

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM
2012 – 2014**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Bc. Iveta Hipčová

**Vzdělávání pracovníků ve farmaceutické firmě a jeho vliv na
pracovní výkon**

Praha 2014

Vedoucí diplomové práce: Ing. Tiefenböck Petr

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

**MASTER COMBINED (PART-TIME) STUDIES
2012 – 2014**

DIPLOMA THESIS

Bc. Iveta Hipčová

**Educating porkers in the farmaceutical companies and its
influence on working performance**

Prague 2014

**The Diploma Thesis Work Supervisor:
Ing. Tiefenböck Petr**

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Berouně dne 27. ledna 2014

Iveta Hipčová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat svému vedoucímu diplomové práce Ing. Petru Tiefenböckovi za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této práce.

Anotace

Diplomová práce se věnuje problematice vzdělávání ve farmaceutické společnosti a vlivu vzdělávání na pracovní výkon medicínských reprezentantů. Ve své teoretické části se zabývá vzděláváním a jeho významem v současné společnosti. Rozebírá oblast firemního vzdělávání, pracovního výkonu, popisuje vzdělávání a řízení pracovního výkonu ve farmaceutické firmě. Praktická část na základě dotazníkové studie odpovídá na otázky k potřebě se vzdělávat, k vlivu této potřeby na výkon, a zejména zda vzdělávání má vliv na pracovní výkon.

Klíčové pojmy

Firemní vzdělávání, medicínský reprezentant, pracovní výkon, řízení lidských zdrojů, vzdělávání, vzdělávací program.

Annotation

The thesis focuses on the issues in pharmaceutical companies and the influence it has on the working performance of medical representatives. In the theoretical part of the thesis the focus is on education and its importance in current society. It examines the part regarding company education and working performance. It also describes the education and managing the working performance in pharmaceutical companies. The practical part based on a survey studies is answering the questions about the need to educate, on the influence of this need on performance and especially if education has an influence on working performance.

Key words

Company education, medical representatives, working performance, managing personel resoures, education, educational program.

OBSAH

ÚVOD.....	9
1. CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	11
1. 1 Vzdělávání a jeho pojetí.....	11
1. 2 Postavení vzdělávání.....	12
1.2.1 Andragogika.....	13
1.2.2 Funkce vzdělávání	14
2. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	15
2. 1 Charakteristika lidských zdrojů	15
2. 2 Rozvoj lidských zdrojů	16
2. 3 Strategie řízení lidských zdrojů	18
2. 4 Strategie rozvoje a vzdělávání	20
2. 5 Strategie diferenciacce a integrace	21
3. FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	22
3. 1 Firemní vzdělávání v souvislostech.....	22
3. 2 Systém firemního vzdělávání.....	24
3. 3 Identifikace potřeb	26
3. 4 Plánování vzdělávacích programů	29
3. 5 Realizace vzdělávacích aktivit.....	30
3. 6 Metody firemního vzdělávání	31
3. 7 Vyhodnocení	35
3. 8 Metody identifikace individuálních potřeb	36
4. PRACOVNÍ VÝKON	39
4. 1 Pojetí pracovního výkonu	39
4. 2 Řízení pracovního výkonu	40
4. 3 Dohoda o pracovním výkonu.....	41
4. 4 Posouzení pracovního výkonu	42
4. 5 Motivace pracovníků	43
5. VÝZKUM	45
5. 1 Medicínský reprezentant.....	45
5.1.1 Vzdělávání a řízení pracovního výkonu ve firmách	45
5.1.2 Pracovní náplň medicínského reprezentant	46
5.1.3 Vzdělávání medicínských reprezentantů ve firmě.....	47
5.1.4 Řízení pracovního výkonu ve farmaceutické firmě.....	49
5. 2 Cíl a hypotézy výzkumu	50
5. 3 Charakteristika výzkumného vzorku	51
5. 4 Metody sběru dat, sběr a zpracování údajů.....	56
5. 5 Časová organizace výzkumu podle jeho fází.....	58
5. 6 Vyhodnocení dotazníku firemního vzdělávání	59
5. 7 Vyhodnocení dotazníku plnění plánu a testování	74
5. 8 Výsledky výzkumu, interpretace údajů	77
6. INTERPRETACE VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ.....	93

7. DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ STAVU V PROCESU VZDĚLÁVÁNÍ.....	95
ZÁVĚR	97
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	99
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	102
PŘÍLOHY	I

ÚVOD

Jako téma diplomové práce si autorka zvolila vzdělávání pracovníků ve farmaceutické firmě a jeho vliv na pracovní výkon. Autorka je již několik let zaměstnaná v různých farmaceutických firmách, nejprve generických a později originálních, a vzdělávání pracovníků právě v této oblasti považuje za jednu z nejdůležitějších činností personálního oddělení. Důvodem je, kromě jiného, zejména potřebné konkurenční odlišení. V dnešní globální společnosti je důležité rychle a profesionálně reagovat na změny nejen ve zdravotnictví, k čemuž přispívá jak dobrá koncepce vzdělávání, tak rozvoj zaměstnanců a v neposlední řadě dobrá strategie firmy. V originální farmaceutické společnosti autorka pracuje na pozici medicínského reprezentanta v oblasti diabetologie a kardiologie, a každý den musí reagovat na nové informace od lékařů, hovořit s nimi o vývoji léčivých přípravků a nových léčebných postupech, Samozřejmě je i každodenně se zabývat novými podněty a potřebami zákazníků, kterými jsou pacienti. Ti jsou pro firmu vždy na prvním místě. Aby medicínský reprezentant mohl splňovat všechny tyto požadavky, je pro něj vzdělávání nedílnou součástí jeho každodenní práce.

Mezi stěžejní témata v tomto oboru patří rovněž oblast řízení pracovního výkonu. Významnou konkurenční výhodou je kromě vzdělávání i vyšší výkonnost a efektivnější nastavení celého procesu řízení výkonnosti. Během posledních deseti let autorka měla možnost pracovat v několika farmaceutických firmách a může říci, že pohled na řízení pracovního výkonu se v každé poměrně lišil. Odlišné byly nejen metody, které se používaly v rámci řízení a hodnocení pracovního výkonu, ale rozdílná byla i implementace jednotlivých oblastí a také provázanost například s plánováním tréninků nebo s odměňováním.

V dnešní době informačních technologií se stále více využívá těchto nástrojů pro vzdělávání pracovníků. S tím je spojená i celá řada výhod, jako snížení výdajů na vzdělávání, rychlejší informovanost a proškolení konkrétních pracovníků. Díky těmto novým snadněji dostupným nástrojům se zvyšuje kvalifikace zaměstnanců firem a na základě toho pak roste jejich pracovní výkon.

Hlavním cílem diplomové práce je zjistit úroveň vzdělávání pracovníků ve farmaceutické firmě a vliv vzdělávání na pracovní výkon. Vzhledem k tomu, že z kvality vzdělávání lze odvodit i spojitost s pracovním výkonem zaměstnanců, bude autorku zajímat, jak vzdělávání v uvedené farmaceutické společnosti přispívá ke zlepšování pracovního výkonu. V první části práce se autorka bude věnovat všeobecně celoživotnímu vzdělávání, jeho pojetí a postavení, a dále charakteristice, rozvoji a strategii řízení lidských zdrojů.

Firmami bývá přijímána určitá filozofie vzdělávání a s tím související postoj ke vzdělávání. V další části práce se proto autorka zaměří na teoretické vzdělávací přístupy, metody firemního vzdělávání a vyhodnocovací postupy. Hlavním účelem založení firmy a podniku je dosažení zisku. S dosažením zisku je spjata obstaní firmy v konkurenčním boji a v případě mezinárodní společnosti udržení si svého místa i na nadnárodních trzích. Firma, kterou se tato práce zabývá, je firmou globální. Značné prostředky firma investuje i do vzdělávání zaměstnanců. V další části práce se autorka zaměří na pracovní výkon, zejména uvede kroky ke zvýšení pracovního výkonu a důležitost vzdělávání, které vede ke zlepšování pracovního výkonu.

V praktické části práce bude autorka stručně charakterizovat i náplň práce medicínského reprezentanta, zaměří se na způsoby vzdělávání ve firmě a na řízení pracovního výkonu. Dále pak využije získané informace, data a podklady, a bude vytvořen výstup pro zhotovení dotazníku. Pomocí dotazníku bude ověřena úroveň vzdělávání pracovníků ve farmaceutické firmě a na základě poskytnutých dat od manažera bude zjištěn vliv vzdělávání na pracovní výkon.

V závěru práce bude zhodnoceno, zda vzdělávání v uvedené společnosti přispívá k zlepšování pracovního výkonu a případně doporučena vhodná opatření.

TEORETICKÁ ČÁST

1. CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Předpokladem k úspěšnému fungování každé společnosti je dobře rozpracovaný systém vzdělávání. Proto se v této kapitole bude autorka zabývat vzděláváním, které zapadá do systému řízení lidských zdrojů. V dnešní době se stále více setkáváme s pojmem celoživotní vzdělávání nebo také celoživotní učení. Co ale vlastně tento pojem znamená? *„Celoživotní vzdělávání představuje zásadní změnu pojetí celého vzdělávání, kdy všechny možnosti učení - ať už v tradičních vzdělávacích institucích v rámci vzdělávacího systému či mimo ně - jsou chápány jako jediný propojený celek, který dovoluje rozmanité a četné přechody mezi vzděláváním a zaměstnáním, a který umožňuje získávat stejné kvalifikace a kompetence různými cestami a kdykoli během života.“* (Palán, online, cit. 2013-10-10) Jedná se o stálou připravenost jedince učit se. Z různých průzkumů ale vyplývá, že celoživotní vzdělávání je spíše plánem do budoucna než současnou praxí, a že mladí lidé mají spíše pasivní postoj ke vzdělání a čekají, až jim kurz bude nabídnut, než aby sami kurzy aktivně vyhledávali.

1.1 Vzdělávání a jeho pojetí

Pokud bychom hovořili o vzdělávání obecně, je třeba vysvětlit rozdíl mezi vzděláváním a učením, protože právě zde často dochází k matení pojmů. Podle Barešové (2011, s. 9) učení můžeme definovat jako relativně permanentní změnu v chování. K této dochází v důsledku praxe nebo zkušeností. Naopak vzděláváním se především rozvíjejí znalosti, hodnoty a vědomosti, požadované spíše obecně ve všech oblastech života, než aby šlo o znalosti a dovednosti vztahující se k nějakým konkrétním oblastem pracovní činnosti. *„Pojem vzdělávání se obecně v pedagogické teorii chápe jako proces záměrného a organizovaného osvojování poznatků, dovedností,*

postojů aj., typicky realizovaný prostřednictvím školního vyučování.“ (Průcha, 2000, s. 15)

Podle Beneše (2011, s. 15) se pod pojmem vzděláváním rozumí zejména proces zprostředkování znalostí, dovedností a rozvoj schopností, a je tak převážně didaktickou záležitostí a otázkou správné výuky. Pojem vzdělávání vždy preferovala andragogika, kde pojem učení má jasné sociální, ekonomické, kulturní a politické pozadí. Každý člověk v dnešní době nese zodpovědnost za své kvality a kompetence sám. Jednotlivec si učení musí zajišťovat sám, žádná vzdělávací instituce za něj nezodpovídá.

Dnes se nacházíme v uspěchané době, musíme čelit velké konkurenci jak v pracovním, tak i v osobním životě. Chceme-li dosahovat požadovaných výkonů, musíme stále získávat nové vědomosti, dovednosti a zkušenosti.

1. 2 Postavení vzdělávání

Stále větší význam a prestiž v současné společnosti má právě vzdělání, a proto narůstá i zájem o vysokoškolské studium. Člověk, který chce být úspěšný ve svém zaměstnání, se musí neustále vzdělávat, své znalosti prohlubovat a rozšiřovat. Celoživotní vzdělávání se v dnešní době stává důležitým hlediskem ve společnosti, a proto se mu také přizpůsobují studijní obory na vysokých školách a vzniká nový obor andragogika. Účelem dalšího vzdělávání může být zvyšování kvalifikace a kompetencí, odborné vzdělávání, druhá šance pro ty, kteří nevystudovali v určitém úseku života, a rozvoj schopností, šance, které přinesou možnosti vyplňovat sociální role atd. Podle Beneše (2011, s. 44) vzdělávací systém a jeho instituce splňují jak pedagogické a andragogické účely, tak zřejmě je i provázanost se všemi sférami společenského života.

Beneš (2008, s. 127) klade důraz na kvalitu ve vzdělávání dospělých a uvádí: *„Dnešní pojetí kvality ve vzdělávání dospělých vychází z toho, že její zajištění se musí stát součástí podnikové kultury. Jde o to vytvořit kooperaci všech zúčastněných, managementu, nadřízených, pracovníků, personálního a vzdělávacího oddělení,*

externích vzdělávacích a poradenských institucí, a zákazníků za účelem integrace rozvoje organizace, personálního rozvoje a vzdělávací práce.“

1.2.1 Andragogika

Andragogika vznikla z důvodu společenské poptávky po znalostech a kvalifikacích, a nedá se považovat za odnož pedagogiky, sociologie, psychologie a filozofie. „*Úvahy o vzdělávání dospělých jsou však starší - pojem andragogika se vytvořil proto, že pedagogika ze svého řeckého významu znamená vzdělávání a výchova dětí, a tak bylo potřeba vzdělávání dospělých odlišit od vzdělávání dětí, a tím tedy vznikla aplikovaná vědní disciplína andragogika.*“ (Wikipedie, online, cit. 2013-10-10)

Tento pojem poprvé použil německý vysokoškolský učitel Kapp, a to v roce 1833 ve své knize o výchovných myšlenkách. Beneš (2011, s. 12) uvádí, že pojem andragogika nemá jednoznačný význam. Jednou hovoří o určité nauce (doktríně), která se snaží definovat „správný“ přístup k učícímu se dospělému. Podruhé hovoří o andragogice jako specifické součásti veškerého myšlení o výchově, vzdělání a učení se. Vladimír Jochmann (1998, s.39) uvádí, že vzdělávání dospělých „*není jen ekonomická kategorie, profesní a ekonomické vzdělání, právě naopak: občanské vzdělávání, zájmové vzdělávání jsou oblasti neméně významné.*“

Proto rozšířil integrální andragogiku o sociálně kulturní pojetí a rozdělil andragogiku do čtyř oblastí:

1. *teorie výchovy a vzdělávání dospělých,*
2. *mobilizace lidského kapitálu* (tuto oblast pokrývá řízení lidských zdrojů),
3. *orientace na člověka při problémech v průběhu životní dráhy* (zastane sociální práce),
4. *věda o animace, enkulturace, akulturace* (zvyšování kulturního kapitálu).

1.2.2 Funkce vzdělávání

Funkcemi vzdělávání se zabývá především sociologie a specifický pohled vyvinuly i ekonomické vědy. Jako funkce vzdělávání dospělých se označuje určitý přínos pro stabilizaci nebo rozvoj společnosti. Podle Beneše (2011, s. 41) můžeme funkce definovat jako cíle, úlohy a výkon, které slouží jinému sociálnímu systému nebo celé společnosti. Vzdělávání dospělých umožňuje i aktivní kontrolu ekonomických, sociálních, kulturních a politických změn, a napomáhá participaci všech na rozvoji společnosti. V organizaci má vzdělávání dvě základní funkce:

- zvýšení výkonnosti (krátkodobé i dlouhodobé)
- rozvoj způsobilostí

Dvořáková (2007, s. 286) uvádí, má-li být vzdělávání účinné, nemůže být ponecháno napospas subjektivním iniciativám jednotlivců nebo organizačních jednotek, náhodě či spontánnosti, ale musí být systematicky naplánovanými činnostmi.

2. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Následující kapitola je věnována problematice řízení lidských zdrojů, charakteristice lidských zdrojů, rozvoji a strategii řízení lidských zdrojů.

Jak Armstrong (2007, s. 27) uvádí, že řízení lidských zdrojů je: „... *strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“

V současné době je řízení lidských zdrojů záležitostí nejen oblastí činnosti personalistů a personálního útvaru, ale i záležitostí všech manažerů.

2.1 Charakteristika lidských zdrojů

Koubek (2001, s. 13) říká o významu lidských zdrojů, že podnik či jakákoli jiná organizace mohou existovat pouze tehdy, když se podaří nashromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat:

- a) lidské zdroje
- b) finanční zdroje
- c) materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál, energie)
- d) informační zdroje

Řízení lidských zdrojů se v podnikovém řízení zaměřuje na neustálé shromažďování, využívání a propojování těchto čtyř výše uvedených zdrojů. Dříve se často více než o řízení lidských zdrojů hovořilo o personálním řízení. V této oblasti je potřeba vysvětlit některé základní pojmy jako jsou: lidský kapitál, lidský potenciál a lidské zdroje.

- a) lidský kapitál lidé vlastní, je možné ho pokládat za základnu lidského potenciálu a to bez ohledu na pracovní zařazení v organizaci, jsou to vrozené a získané vědomosti, zkušenosti, dovednosti a návyky lidí,
- b) lidský potenciál vzniká tehdy, pokud lidé cílevědomě aktivizují své schopnosti v těch činnostech, které vedou k rozvoji podniku, posouvají ho kupředu,
- c) lidské zdroje jsou lidé zapojeni do pracovního procesu.

Autoři Vodák a Kucharčíková (2007, s. 20) uvádějí rozdíl mezi lidskými zdroji a lidským kapitálem ten, že: „*Lidský kapitál vlastní i ti jednotlivci, kteří nejsou zařazeni do pracovního procesu a nejsou v právně pracovním vztahu s žádnou organizací.*“ Jedno je ale jisté, lidské zdroje jsou nepostradatelné a představují ten nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách i nejdražší zdroj, uvádějí do pohybu i ostatní zdroje, determinují jejich využití, rozhodují i o konkurenceschopnosti a prosperitě podniku. Každá organizace by si měla právě tuto skutečnost uvědomovat a o své lidi se důkladně starat.

V současné době je řízení lidských zdrojů záležitostí nejen oblastí činnosti personalistů a personálního útvaru, ale i záležitostí všech manažerů.

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 43) je řízení lidských zdrojů zaměřené zdrojově a soustřeďuje se nejen na celkovou kvalitu, ale i na potřebu rozvoje lidských zdrojů, který je důležitým předpokladem pro úspěšnost podniku.

2. 2 Rozvoj lidských zdrojů

Strategický rozvoj lidských zdrojů by měl být cílem každé organizace. Podle Barešové (2011, s. 10) by strategický rozvoj lidských zdrojů měl vytvářet jednotný rámec pro rozvíjení lidí a zároveň vytvářet prostředí podněcující vzdělávání pracovníků a zaměřovat se na výkon pracovníků. Chápat rozvoj lidských zdrojů jako prostředek k dosahování cílů. Je potřeba myslet v této souvislosti na to, že neznalosti mohou přijít draž než tento rozvoj. Proto by strategie rozvoje lidských zdrojů a veškeré plány měly být propojeny se strategiemi organizace jako takové.

Podle Bartáka (2007, s. 9) aby organizace měla větší šanci, že se budou lidi v tvrdých podmínkách globální konkurence chovat proaktivně: předvídat a využívat příležitosti, inovovat a optimalizovat procesy vedoucí ke kvalitnějšímu uspokojování potřeb a očekávání zákazníků, zvyšovat přidanou hodnotu produktů, musí lidi co nejlépe motivovat a vytvářet lepší podmínky pro rozvoj jejich znalostního potenciálu.

Klíčovými složkami rozvoje lidských zdrojů podle Brodského (2005) jsou:

- učení se – změna v chování, ke které dochází v důsledku praxe nebo zkušeností
- vzdělávání – rozvoj znalostí, vědomostí a hodnot
- rozvoj – realizace osobních schopností a potenciálu nabízejícími se vzdělávacími akcemi nebo praxí
- odborné vzdělávání (výcvik) – jde o plánované a systematické formování učení, vzdělávacími programy, k získání znalostí, dovedností a schopností nezbytných k výkonu práce

Podle Koupka (2001, s. 238, 239) je vzdělávání pracovníků personální činností, která zahrnuje tyto aktivity:

- a) Přizpůsobování (prohlubování) pracovních schopností pracovníků na měnící se požadavky pracovního místa, např. flexibilita v rámci pracovního místa, jde o tzv. doškolení.
- b) Velmi důležité je i zvyšování použitelnosti pracovníků aby zvládali znalosti a dovednosti, které jsou potřebné k vykonávání jiných pracovních míst. Jedná se o rozšiřování pracovních schopností.
- c) K rozšiřování pracovních schopností pracovníků napomáhají zejména rekvalifikační procesy v organizaci, tj. procesy, při nichž organizace pracovníky mající povolání a které organizace dále nepotřebuje, přeškoluje na povolání, která naopak organizace potřebuje. Péči o rekvalifikaci pracovníků v zájmu organizace lze chápat jako organizované vzdělávání pracovníků.
- d) Organizace nezískává vždy jen takové pracovníky, kteří jsou odborně připraveni okamžitě a jsou schopni naplno vykonávat práci na přijatém pracovním místě.

Musí i požadavkům daného pracovního místa přizpůsobovat schopnosti nových pracovníků, naučit je používat techniku, technologie, a seznámit je se stylem práce.

- e) Formování pracovních schopností stále více kromě odborné způsobilosti (kvalifikace) zahrnuje i formování osobnosti pracovníka. Pracovní chování, motivaci pracovníka, vědomí (potřeby, zájmy, postoje, hodnoty a normy) ovlivňují i vlastnosti, a odrážejí se i ve vztazích na pracovišti. Významně ovlivňují procesy formování týmů, individuální a kolektivní pracovní výkon.

2.3 Strategie řízení lidských zdrojů

Strategickým řízením lidských zdrojů rozumí M. Armstrong (2002 s. 467) přístup k rozhodování o podnikových záměrech týkajících se lidí jako podstatné složky podnikatelské strategie podniku. Jde o vzájemné vztahy mezi řízením lidských zdrojů a strategickým řízením.

Armstrong (2007 s. 117) považuje za hlavní cíl strategického řízení lidských zdrojů vytváření stanoviska k tomu, jak lze zacházet s důležitými záležitostmi, které se týkají lidí. Umožňuje a usnadňuje strategická rozhodnutí, která je třeba udělat a která mají významný a dlouhodobý dopad na chování a úspěšnost organizace tím, že zabezpečují, aby organizace měla kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovníky potřebné k dosahování trvalé konkurenční výhody.

Strategické řízení lidských zdrojů napomáhá řešit dlouhodobé záležitosti, které se týkají lidí, kteří tvoří součást strategického usilí podniku. Jsou to záležitosti, které souvisí s kulturou, efektivností, výkonností a strukturou podniku, ty které se ale rovněž týkají i řízení změn a budoucích potřeb a požadavků. Strategické řízení v podniku musí vždy sloužit k podpoře konkurenční strategie podniku, zabývat se jak cíli, tak nástroji.

Armstrong (1999, s. 167) hovoří o strategickém přístupu k řízení lidských zdrojů a uvádí: „...aby podnik fungoval efektivně, jsou nevyhnutelné tři provázané a fungující prvky:

- *poslání a strategie,*
- *organizační struktura,*
- *řízení lidských zdrojů.“*

Obrázek 1: Tři prvky efektivního fungování podniku



Zdroj: Vodák, Kucharčíková (2011, s. 45)

Autoři Kucharčíková a Vodák (2011, s. 46) hovoří o významu strategického řízení takto: „*Význam strategického řízení lidských zdrojů spočívá především v těchto prvcích:*

- *vede k promyšlenému přístupu při vytváření a řízení personálních systémů a strategií lidských zdrojů,*
- *podporuje využívání plánování,*
- *podporuje sladění aktivit a politiky řízení lidských zdrojů s podnikovou strategií,*
- *vede k chápání lidí jako strategického zdroje podniku pro dosažení konkurenční výhody.“*

Na základě této definice je tedy patrné, že je třeba v podniku zajistit, aby aktivity managementu byly v souladu s analýzou situace na trhu produktů a i s jinými

rozhodnutími v ostatních funkčních součástech podniku. Důležité je využít schopnosti, co trh nabízí, zdroje, metody, vyvarovat se nástrah, využít rozhodnutí a nově přistoupit k řízení lidských zdrojů podle strategie.

2.4 Strategie rozvoje a vzdělávání

Podle Bartoňkové (2010) je strategie rozvoje a vzdělávání závislá na nadřazených strategiích, kterými jsou strategie řízení lidských zdrojů a podniková strategie, a je vytvářena na dobu tří a někdy až pěti let.

Hroník používá ve své knize termín „strategický staffing“, kde ze schématu lze vyčíst to, že je potřeba volit jinou strategii s ohledem na to, zda jsou lidé v pozicích, kde přinášejí velkou přidanou hodnotu, těm pak věnujeme velkou pozornost, protože jsou na trhu práce méně dostupní, než těm lidem kteří jsou dobře dostupní se stejnou přidanou hodnotou. Tady pak mají vzdělávací aktivity charakter udržovací.

Obrázek 2: Strategický staffing

Vysoká přidaná hodnota	Hotový člověk	Rozvoj, vzdělávání, práce s talenty
Nízká přidaná hodnota	Outsourcing	Pronájem, dočasná výpomoc
	Snadná nahraditelnost	Obtížná nahraditelnost

Zdroj: Hroník (2007, s. 19)

Činnosti v oblasti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců napomáhají vytvářet a rozvíjet schopnosti, znalosti a dovednosti zaměstnanců, přispívat k jejich spolupráci, a jsou příčinou vytváření hodnot v podniku a zároveň i jeho motorem. Jsou účinným nástrojem k řízení pracovního výkonu v podniku.

2.5 Strategie diferenciacce a integrace

Podle Hroníka (2007 s. 20) řídit efektivně výkonnost je možné jen na základě diferenciacce. V dnešní době je potřeba k diferenciaci přiřadit bezbariérový přístup ke vzdělávání. Je důležité spojit oba přístupy, aby strategie rozvoje a vzdělávání byla účinná. *„Analogií takového spojení je princip uspořádání fungujícího sociálního systému, který je charakterizován vstupní nerovností, rovností šancí a příležitostí.“* (Hroník, 2007, s. 21). Pomocí diferenciacce je podporováno dosahování vysoké výkonnosti a pomocí integrace je vytvářen prostor pro společné sdílení, společné budování dovedností a znalostí, a hlavně budování commitmentu (závazku). Ve firmě, která je perspektivní, lze sledovat vysokou míru commitmentu a zároveň vysokou úroveň výkonnosti.

Příkladem diferencujícího přístupu je strategie minimální laťky, zaměřená na odstraňování nedostatků jednotlivců nebo organizace, a strategie maximální laťky, zaměřená na ty nejlepší. Je významná u firem, které působí v silném a málo předvídatelném konkurenčním prostředí (farmaceutické firmy). Další ze strategií je strategie obou laťek, kde strategie minimální laťky je uplatňována u neklíčových lidí, a maximální laťky na klíčových pozicích. Pokud se uvolní možnosti rozvoje pro všechny zaměstnance, bez ohledu na výkonnost a pozici, pak hoříme o bezbariérovém přístupu. Tento přístup má integrující roli, nabízí rovnost šancí a příležitostí všem, zejména těm, kteří projeví aktivitu. Takovou „demokratickou“ aktivitou je např. e-learning, diskuzní fóra.

3. FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

V dnešní moderní době je pro podniky důležité, aby lidé, kteří pracují s vyspělými technologiemi, byli technicky, vědomostně a také fyzicky zdatní, zároveň tvořiví, inovativní a flexibilní. Jde o postmoderní výchovu, která znamená: „*Permanentní příležitosti k rozvíjení potenci, kompetencí a procedur zlepšujících jejich propojování, jako otevírání šancí pro obnovu společného světa a zodpovědnosti za něj.*“ (Průcha, 2008, s. 171) Prioritním zájmem tak zůstávají informace a poznatky. Podle Krninské (2002, s. 37) by společenství mělo spět k vzdělanostní společnosti, to znamená, že vzdělávání by se mělo týkat všech tak, aby nezúčastnění jedinci nezůstávali na jejím okraji v pasivitě, či dokonce v odporu.

Podniky se snaží o co nejefektivnější fungování, a proto hledají optimální způsoby organizace práce. Je proto nezbytné mít vhodné lidi ve vedení, kteří podpoří týmovou práci, pozitivně motivují podřízené, funguje zde komunikace a spolupráce se zákazníky. To vše vytváří na podniky tlak a je pak nevyhnutelné investovat do lidského kapitálu svých zaměstnanců a rozvíjet jejich kompetence. „*Jednak je díky tomu možné snížit fluktuaci zaměstnanců, protože sama organizace dokáže pokrýt chybějící lidské zdroje zdroji vlastními, jednak mají zaměstnanci vyšší kvalitu života.*“ (Stýblo, 2003, s. 81) Důležité je určit pro zaměstnance a podnikovou strategii důležité vědomosti a dovednosti, a pro dosažení stanovených cílů vytvořit optimální prostředí. „*Jde tedy o rozvoj intelektuálního kapitálu a zlepšování a propagování individuálního, týmového i celoorganizačního učení a vzdělávání pomocí vytváření kultury vzdělávání – prostředí, v němž jsou pracovníci podněcováni ke vzdělávání a rozvoji a v němž znalosti jsou systematicky řízeny.*“ (Armstrong, 2007, s. 443)

3.1 Firemní vzdělávání v souvislostech

Podnikové vzdělávání zaměstnanců se podle Koubka (1997, s. 206) zaměřuje na formování pracovních schopností v širším smyslu slova, tedy včetně formování

sociálních vlastností potřebných při vytváření zdravých mezilidských vztahů osob, které jsou v podniku v pracovním poměru. Takový podnik, který podporuje vzdělávání svých zaměstnanců, jim dává perspektivu, zvyšuje jejich konkurenceschopnost na trhu práce a zároveň jim ukazuje, že si jich vysoce váží. Tím, že své zaměstnance podporuje ve vzdělávání, pak rovněž přispívá ke zvyšování a zkvalitňování efektivity vnitřních procesů a rozvoji celého podniku. Tureckiová (2004, s. 110) stručně vyjadřuje koncepci učící se organizace jako systematické učení se všech zaměstnanců. Učící se organizace je „*Místo, kde lidé postupně zlepšují své schopnosti dosáhnout požadovaných výsledků, ... kde se ustavičně učí, jak se učit spolu s ostatními, ... kde lidé postupně objevují, jak se podílejí na vytváření reality a (toho), jak ji mohou měnit.*“ (Tureckiová, 2004, s. 108) Učící se organizace vzniká jako usilovný záměr vést strategii podnikového vzdělávání správným směrem, tak aby byla naplněna myšlenka učící se organizace.

Hroník (2007, s. 78) ve své knize uvádí, že učící se organizace, která má schopnosti obstát v dnešním turbulentním prostředí má podle Sengeho pět disciplín (kompetencí):

1. systémové myšlení,
2. mentální modely,
3. osobní mistrovství,
4. sdílené vize,
5. týmové učení.

Kompetencemi firmy se pak stávají jednotlivé disciplíny učící se organizace. První kompetencí je systémové myšlení, které zároveň propojuje všechny následující disciplíny a umožňuje chápat svět komplexně. Druhá disciplína je označována jako osobní mistrovství, které je nepřetržité „*Projasňování a prohlubování vlastní osobní vize, soustředování zdrojů energie, rozvíjení trpělivosti a objektivního vnímání skutečnosti.*“ (Senge, 2007, s. 25) Mentální modely obsahují různá očekávání a předsudky, jsou to vnitřní představy o tom, jak svět kolem nás funguje. V učící se organizaci jde o to, aby byl vytvořen nový obraz světa v blízkosti i okolí organizace. V případě sdílených vizí člověk potřebuje získat pocit smysluplnosti, aby mohl být pro určitou věc zapálený. Vizi organizace potřebuje vnímat jako svou vlastní. Týmové učení vychází

z opravdového dialogu a pochopení a nejen z diskuze. Různé zájmy jsou zohledněny v dialogu. Při tomto lze učinit rozhodnutí, které bude zastávané všemi členy týmu. Organizace jsou v dnešní době vystaveny tlaku globalizace a prudce se měnícího prostředí a dá se říct, že víc než v době vzniku Sengeho koncepce. Organizace musí mít schopnost měnit se za chodu a být daleko více adaptabilnější.

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 80) aby vzdělávání nebylo nepravidelné a náhodné, aby nebylo neefektivní a bylo schopno podniku zajistit návratnost vložených prostředků, musí vycházet z celkové podnikové strategie a být systematické. *„Nejefektivnější způsob jak realizovat vzdělávání pracovníků v organizaci, který spočívá v neustále se opakujícím cyklu vycházejícím z organizační politiky a sledující organizační strategii.“* (Šupplerová, 2005, s. 83) Systematický přístup zajišťují personalisté, ve velkých firmách to jsou speciální struktury – oddělení rozvoje lidských zdrojů. Ti se snaží o to, aby veškeré aktivity v podniku směřovaly k naplnění vize a poslání majitele podniku. Podnikové vzdělávání by mělo být tedy systematické a hlavně propojené s cíli a strategií organizace. *„Jednak je díky tomu možné snížit fluktuaci zaměstnanců, protože sama organizace dokáže pokrýt chybějící lidské zdroje zdroji vlastními, jednak mají zaměstnanci vyšší kvalitu života.“* (Stýblo, 2003, s. 81) Lze říci, že investice podniku do rozvoje lidí a do jejich vzdělávání je nástrojem stabilizace a přitažení lidského kapitálu. Zároveň je i nástrojem zpětného získávání investic.

Beneš uvádí: *„Dnešní pojetí kvality ve vzdělávání dospělých vychází z toho, že její zajištění se musí stát součástí podnikové kultury. Jde o to vytvořit kooperaci všech zúčastněných, managementu, nadřízených, pracovníků, personálního a vzdělávacího oddělení, externích vzdělávacích a poradenských institucí a zákazníků za účelem integrace rozvoje organizace, personálního rozvoje a vzdělávací práce.“* (Beneš, 2008, s. 127)

3. 2 Systém firemního vzdělávání

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 81) je systém podnikového vzdělávání cyklus, který se stále opakuje a který vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky,

sleduje jednak cíle podnikové strategie vzdělávání a zároveň se opírá o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Do systému podnikového vzdělávání zahrnujeme rozvoj a orientaci na pracovníka, přeškolení a doškolení, vše financované a iniciované podnikem. „*Vzdělávání v organizaci má dva cíle, respektive základní funkce:*

- *rozvoj způsobilostí všeho druhu (competence i competency),*
- *zvýšení krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti.“ (Hroník, 2007, s. 127)*

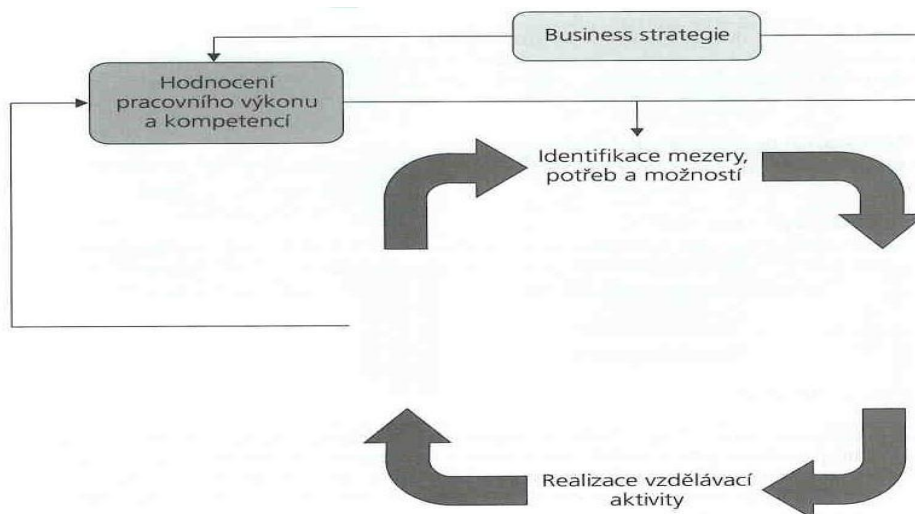
Cílem podnikového vzdělávání je také zaměstnancům vytvářet podmínky pro seberealizaci.

Většina autorů uvádí, že cyklus vzdělávání v organizaci má čtyři fáze:

- identifikace mezery, potřeb a možností
- desing vzdělávací aktivity
- realizace vzdělávací aktivity
- zpětná vazba.

Podle uvedeného obrázku lze říci, že systematické vzdělávání v podniku je úzce spjato s hodnocením pracovního výkonu a kompetencí. Vzdělávání a rozvoj pracovníků je tedy možné koncipovat jen na základě hodnocení pracovníků.

Obrázek 3: Cyklus vzdělávání v organizaci



Zdroj: Hroník (2007, s. 134)

3.3 Identifikace potřeb

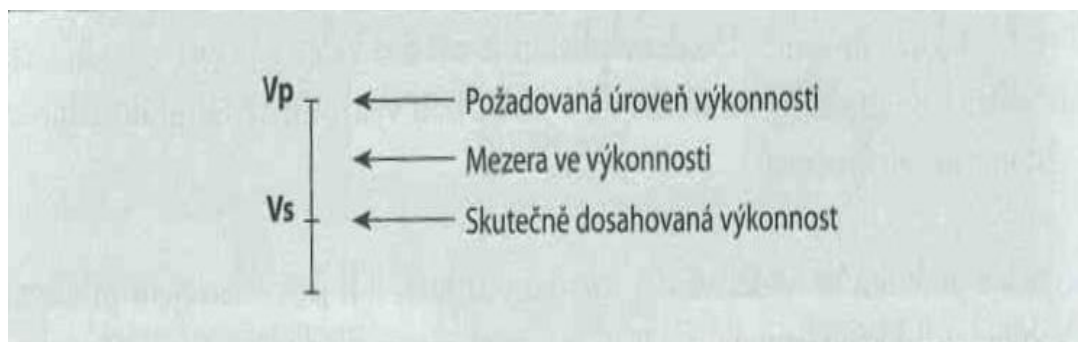
Podle pracovníků personálního oddělení ve firmě je analýza vzdělávacích potřeb první a nejobtížnější fází cyklu systematického vzdělávání pracovníků. Podle Langra a Palána (2008) je analýza vzdělávacích potřeb základem systematického vzdělávání pracovníků, na ní stojí a padá úspěch celé vzdělávací akce. Je tedy nutné přistoupit k identifikaci vzdělávacích potřeb důkladně a brát v patrnost výkonnost jednotlivce, týmu a podniku, a současný stav znalostí, schopností a dovedností pracovníků. Analýza pomáhá zjistit mezery ve výkonnosti, které se dají odstranit vzděláváním a dají se tak patřičně eliminovat.

Podle Kucharčíkové a Vodáka (2004, s. 60) na základě procesu analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb získáme seznam vzdělávacích potřeb zaměstnanců a také návrh vzdělávacího programu. V podstatě se jedná o určení, kdo a proč vzdělání potřebuje.

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 85) uvádějí, že je potřeba srovnávat dvě úrovně výkonnosti, jednak standardní (plánovanou, požadovanou, optimální) výkonnost Vp

a současnou (reálnou, existující) výkonnost V_s . Rozdíl mezi těmito úrovněmi pak představuje výkonnostní mezeru.

Obrázek 4: Znázornění mezery ve výkonnosti



Zdroj: Vodák, Kucharčíková (2011, s. 86)

Podle Koubka (2001, s. 247) se postupuje tak, že se analyzují údaje získané jednak z běžného informačního systému organizace, a jednak ze zvláštních šetření. Obvykle se hovoří o třech skupinách údajů:

- Údaje celoorganizační, tj. údaje o struktuře organizace, programu činnosti, výrobním programu, odpovídajícím trhu, finančních zdrojích, lidských zdrojích, k počtu a fluktuaci zaměstnanců, využívání kvalifikace apod.
- Údaje o jednotlivých pracovních místech a činnostech, tj. popisy pracovních míst a jejich specifikace, tzv. inventura pracovních úkolů a potřeby práce v organizaci.
- Údaje o jednotlivých pracovnících, tj. údaje ze záznamů o hodnocení pracovníka, o vzdělání a kvalifikaci, absolvování vzdělávacích programů nebo výsledků testů, či údaje ze záznamů pohovorů s pracovníkem.

Zamyslíme-li se nad způsobem identifikace dle Koubka, lze říci, že je konkrétnější a tedy v běžné praxi použitelnější a mohou dle něho postupovat personalisté při identifikaci vzdělávacích potřeb.

Podle Dvořákové se jedná o části cyklu, které je potřeba propojovat tak, aby přinášely synergický efekt a na základě zjištěných údajů je potřeba analyzovat

a plánovat odstranění nedostatků. Ke zjišťování doporučuje Dvořáková (2007, s. 291, 292) následující postup:

- *„Integrovat identifikaci potřeb do plánování. Potřeby existují v jedné organizační jednotce, budou s vysokou mírou pravděpodobnosti existovat i v jiné. (...)*
- *Předvídat problémy a nedostatky. Předvídatelné potřeby se zpravidla objevují na úrovni organizace a činnosti. (...)*
- *Vyvinout techniky sledování. Jelikož některé vzdělávací potřeby mohou zůstat skryty, je vhodné mít v organizaci fungující monitorovací systém. (...) analýza rozptylu (odchylek)..., dotazování při hodnotícím rozhovoru..., dotazování zaměstnanců a zákazníků..., analýza dotazníků..., monitorování výsledků porad a diskuzí...*
- *Myslet v širších souvislostech a očekávat i neočekávané problémy. Monitorování odhalí pouze existenci nedostatků a problému. Při následné analýze je pak nutné vyvarovat se nesprávných předpokladů. (...)*
- *Identifikovat úrovně potřeby vzdělávání. (...)*
- *Vytvořit realizační plán. Pokud je vzdělávací potřeba na úrovni zaměstnance či činnosti, je v pravomoci vedoucích zaměstnanců podniknout další kroky k uspokojení potřeby. Pokud se potřeba týká vyšší úrovně, může vedoucí zaměstnanec poskytnout doporučení a návrhy řešení širšímu okruhu lidí, kteří o této záležitosti mohou rozhodnout.“*

K identifikaci mezery a potřeb organizace slouží jako základní metoda benchmarking. Ten podle Hroníka (2007, s. 140) spočívá ve srovnání výsledků organizačních jednotek a hodnocení kompetenční úrovně, čímž získáme srovnání na úrovni jednotlivých částí firmy a zároveň můžeme provádět srovnání s jinými firmami.

3. 4 Plánování vzdělávacích programů

Plánování vzdělávání je druhou fází cyklu systematického vzdělávání. V této fázi jsou pracovníky personálního oddělení navrhovány potřebné druhy vzdělávání dle zjištěných analýz. Proces tvorby plánu se podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 96, 97) skládá ze tří fází:

- Přípravná fáze – obsahuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a také stanovení cílů vzdělávacího projektu, které slouží jako měřítko a milníky dosahovaných výsledků.
- Realizační fáze – v této fázi se vyvíjejí a zpracovávají jednotlivé etapy vzdělávacího projektu, v podstatě se jedná o určení způsobu, jímž bude vzdělávání probíhat. Vybírají se vhodné techniky, při jejichž volbě je potřeba brát v úvahu lidský faktor (intelektuální schopnosti, motivace, pracovní zařazení), počet účastníků, priority podniku atd.
- Fáze zdokonalování – jsou hledány cesty ke zlepšení celého procesu vzdělávání, je prověřována informovanost účastníků o akci, včetně úrovně organizačního zajištění, ekonomické nákladovosti.

Dvořáková (2007, s. 292) zcela výstižně zpracovala cyklus plánování vzdělávání do několika otázek:

- *„Co má být cílem a OBSAHEM vzdělávacího programu?“*
- *KDO by měl být vzděláván?*
- *Jaké budou nejvhodnější METODY?*
- *KÝM bude vzdělávací program zabezpečen a řízen?*
- *Jaký je ČASOVÝ HORIZONT vzdělávacího programu?*
- *KDE se bude vzdělávání odehrávat?*
- *Jaký bude ROZPOČET plánovaného vzdělávání?*
- *Jak budeme zjišťovat ÚČINNOST vzdělávacího programu?“*

Jestliže známe odpověď na výše uvedené otázky, pak je tu předpoklad dobře naplánovaného podnikového vzdělávání.

3. 5 Realizace vzdělávacích aktivit

Fáze realizační je třetí cyklus systematického vzdělávání a touto fází vrcholí cyklus vzdělávání. Realizaci lze podle Hroníka (2007, s. 162) rozčlenit do tří fází:

1. příprava
2. vlastní realizace
3. transfer

K tomu, aby mohl být scénář realizován, je potřeba připravit lektora, učební pomůcky a materiály, organizačně zajistit celou akci a připravit účastníky. Lektor musí splňovat požadavky profesní a zároveň musí být připraven na konkrétní akci. Měl by mít zájem, respekt a samozřejmě také řešení. Svatoš a Lebeda (2005, s. 120) za předpoklad úspěšné práce lektora považují vysokou míru sociální inteligence, tzn. schopnost dobře fungovat v mezilidských vztazích, mít cit pro situaci, empatii, zvládnutí emocí a bezpochyby také osobní kouzlo.

K podpoře realizace vzdělávání používá lektor powerpointové prezentace, knihy, skripta, pracovní sešity, kombinované materiály a speciální materiály, vhodné ke každému výcviku (např. pětilitrová sklenice, větší a menší kameny, šterk).

Organizační zajištění spočívá v zajištění dílčích činností, mezi které patří zajištění ubytování, stravování, občerstvení, uspořádání místnosti, datavideoprojekce, flipcharty, psací potřeby atd.

Důležité rovněž je připravit účastníky na to co je čeká. Ještě před tím, než účastníci přijedou na vlastní vzdělávací akci, je potřeba konkrétnější a intenzivnější komunikace. Každý účastník musí vědět základní informace o vzdělávací aktivitě (kontaktní osoba, proč tento výcvik, lektor, typ oblečení, ubytování). Autoři Vodák a Kucharčíková (2011, s. 103, 104) dodávají, že je důležité pro podnik mít vhodný

system motivace zaměstnanců ke vzdělávání a zároveň mít pro každého zaměstnance při jeho motivaci individuální přístup. Podle těchto autorů „*Motivační připravenost účastníků vzdělávání závisí kromě jiného také na emocionálním rozpoložení, kulturním a vzdělanostním zázemí.*“ (Vodák a Kucharčíková, 2007 s. 106) Každý upřednostňuje i jiný styl učení, někdo dává přednost abstraktní diskuzi, jiný upřednostňuje získávání informací a nových dovedností. Kolb, Honey a Mumford se zabývali výsledky studia stylů učení a definovali čtyři styly učení:

- aktivista – s ochotou přijímají nové výzvy, dominují u nich okamžité zkušenosti
- reflektor – stojí v pozadí, údaje shromažďují a analyzují, tendence k opatrnosti
- teoretici – oceňují logiku a racionalitu, vytvářejí teorie
- pragmatici – pátrají po nových myšlenkách, chopí se příležitostí, problémy berou jako výzvu (Buckley, Caple, 2004 s. 154).

Tímto přístupem autoři získali přehled činností, které ukazují, kdy se který uvedený typ nejlépe učí a kdy naopak ne.

Vlastní realizace začíná zahájením, kde se znovu účastníci seznámí s programem a jeho cíli. Dále lektor postupuje dle programu a střídá přitom jednotlivé aktivity, zařazuje odreakování. Zařazuje činnosti, které podporují vysokou výkonnost. Po skončení kurzu je nutné „oživit“ plán navržených aktivit, které byly nadesignovány již v předchozí fázi, je potřeba vše zachytit a popsat do závěrečné zprávy. Součástí pak může být i fotodokumentace či videozáznam z kurzu. Nikdy by neměl kurz končit pouze vyplněním dotazníku spokojenosti. Hroník (2007, s. 175) uvádí: „*Je odpovědností manažera, aby se podílel na transferu, protože s účastníkem kurzu má těsnější kontakt.*“

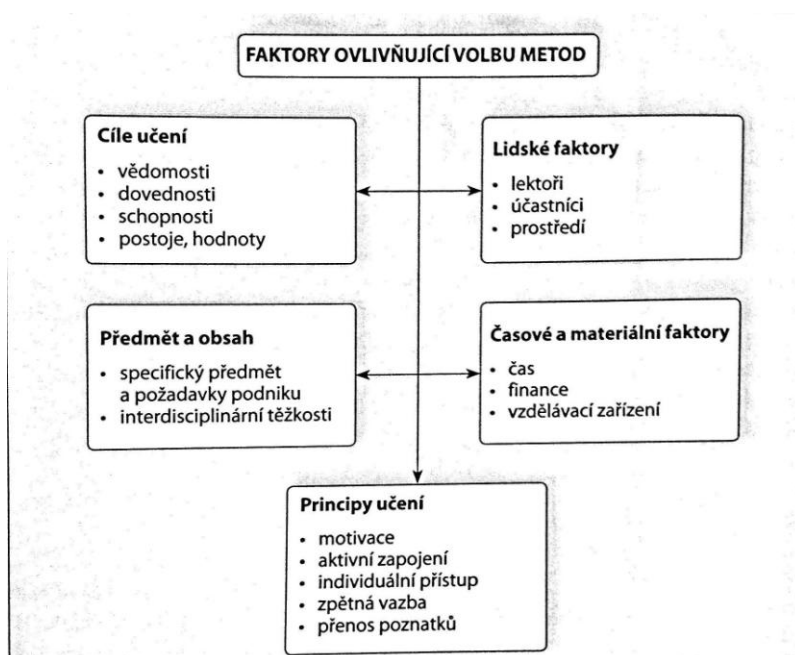
3. 6 Metody firemního vzdělávání

Pokud jsou stanoveny jasné cíle, kterých chce firma dosáhnout prostřednictvím systému vzdělávání, je potřeba zvolit vhodnou metodu k jejich naplnění. K tomu však

neexistuje žádný jednoznačný návod. Je potřeba vycházet z kultury učení a zaběhnutého stylu a brát přitom ohled na individuální učební styly účastníků a uvážit dopad učebních metod na obsah. Metody, které jsou použity, by měly odrážet jednak požadavky podniku a individuální potřeby, a zároveň reagovat na ekonomický a technický vývoj ve světě. „Cílem učení pro pracoviště je nejen zvládnutí výkonu práce (což je hlavní prvek učení na pracovišti), ale i plnohodnotné fungování ve vztazích ke druhým; nalezení uspokojivého a vyváženého osobního a sociálního života na pracovišti; zvládnutí spolupráce s druhými; funkční zařazení v dělbě práce; porozumění, respekt a spoluutváření kultury pracoviště i organizace atd.“ (Novotný, 2009, s. 54 - 55)

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 112) je výběr vhodných metod ovlivněn různými faktory, které jsou uvedeny ve schématu. Dále autoři uvádějí, že současné vzdělávací metody by měly reagovat na změny, přijímat je, podporovat tvořivost a její rozvoj, flexibilitu a využívat moderní technické podpůrné prostředky.

Obrázek 5: Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod



Zdroj: Vodák, Kucharčíková (2011, s. 112)

Většina autorů zabývajících se vzděláváním uvádějí, že podnikové vzdělávání může být realizováno různými metodami, a to metodami v rámci pracovního procesu („In The Job“) a metodami mimo pracovní proces („Off The Job“). (Koubek 2005, s. 250), (Vodák a Kucharčíková 2007, s.113)

- metody vzdělávání na pracovišti (on the job), vhodnější ke vzdělávání dělníků, na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních povinností. Patří sem např. rotace práce (cross training), koučování (coaching), instruktáž při výkonu, mentorování (mentoring).
- metody vzdělávání mimo pracoviště (off the job), vhodnější pro specialisty a manažery. Patří sem např. samostudium, workshop, přednáška, diskuze, seminář, hraní rolí, případová studie, brainstorming, manažerské hry, diagnosticko-výcvikový program (assessment centre), e learning.

„Obecně je tréninkem jakýkoli proces, formální nebo neformální, při němž lidé získávají dovednosti významné pro jejich pracovní výkonnost“, uvádí ve své knize Vodák a Kucharčíková (2011, s. 115).

V budoucnu bude vzdělávání částečně uskutečňováno na pracovištích a částečně ve vzdělávacích institucích a budou využívány metody zaměřené na problém. Z vlastní zkušenosti autorka potvrzuje, že v současnosti se dynamicky šíří elektronické vzdělávání e-learning, kde jeho použití je omezeno tématem vzdělávání, ale je rychlejší a levnější než ostatní formy vzdělávání. Autoři Vodák a Kucharčíková (2001, s. 69) vidí budoucnost vzdělávání v tvorbě účinnějších kombinací uvedených metod a schopnosti navrhnout nové, inovativní vzdělávací metody.

S rozvojem informačních a komunikačních technologií se v současné době otevírají možnosti pro nové trendy ve vzdělávání. Jedním z výukových modelů založených na těchto technologiích je e-learning. *„E – learning je vzdělávací proces, využívající informační a komunikační technologie.“* (Barešová, 2011, s. 30) Využívá se jak ve školách, tak i v podnikovém vzdělávání (zvyšování odbornosti pracovníků a kvalifikace úředníků).

Pedagogika definuje e-learning jako: *„Vzdělávací proces, ve kterém používáme multimediální technologie, internet a další elektronická média.“* (Květoň, 2004, s. 4)

E-learningové vzdělávání je tak metodou, formou, podporou nebo druhem vzdělávání. Za důležité je považováno přizpůsobení se individuálním potřebám uživatelů. Musil (2010) uvádí, že vzdělávání pomocí médií zahrnuje kromě pedagogických pravidel také některé specifické postupy:

- definice cílové skupiny – pro jakou vzdělanostní úroveň je kurz určen
- vhodné dávkování látky – upravit podle cílové skupiny
- popularizace vědeckých a odborných poznatků – finální tvar prezentace musí být odsouhlasen odborníkem
- zařazování kontrolních otázek – podstatný prvek zejména u systematických vzdělávacích kurzů
- samostatné úkoly – stimulující zejména pro skupiny zvyklé na samostudium
- výchova k samostatnému a trvalému vzdělávání

Často používaným modelem e-learningu je blended. „*Termín blended learning je... používán k označení hybridního modelu e-learningu, který umožňuje koexistenci konvenčních face-to-face učebních metod a novějších e-learningových aktivit a zdrojů v rámci jediného kurzu.*“ (Littlejohn, 2007, s. 26) Tento model e-learningu propojuje přístupy tradičního a elektronického vzdělávání a probíhá ve formě off-line i on-line, využívá elektronické i tištěné materiály, individuálně i ve skupině. Lze říci, že dnes patří k nejvyužívanějšímu a nejefektivnějšímu e-learningu.

V dnešní době se chytré společnosti nezabývají otázkou, zda mají zavádět e – learning, ale otázkou, kdy ho začít používat. Vidí v něm strategické řešení, do kterého musí být zahrnuti všichni zaměstnanci a využívají ho tak, aby se stal součástí organizační struktury. Tím podporují růst efektivity prodeje, budují dobré vztahy se zákazníky a zlepšují schopnost organizace. Ve výrazně kratším čase, obvykle do tří týdnů, umožňuje vyvinout kurz tzv. Rapid e – learning, který je důležitý právě v době měnícího se prostředí, potřeby neustálé inovace a růstu konkurence, kdy roste i tlak na rychlé proškolení zaměstnanců. Zároveň je i méně nákladný.

3.7 Vyhodnocení

Vyhodnocení je velmi důležitou součástí vzdělávacího procesu. Podle Armstronga (1999, s. 555) se jedná o pokus získat zpětnou vazbu o účincích vzdělávacího programu a ocenit hodnotu tohoto vzdělávání ve světle získané informace. Pokud podnik už před vzděláváním neumí správně měřit výkonnost zaměstnanců, nebude schopen určit dopady, které mělo vzdělávání na jejich výkonnost. Podle Kucharčíkové a Tovarčíkové (2003, s. 194) cíle vzdělávání nemusejí být totožné s cíli podniku, jsou pouze odvozené. Je ale důležité, aby byly vzájemně propojené, jde o tzv. kaskádu cílů. Důležité je zároveň mít stanovený jasný rámec kompetencí a stanovit tak učební cíle a vzdělávací aktivity. Správný cíl musí být specifický, měřitelný, domluvený, realistický a časově určený.

Vzhledem k tomu, že charakter kvalifikace vzdělávání je jen obtížně kvantifikovatelný, nejsložitější při vyhodnocování výsledků je stanovení kritérií hodnocení. Podle Milchoviche a Boudrea (1993, s. 513) je možné kritéria vyhodnocování rozdělit do dvou skupin:

- vnitřní kritéria – souvisí s obsahem vzdělávání, ale nepostihuje kvalitu dovedností, ani změny v pracovním chování
- vnější kritéria – souvisí s konečným cílem vzdělávacího procesu (hodnota výkonu, změna v objemu prodeje, změna v nákladech), měří aspekty výkonu

Na základě těchto kritérií byly navrženy modely vyhodnocování vzdělávání. Je možné sledovat např. vliv na změnu výkonnosti:

- změny dosažené v pracovní výkonnosti účastníka
- počet účastníků, u nichž došlo ke zlepšení pracovní výkonnosti (zvýšení prodeje)
- změna výkonnosti zaměstnanců
- změna výkonnosti oddělení (uvedená v %)

Postupů vyhodnocování je celá řada a Koubek (1995, s. 230) uvádí například tyto:

- Po ukončení vzdělávací aktivity se testy, které se již uskutečnily, porovnávají s výsledky vstupních testů účastníků. Vzhledem k obtížnosti sestavování takových testů není tato metoda příliš vhodná.
- Metody, které kvantifikují na základě ekonomických ukazatelů přínos vzdělávání. Např. zvýšení odbytu, zvýšení kvality služeb a výrobků.
- Monitorování vzdělávacího programu a procesu. Zde se hodnotí vhodnost a účinnost postupů a metod, hodnotí se práce školitele. Jak ze strany hodnotitele, tak ze strany školených účastníků, se vyžaduje velká dávka subjektivity.

Všechny výše uvedené metody mohou vést ke značně zkresleným výsledkům při porovnání nákladů a výnosů vzdělávání. Účinnost podnikového vzdělávání je proces dlouhodobý, který se bude projevovat postupně a nejdříve se projeví v podnikové kultuře. Výsledek vzdělávání závisí na schopnostech a motivaci pracovníků, jak ochotni jsou vzdělávat se a využívat pracovní dobu, kultivaci pracovního prostředí, kvalifikaci pracovníků, a na dalších faktorech.

3. 8 Metody identifikace individuálních potřeb

Individuální vzdělávací a rozvojové potřeby můžeme podle Hroníka (2007, s. 136) identifikovat ze tří různých úhlů pohledu:

- subjektu vzdělávání (individuální potřeby a přání)
- požadavků vyplývajících z funkce (hodnocení)
- budoucnosti (plánování profesního růstu, očekávání)

Tyto úhly pohledu spolu vytvářejí rozvojový plán, při kterém je nutné zohledňovat i hledisko organizace. Existují jednak metody subjektivní identifikace rozvojových potřeb a dále metody objektivní.

Metody subjektivní jsou založeny na sebeposouzení a důležitý je popis chování.

- autofeedback - metoda umožňující změnu, provádí se v půlročním až jednoročním intervalu, vlastní záznamy je možné srovnat se záznamy jiné osoby.
- retrospektivní autofeedbek – autofeedback prováděný s časovým odstupem, jedná se o analýzu výjimečných pozitivních a negativních událostí, úspěchů a neúspěchů, hledání jejich zdrojů u sebe samého.

Metody objektivní jsou hodnocené druhými lidmi, nemusí se jednat jen o nadřízeného.

- identifikace nadřízeným – podřízený sám přichází s návrhy, nadřízený musí mít možnost rozhodnout a hodnotí soulad či nesoulad mezi očekávaným a skutečným výkonem. Pokud analyzujeme nedostatečný výkon a bariéry v učení klademe otázky:

Může? – má podmínky k výkonu

Zná? – má potřebné znalosti

Umí? – identifikujeme dovednosti

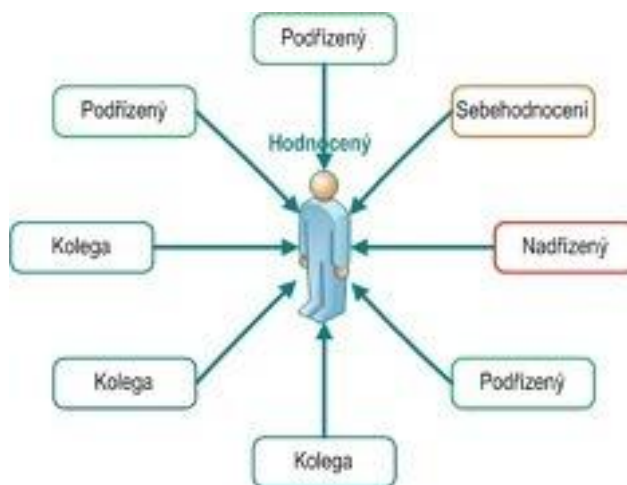
Chce? – má všechny podmínky, ale přesto nepodává očekávaný výkon

Nadřízený a podřízený tak společně hledají možnosti jak se zlepšit.

- development Centre – na základě výsledků je formulován kompetenční profil a výstupy jsou podnětem pro tvorbu rozvojového plánu
- rozvojový plán – navazuje na dohodu o rozvoji, obsahuje představu podřízeného i nadřízeného a plán budoucí potřeby znalostí a dovedností.
- metoda 360 stupňové zpětné vazby v hodnocení pracovníků

Tato metoda je charakterizována takto: „360stupňová zpětná vazba vznikla jako nástroj rozvoje lidských zdrojů. Skládá se z postupných kroků, jejichž podstatou je vícenásobné hodnocení pracovníka ze strany kolegů.“ (Kubeš, Šebestová, 2008, s. 14) Metoda dává pracovníkovi a jeho nadřízenému šanci získat výkonovou zpětnou vazbu. „Vědomí jakékoliv neshody mezi tím, jak se vidíme sami, a tím, jak nás vidí ostatní, zvyšuje vědomí (znalost) sama sebe a zvýšené vědomí sama sebe je klíčem k maximálnímu výkonu v roli vedoucího pracovníka.“ (Turnow In: Vampolová, online, cit. 2013-10-10)

Obrázek 6: Metoda 360 stupňové zpětné vazby v hodnocení pracovníků



Zdroj: Vampolová, online, cit. 2013-10-10

Hlavním přínosem je pochopení, jak je zaměstnanec vnímán z různých perspektiv. Je to nástroj, díky kterému dokáží organizace růst, nastavuje jim zrcadlo jak jejich lidé fungují. Organizace tak mohou realizovat nutné změny a reagovat na měnící se podmínky v podnikatelském prostředí. Přináší podněty pro rozvoj, vyšší objektivitu, pozornost směřuje na vnitřní zákazníky, ovlivňuje firemní kulturu. Je založena na hodnocení „ze všech možných stran“ – od svého nadřízeného, od kolegů, spolupracovníků, podřízených a zákazníků, hodnotí se i on sám. Nejcenější jsou informace od okruhu lidí, s nimiž spolupracujeme.

4. PRACOVNÍ VÝKON

4.1 Pojetí pracovního výkonu

Pojetí „výkonu“ se většinou liší podle druhu vykonávané práce. Můžeme ho obecně chápat jako výsledky, kterých by měl zaměstnanec dosáhnout, nebo jako chování, které by měl dodržovat, popřípadě se jedná o kombinaci obou požadavků. Podle Urbana (2012 s. 14) řízení výkonu znamená jasně stanovené úkoly, cíle a vytváření podmínek, ve kterých zaměstnanec tyto úkoly splní tak, jak vedoucí očekává. Dnes téměř všechny organizace řídí výkon svých zaměstnanců, protože bez jeho řízení by dlouho nepřežily. Je ale hodně organizací, kde výkon řídí neefektivně nebo nedostatečně. Stačí sledovat osoby vykonávající v rámci své organizace jakoukoli práci. Hned nás napadne, že jejich výkon by se dal zlepšit jasným vysvětlením jejich úkolů a priorit, zaškolením, častějším hodnocením, vhodnou komunikací apod. V dnešním pojetí je snaha o provázání oblastí, které byly doposud rozdělené, jako je rozvoj a vzdělávání, sdílení pracovních úkolů, hodnocení a odměňování pracovníků.

Řízení pracovního výkonu je dnes vnímáno jako proces neustálé komunikace, která v sobě zahrnuje jasná očekávání a shodu nad cíly, které jsou součástí strategie firmy. Shodou se pak zvyšuje pravděpodobnost dosažení požadovaného pracovního výkonu. Je tedy *„zřejmé, že řízení pracovního výkonu v sobě zahrnuje na dohodě založené zlepšování pracovního výkonu, výkonu týmu a výkonu organizace, rozvoj pracovních schopností pracovníků a jejich adaptaci na hodnoty organizace. Tomu musí být přizpůsobeno řízení odměňování a rozvoj efektivnosti řízení, či lépe řečeno – vedení lidí pomocí formování odpovídajících postojů vedoucích pracovníků, a musí jí být přizpůsobena i celá kultura organizace“* (Koubek, 2004, s. 21). Důležitý je systém neustálé zpětné vazby od manažera k pracovníkovi, ale i od pracovníka k manažerovi. Od manažerů se požaduje lidský a zároveň individuální přístup k podřízeným, což vede k větší motivaci podřízených k pracovním výkonům.

4.2 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu by v dnešním moderním pojetí mělo být považováno za flexibilní proces a ne za „systém“. „Používání termínu „systém“ naznačuje, že jde o stabilní, standardizovaný, a byrokratický přístup, který není v souladu s pojetím řízení pracovního výkonu jako flexibilního a evolučního (i když logického a soudržného) procesu používaného manažery při práci s jejich týmy v souladu s okolnostmi, ve kterých fungují.“ (Armstrong, 2007, s. 490).

Řízení pracovního výkonu je založeno na dialogu mezi pracovníkem a manažerem, je zaměřeno zejména na plánování, než na hodnocení dosavadního výkonu. Jedná se o opakující se cyklus dějů, které na sebe navzájem navazují, jak ukazuje obrázek.

Obrázek 7: Proces řízení pracovního výkonu



Zdroj: Koubek (2004, s. 40)

Definování role zahrnuje oblasti výsledků a vlastní požadavky na schopnosti. Jako součást dohody o pracovním výkonu je definování očekávání v podobě výsledků a schopností, které jsou k tomu potřeba. Vymezení role manažera a pracovníka, a způsob měření výsledků. Součástí plánu osobního rozvoje pracovníka jsou kroky, které by měl pracovník podniknout, aby došlo ke zvýšení úrovně jeho schopností a zlepšení jeho výkonu. Poté následuje proces neustálého poskytování zpětné vazby, která se vztahuje k podávanému pracovnímu výkonu a následuje případná aktualizace cílů, která vychází z dané situace. V závěru se posuzuje pracovní výkon a to s důrazem na úspěchy a případný prostor pro zlepšení. Závěrečný dialog většinou slouží jako východisko pro plánování dalšího období a tím se celý cyklus uzavírá.

4.3 Dohoda o pracovním výkonu

V dohodě o pracovním výkonu jsou definována očekávání v podobě stanovení cílů a role pracovníka a manažera, ale také kompetence držitele role, které potřebuje k tomu, aby byl schopen této role dostát. Důležitou a téměř hlavní oblastí je stanovení cílů, které mohou mít podobu výsledků a lze je tedy kvantifikovat (např. plán prodejů v Kč), mohou být stanoveny v podobě úkolů, nebo se týkají způsobů chování v dané organizaci. Ať je cíl jakýkoli, měl by zahrnovat podle Armstronga (2007, s. 421) tato kritéria označována zkratkou SMART .

S = Specific / stretching (konkrétní / náročný) – jasný, pochopitelný

M = Measurable (měřitelný) – kvantita, kvalita, čas, peníze

A = Achievable (dosažitelný) – náročný, ale splnitelný, akceptovatelný

R = Relevant (důležitý) – důležitý z hlediska cílů, v souladu s podnikovou strategií

T = Time framed (časově určený) – termínovaný

Za nastavení plánů, a tedy i stanovení cílů pro své podřízené, je zodpovědný manažer, který tu má velmi důležitou roli. Plány by měl stanovovat tak, aby byly sice ambiciózní, ale zároveň také splnitelné a vnímali je tak i podřízení. Pokud zde nedojde ke konsenzu, plány se potom v dalším období nedaří plnit. Najít optimální nastavení cíle bývá často obtížné z důvodu rozdílných názorů na plány mezi vedením společnosti

a středním managementem. Manažer většinou dostane plán, který je třeba dodat a ten musí rozdělit mezi členy týmu. Sám však nemusí vnímat plán jako dosažitelný. Důležité je, aby manažer prodiskutoval cíle a úkoly s pracovníkem a ten aby porozuměl stanoveným cílům a byl motivován je plnit. Někdy se stává, že pracovník neví, jak správně postupovat, a to z důvodů nedostatečného vysvětlení a času si postupy osvojit a pak se samozřejmě dopouští chyb. Chyba je pak na straně manažera, který se podle Urbana (2012, s. 40, 41) dopouští jedné ze čtyř chyb:

- předpokládá, že zaměstnanci správný postup znají, aniž se o tom přesvědčil
- domnívá se, že zaměstnance naučil jak postupovat, ale skutečnost je jiná
- nechce ztrácet čas se zaškolováním zaměstnanců, ty pak získávají plný plat za poskytování špatných služeb nebo výrobu nekvalitních výrobků
- nevede své zaměstnance k tomu, aby se na něj obrátili v případě nejasností

Pokud chceme, aby pracovníci plnili své úkoly správně, je potřeba věnovat čas jejich zaškolení a zvolit k tomu lidi, kteří mají odborné i osobní předpoklady. Vytvořit pro trénink lidí manuál, nejlépe elektronický, kde budou uvedeny postupy školení a jejich obsah. Nový postup by si pak zaměstnanci měli osvojit prováděním a zároveň se naučit postupy využívat v méně náročných podmínkách a vyvarovat se případným vážným problémům nebo selhání. U všech tréninků je nutné ověřit znalosti testy nebo zkouškou a ptát se zaměstnanců na to, zda ví, jak úkol provést. Dát zaměstnancům najevo, že dotazy ohledně správného postupu nás neobtěžují.

4.4 Posouzení pracovního výkonu

Nedílnou složkou celého procesu je kromě plánování pracovního výkonu i prozkoumání a zhodnocení odvedeného výkonu. Cílem této fáze je zhodnocení pracovního výkonu za předem stanovený časový úsek. Hodnotícím bývá zpravidla přímý nadřízený, který vše dokumentuje. Právě nadřízený bývá v nejbližším kontaktu s hodnoceným a dokáže tak posoudit výkon z různých aspektů. Úkolem hodnotícího je zhodnotit výkon podřízeného, a to s ohledem na celkový pracovní výkon. Pokud se vyskytnou případné odchylky, je nutné identifikovat příčinu a stanovit další postup

řešení. Hodnocený by měl mít možnost udělat si obdobnou přípravu. „*Vzájemné porovnání hodnocení manažera a sebehodnocení zaměstnance vytváří podmínky pro kvalitně provedený hodnotící rozhovor. Rozdíly v hodnocení obou stran jsou spouštěcím mechanismem ke skutečně otevřené diskuzi o silných stránkách i oblastech pro zlepšení a další rozvoj zaměstnance*“ (Němec, Bucman, Šikýř 2007, s. 76).

4.5 Motivace pracovníků

Základem motivace je jednoduchý vztah „něco za něco“, z čehož pro praxi vyplývá, že každý náročnější úkol by měl být spjat s odměnou, případně určitou sankcí. Motivy bývají u jednotlivců různé a můžeme je rozdělit na hmotné (peníze a další hmotné statky) a nehmotné (možnost vidět a ocenit výsledky své práce, uznání či ocenění). Je tedy patrné, že pracovníky k práci motivovat je opravdu důležité a zodpovědný za tuto oblast je přímý nadřízený. Motivačních teorií existuje celá řada. Jednou z nejznámějších je Maslowova hierarchie potřeb, která zahrnuje pět motivačních faktorů od fyziologické potřeby až po osobní rozvoj. „*Musíme však mít na paměti, že jeho teorie zcela nereflektuje odlišnosti jednotlivců, nebo že každá osoba má specifický soubor potřeb a hodnot.*“ (Adair, 2005 s. 119). Hlavní důvod proč je třeba zaměstnance motivovat je jednoduchý, a to získat skutečně výkon za který platíme. Někdy se ovšem stává, že motivace selhává a Urban (2012, s. 71) uvádí proč je tomu tak:

- zaměstnanci nevědí jaké odměny nebo sankce jim přinese vykonání nebo nevykonání určitého úkolu
- nedostávají žádnou odměnu za plnění svých úkolů
- jsou odměňováni i v případě, že své úkoly neplní
- jsou trestáni za to, že své úkoly vykonávají správně
- nejsou potrestáni za neplnění úkolů

Je tedy důležité odměny, které chování zaměstnanců motivují používat správně. Nejúčinnější, co se týká výkonu, je, aby následovala hned po vykonané činnosti, a to jak odměna hmotná tak i nehmotná (měsíční bonusy mají větší vliv na zlepšení výkonu než

roční odměny). Jen tak slouží jako nástroj řízení (udržení) výkonu a zaměstnanec se příště zachová stejně. Důležitá je i odměna nehmotná, kterou mají manažeři zcela pod kontrolu a to je uznání či slovní pochvala výkonu zaměstnance. Někdy se stává, že zaměstnanci jsou odměňováni za to, že své úkoly neplní. Hroník (2012, s. 79) uvádí tyto situace:

- zaměstnanci, kteří si na svou práci opakovaně stěžují, začnou dostávat úkoly lehčí
- úkoly jim trvají déle, tak je jim prodloužen čas na jejich vykonání
- pracují méně kvalitně, vedoucí část úkolů odebere a předá výkonějším
- vedoucí sám opraví chyby a ponechá bez komentáře

Důležité k dosažení maximálního výkonu je dostatečné zaškolení a trénink, tedy firemní vzdělávání. Jsou ale i zaměstnanci, kteří mají nedostatečné osobní limity či vlohly a ani po zaškolení nejsou schopni se očekávaný postup naučit. Někdy jim v tom brání nedostatečná motivace nebo nevhodné osobní postoje (individualismus, negativismus, nepružnost, neodpovědnost apod.).

PRAKTICKÁ ČÁST

5. VÝZKUM

Praktická část se zabývá zjišťováním úrovně vzdělávání medicínských reprezentantů v originální farmaceutické firmě a jeho vlivem na pracovní výkon. Z tohoto důvodu považuje autorka za důležité popsat náplň práce medicínského reprezentanta, seznámit s podmínkami vzdělávání ve firmě a s řízením pracovního výkonu. Poté budou vyhodnoceny výsledky výzkumného šetření, zaměřené na konkrétní podmínky vzdělávání v originální firmě a vyhodnoceno, zda dané vzdělávání ovlivňuje pracovní výkon medicínských reprezentantů či nikoli. Případně pak budou v rámci vzdělávání navržena vhodná opatření k dosažení vyššího výkonu. Výzkum vychází z konkrétních podmínek vzdělávání a z konkrétních výkonů zaměstnanců originální farmaceutické společnosti.

5.1 Medicínský reprezentant

Na českém farmaceutickém trhu se dnes objevuje velké množství farmaceutických firem. Jsou to jak firmy originální, tak i generické. Dynamiku současného vývoje výrazně zasáhla světová krize, která ovlivnila vývoje úhrad, marže a problematiku cenotvorby, ale i fúzi farmaceutických firem.

5.1.1 Vzdělávání a řízení pracovního výkonu ve firmách

Ve farmaceutických firmách patří oblast vzdělávání a řízení pracovního výkonu mezi stěžejní témata, která jsou často diskutována a to napříč všemi firmami. Způsobuje to zejména vysoký konkurenční tlak, kde znalosti a vyšší výkonnost a efektivnější

nastavení celého procesu řízení výkonnosti znamená velkou a významnou konkurenční výhodu. Dnes na farmaceutickém trhu existuje celá řada firem, které se zabývají nastavením procesu řízení pracovního výkonu a jeho hodnocením, existují tréninky pro reprezentanty, které se zaměřují na rozvoj schopností. To dokazuje, jak důležitá je tato oblast v řízení firmy. Jsou to většinou školení zaměřená na rozvoj určitých oblastí, jako jsou např. prezentační dovednosti, prodejní dovednosti, správné vedení lidí, coaching atd. Dnes existují i společnosti, které se snaží dívat na tuto problematiku komplexně a nabízejí kompletní nastavení procesu v oblasti řízení lidských zdrojů od analýzy společnosti, přes nastavení klíčových ukazatelů např. v podobě kompetenčního modelu, až po různé druhy vyhodnocování včetně 360stupňové zpětné vazby.

5.1.2 Pracovní náplň medicínského reprezentant

Medicínský reprezentant je zjednodušeně řečeno obchodník, dnes většinou s vysokoškolským vzděláním, který je vybaven odbornými medicínskými znalostmi. Na výběr reprezentanta jsou kladeny vysoké požadavky, protože jednak dotváří během kontaktu se zákazníkem jméno celé farmaceutické společnosti, tzv. reprezentuje, dále prodává ve vysoce konkurenčním a stále se měnícím prostředí. Medicínský reprezentant pravidelně kontaktuje klienty ve svěřeném regionu, prodává a prezentuje produkty a pracuje na splnění stanoveného cíle, kterým jsou nastavené prodejní plány. Vzhledem k tomu, že změny ve farmaceutickém průmyslu jsou časté (např. změny úhrad léků apod.), je optimální nastavovat prodejní cíle na období kvartálu, tak aby byla možnost úprav na další období. O svých prodejních cílech, to znamená prodejních plánech, se reprezentanti dozvídají na začátku následujícího kvartálu. Plán tvoří algoritmus tří veličin, a sice potenciál na daném trhu každého reprezentanta v konkrétním regionu, objemem prodeje v předcházejícím období a podílem na trhu.

Podle plnění těchto prodejních cílů je reprezentant ohodnocen bonusem. Bonus získává kvartálně a to za plnění od 90% výše a to ve výši 80% z celkové částky bonusu, zbylých 20% se váže na plnění v oblasti kompetenčních cílů (odborné znalosti, obchodní, komunikační, prodejní dovednosti, orientace na cíl, týmová spolupráce, samostatnost, proaktivita). V dohodě o pracovním výkonu musí být cíle nastaveny tak,

aby plnily kritérium SMART, tak jak bylo popsáno dříve. U prodejních cílů je tato podmínka splněna poměrně snadno, obtížnější to někdy bývá u cílů rozvojových. Rozvojové cíle vycházejí z hodnocení na základě kompetenčního modelu. Reprezentant veškeré aktivity, které provádí v rámci podpory prodeje, musí mít v souladu se zákony, Státním ústavem pro kontrolu léčiv, etickým kodexem a interními předpisy. Musí být spolehlivý, flexibilní a umět rychle reagovat na měnící se prostředí. Odborné znalosti jsou nevyhnutelné, protože jen tak dokáže reagovat na argumenty a námitky zákazníků, a čelit tak velkým tlakům konkurence.

5.1.3 Vzdělávání medicínských reprezentantů ve firmě

K vytvoření přehledu o vzdělávání autorka využila vlastních zkušeností získaných v originální farmaceutické firmě, výsledků práce evidovaných k jednotlivým reprezentantům manažerem firmy, a využila řízeného rozhovoru s pracovnící oddělení Řízení lidských zdrojů, která firemní vzdělávání ve firmě zajišťuje pro jednotlivé divize firmy.

Do roku 2011 se vzdělávání realizovalo v učebnách s interním nebo externím lektorem, podle toho, které oblasti se vzdělávání týkalo, a většinou nebyl brán ohled na individuální potřeby zaměstnanců. Na základě dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců bylo zjištěno, že pro pracovníky, kteří pracují z domova nebo dojíždějí z oblastí Praze vzdálenějších, je takový způsob vzdělávání značně zatěžující jak organizačně, tak i časově. Firma na základě těchto zjištění zahájila e-learningový způsob vzdělávání.

Tento způsob vzdělávání se týká těchto oblastí:

1. obchodní dovednosti
2. jazykové dovednosti
3. produktové odborné znalosti
4. interní směrnice, etický kodex
5. informační technologie

Od roku 2012 se rozběhl projekt pod názvem „My learning“, který umožňuje každému pracovat na svém profesním rozvoji podle potřeby. Ve spolupráci s manažerem se každý zaměstnanec domluví, který z kurzů je potřebný pro jeho profesní rozvoj a který ho posune zase o krůček vpřed, tak aby byl schopen podávat příslušný výkon a čelit tlakům a nástrahám konkurence. Všechny provedené e-kurzy se zaznamenávají do osobní složky zaměstnance a po jejich absolvování má zaměstnanec možnost si vytisknout certifikát, který slouží jako doklad o provedení daného kurzu. Tyto kurzy se plánují v pravidelných půlročních intervalech a každý zaměstnanec si je plánuje v rámci svých cílů. Daná zvolená problematika vždy obsahuje studijní materiály, kde si zaměstnanec může zvolit tempo studia a čas podle svých možností. K ověření znalostí pak zaměstnanec může absolvovat tzv. pretesty, jejichž výsledek se nikde nezaznamenává, jsou pouze zkušební, a na závěr pak absolvovuje tzv. ostrý test, jehož výsledek je pak zaznamenán v centrální evidenci. Tento test je časově omezený a k již zodpovězeným otázkám se nelze vracet. Důležitá je tu rovněž jazyková vybavenost, protože některé testy je možné absolvovat pouze v anglickém jazyce. Ten, kdo neovládá angličtinu, pak nemá možnost tento test absolvovat a ztrácí tak možnost dozvědět se celou řadu důležitých informací. Na konci roku se na základě získaných certifikátů a procentuálního splnění testů provádí hodnocení, co a v jakém rozsahu pracovník splnil. Výsledky testů jsou zároveň významným kritériem při úpravě základní složky mzdy.

Společnost je členem Asociace inovativního farmaceutického průmyslu (dále jen AIFP) a klade vysoké požadavky na erudici reprezentantů v oblasti odborné, právní a etické. Protože výkon tohoto zaměstnání není v České republice stanoven žádnými zákonnými nebo stavovskými normami, připravila AIFP v souladu s konceptem seberegulace projekt Certifikace farmaceutických reprezentantů. Tento projekt zajišťuje proškolení jak v odborných, tak i zákonných a etických otázkách a do jisté míry završuje již existující firemní školení. Výkonný ředitel AIFP Jakub Dvořáček říká: *„Očím odborné veřejnosti jsou nejvíce vystaveni obchodní reprezentanti, jež přicházejí téměř denně do kontaktu s lékaři. Je to právě jejich činnost, která je podrobována hodnocení a kritice. Na jejím základě je posuzována farmaceutická společnost i celý inovativní farmaceutický průmysl.“* (AIFP, on-line, cit. 2013-10-10)

Certifikace probíhá tak, že reprezentant musí úspěšně splnit dvě části zkoušky, a to nejprve online test a pak písemné přezkoušení před komisí. Před absolvováním si má možnost nastudovat danou problematiku v poskytnuté literatuře, prostudovat odkazy na příslušné právní předpisy. K dispozici je pak 139 otázek, z nichž počítač vygeneruje nejprve 40 při online testu a 10 při závěrečném testu, který probíhá na centrále AIFP. Reprezentant, kterému se podaří splnit obě dvě části zkoušky, získává certifikát, který je platný po dobu pěti let a má zároveň přístup k pravidelně aktualizovaným informacím, jež se vztahují k výkonu jeho činnosti.

Pro dosažení stanovených cílů a rozvoj pracovníků ve firmě je využíván „My performance management program“. Na začátku roku si reprezentant po domluvě se svým manažerem stanoví S.M.A.R.T. cíle na období celého roku. Cíle musí být ambiciózní a týkají se navýšení plánu, počtu seminářů, počtu návštěv atd. Na konci roku se provádí zhodnocení stanovených cílů. Stanovují se konkrétní požadavky na pracovní výkon a jsou předkládány nástroje, které by měly pomoci k dosažení požadovaných cílů. K tomu si dále zaměstnanec, společně po domluvě se svým nadřízeným, vybírá vzdělávání, které ale musí být v souladu s cíly celé společnosti. Nutností je i dodržování nastavených hodnot celé společnosti.

5.1.4 Řízení pracovního výkonu ve farmaceutické firmě

Hlavní náplní práce medicínského reprezentanta jsou prodejní návštěvy a obchodní aktivity v přiděleném regionu. Reprezentant je zodpovědný za prodej svěřených produktů v určitém regionu a za odborné znalosti, které se daného produktu týkají. Proto je i řízení pracovního výkonu zaměřeno především na zdokonalování prodejních dovedností, produktových znalostí, znalostí zákona a etických kodexů, informačních technologiích, jazykové vybavenosti, ale i v lepší práci v oblasti territory managementu. Zodpovědnost za rozvoj reprezentantů má ve farmaceutické firmě manažer. Ten na svěřeném území zodpovídá za výsledky, které za svůj tým dodá. Důležité pro úspěšné plnění prodejních závazků je kompetentnost reprezentanta v oblasti prodejních dovedností. Kompetentností manažera je ho v této oblasti rozvíjet.

Nejčastěji se k rozvoji v této oblasti používá coaching a zpětná vazba, mentoring, pak při nástupu nového reprezentanta. Jako mentor zde vystupuje některý ze služebně starších kolegů, ale zodpovědnost nese manažer. Manažer reprezentanta koučuje během společných návštěv. Tomuto dni předchází dohoda o naplánování návštěv a stanovení konkrétních cílů na tento den. Cíl se stanovuje na základě vyhodnocení předchozích návštěv, ze kterého vyplynou potřeby ke zlepšení. Manažer si tak ověřuje produktové znalosti, znalosti obchodní např. zvládání námitek, vedení prodejního rozhovoru, ale i zvládání time managementu. Manažer sleduje prodejní rozhovor a poté klade důraz zejména na vlastní hodnocení reprezentanta, případně ho otázkami stimuluje k hledání případných zlepšení na další návštěvu. Po skončení poslední návštěvy se hodnotí celý den. Pokud dojde k nesouladu v hodnocení, má reprezentant možnost obhájit si vlastní názor. Na závěr celého hodnocení vzniká standardizovaný zápis. Cíl pro další návštěvy vychází ze zápisu. Po skončení návštěv se také vyhodnocují výkonové cíle, jako je plnění plánu, podíl na trhu apod. Reprezentant má opět prostor obhajovat své výsledky a hledat možnosti pro další zlepšení. Manažeři pak na základě zjištěných nedostatků v terénu navrhnou jaká školení a pro které reprezentanty je vhodné implementovat do interního systému.

5.2 Cíl a hypotézy výzkumu

Hlavním cílem této práce bylo ověření problematiky vzdělávání v zaměstnání a jeho vlivu na pracovní výkon v odvětví farmaceutického obchodu u cílové skupiny s pracovním zařazením medicínský reprezentant, a to u počtu 150 různých pracovníků. Dále odhalení rozdílů v potřebě se vzdělávat mezi ženami a muži, různými věkovými kategoriemi, středoškolským či vysokoškolským vzděláním a odlišnou dobou praxe ve farmaceutickém obchodu.

Ve výzkumu bylo vycházeno z přesvědčení, že v potřebě se vzdělávat u předmětné profese existuje určitá závislost na pohlaví, věku, stupni vzdělání a době praxe. Před zpracováním výsledků průzkumu bylo stanoveno několik hypotéz, které měly být výzkumem potvrzeny nebo naopak vyvráceny.

5.3 Charakteristika výzkumného vzorku

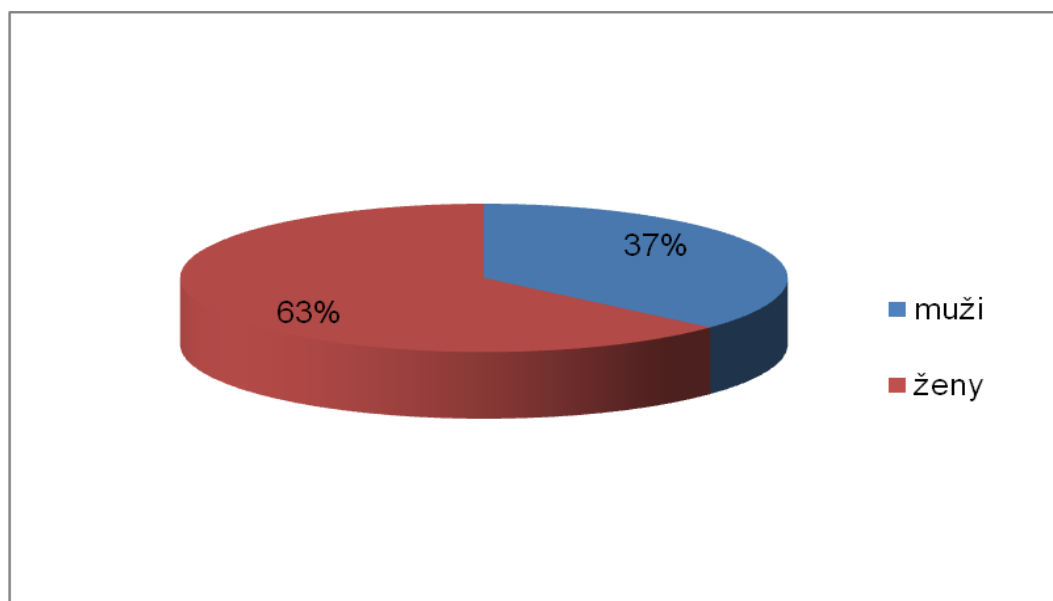
K uskutečnění dotazníkového šetření bylo osloveno celkem 150 medicínských reprezentantů působících ve stejné farmaceutické firmě, pracující v různých regionech České republiky. Jedná se o originální nadnárodní farmaceutickou společnost s cca 250 zaměstnanci. Pro kvalitativní výsledek průzkumu bylo z osloveného počtu reprezentantů náhodným výběrem vyčleněno 30 dotazníků k dílčímu vyhodnocení. Ze 150 emailem rozeslaných dotazníků bylo v první fázi vráceno celkem 135 vyplněných dotazníků. Následně byly rozeslány upomínající emaily, kde byli respondenti požádáni o nutnost spolupráce. Dotazníky odevzdalo ještě 5 respondentů. Celkem ke zhodnocení bylo 140 dotazníků, 10 dotazníků nebylo vráceno vůbec. návratnost dotazníků byla 93 %. Data z jednotlivých dotazníků byla zpracována do tabulek a vytvořeny grafy, které jsou názornější a umožňují lepší srovnání. Z celkového počtu 140 oslovených reprezentantů bylo 99 žen a 41 mužů. Ke 30 respondentům, kteří byli vyčleněni náhodným výběrem, manažer poskytl data, která se týkala výkonnostních kritérií, a to ročního plnění plánu v %, plnění kompetenčních cílů a výsledků odborného testování. Data pak byla zpracována do excelovských tabulek, vyhodnocena a názorně doplněna.

Tabulka 1: Zastoupení respondentů podle pohlaví

Pohlaví	počet	%
muži	11	37
ženy	19	63

Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Graf 1: Zastoupení respondentů podle pohlaví



Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

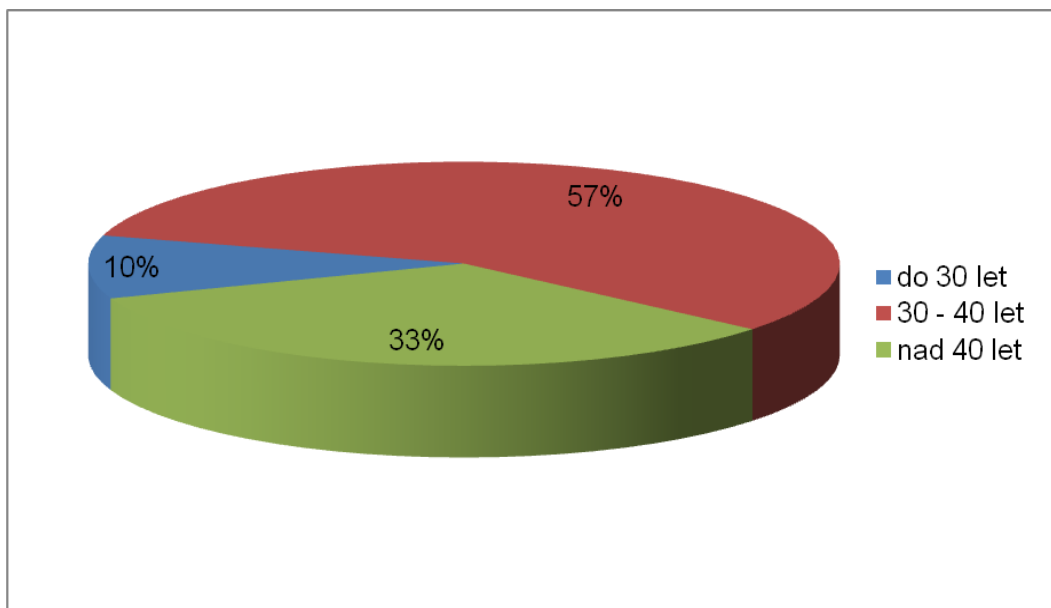
Graf č. 1 zobrazuje rozdělení skupiny dotazovaných podle pohlaví a zároveň odpovídá na otázku, zda ve farmaceutickém obchodu pracuje více žen či mužů. Z náhodně vybraných respondentů bylo 19 žen, což odpovídá 63 % z daného celku, a 11 mužů, což je 37 %.

Tabulka 2: Zastoupení respondentů podle věku

Věk	do 30 let	30 - 40 let	nad 40 let
%	10	57	33
počet	3	17	10

Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Graf 2: Zastoupení respondentů podle věku



Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

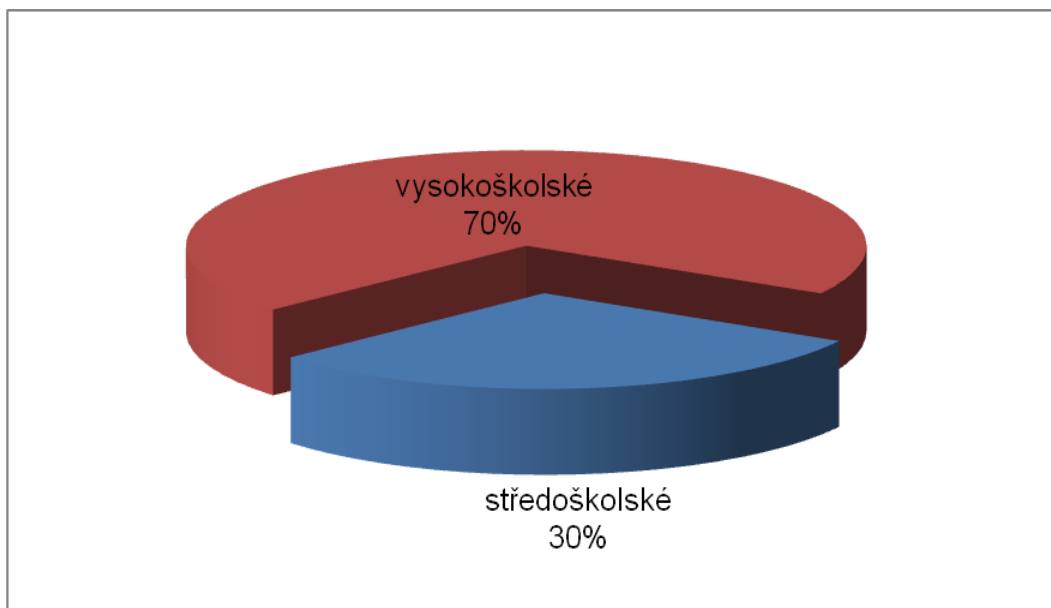
Dalším sledovaným kritériem byl věk. Potřeba vzdělávání je určitě různě vnímána mladým v oboru nezkušeným člověkem, jinak reprezentantem středního věku a jinak praxí zkušeným leadrem. Proto byla daná skupina respondentů rozdělena do tří věkových kategorií. V kategorii do 30 let byli z výběru celkem 3 respondenti, v kategorii od 31 do 40 let celkem 17 respondentů, a v poslední kategorii od 41 let do důchodového věku bylo 10 respondentů.

Tabulka 3: Zastoupení respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání.

Vzdělání	počet	%
středoškolské	9	30
vysokoškolské	21	70

Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Graf 3: Zastoupení respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání.



Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

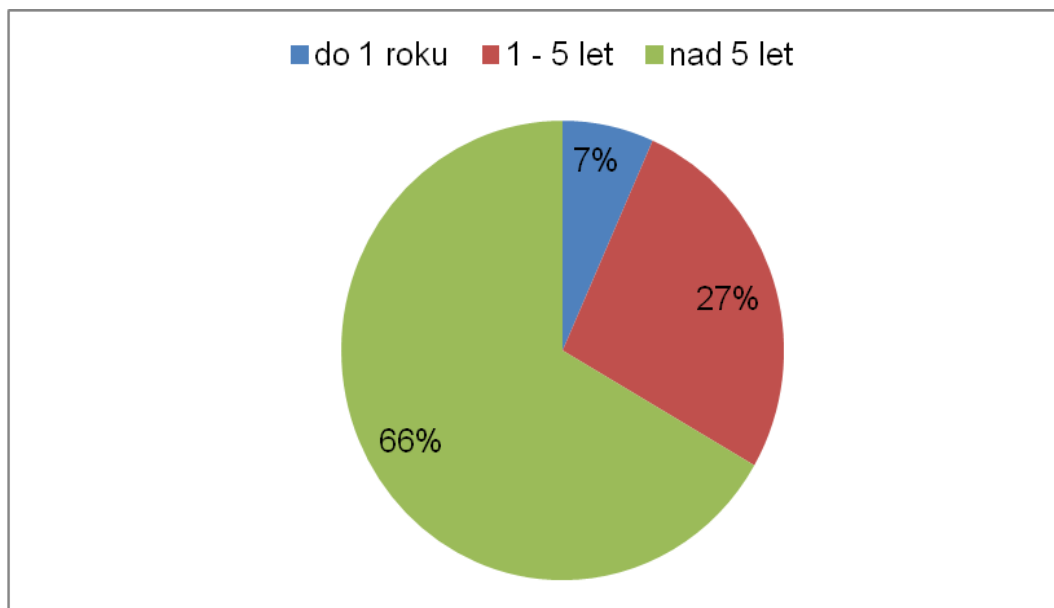
Graf č. 3 zobrazuje další sledované kritérium, kterým bylo nejvyšší dosažené vzdělání. V daném vzorku respondentů bylo zastoupeno 21 vysokoškolsky vzdělaných reprezentantů různého zaměření, což představovalo 70 % z dané skupiny vybraných, a 9 středoškoláků, kteří představovali 30 %.

Tabulka 4: Zastoupení respondentů podle délky praxe u firmy.

Praxe	do 1 roku	1 - 5 let	nad 5 let
%	7	27	67
počet lidí	2	8	20

Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Graf 4: Zastoupení respondentů podle délky praxe u firmy.



Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

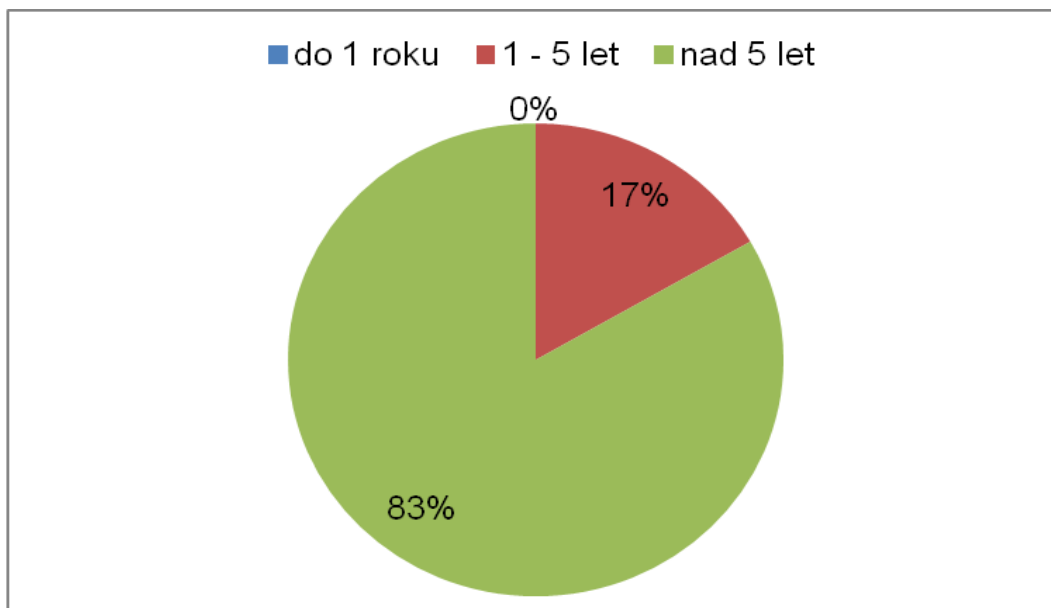
Dalším kritériem byla délka praxe u stejné firmy. Ve vzorku respondentů byli 2 reprezentanti s praxí ve firmě do jednoho roku, což představovalo 7 %, osm reprezentantů s praxí od 1 roku do 5 let, což představovalo 27 %, a 20 reprezentantů s praxí nad 5 let, což byla většina v množství 66 %.

Tabulka 5: Zastoupení respondentů podle délky praxe ve farmácii celkem.

Praxe	do 1 roku	1 - 5 let	nad 5 let
%	0	17	83
počet lidí	0	5	25

Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Graf 5: Zastoupení respondentů podle délky praxe ve farmacii celkem.



Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Sledování délky praxe ve firmě bylo doplněno ještě délkou celkové praxe ve farmaceutickém obchodu. S délkou praxe ve farmacii do jednoho roku nebyl ani jeden respondent, což znamená, že všichni respondenti se ve farmacii pohybují delší dobu. S celkovou praxí do pěti let bylo 5 reprezentantů, což je 17 %, s praxí nad 5 let bylo 25 reprezentantů, což je 83 %.

5.4 Metody sběru dat, sběr a zpracování údajů

Pro účely získání potřebných dat byla použita technika dotazníkového šetření. Jedná se o výzkum orientovaný kvantitativně. Byly vytvořeny dva typy dotazníků. První byl zaměřen na vzdělávání ve firmě, označený jako „dotazník firemního vzdělávání“, a druhý na výsledky plnění plánu a výsledky testování jednotlivých reprezentantů, označený jako „dotazník výkonu“. Při sestavování dotazníků bylo vycházeno z výzkumných cílů a jednotlivých hypotéz.

První typ dotazníku byl distribuován přímo jednotlivým kolegům - medicínským reprezentantům. Ti byli informováni o záměru provést výzkum, seznámeni s tím, čeho se výzkum týká, byly jim předány instrukce k vyplňování dotazníku, časovém horizontu pro jeho vyplnění a následném sběru. Otázky byly vytvořeny stručné, srozumitelné a jednoduché. V dotazníku bylo celkem použito osmnáct otázek. U otázek respondenti volili jednu možnost odpovědi, pouze u otázky č. 9 „Jakých vzdělávacích programů jste se zúčastnil(a) za poslední rok a kolikrát?“ rozšířili odpověď o počet účastí na konkrétním vzdělávacím programu. Dále byly zjišťovány údaje o pohlaví, věkové skupině, dosaženém vzdělání, praxi ve firmě a praxi ve farmacii celkem. Dotazník obsahoval 18 tvrzení a respondenti vybírali odpověď, která nejlépe vystihovala jejich názor a vlastní zkušenost. Dotazník byl pak vyhodnocen podle stanoveného postupu. Pro vyhodnocování hypotéz se autorka zaměřila na vyhodnocování otázky č. 9, kde účast na vzdělávání vždy po jedné účasti na konkrétním vzdělávacím programu za rok byla nazvána jako „vzdělávání stanovené firmou“, neboť firmou je požadována minimálně jednou účast na vzdělávacím programu. Účast v počtu více účastí na konkrétním vzdělávacím programu za rok byla nazvána jako „vzdělávání nad rámec stanovený firmou“. Dále se autorka zaměřila na vyhodnocování otázky č. 13 „Máte potřebu se dále vzdělávat?“ a odpovědím přiřadila postupně body od 1 do 5, kdy 5 bodů bylo přiřazeno odpovědi „souhlasím“ (viz Příloha).

Druhý typ dotazníku byl předán k vyplnění area manažerovi. Tento do dotazníku zanesl výsledky evidované firmou k jednotlivým reprezentantům. V dotazníku byly stanoveny otázky k plnění plánu a otázky k výsledkům testování ve firmě. Plnění plánu i testování bylo ohodnoceno body od 1 do 3, kdy nejvíce bodů obdrželo plnění plánu nad 100 % a testování označené jako výborné. Plnění plánu a výsledky testování byly dále zohledněny a vyhodnoceny společně, a toto nazváno jako výkon reprezentanta. Bodové ohodnocení plnění plánu tak bylo sečteno s bodovým ohodnocením testování a dle součtů bodů 1-2, 3-4 a 5-6 určeny opět tři stupně kvality výkonu. Tyto byly pro další vyhodnocování opět bodově ohodnoceny od 1 do 3, kdy tři body obdržel výborný výkon.

Tabulka 6: Dotazník plnění plánu a výsledků testování - výkon

Dotazník výkonu		
otázka č.		hodnocení přidělením bodů 1,2,3 (3 = nejlépe)
1	Plnění plánu - průměrné roční plnění	
	plní na 100 a více %	
	plní na 90-100%	
	neplní	
2	Výsledky testování	
	výborné	
	dobré	
	nedostačující	

Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Bodové ohodnocení odpovědí bylo podle potřeby výzkumu porovnáváno jak v okruhu všech náhodně vybraných dotazníků respondentů, tak v okruhu jednotlivých zkoumaných skupin.

5.5 Časová organizace výzkumu podle jeho fází

Nejprve byla zahájena přípravná fáze, která zahrnovala studium literatury, studium firemních materiálů týkajících se vzdělávání a plnění plánu, a příprava dotazníků. Ve druhé realizační fázi proběhlo dotazníkové šetření, které bylo zahájeno v květnu roku 2013, a to prostřednictvím počítačových sítí. Nejprve bylo tři dny po sobě každý den rozesláno 50 dotazníků, celkem tedy 150. U všech respondentů nebyla žádná pochybnost o tom, že by nebyli schopni plně ovládat počítač. Lhůta pro vyplnění dotazníků byla časově ohraničená, a to na období 3 týdnů. Vzhledem k tomu, že po uplynutí lhůty se vrátilo 135 dotazníků, byli respondenti vyzváni opětovně. Lhůta byla kratší, 1 týden, a vrátilo se 10 dotazníků. Zbylé dotazníky se nevrátily ani po uplynutí měsíční lhůty. Návratnost dotazníků tedy byla 97 %. Náhodným výběrem pak autorka vyčlenila 30 dotazníků. K těmto 30 respondentům následně v měsíci srpnu poskytl

přímý nadřízený, manažer firmy potřebná data, která sloužila autorce k dalšímu zpracování. Data byla použita za období jednoho roku a to od ledna roku 2012 do prosince roku 2012. Dotazníky a poskytnuté výstupy týkající se výkonostních parametrů byly následně zpracovány, a to v období následujícího měsíce. Ve třetí fázi realizační, která započala v září, byla data zpracována a interpretována, celá interpretace byla doplněna názorně pomocí tabulek a grafů. Dále byla vytvořena závěrečná zpráva a doporučení.

5.6 Vyhodnocení dotazníku firemního vzdělávání

Otázka číslo 6

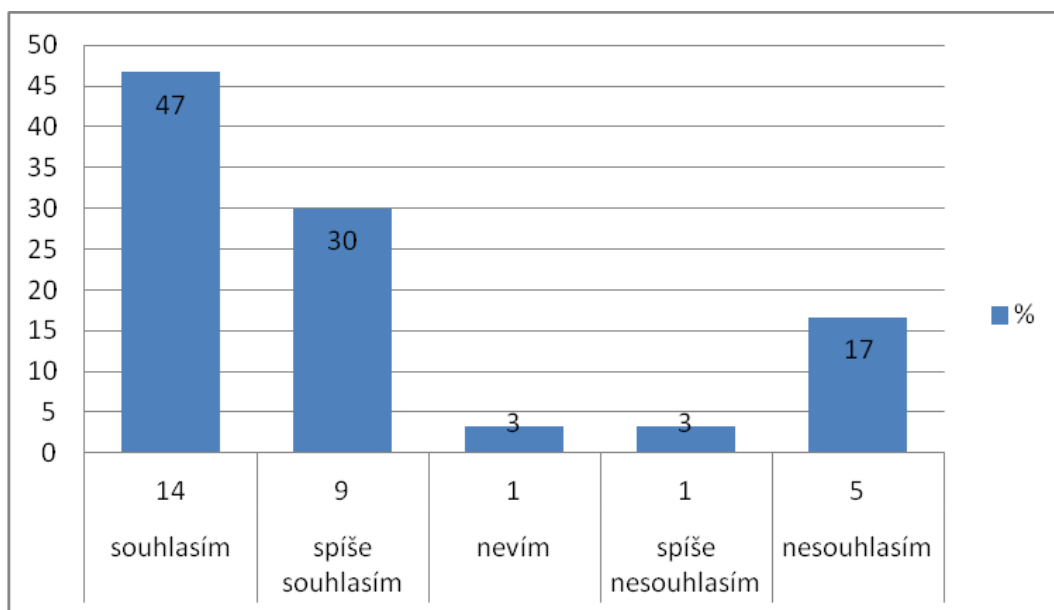
Považujete zaměstnanecké vzdělávání jako výhodu?

Tabulka 7: Odpovědi na otázku č. 6

Otázka č. 6	počet	%
souhlasím	14	47
spíše souhlasím	9	30
nevím	1	3
spíše nesouhlasím	1	3
nesouhlasím	5	17

Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Graf 6: Odpovědi respondentů na otázku č. 6



Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Zaměstnanecké vzdělávání považuje jednoznačně za výhodu 47 % respondentů a dalších 30 % respondentů spíše souhlasí. Uprostřed jsou odpovědi dvou respondentů, kteří nevědí nebo spíše nesouhlasí, 5 respondentů jednoznačně nesouhlasí, což je 17 %.

Otázka číslo 7

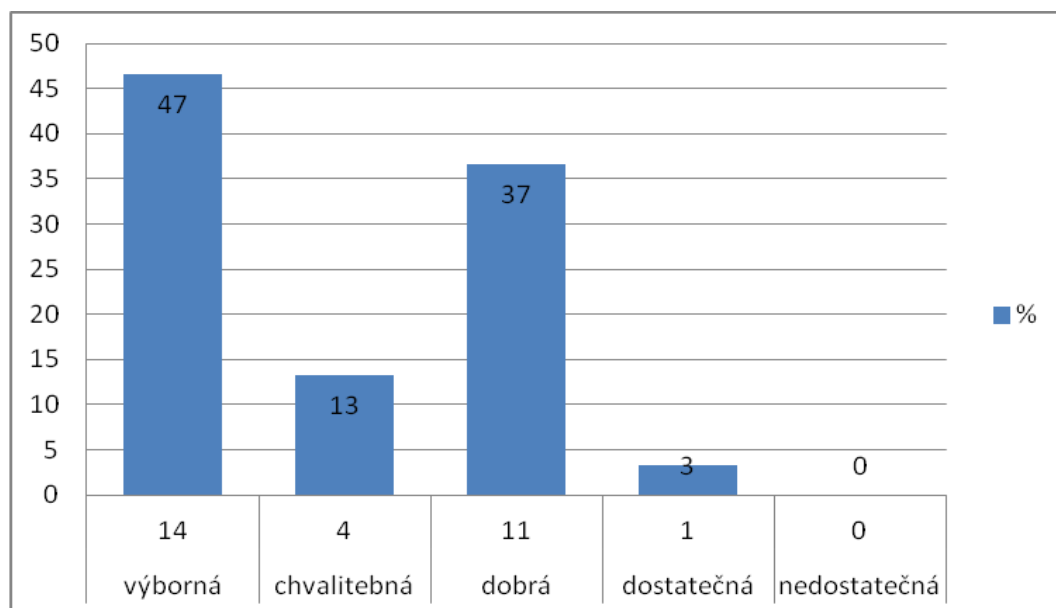
Jak hodnotíte úroveň vzdělávání ve Vaší firmě?

Tabulka 8: Odpovědi na otázku č. 7

Otázka č. 7	počet	%
výborná	14	47
chvalitebná	4	13
dobrá	11	37
dostatečná	1	3
nedostatečná	0	0

Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Graf 7: Odpovědi respondentů na otázku č. 7



Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Úroveň vzdělávání ve firmě hodnotí 47 % respondentů jako výbornou, 13 % respondentů jako chvalitebnou, 37 % jako dobrou a pouze 3 % jako dostatečnou. Nikdo neoznačil úroveň vzdělávání jako nedostatečnou.

Otázka číslo 8

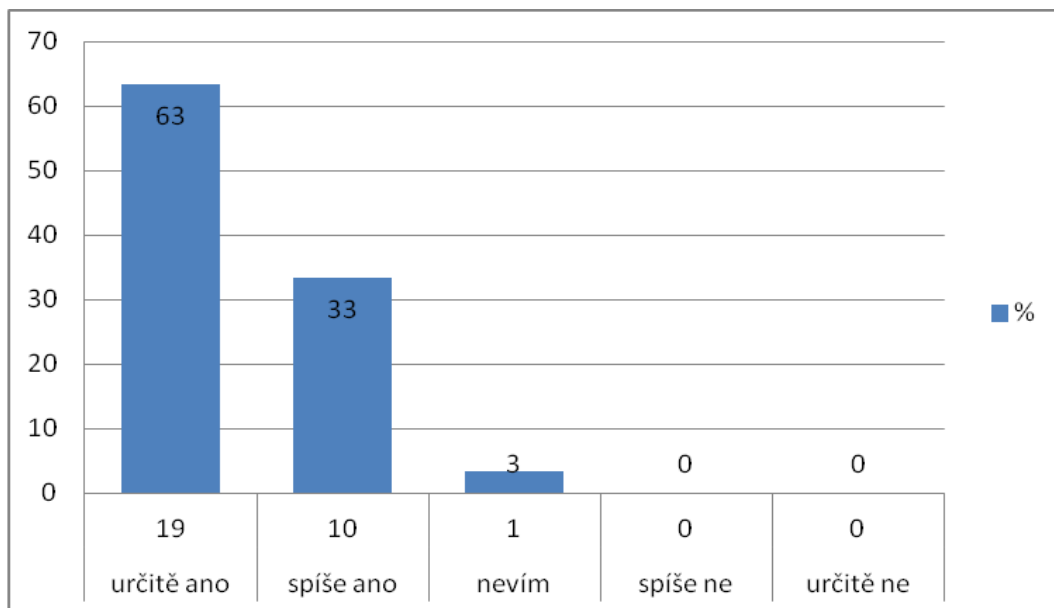
Je podle Vás dostatek možností se vzdělávat ve Vaší firmě?

Tabulka 9: Odpovědi na otázku č. 8

Otázka č. 8	počet	%
určitě ano	19	63
spíše ano	10	33
nevím	1	3
spíše ne	0	0
určitě ne	0	0

Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Graf 8: Odpovědi respondentů na otázku č. 8



Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Dostatek možností se vzdělávat považuje ve firmě 63 % respondentů a 33 % jako spíše ano. Pouze 3 % respondentů neví a nikdo neodpověděl záporně. Tzn., že ve firmě jsou možnosti vzdělávání na velmi dobré úrovni.

Otázka číslo 9

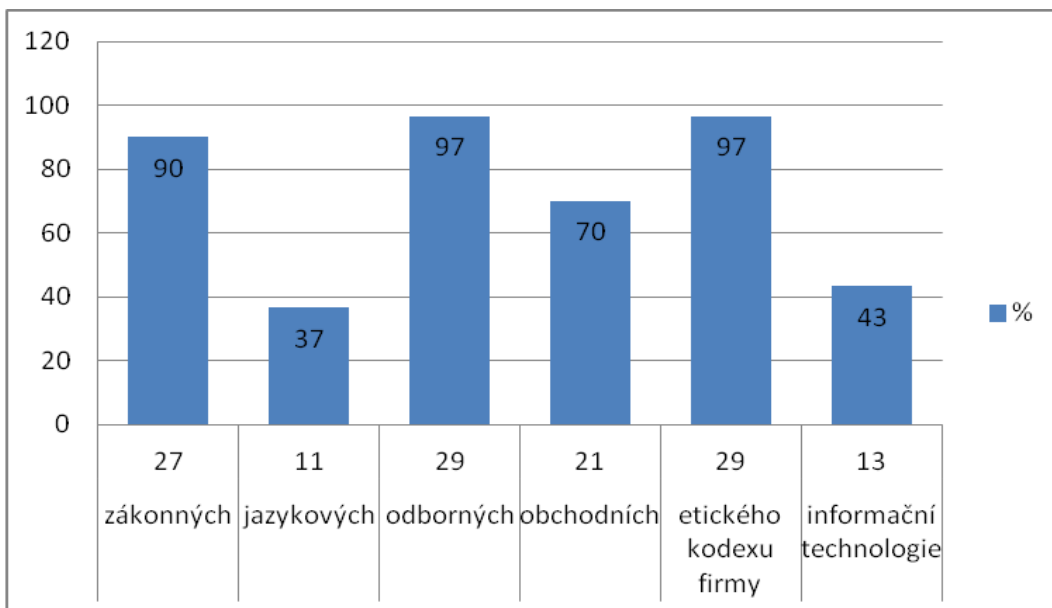
Jakých vzdělávacích programů jste se zúčastnil (a) za poslední rok a kolikrát?

Tabulka 10: Odpovědi na otázku č. 9 - jakých

Otázka č. 8	počet	%
zákonných	27	90
jazykových	11	37
odborných	29	97
obchodních	21	70
etického kodexu firmy	29	97
informační technologie	13	43

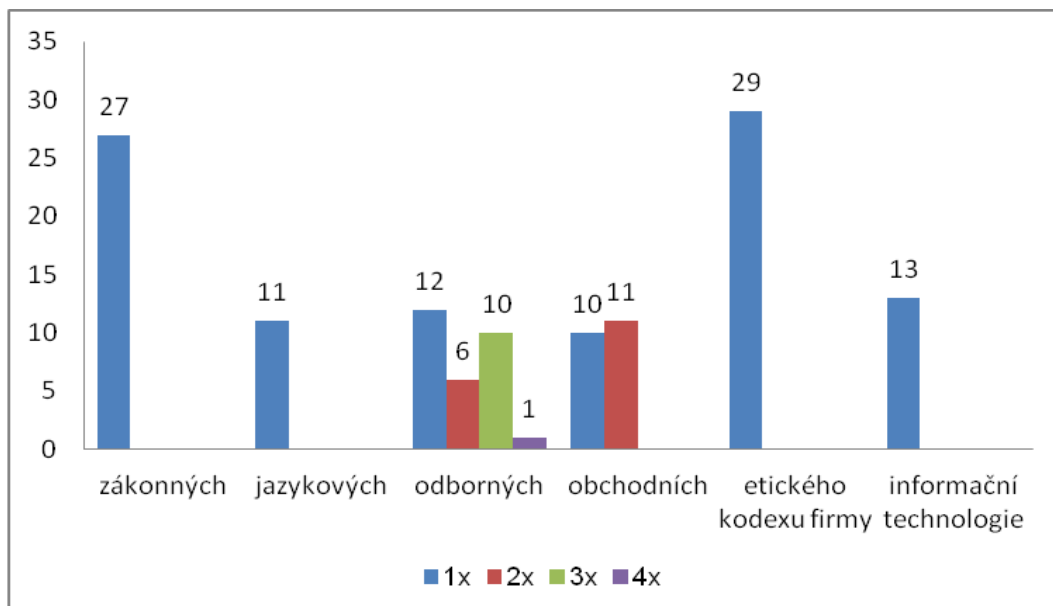
Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Graf 9: Odpovědi respondentů na otázku č. 9 - jakých



Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Graf 10: Odpovědi respondentů na otázku č. 9 - kolikrát



Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Největší účast měly vzdělávací programy odborné a etického kodexu a to 97 %, dále zákonné ve výši 90 %. Nejméně se respondenti účastnili vzdělávacího programu

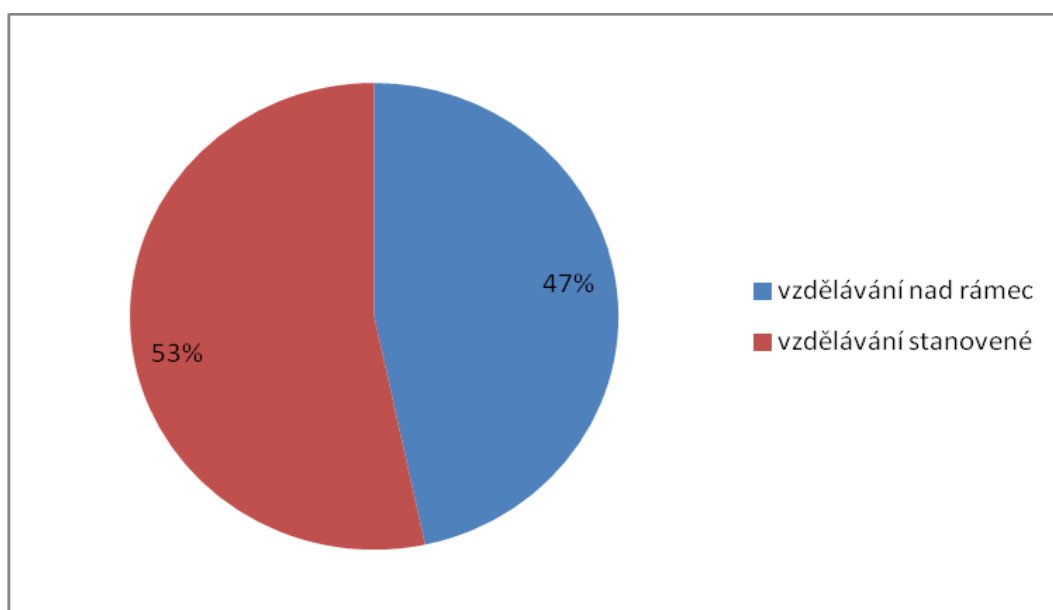
informační technologie – 43 % a jazykového vzdělávání – 37 %. Opakovaně se nejvíce účastnili respondenti odborného a obchodního vzdělávání, a to 17 respondentů dvakrát, 10 respondentů třikrát a jeden respondent dokonce čtyřikrát.

Tabulka 11: Vyhodnocení účasti na vzdělávání

Vzdělávání	vzdělávání nad rámec	vzdělávání stanovené
%	47	53
počet osob	14	16

Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Graf 11: Vyhodnocení účasti na vzdělávání



Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Každý reprezentant musí mít v kalendářním roce alespoň jednu účast na vzdělávacím programu. Vzdělávání nad rámec stanovený firmou absolvovalo 47 % respondentů a vzdělávání v množsví stanoveném firmou absolvovalo 53 % respondentů.

Otázka číslo 10

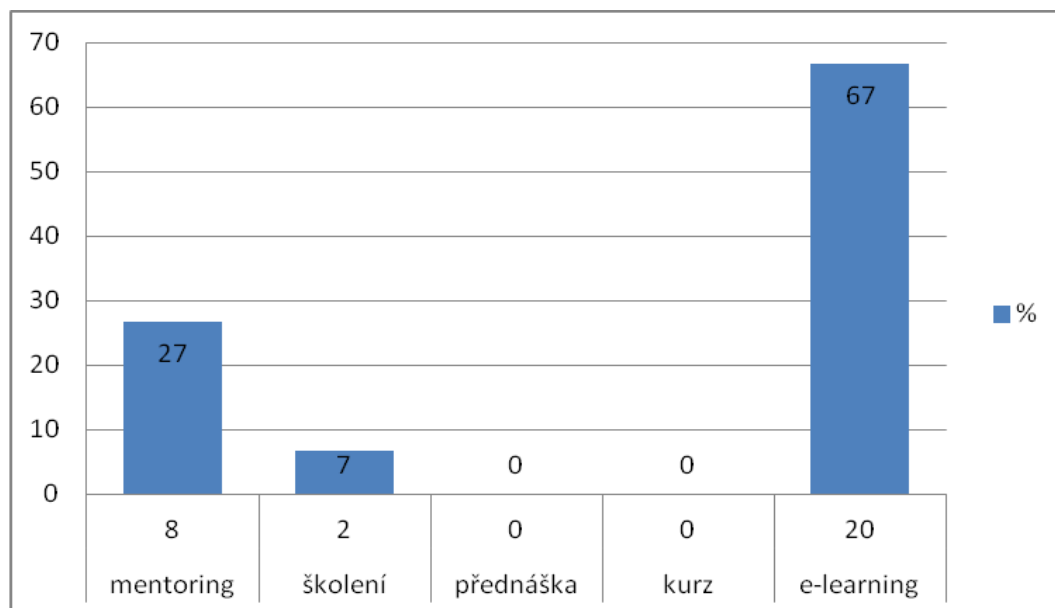
Jaká metoda vzdělávání Vám nejvíce vyhovuje?

Tabulka 12: Odpovědi na otázku č. 10

Otázka č. 10	počet	%
mentoring	8	27
školení	2	7
přednáška	0	0
kurz	0	0
e-learning	20	67

Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Graf 12: Odpovědi respondentů na otázku č. 10



Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Jako forma vzdělávání nejvíce vyhovuje e-learning, což odpovědělo 67 % respondentů, méně pak mentoring a školení. Naopak vůbec nevyhovuje přednáška a kurz, které nevybral ani jeden respondent.

Otázka číslo 11

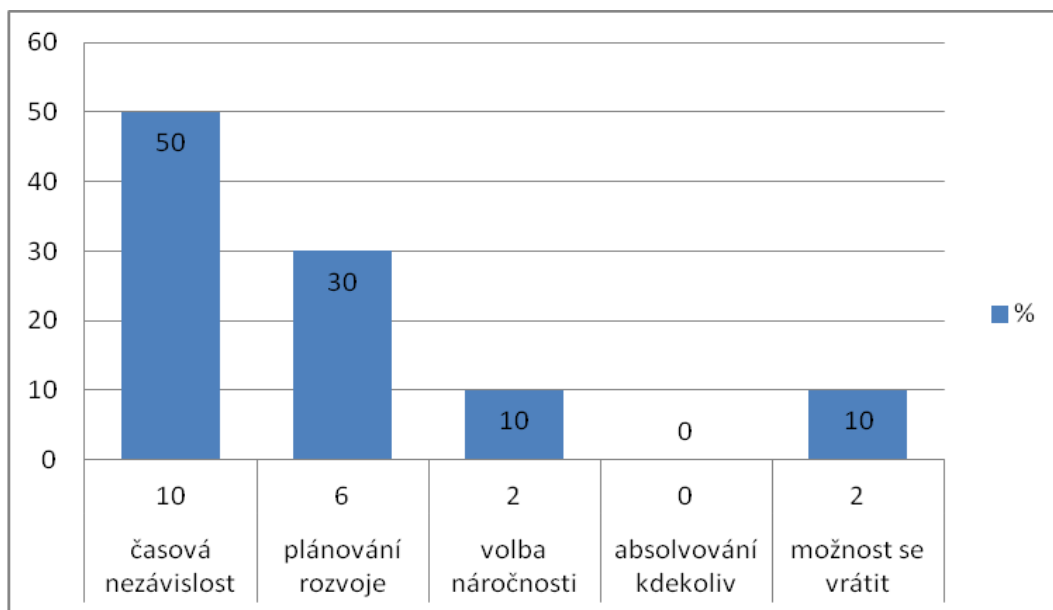
Z jakého důvodu preferujete e-learning?

Tabulka 13: Odpovědi na otázku č. 11

Otázka č. 11	počet	%
časová nezávislost	10	50
plánování rozvoje	6	30
volba náročnosti	2	10
absolvování kdekoliv	0	0
možnost se vrátit	2	10

Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Graf 13: Odpovědi respondentů na otázku č. 11



Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Respondenti, kteří vybrali jako preferovanou metodu vzdělávání e-learning, jako hlavní důvod uvedli časovou nezávislost – 50 %. Pro 30 % respondentů byla důvodem možnost samostatného plánování osobního rozvoje dle nabídky kurzů, pro 10 % možnost volby stupně náročnosti a možnost kdykoliv se vrátit k absolvovanému kurzu a zopakovat si ho.

Otázka číslo 12

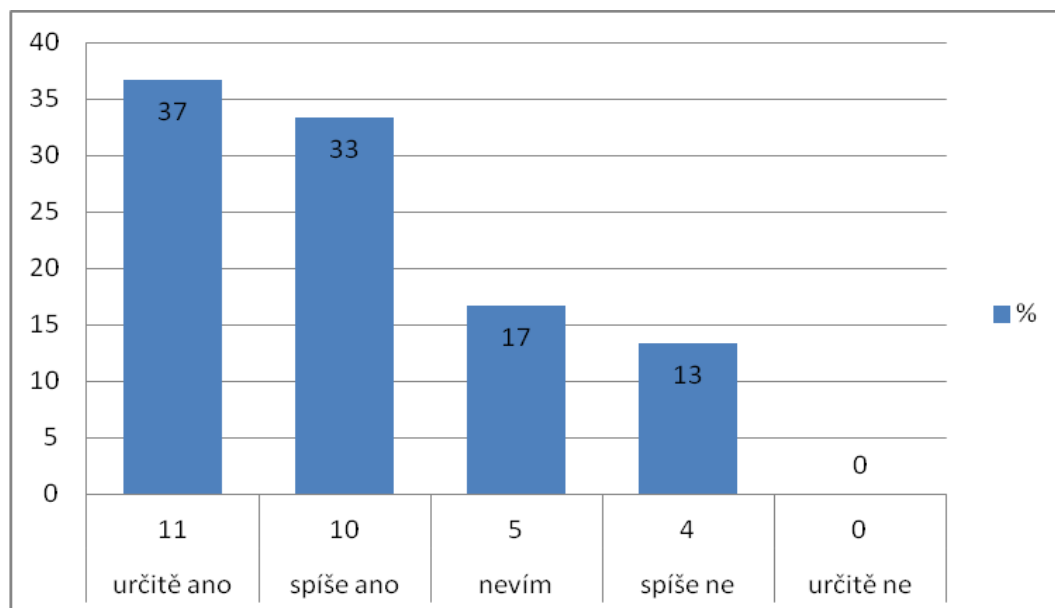
Splnilo vždy vzdělávání Vaše očekávání?

Tabulka 14: Odpovědi na otázku č. 12

Otázka č. 12	počet	%
určitě ano	11	37
spíše ano	10	33
Nevím	5	17
spíše ne	4	13
určitě ne	0	0

Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Graf 14: Odpovědi respondentů na otázku č. 12



Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Pro 37 % respondentů určitě ano a pro 33% respondentů spíše ano vzdělávání splnilo očekávání. Naopak 13 % respondentů nebylo se vzděláváním spokojeno.

Otázka číslo 13

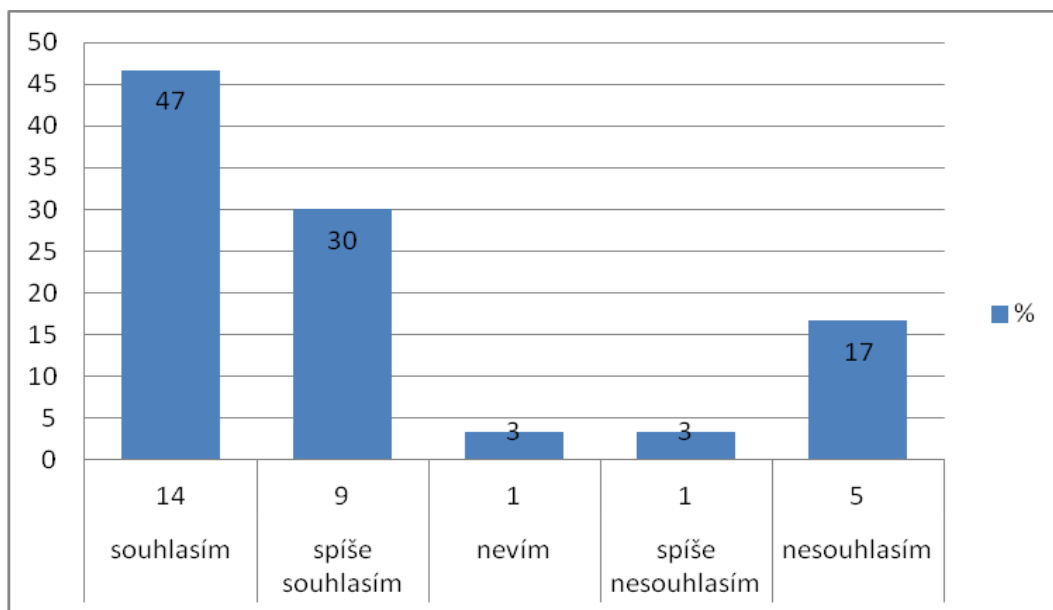
Máte potřebu se dále vzdělávat?

Tabulka 15: Odpovědi na otázku č. 13

Otázka č. 13	počet	%
souhlasím	14	47
spíše souhlasím	9	30
nevím	1	3
spíše nesouhlasím	1	3
nesouhlasím	5	17

Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Graf 15: Odpovědi respondentů na otázku č. 13.



Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Potřebu se vzdělávat projevilo 47 % respondentů a dalších 30 % respondentů spíše souhlasí. Naopak 17 % respondentů nemá potřebu se vůbec vzdělávat a 3 % spíše nesouhlasí.

Otázka číslo 14

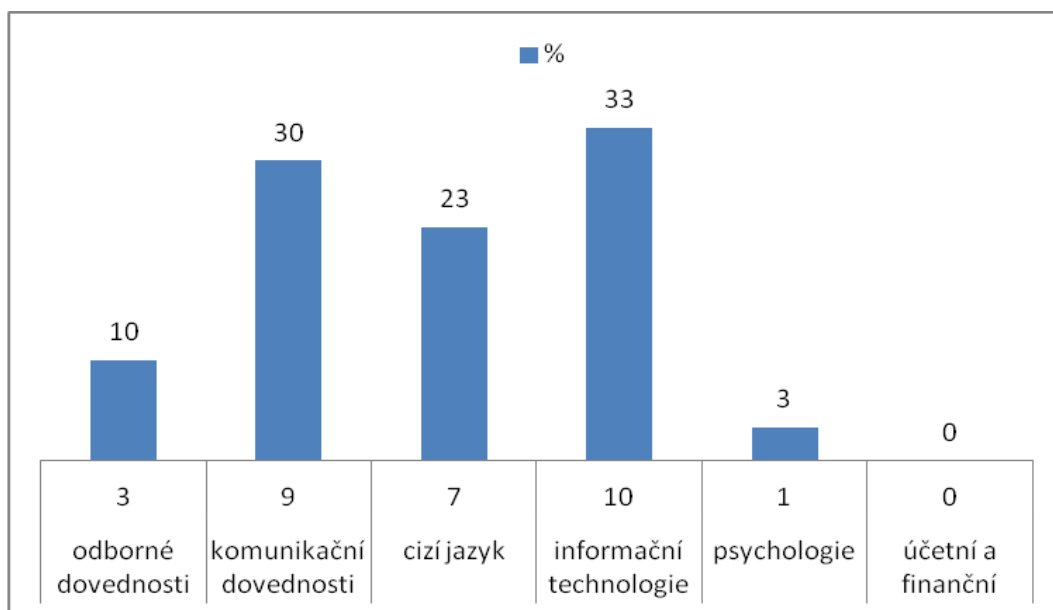
O jaké vzdělávání byste měl(a) zájem?

Tabulka 16: Odpovědi na otázku č. 14

Otázka č. 14	počet	%
odborné dovednosti	3	10
komunikační dovednosti	9	30
cizí jazyk	7	23
informační technologie	10	33
psychologie	1	3
účetní a finanční	0	0

Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Graf 16: Odpovědi respondentů na otázku č. 14



Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Největší zájem projeví respondenti o vzdělávání v oboru informační technologie – 33 %, dále komunikačních dovedností – 30 % a cizího jazyka – 23 %. Méně pak odborných dovedností a psychologie.

Otázka číslo 15

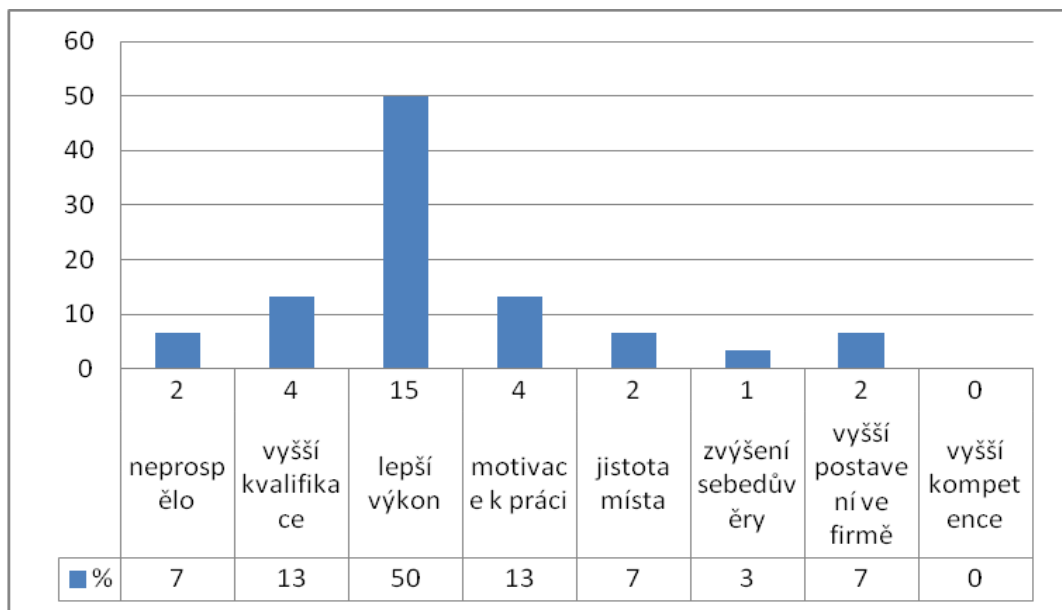
V jakém ohledu Vám prospělo vzdělávání ve Vaší firmě?

Tabulka 17: Odpovědi na otázku č. 15

Otázka č. 15	počet	%
neprospělo	2	7
vyšší kvalifikace	4	13
lepší výkon	15	50
motivace k práci	4	13
jistota místa	2	7
zvýšení sebedůvěry	1	3
vyšší postavení ve firmě	2	7
vyšší kompetence	0	0

Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Graf 17: Odpovědi respondentů na otázku č. 15



Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Pro 50 % respondentů znamenalo vzdělávání zvýšení výkonu. Pro 13 % vyšší kvalifikaci a motivaci k práci, pro 7 % jistotu místa a vyšší postavení ve firmě, a pouze 7 % respondentů vzdělávání nijak neprospělo.

Otázka číslo 16

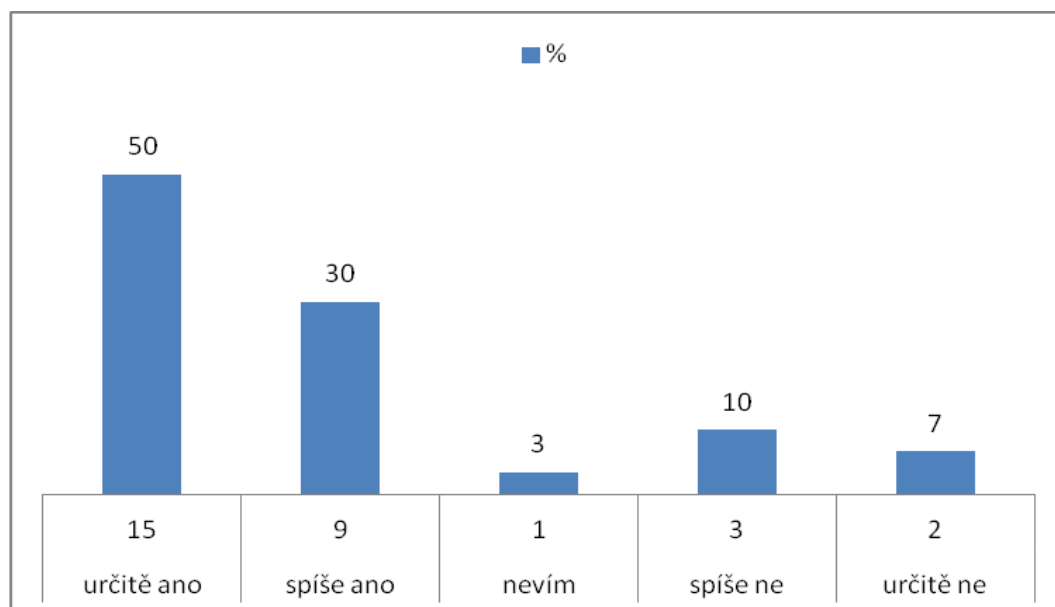
Je pro Vás vzdělávání ve firmě přínosem pro pracovní výkon?

Tabulka 18: Odpovědi na otázku č. 16

Otázka č. 16	počet	%
určitě ano	15	50
spíše ano	9	30
nevím	1	3
spíše ne	3	10
určitě ne	2	7

Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Graf 18: Odpovědi respondentů na otázku č. 16



Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Tato otázka dokresluje vyjádření na předchozí otázku, kdy pro 50 % respondentů určitě ano a pro 30 % respondentů spíše ano je vzdělávání ve firmě přínosem pro pracovní výkon. Pouze pro 5 % respondentů tomu tak není.

Otázka číslo 17

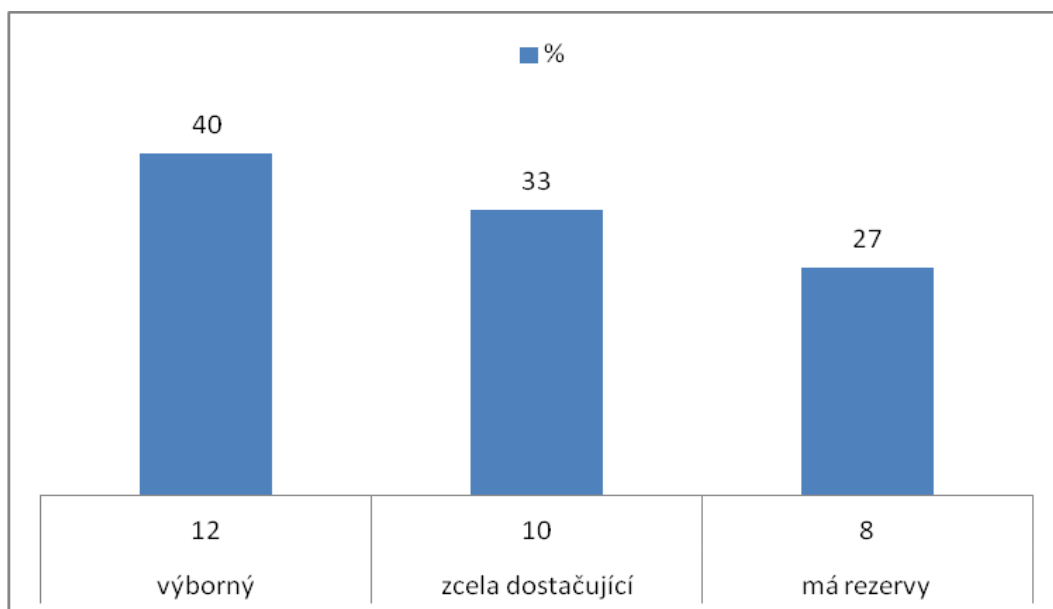
Myslím si, že můj pracovní výkon je:

Tabulka 19: Odpovědi na otázku č. 17

Otázka č. 17	počet	%
výborný	12	40
zcela dostačující	10	33
má rezervy	8	27

Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Graf 19: Odpovědi respondentů na otázku č. 17



Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Přes odpovědi na předchozí dvě otázky je pouze 40 % respondentů přesvědčeno, že jejich pracovní výkon je výborný a 33 % respondentů si myslí, že je dostačující. Naopak 27 % respondentů si je vědomo určitých rezerv ve svém pracovním výkonu.

Otázka číslo 18

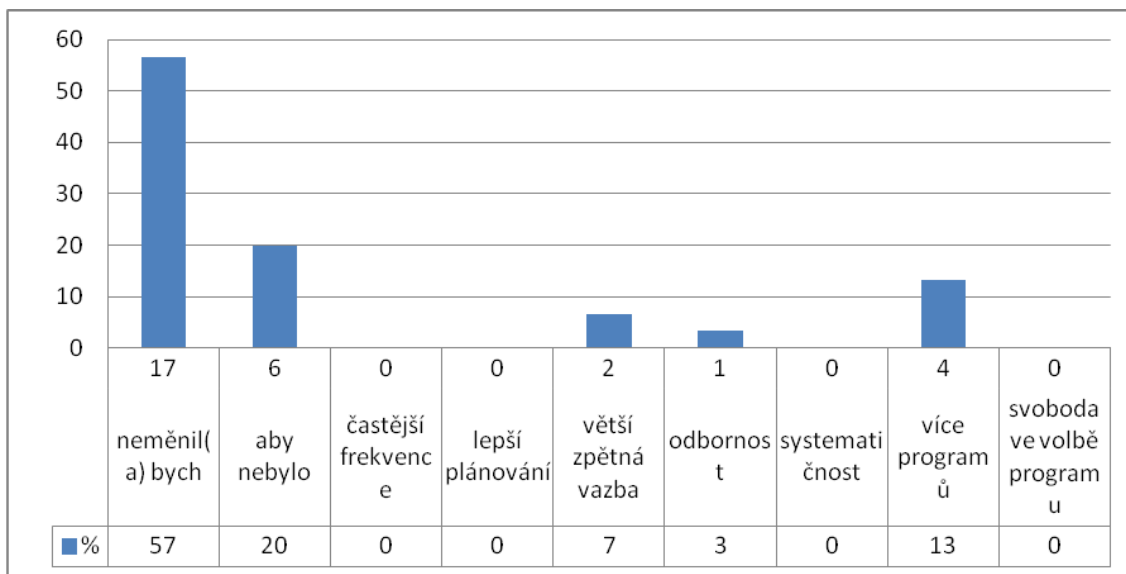
Co byste rád změnil(a) ve vztahu k vzdělávání ve Vaší firmě?

Tabulka 20: Odpovědi na otázku č. 18

Otázka č. 18	počet	%
neměnil(a) bych	17	57
aby nebylo	6	20
častější frekvence	0	0
lepší plánování	0	0
větší zpětná vazba	2	7
odbornost	1	3
systematičnost	0	0
více programů	4	13
svoboda ve volbě programu	0	0

Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Graf 20: Odpovědi respondentů na otázku č. 18



Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Celkem 57 % respondentů by vzdělávání ve firmě nijak neměnilo a naopak 20 % respondentů by ho raději nemělo. 13 % respondentů by pak uvítalo více vzdělávacích programů, 7 % respondentů větší zpětnou vazbu a 3 % respondentů větší odbornost.

5.7 Vyhodnocení dotazníku plnění plánu a testování

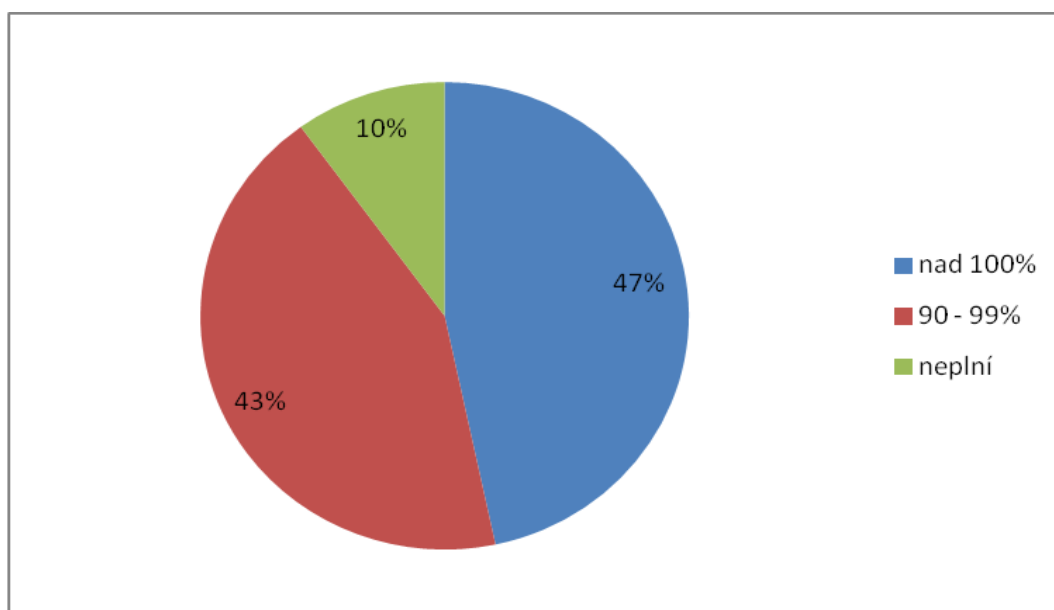
Plnění plánu se ve firmě považuje od dosažení plnění 90 %. Tzn., že do této hodnoty reprezentant plán neplní vůbec. Plnění plánu je dále rozděleno na hodnoty od 90 % do 99 % a od 100 % výše. Pro vyhodnocování plnění plánu bylo různé plnění ohodnoceno body od 1 do 3, kdy 3 body byly přiřazeny plnění plánu od 100 % výše.

Tabulka 21: Plnění plánu vybraných respondentů

Plnění plánu	nad 100%	90 - 99%	neplní
%	47	43	10
počet osob	14	13	3

Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Graf 21: Plnění plánu vybraných respondentů



Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Z vybraných respondentů množství 47 % plní plán na 100 % a výše, 43 % respondentů plán plní minimálně na 90 % a 10 % respondentů stanovený plán neplní.

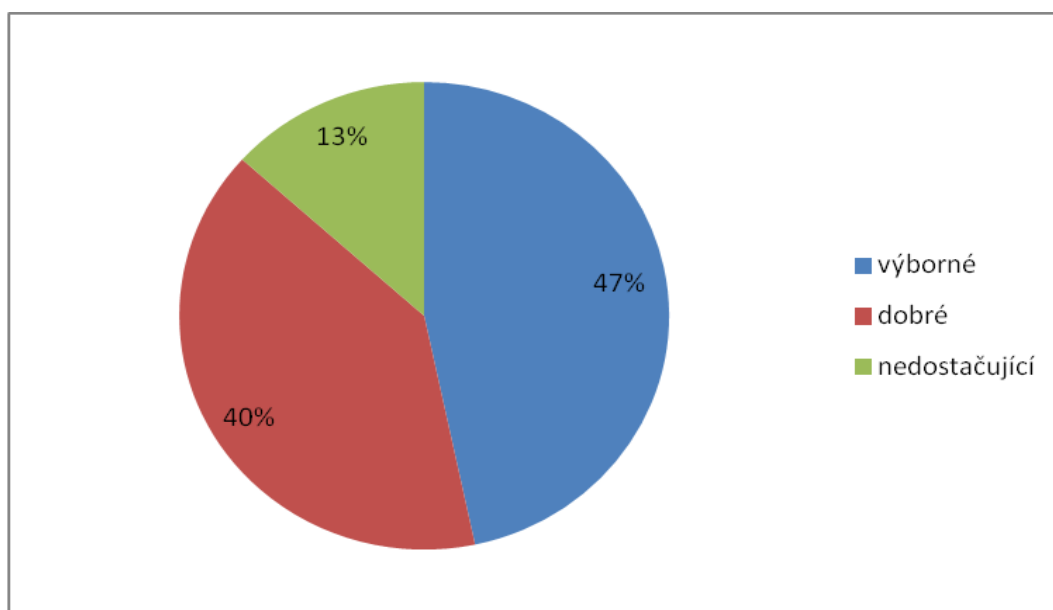
Jako další rozhodný faktor pro posuzování kvality vzdělávání ve firmě autorka zvolila výsledky testování reprezentantů. Výsledky ohodnotila body od 1 do 3, kdy tři body přiřadila výbornému výsledku testování.

Tabulka 22: Výsledky testování vybraných respondentů

Výsledky testování	výborné	dobré	nedostačující
%	47	40	13
počet osob	14	12	4

Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Graf 22: Výsledky testování vybraných respondentů



Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

V testování reprezentantů autorka zjistila výborné výsledky u 47 %, dobré výsledky u 40 % a nedostačující výsledky u 13 % respondentů.

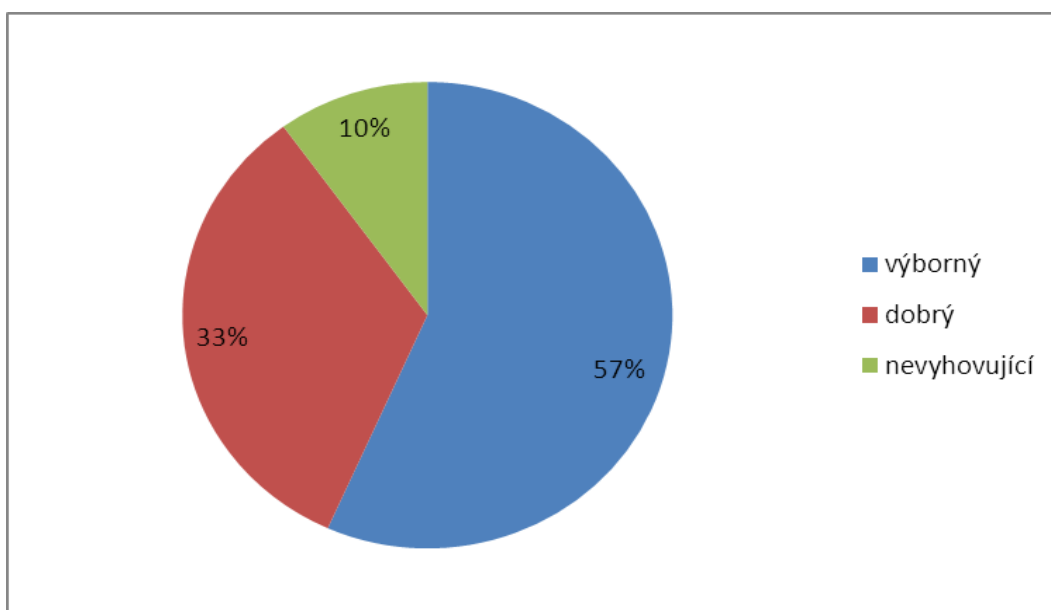
Plnění plánu a výsledky testování byly pro doplnění ještě vyhodnoceny společně a toto bylo nazváno jako výkon reprezentanta. Bodové ohodnocení plnění plánu bylo sečteno s bodovým ohodnocením testování a určeny tři stupně kvality výkonu. Nevyhovující výkon byl určen podle výsledného součtu bodů 2, dobrý výkon v rozmezí bodů 3-4 a výborný výkon v rozmezí bodů 5-6.

Tabulka 23: Výsledky výkonu vybraných respondentů

Výkon	výborný	dobrý	nevyhovující
%	57	33	10
počet osob	17	10	3

Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Graf 23: Výsledky výkonu vybraných respondentů



Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Tímto způsobem autorka zjistila u 57 % respondentů dosažení výborného výkonu, u 33 % respondentů dobrý výkon a 10 % respondentů s nevyhovujícím výkonem.

5.8 Výsledky výzkumu, interpretace údajů

Následující tabulky a grafy znázorňují výsledky výzkumu a tedy i odpovědi na stanovené hypotézy. V případě první hypotézy k potvrzení či vyvrácení hypotézy byl analyzován vždy počet respondentů sledovaného okruhu (pohlaví, věk, vzdělání, délka

praxe) rozdělených do sledovaných skupin (žena, středoškolské vzdělání, věk do 30 let, praxe u firmy do 1 roku) a jejich odpovědi na sledovanou otázku v dotazníku vzdělávání. V případě druhé a třetí hypotézy byly odpovědi na sledovanou otázku v dotazníku vzdělávání analyzovány s bodovým hodnocení plnění plánu a testování jednotlivých respondentů, které bylo nazváno jako výkon. Podle tohoto pak mohl být vysloven výsledek analýzy hypotéz, tedy zda hypotéza byla verifikována nebo falzifikována.

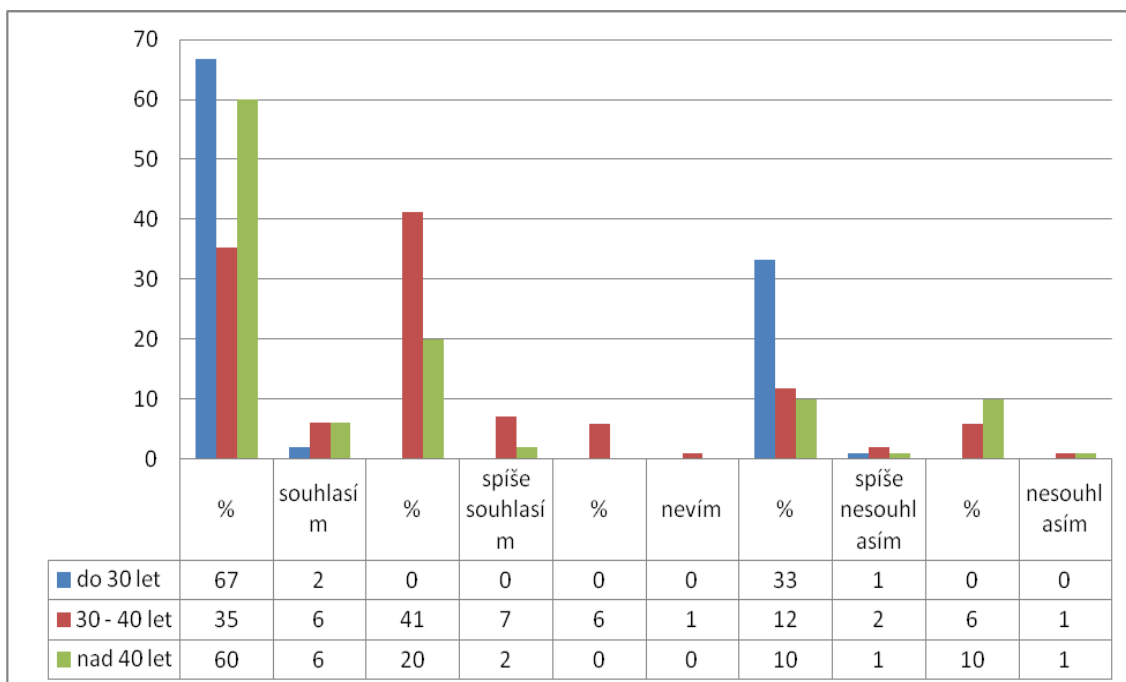
Hypotéza č. 1a), kde důležitým faktorem je věk.

Reprezentanti ve věku do 30 let mají větší potřebu se vzdělávat než reprezentanti starší.

Věk	do 30 let	30 - 40 let	nad 40 let
%	67	35	60
souhlasím	2	6	6
%	0	41	20
spíše souhlasím	0	7	2
%	0	6	0
nevím	0	1	0
%	33	12	10
spíše nesouhlasím	1	2	1
%	0	6	10
nesouhlasím	0	1	1

Hypotéza byla falzifikována.

Graf 24: Vyhodnocení vlivu věku



Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Souhlas s potřebou se vzdělávat vyslovilo 67 % respondentů ve věku do 30 let, 35 % ve věku od 30 do 40 let a 60 % respondentů ve věku nad 40 let. Při součtu s druhým kladným typem odpovědi souhlasných odpovědí potřebu vzdělávat vyslovilo celkem 67% respondentů ve věku do 30 let, 76% ve věku od 30 do 40 let a 80% respondentů ve věku nad 40 let. Z tohoto výzkumu vyplývá, že větší potřebu se vzdělávat mají starší reprezentanti.

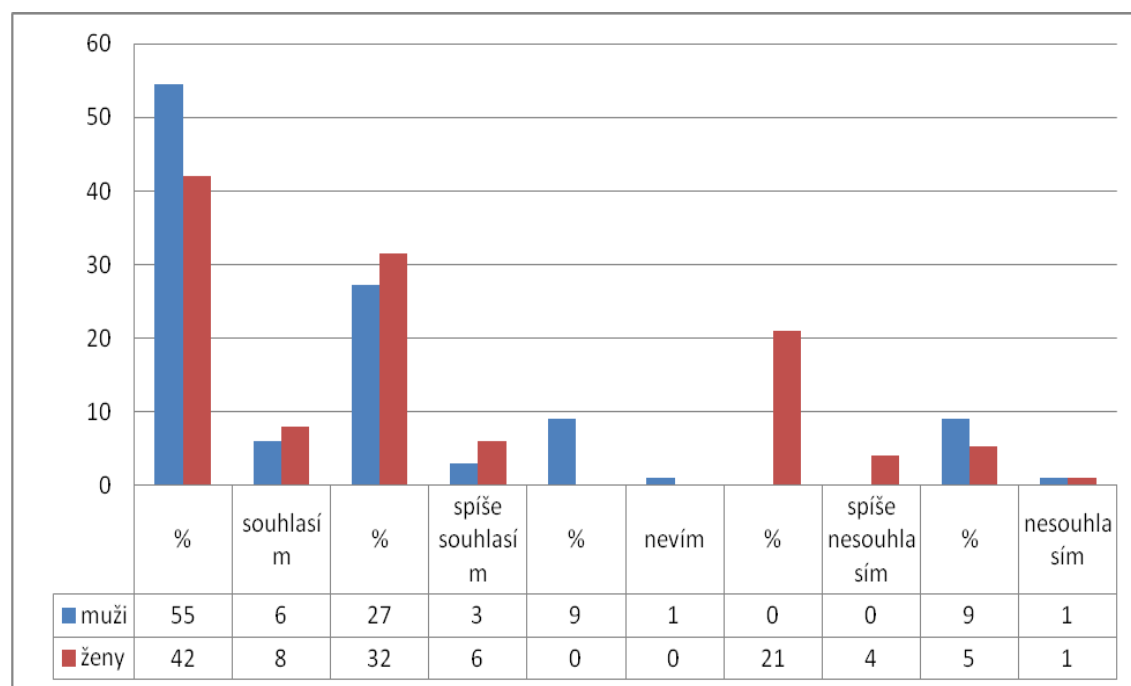
Hypotéza č. 1b), kde důležitým faktorem je pohlaví.

Reprezentanti ženy mají větší potřebu se vzdělávat než muži.

Pohlaví	muži	ženy
%	55	42
souhlasím	6	8
%	27	32
spíše souhlasím	3	6
%	9	0
nevím	1	0
%	0	21
spíše nesouhlasím	0	4
%	9	5
nesouhlasím	1	1

Hypotéza byla falzifikována

Graf 25: Vyhodnocení vlivu pohlaví



Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Souhlas s potřebou se vzdělávat vyslovilo 55 % mužů proti 42 % žen. Spíše souhlas vyslovilo 27 % mužů proti 32 % žen. Při součtu těchto dvou typů souhlasných

odpovědí potřebu vzdělávat vyslovilo 82 % mužů proti 74 % žen. Z tohoto výzkumu vyplývá, že větší potřebu se vzdělávat vyslovili muži.

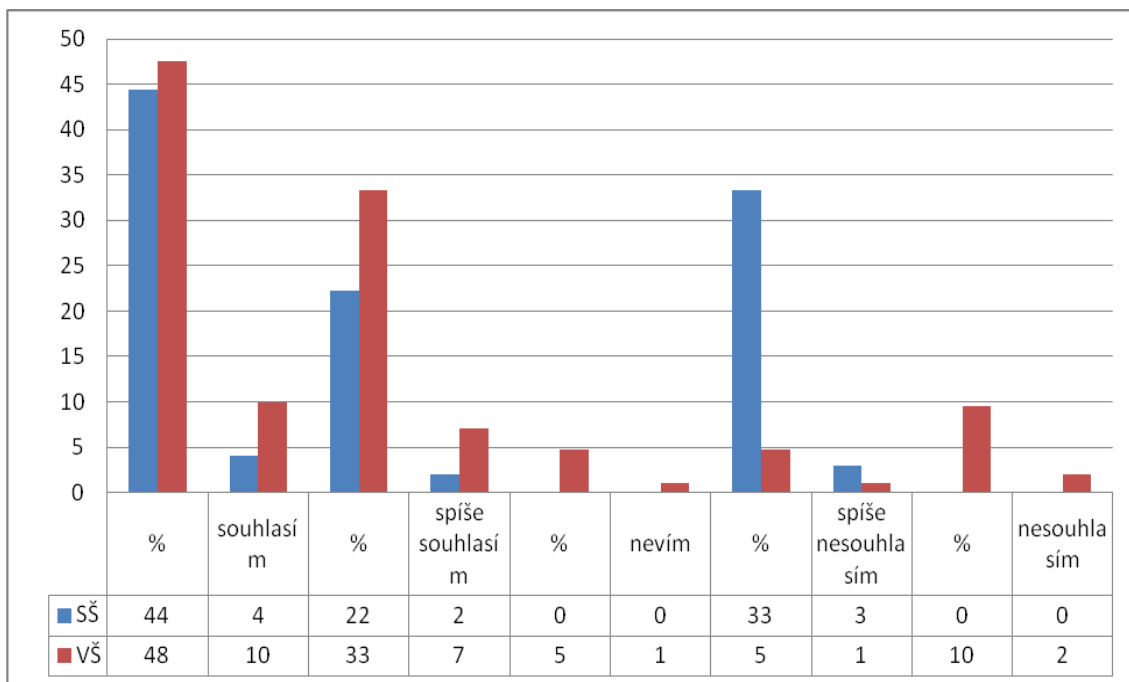
Hypotéza č. 1c), kde důležitým faktorem je vzdělání.

Reprezentanti se středoškolským vzděláním mají větší potřebu se vzdělávat než reprezentanti s vysokoškolským vzděláním.

Vzdělání	SŠ	VŠ
%	44	48
souhlasím	4	10
%	22	33
spíše souhlasím	2	7
%	0	5
nevím	0	1
%	33	5
spíše nesouhlasím	3	1
%	0	10
nesouhlasím	0	2

Hypotéza byla falzifikována.

Graf 26: Vyhodnocení vlivu vzdělání



Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Respondentů se středoškolským vzděláním vyslovilo souhlas 44 % a spíše souhlas 22 %, celkem tedy 66 %, proti respondentům s vysokoškolským vzděláním v celkovém množství 81 %. Větší potřebu se vzdělávat mají reprezentanti s vysokoškolským vzděláním

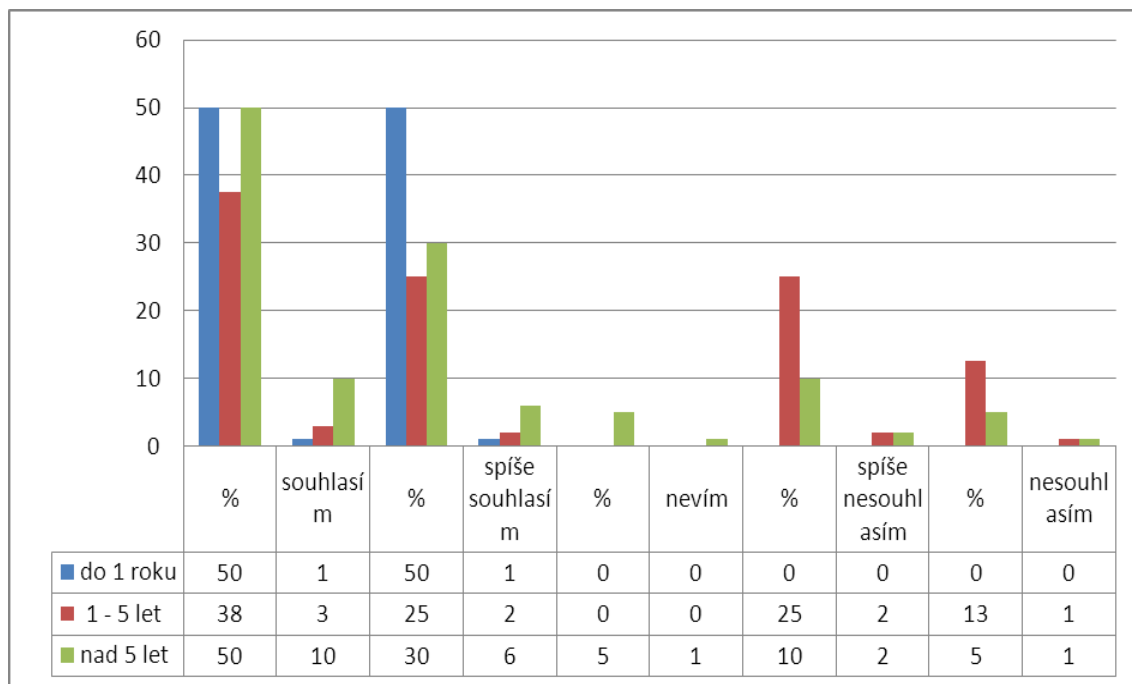
Hypotéza č. 1d), kde důležitým faktorem je délka praxe u firmy.

Reprezentanti s kratší dobou praxe mají větší potřebu se vzdělávat než reprezentanti s delší dobou praxe u firmy.

Praxe	do 1 roku	1 - 5 let	nad 5 let
%	50	38	50
souhlasím	1	3	10
%	50	25	30
spíše souhlasím	1	2	6
%	0	0	5
nevím	0	0	1
%	0	25	10
spíše nesouhlasím	0	2	2
%	0	13	5
nesouhlasím	0	1	1

Hypotéza byla verifikována.

Graf 27: Vyhodnocení vlivu délky praxe



Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Délka praxe u stejné firmy může určitým způsobem ovlivňovat potřebu se dále vzdělávat. Respondentů s délkou praxe u firmy do jednoho roku vyslovilo souhlas s potřebou se dále vzdělávat 50 % a spíše souhlasilo také 50 %. Celkem tedy s potřebou se vzdělávat souhlasilo 100 % těchto respondentů. V kategorii respondentů s délkou praxe u firmy od 1 roku do 5 let vyslovilo takto souhlas celkem 63 % respondentů a v kategorii s praxí u firmy nad pět let celkem 80 % respondentů. Tímto výzkumem tak byla skutečně potvrzena potřeba se vzdělávat u reprezentantů nově zaměstnaných ve firmě do jednoho roku, ale dále i zjištěna potřeba se vzdělávat u reprezentantů, kteří ve firmě pracují již delší dobu.

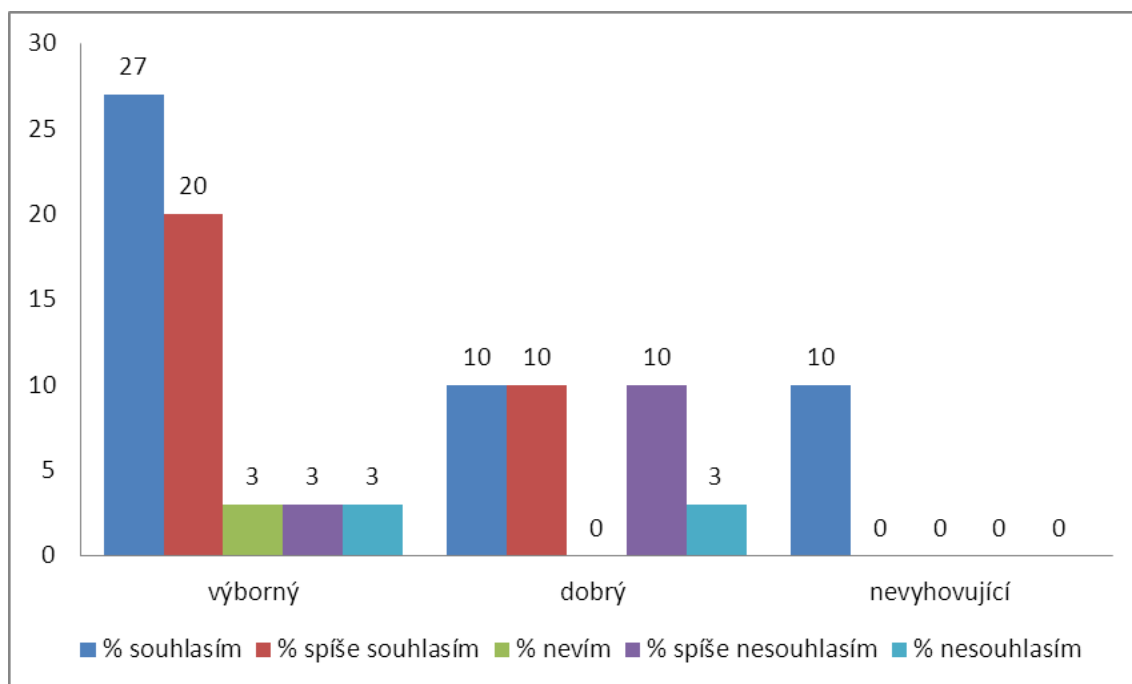
Hypotéza č. 2, kde důležitým faktorem je výkon.

Reprezentanti, kteří mají potřebu se vzdělávat, mají větší výkon.

Výkon	výborný	dobrý	nevyhovující
%	27	10	10
souhlasím	8	3	3
%	20	10	0
spíše souhlasím	6	3	0
%	3	0	0
nevím	1	0	0
%	3	10	0
spíše nesouhlasím	1	3	0
%	3	3	0
nesouhlasím	1	1	0

Hypotéza byla
verifikována.

Graf 28: Celkové vyhodnocení výkonu a potřeby se vzdělávat



Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Na tomto grafu jsou znázorněny výkony všech vybraných respondentů a jejich odpověď na otázku k potřebě se vzdělávat. Výzkumem bylo zjištěno, že 47 % respondentů mají potřebu se vzdělávat a současně mají výborný výkon. Dalších 20 % respondentů mají potřebu se vzdělávat a výkon dobrý. Celkem to je 67 % respondentů, kteří mají potřebu se vzdělávat a dobrý či výborný výkon. 10 % respondentů sice má potřebu se vzdělávat, ale má nevyhovující výkon. Z tohoto vyplývá, že k dobrému výkonu nestačí pouze mít potřebu se vzdělávat, ale umět vzdělávání uplatnit.

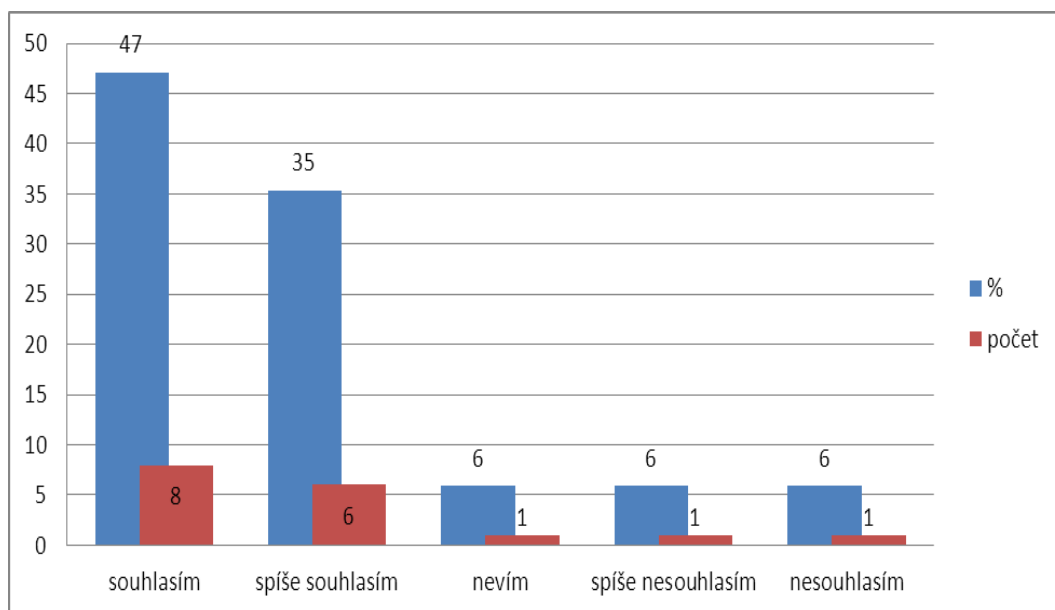
Pro dokreslení sledovaného faktoru, výkonu, autorka dále rozebrala jednotlivé výkony respondentů a potřebu se vzdělávat. Nejdříve vyhodnotila respondenty, kteří mají výkon výborný a v této kategorii porovнала jejich odpovědi k potřebě se dále vzdělávat.

Tabulka 24: Vyhodnocení výborného výkonu a potřeby se vzdělávat

Výborný Výkon	souhlasím	spíše souhlasím	nevím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím
%	47	35	6	6	6
počet	8	6	1	1	1

Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Graf 29: Vyhodnocení výborného výkonu a potřeby se vzdělávat



Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Vyhodnocením této kategorie respondentů bylo zjištěno, že reprezentanti, kteří mají výkon výborný, vyslovili souhlasně potřebu se vzdělávat v množství 47 % a 35 %, tzn. celkem 82 % respondentů.

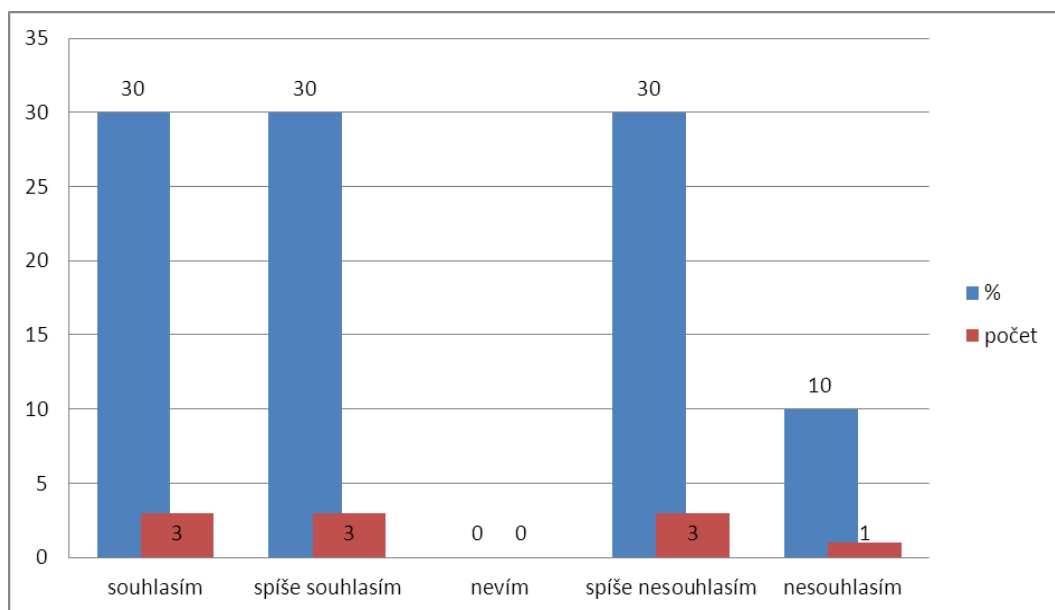
Dále autorka vyhodnotila respondenty, kteří mají výkon dobrý a porovnala jejich odpovědi na otázku k potřebě se dále vzdělávat.

Tabulka 25: Vyhodnocení dobrého výkonu a potřeby se vzdělávat

Dobrý výkon	souhlasím	spíše souhlasím	nevím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím
%	30	30	0	30	10
počet	3	3	0	3	1

Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Graf 30: Vyhodnocení dobrého výkonu a potřeby se vzdělávat



Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Vyhodnocením této kategorie respondentů bylo zjištěno, že reprezentanti, kteří mají výkon dobrý, vyslovili opět souhlasně potřebu se vzdělávat v množství 30 % a 30 %, tzn. celkem 60 % respondentů.

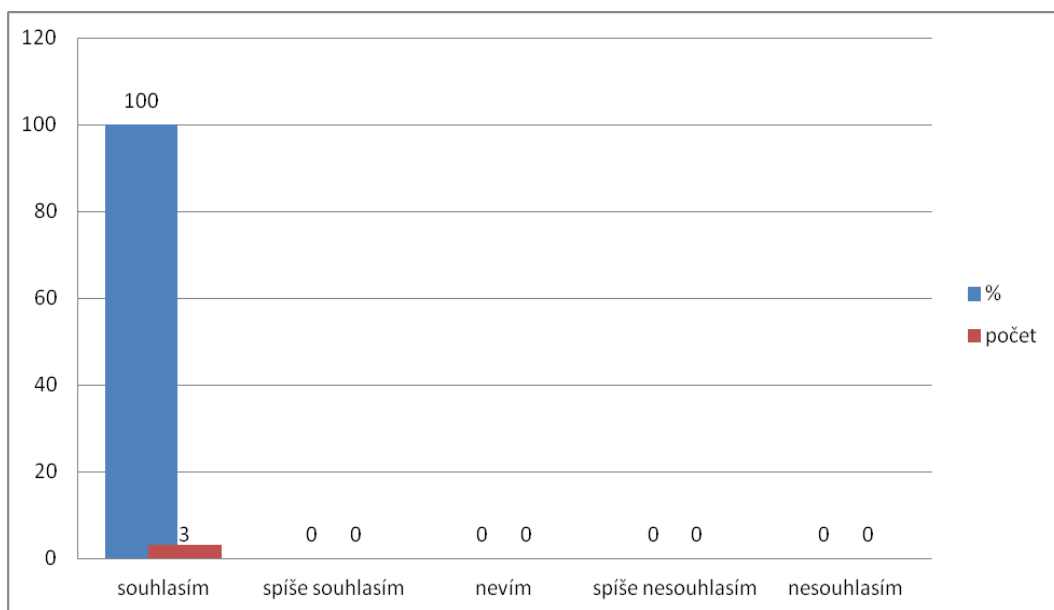
Dále byli vyhodnoceni respondenti, kteří mají výkon nevyhovující, a porovnány jejich odpovědi na otázku k potřebě se dále vzdělávat.

Tabulka 26: Vyhodnocení nevyhovujícího výkonu a potřeby se vzdělávat

Nevyhovující výkon	souhlasím	spíše souhlasím	nevím	spíše nesouhlasím	nesouhlasím
%	100	0	0	0	0
počet	3	0	0	0	0

Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Graf 31: Vyhodnocení nevyhovujícího výkonu a potřeby se vzdělávat



Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Respondentů, kteří mají nevyhovující výkon, je 10 %. Přesto všichni tito respondenti odpověděli souhlasně na potřebu se vzdělávat. U množství 10 % respondentů tak potřeba vzdělávat neznamená rovnou dobrý výkon.

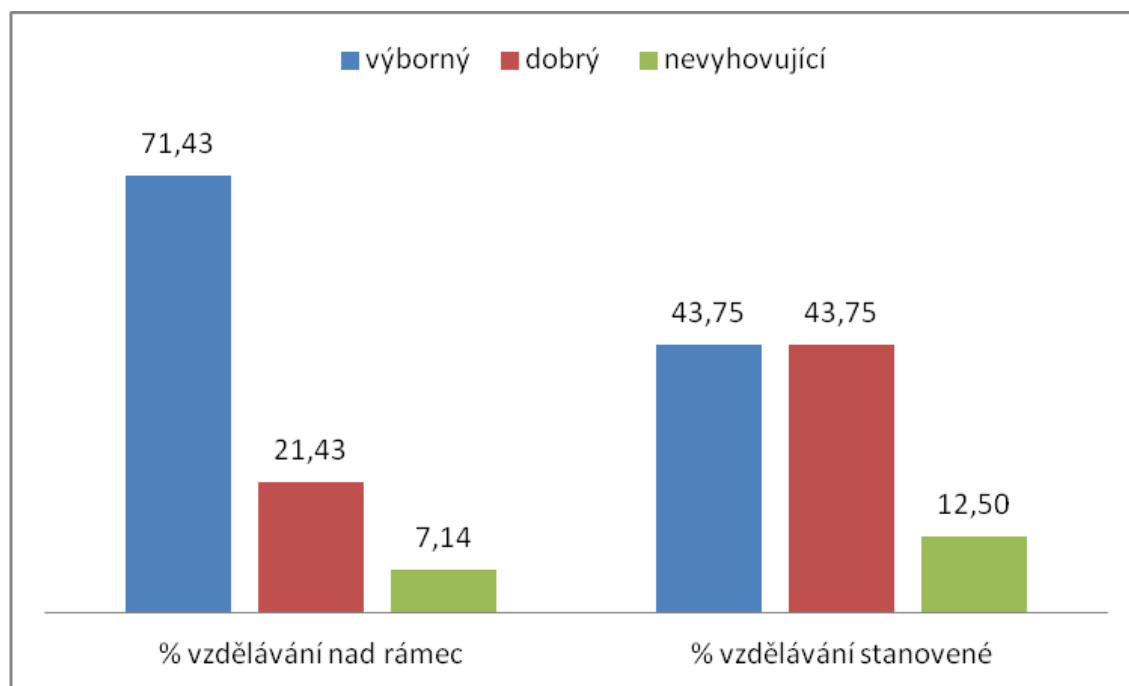
Hypotéza č. 3, kde důležitým faktorem je vzdělávání a výkon.

Reprezentanti, kteří se více vzdělávají, mají větší výkon.

Vzdělávání a výkon	výborný	dobry	nevyhovující
%	71,43	21,43	7,14
vzdělávání nad rámec	10	3	1
%	43,75	43,75	12,50
vzdělávání stanovené	7	7	2

Hypotéza byla verifikována.

Graf 32: Vyhodnocení účasti na vzdělávání a výkonu



Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Z respondentů, kteří absolvovali vzdělávání nad rámec stanovený firmou, 71 % dosáhlo výborného výkonu, 21 % výkonu dobrého a 7 % nevyhovujícího výkonu. Z respondentů, kteří absolvovali stanovené vzdělávání, dosáhlo výborného výkonu pouze 44 %, dobrého výkonu také 44 % a nevyhovujícího výkonu 13 %. Tzn., že vzdělávání má vliv na dosažení určitého stupně výkonu.

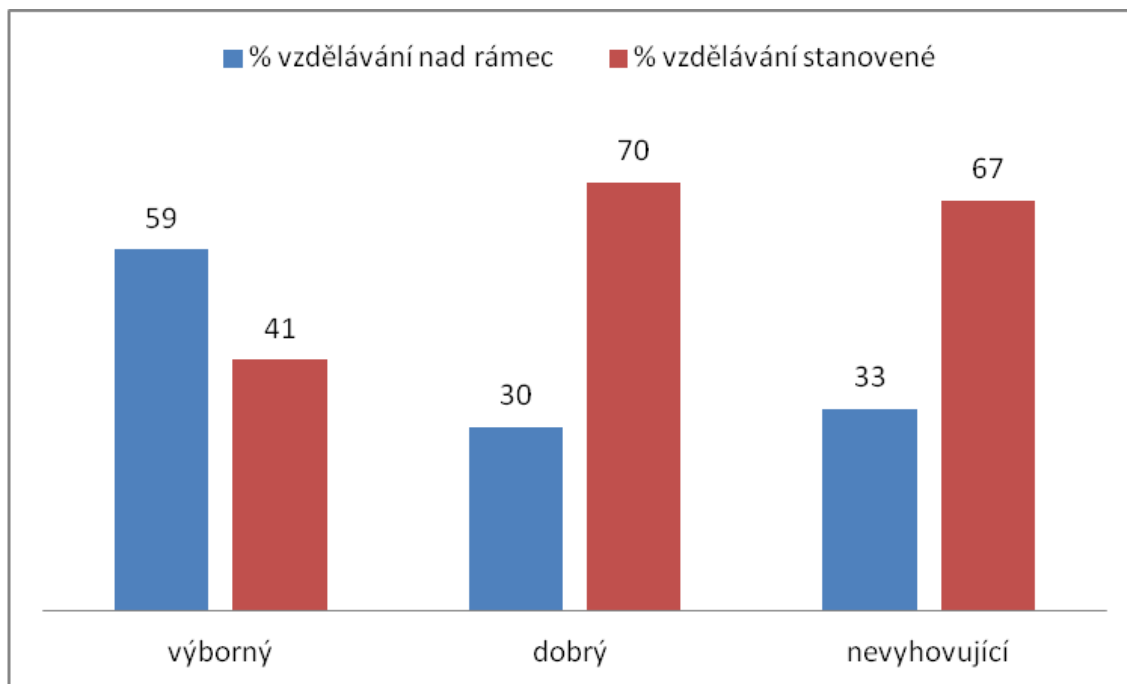
Při porovnání stupňů výkonu pak vypadalo zjištění následovně.

Tabulka 27: Vyhodnocení stupňů výkonu a účasti na vzdělávání

Výkon a vzdělávání	výborný	dobrý	nevyhovující
%	59	30	33
vzdělávání nad rámec	10	3	1
%	41	70	67
vzdělávání stanovené	7	7	2

Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Graf 33: Vyhodnocení stupňů výkonu a účasti na vzdělávání



Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Výborného výkonu dosáhli z 59 % respondenti, kteří se vzdělávali nad rámec stanovený firmou a ze 41 % respondenti, kteří se vzdělávali ve stanovené míře. Dobrý výkon pak dosáhlo 30 % respondentů se vzděláváním nad rámec proti 70 % respondentů se vzděláváním stanoveným. U nevyhovujícího výkonu bylo pak

zastoupení respondentů se vzděláváním nad rámec a vzděláváním stanoveným v poměru 33 % k 67 %.

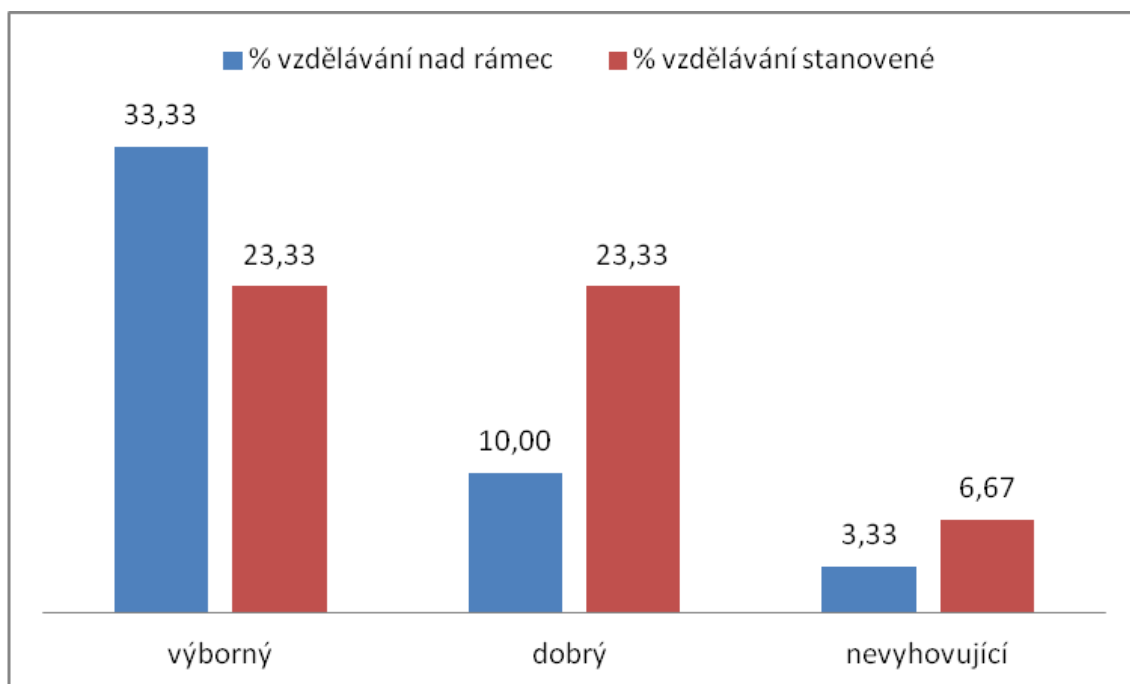
Z celkového hlediska a porovnání všech vybraných respondentů vyplynulo následující shrnutí.

Tabulka 28: Celkové vyhodnocení výkonu a účasti na vzdělávání

Výkon a vzdělávání	výborný	dobry	nevyhovující
%	33,33	10,00	3,33
vzdělávání nad rámec	10	3	1
%	23,33	23,33	6,67
vzdělávání stanovené	7	7	2

Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Graf 34: Celkové vyhodnocení výkonu a účasti na vzdělávání



Zdroj: autor práce, 2013 (vlastní šetření)

Výborný výkon mělo po zaokrouhlení 33 % všech respondentů a vzdělávali se nad rámec stanovený firmou. Proti tomu bylo 23 % respondentů, kteří měli výborný výkon a absolvovali vzdělávání stanovené. Pro dosažení dobrého výkonu se 10 % respondentů vzdělávalo nad rámec a 23 % respondentů ve stanovené míře. Nevyhovující výkon mělo 3 % respondentů, kteří se vzdělávali nad rámec a 7 % respondentů, kteří se vzdělávali ve stanovené míře.

6. INTERPRETACE VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ

Souhlasně se k potřebě vzdělávat vyjádřilo 67 % respondentů ve věku do 30 let, 76 % respondentů ve věku od 30 do 40 let a 80 % respondentů ve věku nad 40 let. Potřeba se vzdělávat roste s věkem reprezentanta.

V případě druhu pohlaví souhlas s potřebou se vzdělávat vyslovilo 82 % mužů proti 74 % žen. Větší potřebu se vzdělávat tak vyslovili muži.

V případě nejvyššího dosaženého vzdělání se souhlasně vyjádřilo celkem 66 % respondentů se středoškolským vzděláním proti 81 % respondentů s vysokoškolským vzděláním. Větší potřebu se vzdělávat vyslovili reprezentanti s vysokoškolským vzděláním.

Ohledně délky praxe u stejné firmy souhlasilo s potřebou se vzdělávat 100 % respondentů s délkou praxe u firmy do jednoho roku. V kategorii respondentů s délkou praxe u firmy od 1 roku do 5 let se souhlasně vyjádřilo celkem 63 % respondentů a v kategorii s praxí u firmy nad pět let celkem 80 % respondentů. Větší potřebu se vzdělávat mají nově zaměstnaní reprezentanti ve firmě, ale i reprezentanti, kteří ve firmě pracují déle jak 5 let.

Porovnáním potřeby se vzdělávat s dosažením určitého výkonu bylo zjištěno, že 47 % respondentů mají potřebu se vzdělávat a současně mají výborný výkon. Dalších 20 % respondentů mají potřebu se vzdělávat a výkon dobrý. Celkem to je 67 % respondentů, kteří mají potřebu se vzdělávat a dobrý či výborný výkon. Po vyhodnocení respondentů s výkonem výborným bylo zjištěno, že souhlasně vyslovilo potřebu se vzdělávat celkem 82 % respondentů. Vyhodnocením respondentů, kteří mají výkon dobrý, bylo zjištěno, že souhlasnou potřebu se vzdělávat vyslovilo celkem 60 % respondentů. Respondentů, kteří mají výkon nevyhovující, je 10%. Přesto všichni odpověděli souhlasně na potřebu se vzdělávat. Potřeba vzdělávat tak neznamená přímo dobrý či výborný výkon. K dobrému výkonu tak nestačí pouze mít potřebu se vzdělávat, ale umět vzdělávání uplatnit.

Vyhodnocením kvantity vzdělávání bylo zjištěno, že z respondentů, kteří absolvovali vzdělávání nad rámec stanovený firmou, 71 % dosáhlo výborného výkonu,

21 % výkonu dobrého a 7 % nevyhovujícího výkonu. Z respondentů, kteří absolvovali vzdělávání ve stanovené míře, dosáhlo výborného výkonu pouze 44 %, dobrého výkonu také 44 %, a nevyhovujícího výkonu 13 %.

Výborného výkonu dosáhli z 59 % respondenti, kteří se vzdělávali nad rámec stanovený firmou a ze 41 % respondenti, kteří se vzdělávali ve stanovené míře. Dobrý výkon pak dosáhlo 30 % respondentů se vzděláváním nad rámec proti 70 % respondentů se vzděláváním stanoveným. U nevyhovujícího výkonu bylo pak zastoupení respondentů se vzděláváním nad rámec a vzděláváním stanoveným v poměru 33 % k 67 %.

Výborný výkon mělo po zaokrouhlení 33 % všech respondentů a vzdělávali se nad rámec stanovený firmou. Proti tomu bylo 23 % respondentů, kteří měli výborný výkon a absolvovali vzdělávání stanovené. Pro dosažení dobrého výkonu se 10 % respondentů vzdělávalo nad rámec a 23 % respondentů ve stanovené míře. Nevyhovující výkon mělo 3 % respondentů, kteří se vzdělávali nad rámec a 7 % respondentů, kteří se vzdělávali ve stanovené míře.

Výzkumem bylo zjištěno, že vzdělávání má značný vliv na dosažení určitého stupně výkonu.

7. DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ STAVU V PROCESU VZDĚLÁVÁNÍ

Vzdělávání jako takové představuje důležitou a trvalou součást života. Důvody k dalšímu vzdělávání mohou být různé. Vzdělávání může být prostředkem k něčemu, ale může být i samo cílem, může uspokojovat. Na počátku životní dráhy vzdělávání a jeho dosažená úroveň určují pozici ve společnosti, v následné životní fázi nároky na vzdělávání vyplývají z profesních a finančních požadavků. Koncepce celoživotního učení by měla vycházet ze struktury vzdělávacích potřeb v závislosti na životních fázích a životní dráze. Význam důvodů vzdělávání roste s dosaženou úrovní vzdělání. Čím je člověk vzdělanější, tím jsou pro něho důvody k tomu se dále vzdělávat závažnější.

Diplomová práce se zabývá firemním vzděláváním, které nemusí být pro zaměstnance významné pouze při plnění pracovních povinností, ale může pro něj mít i obecný význam pro zvýšení možnosti uplatnit se na trhu práce a zvýšit vlastní tržní cenu. Dříve člověk po ukončení studií po celou kariéru nevyšel z jednoho podniku, nyní se očekává, že během kariéry bude měnit nejen firmy, ale často i zaměření. Zde pak jsou motivací ke vzdělávání jak finanční, tak existenční důvody. Vzdělání je pro člověka významné zejména na začátku jeho aktivní životní dráhy, kdežto vzdělávání po celou dobu jeho aktivní činnosti. S proměnami na trhu práce roste význam vzdělávání. V případě firemního vzdělávání jsou pro zaměstnance významné finanční důvody se dále vzdělávat.

Úroveň vzdělávání ve sledované farmaceutické firmě hodnotilo 47 % respondentů jako výbornou, 13 % respondentů jako chvalitebnou, 37 % jako dobrou a pouze 3 % jako dostatečnou. Nikdo neoznačil úroveň vzdělávání jako nedostatečnou. Dostatek možností se vzdělávat považuje ve firmě 63 % respondentů a 33 % jako spíše ano. Pouze 3 % respondentů neví a nikdo neodpověděl záporně. Vzdělávání splnilo očekávání pro 37 % respondentů, pro 33 % respondentů spíše ano, 13 % respondentů nebylo se vzděláváním spokojeno, 57 % respondentů by vzdělávání ve firmě nijak neměnilo a naopak 20 % respondentů by ho raději nemělo. 13 % respondentů by pak uvítalo více vzdělávacích programů, 7 % respondentů větší zpětnou vazbu a 3 % respondentů větší odbornost.

Výzkumem bylo zjištěno, že vzdělávání ve sledované farmaceutické firmě je prováděno přes několik vzdělávacích programů. Ve firmě je standardem provádět konkrétní vzdělávací program jednou během kalendářního roku. Právě opakování a absolvování vzdělávacího programu nad rámec stanovený firmou mělo výrazný podíl na kvalitě výkonu reprezentanta. Autorka tak považuje opakování vzdělávacího programu za velice důležité a stávající standard firmy za nedostačující. Navrhuje zvýšit počet opakování jednotlivých vzdělávacích programů, zejména pak vzdělávacích programů přímo uplatnitelných ve farmaceutickém obchodě. Vzdělávací programy jazykové, etického kodexu firmy a informační technologie navrhuje autorka provádět dvakrát v kalendářním roce, tedy pololetně. Vzdělávací programy zákonné, odborné a obchodních dovedností navrhuje provádět čtvrtletně, tedy čtyřikrát během kalendářního roku.

Vzdělávání by mělo přinést reprezentantovi lepší výkon a firmě lepší výsledky v plnění plánu. V neposlední řadě by pak mělo přinést zaměstnanci jeho větší tržní cenu na trhu práce a s tím spojené pevnější postavení u firmy.

ZÁVĚR

Teoretická část práce se zabývala zejména vysvětlením pojmu vzdělávání, jeho významem a postavením v současné společnosti, oblastí řízení lidských zdrojů, firemního vzdělávání a oblasti pracovního výkonu. Dále byla popsána náplň práce medicínského reprezentanta, jeho vzdělávání a řízení pracovního výkonu ve farmaceutické firmě. Při popisu práce reprezentanta autorka čerpala z vlastních zkušeností, které získala během několikaleté praxe v oboru.

V praktické části bylo cílem výzkumu zjistit úroveň vzdělávání pracovníků ve farmaceutické firmě, jak toto vzdělávání přispívá ke zlepšování pracovního výkonu, tzn., zda má vzdělávání ve firmě vliv na pracovní výkon medicínských reprezentantů. K výzkumnému šetření byly použity dva dotazníky, jeden na úroveň vzdělávání reprezentantů ve firmě a druhý na výsledky plnění plánu a odborného testování reprezentantů.

Většina reprezentantů firmy považovala vzdělávání ve firmě za výhodu. Pouze polovina však úroveň vzdělávání hodnotila jako výbornou. Ani dostatek možností se vzdělávat nebyl jednoznačně zjištěn. Těmto výsledkům výzkumu odpovídá i zjištění, že ne vždy vzdělávání splnilo očekávání zaměstnanců. Přesto přibližně polovina reprezentantů by na vzdělávání nic neměnila. Ze vzdělávacích programů byl zjištěn největší zájem o informační technologie a komunikační dovednosti. Jako nejpožadovanější způsob provádění vzdělávání byl zjištěn e-learning.

Z hlediska věku výzkum potvrdil, že větší potřebu se vzdělávat mají reprezentanti ve věkové kategorii nad 40 let, z hlediska pohlaví reprezentanti muži, z hlediska vzdělání vysokoškoláci, a z hlediska délky praxe u firmy zaměstnanci s délkou zaměstnání do jednoho roku. Z hlediska výkonu a potřeby se vzdělávat výzkum potvrdil, že většina reprezentantů, kteří vyslovili potřebu se vzdělávat, dosáhla výborného nebo dobrého výkonu. Vliv vzdělávání na pracovní výkon byl pak zejména potvrzen vyhodnocením účasti na vzdělávání ve firmě proti dosahovanému výkonu v podobě plnění plánu a výsledků odborných testování reprezentantů. Drtivá většina reprezentantů, kteří absolvovali vzdělávání nad rámec stanovený ve firmě, měla

výborný výkon. Z reprezentantů, kteří absolvovali vzdělávání pouze ve stanovené míře, necelá polovina měla výkon výborný a necelá polovina dobrý.

Výzkumem bylo zjištěno, že vzdělávání ve sledované farmaceutické firmě je sice obsáhlé co do typů vzdělávacích programů, ale není již tak obsáhlé co do opakování jednotlivých vzdělávacích programů během kalendářního roku. Právě toto opakování a absolvování konkrétního vzdělávacího programu nad rámec stanovený firmou mělo výrazný podíl na kvalitě výkonu reprezentanta. Vzhledem k tomu, že v zájmu obchodní společnosti je na prvním místě dosažení nejlepších prodejních výsledků v podobě plnění plánu, musí být současně ve stejném zájmu vzdělávání zaměstnanců, neboť právě díky kvalitnímu vzdělávání dosáhne obchodní firma lepších výsledků. Významnou roli ve zvyšování pracovního výkonu má pochopitelně také motivace pracovníků, ale touto problematikou se tato diplomová práce nezabývá.

Na závěr výzkumu bylo doporučeno zvýšit počet opakování jednotlivých vzdělávacích programů absolvovaných v kalendářním roce. Absolvování určitého vzdělávacího programu pouze jednou v kalendářním roce není dostačující. Reprezentant ve farmaceutické firmě by měl absolvovat vzdělávací program častěji. Vzdělávací programy zaměřené odborně a obchodně alespoň každé tři měsíce, to znamená čtyřikrát v kalendářním roce, aby byl stále připravený reagovat na změny ve stále vyvíjejícím se farmaceutickém obchodu.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- ADAIR, J. *Jak řídit druhé i sám sebe*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0784-1.
- ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BENEŠ, M. *Andragogika*. Praha: Grada, 2008, ISBN 978-80-247-2580-2.
- BAREŠOVÁ, A. *E-learning ve vzdělávání dospělých*. Praha: VOX, 2011. ISBN 978-80-87480-00-7.
- BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání – strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BUCLEY, R., CAPLE, J. *Trénink a školení*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0358-7.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1997, ISBN 80-85943-51-4.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2007, ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X

- KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*, 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, 2002, ISBN 80-7040-581-3.
- KUBEŠ, M., ŠEBESTOVÁ, Ľ. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. 1.vyd. Praha: Grada, 2008, ISBN 978-80-247-2314-3.
- KUCHARČÍKOVÁ, A., VODÁK, J. Identifikace vzdělávacích potřeb podniku. *Moderní řízení*, 2004, č.2, ISSN 0026-87.
- KVĚTOŇ, K. *Základy e-Learningu 2003*. 1.vyd. Ostrava: Ostravská univerzita, 2004. ISBN 80-7042-986-0.
- MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3.
- MUSIL, J. *Sociální a mediální komunikace*. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-7452-002-0.
- NĚMEC, O., P. BUCMAN a M. ŠIKÝŘ. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-31-8.
- NOVOTNÝ, P. *Učení pro pracoviště: prostor pro uplatnění konceptu workplace learning v českém prostředí*. 1.vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2009. ISBN 978-80-210-5116-4.
- PALÁN, Z., LANGER, T. *Základy andragogiky*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-58-7.
- PRŮCHA, J., E. WALTEROVÁ a J. MAREŠ. *Pedagogický slovník*. 5.vydání. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-416-8.
- SENGE, Peter M. *Pátá disciplína : teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-162-1.
- STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.
- SVATOŠ, V., LEBEDA, P. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0318-1.

ŠUPPLEROVÁ, M. *Řízení lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2005. ISBN 80-244-1184-9.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, J. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků : jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3955-7.

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

Seznam použitých zahraničních zdrojů

KUCHARČÍKOVÁ, A., VODÁK, J. Ľudský kapitál a globalizácia. *Ekonomika a spoločnosť*. 2001, č. 1, ISSN 1335-7069.

KUCHARČÍKOVÁ, A., TOKARČÍKOVÁ, E. Proces of Education in Context of Business Diagnostics. *Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie Transkom 2003*, Žilinská univerzita v Žiline, 2003, ISBN 80-7138-114-4.

LITTLEJOHN, Allison, PEGLER, Chris. *Planning for blended e-learning*. Oxon: Routledge, 2007. ISBN 978-0-415-40361-0.

Seznam použitých internetových zdrojů

AIFP. *Povinná certifikace reprezentantů farmaceutických firem*. [on-line]. [cit. 2013-10-10]. Dostupné z: <http://www.aifp.cz/cz/clanek-detail.php?clanek=573>

PALÁN, Z. *Andragogický slovník*. [online]. [cit. 2013-10-10]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/celozivotni-uceni-vzdelavani>

VAMPOLOVÁ, P. *Metoda 360 stupňové zpětné vazby v hodnocení pracovníků*. [online]. [cit. 2013-10-10]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/clanky/metoda-360-stupnove-zpetne-vazby-v-hodnoceni-pr/>

WIKIPEDIE. *Andragogika*. [on-line]. [cit. 2013-10-10]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Andragogika>

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Tři prvky efektivního fungování podniku	19
Obrázek 2: Strategický staffing	20
Obrázek 3: Cyklus vzdělávání v organizaci	26
Obrázek 4: Znázornění mezery ve výkonnosti	27
Obrázek 5: Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod	32
Obrázek 6: Metoda 360 stupňové zpětné vazby v hodnocení pracovníků	38
Obrázek 7: Proces řízení pracovního výkonu	40

Seznam grafů

Graf 1: Zastoupení respondentů podle pohlaví.....	52
Graf 2: Zastoupení respondentů podle věku	53
Graf 3: Zastoupení respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání.	54
Graf 4: Zastoupení respondentů podle délky praxe u firmy.	55
Graf 5: Zastoupení respondentů podle délky praxe ve farmacii celkem.	56
Graf 7: Odpovědi respondentů na otázku č. 7	61
Graf 8: Odpovědi respondentů na otázku č. 8	62
Graf 9: Odpovědi respondentů na otázku č. 9 - jakých	63
Graf 10: Odpovědi respondentů na otázku č. 9 - kolikrát.....	63
Graf 11: Vyhodnocení účasti na vzdělávání	64
Graf 12: Odpovědi respondentů na otázku č. 10	65
Graf 13: Odpovědi respondentů na otázku č. 11	66
Graf 14: Odpovědi respondentů na otázku č. 12	67
Graf 15: Odpovědi respondentů na otázku č. 13.	68
Graf 16: Odpovědi respondentů na otázku č. 14	69
Graf 17: Odpovědi respondentů na otázku č. 15	70
Graf 18: Odpovědi respondentů na otázku č. 16	71
Graf 19: Odpovědi respondentů na otázku č. 17	72
Graf 20: Odpovědi respondentů na otázku č. 18	74
Graf 21: Plnění plánu vybraných respondentů	75

Graf 22: Výsledky testování vybraných respondentů.....	76
Graf 23: Výsledky výkonu vybraných respondentů	77
Graf 24: Vyhodnocení vlivu věku	79
Graf 25: Vyhodnocení vlivu pohlaví	80
Graf 26: Vyhodnocení vlivu vzdělání.....	82
Graf 27: Vyhodnocení vlivu délky praxe	83
Graf 28: Celkové vyhodnocení výkonu a potřeby se vzdělávat	85
Graf 29: Vyhodnocení výborného výkonu a potřeby se vzdělávat.....	86
Graf 30: Vyhodnocení dobrého výkonu a potřeby se vzdělávat.....	87
Graf 31: Vyhodnocení nevyhovujícího výkonu a potřeby se vzdělávat.....	88
Graf 32: Vyhodnocení účasti na vzdělávání a výkonu	89
Graf 33: Vyhodnocení stupňů výkonu a účasti na vzdělávání.....	90
Graf 34: Celkové vyhodnocení výkonu a účasti na vzdělávání.....	91

Seznam tabulek

Tabulka 1: Zastoupení respondentů podle pohlaví.....	51
Tabulka 2: Zastoupení respondentů podle věku	52
Tabulka 3: Zastoupení respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání.....	53
Tabulka 4: Zastoupení respondentů podle délky praxe u firmy.	54
Tabulka 5: Zastoupení respondentů podle délky praxe ve farmacii celkem.....	55
Tabulka 6: Dotazník plnění plánu a výsledků testování - výkon.....	58
Tabulka 7: Odpovědi na otázku č. 6	59
Tabulka 8: Odpovědi na otázku č. 7	60
Tabulka 9: Odpovědi na otázku č. 8	61
Tabulka 10: Odpovědi na otázku č. 9 - jakých	62
Tabulka 11: Vyhodnocení účasti na vzdělávání	64
Tabulka 12: Odpovědi na otázku č. 10	65
Tabulka 13: Odpovědi na otázku č. 11	66
Tabulka 14: Odpovědi na otázku č. 12	67
Tabulka 15: Odpovědi na otázku č. 13	68
Tabulka 16: Odpovědi na otázku č. 14	69
Tabulka 17: Odpovědi na otázku č. 15	70

Tabulka 18: Odpovědi na otázku č. 16	71
Tabulka 19: Odpovědi na otázku č. 17	72
Tabulka 20: Odpovědi na otázku č. 18	73
Tabulka 21: Plnění plánu vybraných respondentů.....	75
Tabulka 22: Výsledky testování vybraných respondentů	76
Tabulka 23: Výsledky výkonu vybraných respondentů	77
Tabulka 24: Vyhodnocení výborného výkonu a potřeby se vzdělávat	86
Tabulka 25: Vyhodnocení dobrého výkonu a potřeby se vzdělávat	87
Tabulka 26: Vyhodnocení nevyhovujícího výkonu a potřeby se vzdělávat	88
Tabulka 27: Vyhodnocení stupňů výkonu a účasti na vzdělávání	90
Tabulka 28: Celkové vyhodnocení výkonu a účasti na vzdělávání	91

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník firemního vzdělávání

Dotazník firemního vzdělávání		
otázka č.		odpověď zakřížkujte
1	Věk	
	do 30	
	30-40	
	nad 40	
2	Pohlaví	
	muž	
	žena	
3	Dosažené vzdělání	
	středoškolské	
	vysokoškolské	
4	Jak dlouho pracujete ve Vaší společnosti?	
	do 1 roku	
	1- 5 let	
	5 a více let	
5	Jak dlouho pracujete ve farmaceutickém odvětví celkem?	
	do 1 roku	
	1- 5 let	
	5 a více let	
6	Považujete zaměstnanecké vzdělávání jako výhodou?	
	souhlasím	
	spíše souhlasím	
	nevím	
	spíše nesouhlasím	

	nesouhlasím	
7	Jak hodnotíte úroveň vzdělávání ve Vaší firmě?	
	výborný	
	chvalitebný	
	dobrý	
	dostatečný	
	nedostatečný	
8	Je podle Vás dostatek možností se vzdělávat ve Vaší firmě?	
	určitě ano	
	spíše ano	
	nevím	
	spíše ne	
	určitě ne	
9	Jakých vzdělávacích programů jste se zúčastnil(a) za poslední rok a kolikrát?	
	zákonných	
	jazykových	
	odborných	
	obchodních	
	etického kodexu firmy	
	informační technologie	
10	Jaká metoda vzdělávání Vám nejvíce vyhovuje?	
	mentoring - služebně starší pomáhá služebně mladšímu	
	školení	
	přednáška	
	kurz	
	e-learning	
11	Preferujete e-learning?	
	ne	
	ano, a to z důvodu (vyberte odpověď nejvíce vystihující Váš důvod):	
	časová nezávislost	
	možnost samostatného plánování osobního rozvoje dle nabídky kurzů	

	možnost volby stupně náročnosti v e-learningovém vzdělávání	
	možnost absolvovat kurz kdekoliv přes internet	
	možnost kdykoliv se vrátit k absolvovanému kurzu a zopakovat si ho	
12	Spínilo vždy školení Vaše očekávání?	
	určitě ano	
	spíše ano	
	nevím	
	spíše ne	
	určitě ne	
13	Máte potřebu se dále vzdělávat?	
	souhlasím	
	spíše souhlasím	
	nevím	
	spíše nesouhlasím	
	nesouhlasím	
14	O jaké školení-kurzy byste měl(a) zájem?	
	více odborných dovedností	
	více komunikačních dovedností	
	cizí jazyk	
	informační technologie	
	psychologie	
	účetní a finanční	
15	V jakém ohledu Vám prospělo vzdělávání ve Vaší firmě?	
	v práci jsem se zatím nevzdělával	
	neprospělo mi vůbec	
	vedlo k mé vyšší kvalifikaci	
	posílilo mou schopnost posoudit věci	
	odvádím lepší výkon v zaměstnání	
	představuje pro mě motivaci k práci	
	jistota pracovního místa	
	zvýšení sebedůvěry	
	ocenění a uznání kolegů	
	posílilo smysl sounáležitosti s firmou	

	prospělo mému osobnímu růstu	
	pomohlo k vyššímu postavení ve firmě	
	zvýšilo mé kompetence	
16	Je pro Vás vzdělávání ve firmě přínosem pro Váš pracovní výkon?	
	určitě ano	
	spíše ano	
	nevím	
	spíše ne	
	určitě ne	
17	Myslím si, že můj pracovní výkon je:	
	výborný	
	zcela dostačující	
	má rezervy	
18	Co byste rád změnil(a) ve vztahu k vzdělávání ve Vaší firmě?	
	neměnil(a) bych	
	aby vůbec nebylo	
	častější frekvence	
	lepší plánování	
	myslím si, že by mé vzdělávání mělo mít větší zpětnou vazbu	
	odbornost	
	systematičnost	
	větší nabídka kurzů a seminářů	
	větší svoboda ve výběru kurzu	

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Bc. Iveta Hipčová

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Vzdělávání pracovníků ve farmaceutické firmě a jeho vliv na pracovní výkon

Rok: 2014

Počet stran textu: 90

Celkový počet stran příloh: 4

Počet titulů české literatury a pramenů: 30

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 3

Počet internetových zdrojů: 4

Vedoucí práce: Ing. Tiefenböck Petr