-academicakarviniensia/casopisy-aak/aak-rocnik-2013/docs-2-2013/Pituchova.pdf>

## **8 Přílohy**

Příloha 1 Dotazník na téma „Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců KRKA ČR, s.r.o.“ .....	76
Příloha 2 Okruhy otázek k rozhovoru .....	80

Příloha 1 Dotazník na téma „Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců KRKA ČR, s.r.o.“

Vážená paní, Vážený pane,

jsem studentkou pátého ročníku Provozně ekonomické fakulty, ČZU v Praze – kombinovaného studia. Pro účely mé diplomové práce na téma „Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané společnosti“ Vás tímto chci požádat o vyplnění tohoto krátkého dotazníku. Cílem šetření je zmapovat názor zaměstnanců na vzdělávání a rozvoj. Získané informace zůstanou anonymní a budou použity jen pro účel této diplomové práce.

Děkuji za Vaši ochotu a čas, který věnujete vyplnění tohoto dotazníku.

Zemková Lucie

**1. Předchází výběru vzdělávací akce rozhovor, analýza, rozbor apod. vašich vzdělávacích potřeb tzn. mezery ve vašich dovednostech, znalostech (co umím a co bych chtěl umět)?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**2. Na jaké téma by se mělo zaměřit školení, které by Vám pomohlo v řešení vašich aktuálních problémů?**

- a) Prodejní dovednosti
- b) Produktové školení
- c) Přednášky o situaci na trhu
- d) Reakce na námítky klienta
- e) Jiné, uveďte jaké.....

**3. Nabízí Vám společnost, mimo pravidelná školení, také možnost dalšího vzdělávání podporující osobní rozvoj?**

- a) ano
- b) ne

Pokud ano, uveďte jaké? .....

**4. Označte, o které z následujících kurzů, podporujících osobní rozvoj, byste měl (a) zájem. (můžete zaškrtnout i více odpovědí)**

- a) cizí jazyky
- b) time management
- c) motivace vs. sebemotivace
- d) komunikační dovednosti
- e) asertivita (schopnost prosazovat se)
- f) odolnost proti stresu
- g) vedení lidí
- h) Jiné, uveďte jaké.....

**5. Které z metod vzdělávání používaných během pracovního výkonu na pracovišti by Vám nejvíce vyhovovala? (můžete zaškrtnout i více odpovědí)**

- a) instruktáž při výkonu práce
- b) coaching
- c) asistování
- d) pověření úkolem
- e) rotace práce
- f) pracovní porady

**6. Které z metod vzdělávání používaných mimo pracoviště by Vám nejvíce vyhovovala? (můžete zaškrtnout i více odpovědí)**

- a) přednáška
- b) seminář
- c) demonstrování
- d) případové studie
- e) hraní rolí
- f) vzdělávání pomocí počítačů (e-learning)

**7. Vyjádřete svůj souhlas, popřípadě nesouhlas s následujícími tvrzeními.  
ŠKOLENÍ, KTERÁ ABSOLVUJI:**

	souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím
jsou vhodně časově naplánována				
jejich intenzita je dostatečná				
jejich náplň je vzhledem k mé profesi dostatečná				
jsou po obsahové stránce srozumitelná				
nově získané poznatky ze školení využívám v praxi				
zlepšují můj pracovní výkon				
vedoucí se zajímá o znalosti, které jsem získal (a) na školení				

**8. Vidíte souvislosti mezi strategií podniku a mezi tím, co se školí?“**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

**9. Jsou vaše znalosti a dovednosti někým hodnoceny, abyste měli motivaci a dále se rozvíjeli?**

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- c) Ne

**10. Jaká zpětná vazba na vzdělávání je podle Vás nejvíce přínosná?**

- a) Dotazník
- b) Test
- c) Zkouška
- d) Koučování v terénu

**11. Jak hodnotíte současný stav vzdělávání ve společnosti KRKA ČR, s.r.o?**

- a) velmi dostačující
- b) spíše dostačující
- c) spíše nedostačující
- d) velmi nedostačující

**12. Pokud máte nějaké připomínky, návrhy či změny, které byste uvítali v oblasti vzdělávání, můžete je uvést sem:**

.....

.....

**13. Uveďte svůj věk?**

- a) 18 – 30
- b) 31 – 40
- c) 41 – 50
- d) 51 – a více

**14. Příslušné pohlaví?**

- a) Žena
- b) Muž

**15. Nejvýše dosažené vzdělání?**

- a) Střední odborná škola (vyučení)
- b) Střední škola s maturitou
- c) Vysoká odborná škola
- d) Vysoká škola

**16. Jak dlouho ve společnosti KRKA ČR, s.r.o pracujete?**

- a) Méně než rok
- b) 1 - 5 let
- c) 6 – 10 let
- d) Více jak 10 let

## Příloha 2 Okruhy otázek k rozhovoru

1. Existuje ve společnosti KRKA ČR, s.r.o nějaká strategie vzdělávání?
2. Kdo je odpovědný za vzdělávání a rozvoj zaměstnanců?
3. Identifikujete potřeby ve vzdělávání u svých zaměstnanců?
4. Jak plánujete vzdělávání?
5. Jaké metody vzdělávání společnost nejčastěji používá?
6. Jak podporujete své zaměstnance, aby se rozvíjeli a vzdělávali?
7. Jak vyhodnocujete vzdělávání?