

Projekt zlepšení procesu školení vybraného okruhu pracovníků lékáren

Bc. Simona Fitzianová



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Simona Fitzianová
Osobní číslo: M23197
Studijní program: N0413A050020 Management ve zdravotnictví
Forma studia: Kombinovaná
Téma práce: Projekt zlepšení procesu školení vybraného okruhu pracovníků lékáren

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky z oblasti vyhodnocování procesu vzdělávání.
- Formulujte teoretická východiska pro zpracování analýzy a projektu.

II. Praktická část

- Charakterizujte danou organizaci a zpracujte analýzu současného stavu školení.
- Vyhodnoťte výsledky analýzy a formulujte oblasti pro zlepšení systému evaluace dalšího vzdělávání.
- Zpracujte projekt zlepšení procesu školení lékárníků v dané organizaci.
- Zhodnoťte ekonomickou náročnost a rizika spojená s realizací navrhovaného projektu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Grada, 2015. ISBN 978-80-247-9882-0.
ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th edition. London: KoganPage, 2017. ISBN 978-0-7494-7411-9.
DVOŘÁKOVÁ, Miroslava a ŠERÁK, Michal. *Andragogika a vzdělávání dospělých*. Praha: Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, 2016. ISBN 978-80-7308-694-7.
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 9788072612888.
PHILLIPS, Jack J. a PHILLIPS, Patricia Pulliam. *Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods*. 4th Edition. London: Routledge, 2016. ISBN 9781315757230.

Vedoucí diplomové práce: **doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2025**
Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2025**

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

prof. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení diplomové práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na diplomové práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Diplomová práce se zaměřuje na návrh projektu zlepšení procesu vzdělávání pracovníků lékáren, konkrétně farmaceutů, farmaceutických asistentů a dermoporadkyň, s cílem zvýšit zapamatovatelnost a praktickou využitelnost předávaných informací. V současné době čelí školení výzvám, které zahrnují nejen efektivní přenos znalostí, ale i jejich aplikace v každodenní praxi lékáren. Cílem práce je navrhnout strategii pro zlepšení učení, která by zahrnovala zvýšení interaktivity a zavedení moderních digitálních nástrojů. Součástí návrhu by mělo být zavedení flexibilních formátů školení, které by usnadnily účast i v případě časové vytíženosti pracovníků a také možnost přizpůsobit školení různým úrovním znalostí.

Pro analýzu současného stavu vzdělávání byla použita metoda dotazníkového šetření mezi účastníky školení a polostrukturované rozhovory se školiteli. Na základě získaných dat byla identifikována klíčová problémová místa, jako například nedostatečná interaktivita a nízké využívání digitálních technologií. Navržená strategie zahrnuje přechod k hybridnímu formátu školení, zavedení e-learningových modulů, rozdělení vzdělávání na úroveň základní a pokročilou či implementaci systému pro měření efektivity školení.

Pro realizaci navrhovaných opatření byla zpracována nákladová, riziková a časová analýza. Nákladová analýza odhaduje investice spojené s vývojem e-learningových modulů, zavedením LMS systému a dalšími nezbytnými náklady. Riziková analýza identifikuje potenciální problémy, jako je nízké zapojení účastníků nebo technické komplikace, a navrhuje opatření pro jejich minimalizaci. Časová analýza stanovuje časový rámec pro realizaci jednotlivých fází projektu a implementaci navrhovaných opatření.

Výsledky této práce poskytují praktické doporučení pro zlepšení procesu školení v oblasti farmacie a dermokosmetiky, což by mělo vést k lepší aplikovatelnosti předávaných informací v praxi a k celkovému zlepšení výkonu pracovníků v lékárnách.

Klíčová slova: Školení pracovníků lékáren, Farmaceuti a farmaceutičtí asistenti, Dermoporadkyně, Zlepšení školení, Interaktivní školení, Digitální nástroje ve školení, E-learning v lékárenství, Hybridní formát školení, Flexibilní školení, Efektivita školení, Aplikace znalostí v praxi, Analýza školení v lékárnách, Zvýšení zapamatovatelnosti, Praktická využitelnost informací

ABSTRACT

This thesis focuses on the design of a project to improve the training process for pharmacy workers, specifically pharmacists, pharmacy assistants, and dermocosmeticians, with the aim of increasing the retention and practical applicability of the information provided. Currently, training faces challenges that involve not only the effective transfer of knowledge but also its application in the daily practice of pharmacies. The goal of this thesis is to propose a strategy for improving learning, which would include increasing interactivity and the introduction of modern digital tools. The proposal should include the implementation of flexible training formats that would facilitate participation even in cases of time constraints on employees as well as the ability to tailor training to different levels of knowledge. For the analysis of the current state of education, a questionnaire survey among training participants and semi-structured interviews with trainers were used. Based on the collected data, key problem areas were identified, such as insufficient interactivity and low use of digital technologies. The proposed strategy includes a transition to a hybrid training format, the introduction of e-learning modules, the division of education into basic and advanced levels, and the implementation of a system for measuring training effectiveness. To implement the proposed measures, a cost, risk, and time analysis was conducted. The cost analysis estimates the investments associated with the development of e-learning modules, the implementation of the LMS system, and other necessary expenses. The risk analysis identifies potential issues, such as low participant engagement or technical complications, and proposes measures to minimize them. The time analysis establishes a timeline for the implementation of each phase of the project and the introduction of the proposed measures.

The results of this work provide practical recommendations for improving the training process in the fields of pharmacy and dermocosmetics, which should lead to better applicability of the information provided in practice and overall improvement in the performance of workers in pharmacies.

Keywords: Training of pharmacy staff, Pharmacists and pharmaceutical assistants, Dermocosmeticians, Improvement of training, Interactive training, Digital tools in training, E-learning in pharmacy, Hybrid training format, Flexible training, Training effectiveness, Application of knowledge in practice, Analysis of training in pharmacies, Increase in memorability, Practical applicability of information

OBSAH

ÚVOD.....	13
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	14
I TEORETICKÁ ČÁST.....	15
1 PROCESY ŠKOLENÍ V OBLASTI LÉKÁRENSTVÍ.....	16
1.1 CHARAKTERISTIKA VZDĚLÁVACÍCH PROCESŮ VE FARMACII.....	16
1.2 VÝZNAM ŠKOLENÍ A DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ PRO PRACOVNÍKY LÉKÁREN.....	17
1.3 SPECIFIKA ŠKOLENÍ ZAMĚSTNANCŮ LÉKÁREN.....	18
2 ZÁSADY EFEKTIVNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH.....	19
2.1 VZDĚLÁVÁNÍ OBECNĚ	19
2.2 PRINCIPY VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH	19
2.3 VYUŽITÍ INTERAKČNÍCH A MOTIVAČNÍCH PRVKŮ	20
2.4 ÚLOHA ŠKOLITELE	20
3 METODY ŠKOLENÍ A JEJICH VYUŽITELNOST.....	21
3.1 TRADIČNÍ VS. MODERNÍ METODY ŠKOLENÍ	21
3.2 E-LEARNING A BLENDED LEARNING	23
3.3 INTERAKTIVNÍ WORKSHOPY A PRAKTICKÉ SIMULACE.....	24
4 VYHODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍCH PROCESŮ	26
4.1 MODEL Y HODNOCENÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	26
4.1.1 Donald Kirkpatrick's Evaluation Model.....	27
4.1.2 CIPP Evaluation Model.....	27
4.1.3 CIRO	29
4.1.4 Kaufman's Five Levels of Evaluation.....	30
4.1.5 Jack Phillips – Five level Model	31
4.1.6 The Brinkerhoff model.....	33
4.2 ROZBOR KIRKPATRICK'S EVALUATION MODELU.....	35
5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	37
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	39
6 PŘEDSTAVENÍ ŠKOLÍCÍHO PROCESU	40
6.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY FIRMY.....	40
6.2 PRODUKTOVÉ PORTFOLIO.....	40
6.3 POPIS VYBRANÉHO OKRUHU PRACOVNÍKŮ	41
6.4 SOUČASNÝ STAV ŠKOLENÍ.....	43
7.1 METODIKA HODNOCENÍ ŠKOLENÍ	46
7.2 DOTAZNÍKOVÝ PRŮZKUM A ROZHOVORY S ÚČASTNÍKY ŠKOLENÍ.....	47
7.3 HODNOCENÍ VÝSLEDKŮ NA ZÁKLADĚ POZOROVÁNÍ A ZÍSKANÝCH DAT.....	48

7.4	IDENTIFIKACE PROBLÉMOVÝCH OBLASTÍ	75
8	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI	77
9	CHARAKTERISTIKA PROJEKTU	79
9.1	NÁVRH STRATEGIE ZLEPŠENÍ ŠKOLENÍ	80
9.2	STANOVENÍ CÍLŮ PRO ZLEPŠENÍ ŠKOLENÍ	82
9.3	NÁVRH KONKRÉTNÍCH METOD A TECHNIK PRO ZLEPŠENÍ	84
10	ZHODNOCENÍ PROJEKTU	88
10.1	ANALÝZA NÁKLADŮ POTŘEBNÝCH PRO REALIZACI NAVRHOVANÝCH OPATŘENÍ	88
10.2	ANALÝZA RIZIK SPOJENÝCH S REALIZACÍ NAVRHOVANÝCH OPATŘENÍ	90
10.3	ANALÝZA ČASU POTŘEBNÉHO PRO REALIZACI NAVRHOVANÝCH OPATŘENÍ	91
	ZÁVĚR	93
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	94
	SEZNAM OBRÁZKŮ	103
	SEZNAM TABULEK.....	104
	SEZNAM PŘÍLOH	105

ÚVOD

Téma této diplomové práce je zaměřeno na zlepšení procesu školení vybraného okruhu pracovníků lékáren, zejména farmaceutů, farmaceutických asistentů a dermoporadkyň. Tento problém jsem si vybrala, protože školení v oblasti farmacie a dermokosmetiky je klíčovým prvkem pro zajištění kvalitní péče o zákazníky a efektivní doporučování produktů. V současnosti existují výzvy v oblasti efektivity školení, zejména co se týče zapamatovatelnosti a praktického uplatnění získaných znalostí. Jako odborníci v oblasti zdraví a krásy mají farmaceuti i další pracovníci v lékárnách každodenní kontakt s pacienty. Jejich schopnost správně poradit či doporučit vhodné produkty závisí na aktuálních a přesných informacích. Cílem této práce je navrhnout projekt zlepšení školení, který by vedl k lepší aplikovatelnosti a efektivitě školených informací v praxi.

Téma považuji za důležité, protože kvalitní školení přispívá nejen k profesnímu rozvoji jednotlivých pracovníků, ale má také přímý vliv na spokojenost zákazníků či obchodní výsledky lékáren. Zlepšení školení může mít dlouhodobý dopad na zvýšení efektivity lékáren a zajištění vysoké úrovně zákaznické péče. Tato témata jsou aktuální a relevantní nejen pro konkrétní pracovníky ve firmě X, ale pro celý farmaceutický sektor, který čelí rychlým změnám ve vývoji produktů a požadavcích na kvalitu služeb.

Práce postupuje v několika fázích: nejprve provádím analýzu současného stavu školení, identifikuji silné a slabé stránky, následně navrhuji konkrétní opatření na zlepšení školení, a to jak z hlediska metody výuky, tak i formátu školení. Pro realizaci navrhovaných opatření byla zpracována nákladová, riziková a časová analýza. Nákladová analýza se zaměřuje na odhad nákladů na e-learningové moduly a další potřebné investice. Riziková analýza identifikuje možné problémy s implementací navrhovaných změn a navrhuje opatření k jejich minimalizaci. Časová analýza pak poskytuje rámec pro realizaci jednotlivých fází projektu a implementace opatření.

V závěru práce budou vyhodnoceny přínosy těchto opatření a poskytnuta doporučení pro jejich implementaci.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této diplomové práce je navrhnout strategii pro zlepšení procesu školení pracovníků lékáren se zaměřením na zvýšení zapamatovatelnosti a využitelnosti předávaných informací v každodenní praxi. Tento cíl je podpořen konkrétními opatřeními, která by měla zlepšit nejen kvalitu školení, ale i jeho dostupnost a interaktivitu, čímž se zvýší angažovanost účastníků i jejich schopnost aplikovat získané dovednosti v praxi.

V rámci práce jsem použila několik výzkumných metod. Prvním krokem byla analýza současného stavu školení firmy X, která zahrnovala jak teoretický rozbor školení, tak i sběr dat prostřednictvím dotazníků či polostrukturovaných rozhovorů s účastníky školení a školiteli. Shromáždění těchto dat mi umožnilo identifikovat silné a slabé stránky stávajícího školícího procesu. Na základě těchto zjištění následně navrhuji konkrétní opatření na zlepšení vzdělávání, včetně metod, technologií a organizačních změn.

Pro realizaci navrhovaných opatření byla zpracována nákladová, riziková a časová analýza. Nákladová analýza se zaměřila na odhad investic spojených s implementací nových školících metod, jako jsou e-learningové moduly a digitální nástroje. Riziková analýza identifikovala potenciální výzvy, jako je zapojení účastníků nebo technické problémy, a navrhla opatření pro jejich minimalizaci. Časová analýza poskytuje rámec pro realizaci navrhovaných změn a implementaci opatření v konkrétních časových horizontech.

K vyhodnocení efektivity školení bude navržen systém měření pomocí zpětné vazby a testů, který umožní objektivně posoudit, jak změny ovlivnily praxi účastníků školení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PROCESY ŠKOLENÍ V OBLASTI LÉKÁRENSTVÍ

1.1 Charakteristika vzdělávacích procesů ve farmacii

Farmacie je obor, který se poměrně rychle vyvíjí. Profesní dráha budoucích lékárníků začíná studiem na vysoké škole, kde se učí o chemických strukturách a fyzikálně-chemických vlastnostech léčiv. Porozumí tomu, jak se jednotlivé léky v těle chovají, jaké mohou mít účinky, tj. žádoucí či nežádoucí. Jsou informováni o lékových interakcích, mají znalosti o léčích na předpis i volně prodejných přípravcích, seznámí se s legislativou ve zdravotnictví. Klíčovou součástí vzdělávacího procesu je praktická výuka, která umožňuje pracovníkům ve farmacii získat zkušenosti jak v laboratorních podmínkách, tak i v reálných farmaceutických zařízeních. Učí se o formulaci léčiv, farmakokinetice, farmakodynamice i klinických studiích, což zahrnuje jak preklinické, tak klinické fáze. Kromě odborných znalostí se zaměří na etiku, komunikaci s pacienty a zákonodárství týkající se léčiv.

Studium farmacie je nejen náročné, ale i dynamické, vyžadující neustálé sebevzdělávání a přizpůsobení se novým poznatkům. Nároky na farmaceutické vzdělání rostou s rychlým pokrokem například v oblasti biotechnologií a genové terapie, proto jsou vzdělávací procesy navrženy tak, aby podporovaly jak kritické myšlení, tak vědeckou zvědavost. Spolupráce s farmaceutickým průmyslem a vědeckými institucemi umožňuje pracovníkům získávat aktuální znalosti i dovednosti. Důraz je kladen rovněž na multidisciplinární přístup, který zahrnuje spolupráci s lékaři, vědci a dalšími zdravotnickými odborníky (Hamilton et al., 2020).

Moderní vzdělávací metody zahrnují interaktivní semináře, e-learningové platformy či simulace, které napomáhají lepšímu pochopení nových informací a jejich následnému využití v praxi. Získané poznatky musí průběžně aktualizovat, neboť vývoj nových léčiv je neustálý proces. Vzdělávací procesy ve farmacii jsou důležitým aspektem pro přípravu odborníků pracujících v tomto oboru. Kvalitní farmaceutické vzdělání je tedy zárukou toho, že pracovníci ve farmacii budou schopni čelit výzvám moderní medicíny a přispívat k veřejnému zdraví (Fasinu a Wilborn, 2024).

1.2 Význam školení a dalšího vzdělávání pro pracovníky lékáren

Vzdělávání farmaceutů je v České republice celoživotní záležitostí, což je zakotveno v zákoně č. 95/2004 Sb., *o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta*. Tento zákon v § 22 stanovuje povinnost celoživotního vzdělávání farmaceutů, a to v souladu s legislativou Evropské unie. Farmaceutičtí pracovníci by měli neustále monitorovat nové vědecké poznatky a prohlubovat své znalosti a dovednosti (Sbírka zákonů České republiky, 2004).

Celoživotní vzdělávání zahrnuje účast na odborných a vědeckých konferencích, kongresech a klinických stážích v akreditovaných zařízeních v České republice nebo v zahraničí. Farmaceuti mají také možnost věnovat se samostudiu odborné literatury, pedagogické, publikační a vědecko-výzkumné činnosti. Semináře, školicí akce nebo tematické přednášky jsou k dispozici jak v prezenční, tak online formě (Hamilton et al., 2020).

Například Česká lékárnická komora organizuje nejen běžné vzdělávací akce, ale také garantované kurzy. Tyto kurzy umožňují lékárníkům poskytovat rozšířené konzultace a specializované poradenství, což zvyšuje dostupnost odborné podpory pro klienty. „Komplexní systém vzdělávání slouží k udržení odborné způsobilosti lékárníka po celou dobu jeho profesního života. V roce 2023 komora uspořádala celkem 116 vzdělávacích akcí pro 5299 účastníků,” vysvětluje PharmDr. Martin Kopecký, Ph.D., viceprezident České lékárnické komory (Česká lékárnická komora, 2024).

Pravidelná školení a vzdělávání umožňují farmaceutům osvojit si nejnovější poznatky a technologie a následně je aplikovat v každodenní praxi. Efektivní kombinace tradičních a moderních vzdělávacích přístupů zajišťuje lepší informovanost o nových lécích, léčebných postupech i legislativních změnách, což přispívá ke kvalitnější péči o pacienty a zvyšuje úroveň poskytovaných služeb (Fasinu a Wilborn, 2024).

1.3 Specifika školení zaměstnanců lékáren

Vývoj v oblasti farmacie, medicíny a péče o zdraví jde tak rychle kupředu, že udržet s ním krok, lze pouze za předpokladu nepřetržitého vzdělávání. „*Celoživotní vzdělávání lékárníků je nezbytné pro zajištění kvalitní péče a bezpečnosti pacientů,*” uvádí MUDr. Gabriel Pallay, CSc., odborník na farmaceutické vzdělávání (Pallay, 2018).

Ke vzdělávání zaměstnanců lékáren je dlouhodobě využíván vzdělávací systém zahrnující e-learning, semináře nebo působení školitelů. Tyto metody jsou navrženy tak, aby se soustředily na jedno odborné téma, čímž je zajištěna hloubková orientace v dané problematice bez zahlcení více vzdělávacími okruhy najednou. Tento přístup umožňuje zaměstnancům maximálně těžit ze specifických možností jednotlivých vzdělávacích metod (Hamilton et al., 2020).

Školení zaměstnanců je často organizováno formou měsíčních vzdělávacích cyklů, které se zaměřují na konkrétní odborné téma. Výběr těchto témat se řídí jak aktuálními potřebami lékáren, tak zájmem klientů o určité oblasti. E-learningové materiály poskytují komplexní přehled a důraz je kladen na jejich praktické využití v každodenní praxi. Proces přípravy těchto materiálů je náročný a zahrnuje spolupráci několika odborníků, kteří postupně vytvářejí kapitoly sjednocené do informačního dokumentu (Fasinu a Wilborn, 2024).

Důležitou součástí vzdělávacího systému jsou interní i externí školitelé, kteří navštěvují přidělené lékárny a pracují se zaměstnanci přímo na jejich pracovištích. Příprava školitelů zahrnuje teoretické školení s odborníky a klade důraz na kvalitu poskytované výuky (Pallay, 2018).

Pro úspěšnou práci v lékárnách jsou nezbytné i měkké dovednosti, jako je schopnost efektivní týmové spolupráce či komunikace s ostatními zdravotnickými pracovníky. Rozhodovací schopnosti a komunikační dovednosti jsou proto integrální součástí vzdělávacího procesu (Ambrus, 2023).

2 ZÁSADY EFEKTIVNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Zásady efektivního vzdělávání dospělých jsou klíčové pro zajištění úspěšného a smysluplného učení. Vzhledem k tomu, že dospělí studenti přicházejí do vzdělávacích programů s různými zkušenostmi a potřebami, je důležité přizpůsobit vzdělávací přístupy tak, aby podporovaly jejich aktivní zapojení a motivaci (Mužík, 2005; Rusek, 2010).

2.1 Vzdělávání obecně

Vzdělávání je klíčovým procesem, který umožňuje jedincům získávat nové znalosti, dovednosti a kompetence. V dnešní dynamické společnosti je celoživotní vzdělávání nezbytné pro osobní a profesní rozvoj. Vzdělávací systémy se neustále vyvíjejí, aby reflektovaly měnící se potřeby trhu práce a technologický pokrok (Kohout, 2020).

Efektivní vzdělávání by mělo být zaměřeno na individuální potřeby účastníků, podporovat aktivní učení a vytvářet prostředí, které podněcuje kreativitu a kritické myšlení. Vzdělávání dospělých, známé také jako andragogika, se zabývá specifickými metodami a přístupy, které jsou přizpůsobeny potřebám a charakteristikám dospělých studentů. Tento proces se odlišuje od vzdělávání dětí a mladistvých, protože dospělí přicházejí do vzdělávacího prostředí s různými životními zkušenostmi, profesními znalostmi a motivacemi (Plamínek, 2023; Theunissen, 2023).

2.2 Principy vzdělávání dospělých

Vzdělávání dospělých má svá specifika. Dospělý je již „hotovým“ jedincem a dále se chce vzdělávat s cílem své znalosti i dovednosti více prohloubit. Mezi klíčové principy efektivního vzdělávání dospělých patří:

- **Orientace na účastníka:** Dospělí se učí nejlépe, když jsou zapojeni do procesu a mají možnost ovlivnit obsah a formu výuky.
- **Praktická aplikace:** Dospělí preferují učení, které je relevantní k jejich profesnímu životu a které mohou okamžitě aplikovat v praxi.

- **Sebereflexe:** Učení by mělo podporovat kritické myšlení a sebereflexi, což umožňuje účastníkům lépe porozumět vlastním zkušenostem a zlepšovat své dovednosti.
- **Flexibilita:** Vzhledem k různým závazkům dospělých (práce, rodina) je důležité nabízet flexibilní formy vzdělávání, jako jsou online kurzy nebo večerní školení (Rabušicová et al., 2015; Kasíková, 1997).

2.3 Využití interakčních a motivačních prvků

Vzdělávání dospělých je specifickou oblastí, která vyžaduje přizpůsobení metod a přístupů, aby efektivně reagovala na potřeby a očekávání dospělých studentů. Interakční a motivační prvky hrají klíčovou roli v tomto procesu, protože pomáhají vytvářet angažované a produktivní učební prostředí.

- **Interakční prvky:** Interakce mezi školitelem a účastníky, stejně jako mezi samotnými účastníky, je zásadní pro úspěšné učení. Dospělí studenti mají často bohaté životní zkušenosti, které mohou obohatit diskusi a učební proces. Vytváření příležitostí pro sdílení těchto zkušeností zvyšuje dynamiku výuky a podporuje aktivní zapojení studentů. Tímto způsobem se vytváří kolektivní učení, kde si studenti vzájemně pomáhají a inspirují se (Kohout, 2007; Plamínek, 2023).
- **Motivační prvky:** Motivace je klíčovým faktorem úspěšného vzdělávání dospělých. Školitelé by měli využívat různé motivační techniky, jako jsou pozitivní zpětná vazba, uznání pokroku a vytváření smysluplných cílů (Beneš, 2003).

2.4 Úloha školitele

Školitel hraje v procesu vzdělávání dospělých klíčovou roli. Jeho úkoly přesahují pouhé předávání znalostí, zahrnují také facilitaci učení, motivaci účastníků a podporu jejich aktivního zapojení do procesu. Atmosféra důvěry je zásadní pro otevřenou komunikaci a interakci mezi studenty (Kasíková, 1997; Beneš, 2005; Rabušicová et al., 2015).

3 METODY ŠKOLENÍ A JEJICH VYUŽITELNOST

Vzdělávání je základním pilířem osobního i profesního rozvoje. Prostřednictvím vzdělávacích metod mohou jednotlivci rozšířit své znalosti, dovednosti a kompetence, což přispívá nejen k jejich osobnímu růstu, ale i k rozvoji společnosti. Pro dosažení vzdělávacích cílů je nezbytné využít účinné metody, které jsou vhodně přizpůsobené potřebám posluchačů a části zprostředkovaných informací (Maňák a Švec, 2003).

3.1 Tradiční vs. Moderní metody školení

Tradiční metody

- **Klasické metody**

Klasické metody vzdělávání zahrnují slovní, názorně-demonstrační a dovednostně-praktické postupy. Mezi slovní metody patří přednášky, vysvětlování a rozhovory, které jsou tradičně používány při předávání informací ve vzdělávacích institucích i v profesionálním prostředí. Přednášky umožňují předat velké množství informací širokému spektru posluchačů, ale jejich efektivita často klesá s pasivitou posluchačů a monotónním stylem prezentace. Pro zachování pozornosti je důležité kombinovat slovní metody s vizuálními pomůckami a zapojením otázek, které stimulují interakci mezi lektorem a účastníky (Pecina a Zormanová, 2009).

Názorně-demonstrační metody, jako je předvádění, pozorování nebo práce s obrazem, napomáhají lepšímu pochopení teoretických konceptů. Tyto metody jsou vhodné zejména pro technické či manuální školení, kde je vizualizace klíčová, například ve zdravotnictví jsou názorné ukázky nezbytné pro zvládnutí klinických postupů (Hlavatý, 2010).

Dovednostně-praktické metody zahrnují manipulaci s objekty, provádění pokusů a napodobování vzorců chování. Například v technických profesích je užitečné provádění experimentů a objevování vlastností jevů. Tyto metody podporují aktivní učení a aplikaci znalostí v praxi. V průběhu praktického vzdělávání se účastníci seznamují s konkrétními dovednostmi, které mohou okamžitě implementovat do své práce (Sieglová, 2020).

- **Aktivizující metody**

Aktivizující metody zahrnují diskusní, heuristické a situační postupy, které se zaměřují na zapojení posluchačů do vzdělávacího procesu. Diskusní metody podporují komunikaci mezi účastníky a lektorem, kdy dochází k výměně názorů a hledání společných řešení. Tento přístup rozvíjí kritické myšlení a schopnost argumentace. Heuristické metody přímo vybízejí posluchače k formulaci hypotéz a jejich ověřování, což podporuje analytické myšlení.

Situační metody navozují reálné situace, ve kterých účastníci rozhodují a hledají optimální řešení problémů. Tato metoda je často využívána v manažerském vzdělávání. Inscenační metody zahrnují role-playing, přičemž účastníci hrají specifické role v modelových situacích. Tento přístup podporuje empatii, spolupráci a praktické zvládání konfliktů, například simulace konfliktů mezi kolegy na pracovišti pomáhá účastníkům zvládnout těžké situace v praxi (Průcha, Walterová a Mareš, 2009).

- **Komplexní metody**

Komplexní metody zahrnují kombinaci různých přístupů, jako je frontální, skupinová a individuální výuka. Frontální výuka, kdy lektor má dominantní roli, se často využívá k předávání obtížných teoretických konceptů. Skupinová výuka klade důraz na spolupráci a sdílení znalostí mezi účastníky, což podporuje hlubší pochopení problematiky. Projektová metoda je založena na propojení poznatků z různých oblastí a jejich aplikaci na reálné úkoly. Tato metoda podporuje samostatnost a kreativitu účastníků. Důležitou součástí projektové metody je možnost účastníků navrhnout vlastní řešení problémů na základě získaných informací. Brainstorming jako součást komplexních metod pomáhá generovat nápady a řešení problémů (Průcha, Walterová a Mareš, 2009; Siegllová, 2020).

Moderní metody

Moderní metody vzdělávání jsou charakterizovány inovativním přístupem a využitím technologických nástrojů. Tyto metody zahrnují například e-learning, blended learning a interaktivní techniky, které aktivně zapojují účastníky do vzdělávacího procesu. Výhoda moderních metod spočívá v jejich schopnosti přizpůsobit obsah individuálním potřebám posluchačů a zvyšovat jejich motivaci k učení (Průcha, Walterová a Mareš, 2009).

E-learning umožňuje vzdělávání kdykoli a odkudkoli, což je vhodné pro pracovníky s nepravidelným rozvrhem. Interaktivní prvky, jako jsou kvízy, simulace a videa, podporují hlubší pochopení učení (Bates, 2004).

Blended learning kombinuje tradiční metody s digitálními technologiemi, což zajišťuje rovnováhu mezi osobní interakcí a flexibilitou (Eger, 2004).

Vzdělávání pomocí virtuální reality a rozšířené reality představuje další inovativní směr. Tyto technologie umožňují simulaci reálných situací, které podporují rozvoj dovedností v bezpečném prostředí, například ve zdravotnictví lze využít simulace operací k nácviku chirurgických dovedností (Johnson, 2017).

3.2 E-learning a blended learning

E-learning

E-learning, definovaný jako vzdělávání facilitované elektronickými zařízeními, se stal zásadním prvkem moderního vzdělávání. E-learning je flexibilní vzdělávací metoda, která umožňuje účastníkům učit se vlastním tempem a podle svých individuálních potřeb. Tento typ vzdělávání je ideální pro pracovníky, kteří mají omezený čas nebo pro studenty, kteří chtějí získat přístup k materiálům odkudkoli (Eger, 2004).

Jednou z hlavních výhod e-learningu je široká dostupnost vzdělávacích materiálů. Účastníci mohou využívat online kurzy, interaktivní moduly, videolekce nebo dokonce simulace, které jim pomáhají osvojit si nové dovednosti (Johnson, 2017).

Dalším významným přínosem e-learningu je jeho schopnost přizpůsobit obsah potřebám jednotlivců, což zvyšuje jejich motivaci a efektivitu učení (Bentley, Selassie a Parking, 2012).

E-learningová platforma navíc umožňuje lektorům sledovat pokrok účastníků v reálném čase, analyzovat jejich výsledky a přizpůsobovat obsah podle jejich úspěchů a potřeb. Tento personalizovaný přístup je zvláště užitečný v prostředích, kde je nutné zajistit vysokou úroveň odborných znalostí, například ve zdravotnictví nebo IT (Bersin a Associates, 2011). Na druhé straně však e-learning přináší i určité výzvy. Účastníci často čelí nedostatku osobní interakce s lektorem nebo ostatními studenty, což může vést k pocitu izolace. Dále je důležité zajistit technickou podporu a kvalitní design vzdělávacích modulů, aby byly snadno použitelné a vizuálně atraktivní (Nichols, 2003).

Blended learning

Blended learning, česky označovaný jako kombinované vzdělávání, představuje kombinaci tradičního prezenčního učení a digitálních technologií. Tato metoda kombinuje výhody osobní interakce mezi účastníky a lektorem s flexibilitou e-learningu. Její popularita v posledních letech výrazně vzrostla díky schopnosti propojit to nejlepší z obou světů (Chittaro a Ranon, 2007).

Blended learning umožňuje účastníkům využívat digitální zdroje, jako jsou webináře, online diskuze nebo interaktivní testy, zatímco se zároveň účastní tradičních prezenčních lekcí. Tato kombinace umožňuje hlubší pochopení složitějších témat díky možnosti konzultací a diskuzí s lektory během osobních setkání (Svatoš, 2006).

Jedním z hlavních přínosů blended learningu je jeho flexibilita. Účastníci mohou studovat z pohodlí domova, a přitom si zachovat možnost účasti na praktických cvičeních nebo workshopech. Díky tomu lze snadno přizpůsobit vzdělávací obsah různým skupinám účastníků s odlišnými potřebami (Knowles, Holton a Swanson, 2020).

Blended learning je obzvláště efektivní v profesním vzdělávání, například při školení manažerů nebo odborníků v technických oborech. V těchto případech mohou účastníci využívat digitální technologie k samostudiu základních konceptů a poté se zaměřit na praktickou aplikaci během prezenčních lekcí (Kolb, 2015).

Shrnutí e-learningu a blended learningu

Obě metody mají své specifické výhody a omezení. Zatímco e-learning vyniká flexibilitou a dostupností, blended learning nabízí rovnováhu mezi individuálním a skupinovým učením. V závislosti na cílové skupině a povaze vzdělávacího obsahu mohou být obě metody efektivně využity k dosažení požadovaných výsledků. Pro maximalizaci efektivity je však důležité správné navržení obsahu a zajištění technické podpory pro účastníky.

3.3 Interaktivní workshopy a praktické simulace

Interaktivní workshopy

Interaktivní workshopy jsou vzdělávací metoda zaměřená na aktivní zapojení účastníků. Podporují rozvoj dovedností, kreativitu a týmovou spolupráci. Cílem je nejen předat nové znalosti, ale také je okamžitě aplikovat, například trénink prezentačních schopností zahrnuje zpětnou vazbu a praktické úpravy na základě doporučení lektora (Garrison a Vaughan, 2008).

Prvky workshopů:

- **Diskuze a brainstorming** – Podporují sdílení názorů a hledání inovativních nápadů.
- **Skupinové projekty** – Rozvíjejí spolupráci a kritické myšlení.
- **Případové studie** – Propojují teoretické znalosti s praxí.

Výhodou workshopů je motivace účastníků a přizpůsobení obsahu konkrétním potřebám. Podporují dovednosti, jako je kritické myšlení, komunikace a spolupráce (Aldrich, 2005; Brookfield, 2015; Schank, 2005).

Praktické simulace

Praktické simulace umožňují účastníkům trénovat dovednosti v bezpečném prostředí. Mohou zahrnovat modelové situace, jako jsou krizové scénáře nebo řešení konfliktů. Ve zdravotnictví se například simulace využívají při nácviku lékařských zásahů, kde je klíčové rychlé rozhodování (Salas, Wildman a Piccolo, 2009).

Typy simulací:

- **Role-playing** – Rozvíjí empatii, komunikační dovednosti a schopnost řešit konflikty.
- **Simulace procesů** – Zaměřují se na specifické pracovní činnosti, například řízení projektů.
- **Virtuální realita (VR)** – Nabízí realistické prostředí pro trénink, například ve stavebnictví nebo zdravotnictví.

Simulace podporují sebedůvěru účastníků a zvyšují jejich připravenost na reálné výzvy (De Freitas a Neumann, 2009; Grollmann et al., 2021; Muckler a Seven, 1992).

Výhody a omezení

Výhody workshopů a simulací spočívají v přenosu teorie do praxe, okamžité zpětné vazbě a rozvoji praktických dovedností. Na druhé straně mohou být finančně a časově náročné a vyžadují kvalitní přípravu lektora (OECD, 2013).

Shrnutím lze říci, že interaktivní workshopy a praktické simulace jsou účinnými metodami moderního vzdělávání, které mohou výrazně zvýšit efektivitu vzdělávacích programů při správném navržení a provedení.

4 VYHODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍCH PROCESŮ

4.1 Modely hodnocení vzdělávání

Hodnocení vzdělávání je klíčovým nástrojem pro zajištění kvality a efektivity vzdělávacích programů. Různé přístupy a modely hodnocení umožňují analyzovat a měřit výsledky programů, identifikovat silné a slabé stránky a poskytovat zpětnou vazbu pro jejich zlepšení. Tento přehled nabízí obecný rámec pro pochopení významu hodnocení a jeho aplikací v různých vzdělávacích kontextech.

Účelem hodnocení vzdělávání je získat informace, které umožňují zlepšovat vzdělávací procesy a výstupy. Hodnocení zahrnuje stanovení cílů, analýzu efektivity využití zdrojů a posouzení výsledků programu. Tyto informace pomáhají rozhodovacím procesům na všech úrovních vzdělávacího systému (UNESCO, 2018).

Různorodost přístupů k hodnocení vzdělávání umožňuje jeho přizpůsobení konkrétním potřebám a cílům. Základním principem je propojení hodnocení s hodnotami a cíli instituce. Hodnocení je obvykle systematickým procesem, který zahrnuje sběr, analýzu a interpretaci dat s cílem poskytnout relevantní informace pro rozhodování (Anderson a Krathwohl, 2001). Proces hodnocení vzdělávání se neustále vyvíjí a reaguje na nové výzvy včetně integrace digitálních nástrojů a datových analýz. Tyto technologie umožňují přesnější sběr dat a poskytují detailnější pohled na efektivitu programů. Online platformy navíc usnadňují komunikaci mezi hodnotiteli a účastníky programu, čímž zvyšují transparentnost a rychlost hodnocení (Kirkpatrick Partners, 2024).

Celkově lze modely hodnocení vzdělávání chápat jako nástroje, které pomáhají organizacím a institucím dosahovat jejich cílů. Tyto modely podporují systematické zlepšování vzdělávacích programů tím, že poskytují strukturovaný rámec pro analýzu a rozhodování. Výběr konkrétního modelu vždy závisí na specifických požadavcích a kontextu hodnocení (Training Industry, 2024).

4.1.1 Donald Kirkpatrick's Evaluation Model

Donald Kirkpatrick's Evaluation Model je jedním z nejznámějších rámců pro hodnocení efektivity vzdělávacích programů. Tento model byl vyvinut v 50. letech 20. století a od té doby se stal globálně uznávaným standardem pro hodnocení dopadů školení a vzdělávání (Work-Learning, 2018).

Kirkpatrickův model má své kořeny v 50. letech, kdy profesor Donald Kirkpatrick začal pracovat na hodnocení supervizorských tréninkových programů jako součást své doktorské disertační práce. Původně se jednalo o malý projekt zaměřený na sběr reakcí účastníků, který se později rozvinul do komplexního modelu hodnocení, jež zahrnuje čtyři úrovně: reakce, učení, chování a výsledky (Chief Learning Officer, 2009; Kirkpatrick, 2006).

Kirkpatrickův model byl poprvé představen v sérii článků publikovaných v letech 1959 a 1960 v časopise American Society of Training Directors (dnes známé jako Association for Talent Development). Model se stal široce uznávaným a používaným v oblasti vzdělávání a školení (Stufflebeam, 2002).

4.1.2 CIPP Evaluation Model

CIPP model, který navrhl Daniel Stufflebeam v 60. letech 20. století, je zaměřen na podporu rozhodování a poskytuje systematický přístup ke sběru informací o programu. CIPP představuje čtyři klíčové prvky tohoto modelu: kontext celkových cílů a poslání (Context), plány a dostupné zdroje (Input), procesy, konkrétní aktivity nebo složky programu (Process) a produkt, dosažené výsledky či cíle (Product). Hlavním cílem modelu není jen ukázat hodnotu programu, ale zejména pracovat na jeho zdokonalení. Tento přístup lze využít při hodnocení vzdělávacích a školicích programů, aby bylo možné lépe posoudit jejich přínos a význam, a zároveň identifikovat možnosti jejich dalšího rozvoje (CIPP Model, 2021; Zhang et al., 2011).

Proces CIPP

CIPP model hodnocení je navržen tak, aby poskytoval komplexní rámec pro posouzení efektivity programů a jejich neustálé zlepšování. Jako akademický přístup vychází z hodnot dané organizace nebo instituce, které jsou základním vodítkem během celého procesu hodnocení. Model se skládá ze čtyř hlavních fází – hodnocení kontextu, vstupů, procesu a produktu, přičemž každá fáze přispívá k pochopení a optimalizaci programu (Mazur a Miller, 2013)

Hodnocení kontextu

Proces hodnocení začíná analýzou kontextu, kde se stanovují cíle programu a identifikují jeho příjemci spolu s jejich potřebami. V této fázi se rovněž zkoumají dostupné zdroje, potenciální problémy a faktory ovlivňující prostředí, jako jsou sociální, ekonomické, politické, geografické a kulturní podmínky. Získané informace slouží k lepšímu pochopení zázemí programu a pomáhají vymezit jeho rozsah a možnosti (Robinson a Robinson, 2005).

Hodnocení vstupů

Po stanovení cílů následuje fáze hodnocení vstupů, která se soustředí na plánování a přípravu programu. Hodnotitelé identifikují klíčové zainteresované strany, přezkoumávají rozpočet a analyzují plánovací strategie. Tato fáze zahrnuje také posouzení lidských a materiálních zdrojů, časových harmonogramů a vhodných implementačních přístupů. Mohou být zkoumány také alternativní či konfliktní strategie, které mohou ovlivnit realizaci programu (Robinson a Gaines, 1995).

Hodnocení procesu

Ve třetí fázi se analyzují aktivity programu a sleduje se, jak efektivně a kvalitně jsou realizovány. Hodnocení procesu zahrnuje monitorování pokroku, identifikaci slabých míst a zavedení mechanismů zpětné vazby mezi účastníky a zainteresovanými stranami. Tato fáze je dynamická a cyklická, což umožňuje průběžné úpravy programu během jeho realizace (Phillips a Phillips, 2007).

Hodnocení produktu

Závěrečná fáze se zaměřuje na hodnocení výsledků programu. Zkoumá se, zda byly stanovené cíle splněny a hodnotí se dopad a účinnost programu. Důležitými aspekty jsou také udržitelnost přínosů a přenositelnost programu do jiných prostředí. Na základě těchto zjištění mohou být provedeny úpravy, které přispějí k dlouhodobému zlepšení programu (Guskey, 2000).

4.1.3 CIRO

Model CIRO (Context, Input, Reaction, Outcome) je jedním z přístupů k hodnocení vzdělávacích programů, který se zaměřuje na komplexní analýzu čtyř klíčových aspektů vzdělávacího procesu. Tento model byl poprvé představen v 70. letech a dodnes se využívá pro zlepšení efektivity vzdělávacích intervencí a školení. CIRO model nabízí systematický rámec, který pomáhá hodnotit různé fáze vzdělávacího programu od jeho plánování až po výsledky (Phillips a Phillips, 2007).

Kontext (Context)

Fáze kontextu zahrnuje analýzu prostředí, ve kterém je vzdělávací program implementován. Tento krok je klíčový pro pochopení potřeb organizace, cílové skupiny a specifických výzev, kterým organizace čelí. Kontextové hodnocení zahrnuje identifikaci problémů, stanovení vzdělávacích potřeb a vymezení cílů programu. Tento krok zajišťuje, že vzdělávací aktivity jsou relevantní a přizpůsobené konkrétním požadavkům organizace a účastníků (Guskey, 2000).

Vstupy (Input)

Vstupy se zaměřují na plánování a zdroje, které jsou potřebné k realizaci vzdělávacího programu. Tato fáze zahrnuje analýzu dostupných zdrojů, finančních prostředků, časového harmonogramu a personálu. Hodnotí se také výběr metod a nástrojů, které budou použity při realizaci programu. Cílem je zajistit, že vzdělávací aktivity budou efektivní a přiměřené vzhledem k daným podmínkám (Training Industry, 2024).

Reakce (Reaction)

Třetí fáze se zaměřuje na reakce účastníků vzdělávacího programu. Zde se hodnotí, jak účastníci vnímali obsah, metody a organizaci programu. Typicky se využívají dotazníky, rozhovory nebo focus group k získání zpětné vazby. Tento krok pomáhá identifikovat silné a slabé stránky programu a přináší cenné poznatky pro budoucí zlepšení. Reakce účastníků mohou mít zásadní vliv na jejich zapojení a motivaci k dalšímu učení (Boulmetis a Dutwin, 2011).

Výsledky (Outcome)

Poslední fáze modelu CIRO se zaměřuje na výsledky vzdělávacího programu. Hodnotí se, do jaké míry byly dosaženy stanovené cíle a jaký měly vzdělávací aktivity dopad na účastníky i organizaci. Tato fáze zahrnuje měření zlepšení dovedností, znalostí nebo změny v pracovním chování. Hodnotí se také dlouhodobé přínosy programu, například zvýšení efektivity práce nebo dosažení organizačních cílů (Kaufman, 2003).

Závěr

Model CIRO poskytuje ucelený a systematický přístup k hodnocení vzdělávacích programů. Díky analýze kontextu, vstupů, reakcí a výsledků umožňuje organizacím identifikovat klíčové faktory, které přispívají k úspěchu nebo neúspěchu vzdělávacích aktivit. Tento model je užitečným nástrojem pro plánování, realizaci a zlepšování vzdělávacích programů, a to jak ve firemním prostředí, tak ve vzdělávacích institucích. Správná implementace modelu CIRO může vést ke zvýšení efektivity vzdělávacích intervencí a dosažení stanovených cílů organizace (Watkins a Kaufman, 2002).

4.1.4 Kaufman's Five Levels of Evaluation

Kaufman's Five Levels of Evaluation je model hodnocení vzdělávacích programů, který navazuje na Kirkpatrickův model hodnocení a rozšiřuje jej o hlubší analýzu dopadů vzdělávacích aktivit. Tento model byl vytvořen Rogerem Kaufmanem a nabízí systematický rámec pro hodnocení efektivity vzdělávacích programů s důrazem na strategické cíle organizace i širší společenský přínos. Model se skládá z pěti úrovní hodnocení: vstupy, procesy, mikrovýsledky, makrovýsledky a výsledky v širším měřítku (Kaufman a Guerra, 2011; Watkins, Leigh a Kaufman, 1998).

Úroveň 1: Vstupy (Input)

První úroveň se zaměřuje na zdroje, které jsou potřebné k realizaci vzdělávacího programu. Hodnotí se dostupnost a kvalita zdrojů, jako jsou čas, finance, vybavení, personál a další. Tato úroveň je klíčová pro posouzení, zda má organizace dostatečné kapacity k efektivnímu provedení programu (Kaufman, 1992; Watkins, West-Meiers a Visser, 2012).

Úroveň 2: Procesy (Process)

Druhá úroveň hodnotí efektivitu a kvalitu procesů v rámci vzdělávacího programu. Zkoumá se, jak byly vzdělávací aktivity realizovány, zda byly použity efektivní výukové metody a jak byla zajištěna kvalita poskytovaných služeb. Klíčovým aspektem této úrovně je identifikace problémů a příležitostí pro zlepšení v průběhu programu (Brinkerhoff, 2003; Kaufman, Keller a Watkins, 1995).

Úroveň 3: Mikrovýsledky (Micro Results)

Třetí úroveň se zaměřuje na přímé výsledky vzdělávacích aktivit. Hodnotí se, jaké dovednosti, znalosti nebo kompetence účastníci programu získali. Tato úroveň je obdobou třetí úrovně Kirkpatrickova modelu, ale klade větší důraz na individuální výsledky a jejich přínos pro organizační cíle (Kaufman, 1994; Kaufman, Watkins a Leigh, 2001).

Úroveň 4: Makrovýsledky (Macro Results)

Čtvrtá úroveň se zabývá dopady vzdělávacího programu na celou organizaci. Hodnotí se, do jaké míry program přispěl k dosažení strategických cílů organizace, jako je zlepšení výkonnosti, zvýšení produktivity nebo dosažení obchodních cílů. Tato úroveň pomáhá organizacím pochopit, jak vzdělávací aktivity přispívají k jejich úspěchu (Kaufman a Watkins, 1996; KodoSurvey, 2025).

Úroveň 5: Výsledky v širším měřítku (Mega Results)

Pátá a nejvyšší úroveň hodnotí, jaké dopady měl vzdělávací program na širší společnost. Zaměřuje se na to, zda vzdělávací aktivity přispěly k veřejnému blahu, společenské odpovědnosti nebo environmentální udržitelnosti. Tato úroveň jde nad rámec organizačních cílů a klade důraz na globální dopad vzdělání (WhatFix, 2025).

Závěr

Kaufman's Five Levels of Evaluation poskytuje ucelený rámec pro hodnocení vzdělávacích programů s důrazem na strategické cíle organizace i společenský přínos. Tento model nabízí organizacím nástroje pro zlepšení efektivity jejich vzdělávacích aktivit a zajištění, že tyto aktivity budou mít pozitivní dopad nejen na organizaci, ale i na širší komunitu (Phillips, 1996; University of North Texas, 2005).

4.1.5 Jack Phillips – Five level Model

Jack Phillips' Five Level Model je inovativní rámcem pro hodnocení efektivity vzdělávacích programů, který rozšiřuje tradiční Kirkpatrickův model o pátou úroveň – Return on Investment (ROI). Tento model poskytuje komplexní přístup k posouzení hodnoty a dopadu vzdělávacích aktivit na organizaci. Phillipsův model vychází z Kirkpatrickova modelu, který je tradičně používán pro hodnocení vzdělávacích programů. Kirkpatrickův model se skládá ze čtyř úrovní: reakce, učení, chování a výsledky. Phillips však tento model rozšířil o pátou úroveň, aby organizace mohly lépe posoudit ekonomickou efektivitu svých vzdělávacích programů (ResearchGate, 2018).

Úroveň 1: Reakce

První úroveň Phillipsova modelu se soustředí na reakci účastníků na vzdělávací program. Tato fáze zahrnuje sběr zpětné vazby prostřednictvím dotazníků nebo rozhovorů, aby se zjistilo, zda podmínky pro učení byly adekvátní. Reakce účastníků mohou poskytnout cenné informace o kvalitě programu a identifikovat oblasti pro zlepšení. Tento krok je podobný

Kirkpatrickově modelu, ale Phillipsův model klade větší důraz na systematické sbírání dat pro budoucí úpravy programu (ResearchGate, 2017).

Úroveň 2: Učení

Druhá úroveň se zaměřuje na posouzení, zda účastníci získali nové znalosti nebo dovednosti. K tomu se používají testy nebo praktické zkoušky, aby se ověřilo, zda vzdělávací obsah byl efektivní. Tato úroveň poskytuje přehled o tom, zda účastníci skutečně získali nové kompetence. Phillipsův model rozšiřuje tradiční Kirkpatrickovu úroveň učení o hlubší analýzu vzdělávacího obsahu a jeho dopad na účastníky (Kaufman, 2003).

Úroveň 3: Aplikace a Implementace

Třetí úroveň Phillipsova modelu se zabývá aplikací nových znalostí a dovedností v pracovním prostředí. Zkoumá se, zda účastníci skutečně používají to, co se naučili a zda je implementace úspěšná. Phillipsův model rozšiřuje tradiční Kirkpatrickovu úroveň chování o aspekt implementace, což umožňuje lépe identifikovat problémy v aplikaci získaných znalostí. Tento krok je zásadní pro pochopení, zda vzdělávací program skutečně ovlivňuje pracovní chování účastníků (JSTOR, 2001).

Úroveň 4: Dopad

Čtvrtá úroveň se soustředí na dopad vzdělávacího programu na organizační výsledky. Zkoumá se, zda program přispěl ke zlepšení produktivity, kvality nebo jiných obchodních ukazatelů. Phillipsův model je širší než Kirkpatrickův, protože zahrnuje analýzu faktorů, které mohly ovlivnit výsledky, jako jsou prodejní data nebo dodavatelské problémy. Tento krok umožňuje organizacím lépe pochopit, jak vzdělávací aktivity přispívají k jejich celkovým cílům (KodoSurvey, 2022).

Úroveň 5: ROI (Return on Investment)

Pátá a nejvyšší úroveň Phillipsova modelu je zaměřena na finanční návratnost investic. Zde se porovnávají náklady na vzdělávací program s finančními přínosy, které program přinesl. Tento krok umožňuje organizacím určit, zda investice do vzdělávacích aktivit jsou ekonomicky efektivní a zda přinášejí očekávané finanční výnosy. Phillipsův model poskytuje komplexní rámec pro hodnocení ekonomické návratnosti vzdělávacích programů, což je zásadní pro strategické rozhodování a alokaci zdrojů (Better Evaluation, 2020).

Implementace a Význam Modelu

Phillipsův model poskytuje komplexní rámec pro hodnocení vzdělávacích programů, který umožňuje organizacím lépe pochopit jejich dopad a efektivitu. Díky páté úrovni – ROI – mohou organizace přesněji určit ekonomickou návratnost svých investic do vzdělání, což je zásadní pro strategické rozhodování a alokaci zdrojů. Tento model je užitečný pro

identifikaci oblastí, kde je třeba zlepšení a pro navržení strategií pro zvýšení efektivity vzdělávacích aktivit (ResearchGate, 2018).

Závěr

Jack Phillips' Five Level Model je cenným nástrojem pro hodnocení vzdělávacích programů, který nabízí systematický přístup k posouzení jejich efektivity a ekonomické návratnosti. Díky své komplexnosti a zaměření na ROI poskytuje organizacím hlubší přehled o přínosech vzdělávacích aktivit a pomáhá jim optimalizovat své investice do vzdělání. Tento model je široce používán v různých odvětvích, protože poskytuje systematický přístup k hodnocení vzdělávacích programů a umožňuje organizacím lépe pochopit jejich dopad na podnikání (Western Michigan University, 2009).

4.1.6 The Brinkerhoff model

Brinkerhoffův model, známý také jako Success Case Method (SCM), je kvalitativní evaluační přístup vyvinutý Robertem O. Brinkerhoffem pro hodnocení dopadů organizačních intervencí, jako jsou vzdělávací programy. Tento model se soustředí na identifikaci a analýzu nejúspěšnějších a nejméně úspěšných případů v rámci programu, aby se pochopilo, co funguje a co nefunguje (Watershed, 2020; Kaufman a Watkins, 1996).

Úvod do Modelu

Brinkerhoffův model se liší od tradičních evaluačních modelů, jako je Kirkpatrickův model, tím, že se soustředí na extrémní případy – nejúspěšnější a nejméně úspěšné účastníky programu. Tento přístup umožňuje lépe pochopit faktory, které ovlivňují úspěch nebo neúspěch programu. Brinkerhoffův model je užitečný pro dokumentování příběhů o dopadu programu a pro pochopení faktorů, které zvyšují nebo snižují jeho dopad (Kaufman a Watkins, 1996; Kirkpatrick a Kirkpatrick, 2006).

Klíčové Otázky SCM

SCM se snaží odpovědět na otázky, jako jsou: "Co se skutečně děje?"; "Jaké výsledky program pomáhá produkovat?"; "Jaká je hodnota těchto výsledků?" a "Jak lze iniciativu zlepšit?". Tyto otázky pomáhají organizacím lépe pochopit, jak program funguje a jak jej lze vylepšit (Smidt, Bellinger a Taylor, 2009).

Metodologie SCM

Metodologie SCM zahrnuje pět klíčových kroků:

- Focusing and Planning: Plánování studie SCM.
- Creating an Impact Model: Definování, co znamená úspěch.
- Designing a Survey: Identifikace nejlepších a nejhorších případů.
- Interviewing and Documenting: Rozhovory s účastníky a dokumentace případů.
- Communicating Findings: Prezentace výsledků a doporučení.

Výhody SCM

SCM je praktický a nákladově efektivní přístup, který poskytuje hlubší, kontextově specifické informace, které mohou být obtížně zachyceny kvantitativními metodami. Jeho kvalitativní charakter umožňuje lépe pochopit, proč program funguje pro některé účastníky a proč ne pro ostatní (Phillips a Phillips, 2008).

Limitace SCM

Hlavní limitací SCM je, že jeho kvalitativní charakter může vést k obtížím při kvantifikaci a srovnávání výsledků napříč různými případy. To může znesnadnit obecné závěry o programu (Smidt, Bellinger a Taylor, 2009).

Implementace SCM

SCM lze použít nejen pro hodnocení vzdělávacích programů, ale také pro analýzu jakýchkoli velkých změn v organizaci, jako je implementace nových procesů nebo politik. Tento přístup je užitečný pro dokumentování faktorů, které ovlivňují úspěch nebo neúspěch programu (Phillips a Phillips, 2008).

Závěr

Brinkerhoffův model SCM je cenným nástrojem pro hodnocení dopadů programů, který poskytuje hlubší pochopení faktorů, které ovlivňují jejich úspěch nebo neúspěch. Díky svému kvalitativnímu charakteru SCM nabízí praktický a nákladově efektivní způsob, jak získat bohaté, reálné poznatky o programu.

4.2 Rozbor Kirkpatrick's Evaluation Modelu

Kirkpatrick's Evaluation Model je systematický přístup k hodnocení efektivity vzdělávacích programů, který se stal významným nástrojem v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků. Model se skládá ze čtyř úrovní hodnocení: reakce, učení, chování a výsledky. Každá z těchto úrovní nabízí specifické pohledy na to, jak školení přispívá k osobnímu a organizačnímu rozvoji. Tento přístup se stal základem pro mnoho organizací, které chtějí objektivně měřit přínos svých vzdělávacích aktivit (Bates, 2004).

1. Úroveň: Reakce

První úroveň Kirkpatrickova modelu se zaměřuje na reakce účastníků školení. Tato fáze hodnotí, jak účastníci vnímali obsah, lektory, organizaci a celkové prostředí školení. Hlavním cílem této úrovně je zjistit, zda školení splnilo očekávání účastníků a zda byli s jeho průběhem spokojeni. Pro hodnocení reakce se často využívají dotazníky, které zahrnují uzavřené i otevřené otázky. Respondenti jsou například dotazováni na to, jak hodnotí kvalitu obsahu, kvalifikaci lektora nebo praktickou využitelnost získaných informací. Přestože je tato úroveň relativně jednoduchá na realizaci, její význam nelze podceňovat, protože pozitivní reakce účastníků mohou být indikátorem motivace k dalšímu vzdělávání (Bassi, Benson a Cheney, 1997).

Významným omezením této úrovně je však její subjektivní povaha. Pozitivní reakce účastníků ještě nemusí nutně znamenat, že došlo k efektivnímu učení nebo že školení přineslo očekávané změny v chování. Proto je důležité tuto úroveň doplnit hlubšími analýzami na dalších úrovních modelu (Saks a Burke, 2012).

2. Úroveň: Učení

Druhá úroveň Kirkpatrickova modelu se zabývá hodnocením toho, co účastníci během školení skutečně naučili. Tato fáze měří změny v jejich znalostech, dovednostech a postojích. Je zaměřena na to, zda byly splněny cíle stanovené na začátku školení. Pro měření učení se využívají různé metody, jako jsou testy, praktické zkoušky nebo simulace. Tyto nástroje poskytují objektivní údaje o tom, zda účastníci pochopili a osvojili si obsah školení. Měření může probíhat před školením a po něm, což umožňuje porovnat počáteční a konečný stav znalostí. Klíčovým faktorem při hodnocení učení je správné stanovení měřitelných cílů. Pokud jsou cíle nejasně definované, může být obtížné objektivně vyhodnotit, zda došlo k očekávanému učení. Navíc, i když účastníci vykazují zlepšení znalostí a dovedností, nemusí to automaticky znamenat, že tyto dovednosti budou efektivně aplikovány v praxi (Holton, 1996).

3. Úroveň: Chování

Třetí úroveň modelu zkoumá, zda účastníci školení aplikovali naučené dovednosti a znalosti v reálném pracovním prostředí. Tato fáze hodnotí změny v chování účastníků, které jsou důsledkem školení. Je zaměřena na dlouhodobý přínos vzdělávacích programů a jejich dopad na výkon pracovníků. Pro měření změn v chování se často využívají metody jako pozorování, rozhovory nebo hodnocení od nadřízených. Zásadní je však časový odstup mezi školením a hodnocením, protože změny v chování se obvykle neprojeví ihned. Tato úroveň je proto složitější na realizaci než předchozí dvě, ale její výsledky poskytují cenné informace o skutečné hodnotě školení. Důležitým faktorem, který ovlivňuje úspěšnost této úrovně, je podpora ze strany organizace. Pokud zaměstnanci nemají dostatečné zdroje nebo příležitosti k aplikaci naučeného, je nepravděpodobné, že dojde k trvalým změnám v jejich chování. Role manažerů a organizační kultury je zde klíčová (Alvarez, Salas a Garofano, 2004).

4. Úroveň: Výsledky

Čtvrtá úroveň Kirkpatrickova modelu se zaměřuje na hodnocení organizačních výsledků, které byly dosaženy díky školení. Tato fáze zahrnuje analýzu měřitelných výsledků, jako je zvýšení produktivity, snížení nákladů, zlepšení kvality nebo zvýšení spokojenosti zákazníků (Kaufman, 1994).

Měření této úrovně je nejnáročnější, protože vyžaduje sběr dat z různých zdrojů a často i statistickou analýzu. Navíc je obtížné přesně určit, do jaké míry byly výsledky ovlivněny školením, protože na organizační úspěchy má vliv mnoho dalších faktorů. I přes svou složitost je tato úroveň klíčová pro organizace, které chtějí vyhodnotit návratnost investic do vzdělávání. Pokud je školení efektivní, mělo by přispět k dosažení strategických cílů organizace (Bassi, Benson a Cheney, 1997).

5 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Shrnutí se zaměřuje na propojení teoretické části práce s praktickou, která bude vyhodnocovat zpětnou vazbu od farmaceutů a školitelů prostřednictvím dotazníků určených pro tyto skupiny.

Procesy školení ve farmacii

Edukace farmaceutů je dlouhodobý a dynamický proces, který reflektuje rychlý vývoj v oboru. Zákon České republiky ukládá farmaceutům povinnost celoživotního vzdělávání, které je klíčové pro udržení odbornosti a kvality poskytovaných služeb. Kromě formálního vysokoškolského studia se odborníci v oboru neustále zdokonalují pomocí odborných kurzů, seminářů a samostudia.

Teoretická část diplomové práce nabídla ucelený přehled o školení farmaceutů a analýzu efektivity edukačních metod.

Klíčové oblasti zahrnovaly principy vzdělávání dospělých, různé školicí techniky a formy, jakož i modely pro hodnocení vzdělávacích programů. Mezi primární způsoby školení patří tradiční metody, jako jsou přednášky a semináře, které poskytují teoretický základ, ale mohou být náročné na udržení pozornosti účastníků. Na druhé straně e-learning a blended learning umožňují větší flexibilitu, avšak mohou postrádat interaktivitu. Interaktivní workshopy i simulace přinášejí nejlepší propojení teorie s praxí a podporují aktivní zapojení vzdělávaných jedinců. Moderní vzdělávací metody tedy kombinují tradiční přístupy s interaktivními formami.

V rámci praktické části budou analyzovány dotazníky, které se zaměřují na různé aspekty spokojenosti farmaceutů s aktuální podobou školení.

Budou zkoumat přínosnost jednotlivých témat, jejich využitelnost v každodenní praxi, kvalitu školitelů i efektivitu výukových metod.

Role školitelů ve vzdělávacím procesu

Školitelé hrají klíčovou roli v procesu vzdělávání, a proto je důležité analyzovat jejich pohled na efektivitu a možná zlepšení školení. K tomu bude sloužit dotazník zaměřený na:

- Používané vzdělávací metody a jejich efektivitu.
- Zpětnou vazbu na kvalitu školení ze strany farmaceutů.
- Využití digitálních nástrojů a inovativních metod.
- Možnosti pro zkvalitnění vzdělávacích procesů.

Dotazníkové šetření se také zaměří na preference farmaceutů ohledně forem prezentací a bude hodnotit jejich efektivitu při osvojování nových dovedností. Současně budou shromažďovány návrhy na zlepšení obsahu a způsobů školení, aby vzdělávací programy co nejlépe odpovídaly potřebám farmaceutů a byly efektivně využitelné v praxi.

Hodnocení vzdělávacích procesů

Efektivita vzdělávacích procesů bude posuzována na základě osvědčeného modelu hodnocení vzdělávání: Kirkpatrickův model, který hodnotí reakce účastníků, jejich učení, změny v chování a dosažené výsledky.

Praktická část práce využije tento model k analýze zpětné vazby od farmaceutů a školitelů, aby bylo možné formulovat návrhy na optimalizaci vzdělávacích programů.

Závěr

Shrnutí teoretické části poskytlo komplexní pohled na vzdělávání farmaceutů, efektivitu školení a jeho hodnocení. Praktická část diplomové práce se zaměří na vyhodnocení odpovědí dotazovaných účastníků a školitelů. Cílem je získat komplexní zpětnou vazbu, která pomůže navrhnout opatření pro zlepšení procesu vzdělávání v lékárnách.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ ŠKOLÍCÍHO PROCESU

6.1 Základní charakteristiky firmy

Firma X je celosvětově uznávanou společností působící v oblasti kosmetiky. Její historie sahá až do roku 1909. Tehdy mladý chemik vyvinul a uvedl na trh jednu z prvních moderních vlasových barev, což se stalo základem pro vznik budoucího kosmetického giganta. Postupně se společnost rozšířila na globální úroveň a stala se lídrem v oblasti kosmetiky a to díky důrazu na inovace, výzkum i zákaznickou spokojenost.

Hlavní strategií firmy X je tzv. univerzalizace, tedy forma globalizace, která reflektuje a respektuje kulturní rozdíly, zvyklosti i preference spotřebitelů v různých částech světa. Společnost se zaměřuje na vývoj kosmetických produktů odpovídajících nejen globálním standardům, ale také individuálním potřebám jednotlivých trhů. Působí na více než 150 trzích a její portfolio zahrnuje 27 mezinárodních značek, které se zaměřují na různé segmenty kosmetického průmyslu. Ve střední Evropě, včetně České republiky, kde působí od roku 1994, se firma X etablovala jako klíčový hráč na trhu. Region střední Evropy zahrnuje přes 600 zaměstnanců, přičemž distribuční kanály sahají od drogerií a lékáren až po specializované kadeřnické salony a internetové obchody.

V posledních letech si firma X upevnila pozici jednoho z nejlepších zaměstnavatelů v oblasti spotřebitelského průmyslu. Důkazem toho je opakované umístění na první příčce v žebříčku TOP Zaměstnavatelé v uplynulých letech. Společnost si zakládá na flexibilitě a rozvoji svých zaměstnanců, proto jim nabízí širokou škálu vzdělávacích i rozvojových programů.

6.2 Produktové portfolio

Firma X se zaměřuje na vývoj, výběr a distribuci kosmetických produktů, které pokrývají různorodé potřeby spotřebitelů po celém světě. Mezi klíčové segmenty portfolio patří produkty zaměřené na péči o pleť, ochranu pokožky a dermatologickou kosmetiku.

V praktické části této diplomové práce, se zaměříme pouze na jednu divizi firmy X, která se nazývá Dermatological Beauty. Tato sekce, která je zaměřená na dermatologickou kosmetiku, zahrnuje značky, které jsou průkopníky v oblasti vědecky podložené péče o pleť. Vývoj inovativních řešení pro citlivou a problematickou pleť probíhá výhradně ve spolupráci s dermatology a vědeckými experty. Produkty z divize Dermatological Beauty jsou

distribučovány především prostřednictvím lékáren, kde je dostupná odborná konzultace a poradenství při výběru produktů.

- Značka A je celosvětově uznávaná a doporučovaná dermatology pro své inovativní dermatologické řešení. Specializuje se na klinicky ověřené produkty, které jsou určeny k řešení specifických kožních problémů, jako jsou ekzém, akné nebo citlivá pleť. Kromě samotných produktů přináší i zlepšení v oblasti digitální diagnostiky pleti.
- Značka B se soustředí na vědecký výzkum vlivu životního prostředí na pleť a vlasy. Je průkopníkem v oblasti vědy o expozomu, která zkoumá, jak faktory jako UV záření, znečištění a životní styl ovlivňují stárnutí pleti. Na základě těchto poznatků vyvíjí dermatologické přípravky pro zdravou pleť.
- Značka C se zaměřuje na obnovu a posilování kožní bariéry. Klíčovým prvkem je MVE technologie, která zajišťuje postupné uvolňování hydratačních složek, včetně ceramidů, mastných kyselin a kyseliny hyaluronové. Tento inovativní přístup poskytuje dlouhodobou hydrataci a regeneraci pleti.

6.3 Popis vybraného okruhu pracovníků

Cílem této kapitoly je definovat skupinu školených osob, tedy pracovníky působící v lékárnách, kteří se podílejí na poskytování farmaceutických služeb i odborného poradenství. Toto seskupení zahrnuje magistry farmacie, farmaceutické asistenty a dermoporadkyně.

Magistři farmacie

Vzdělání a kvalifikace: Magistři farmacie jsou vysoce kvalifikovaní odborníci s vysokoškolským vzděláním v daném oboru. Studium farmacie zahrnuje širokou škálu odborných předmětů, jako jsou farmaceutická chemie, farmakologie, farmakokinetika, farmaceutická technologie a klinická farmacie. Po absolvování magisterského studia musejí farmaceuti absolvovat odbornou praxi a někdy i atestační vzdělávání v rámci specializované přípravy.

Zkušenosti a kompetence: Magistr farmacie má odpovědnost za přímou komunikaci s pacienty, poskytování odborných konzultací o léčivých přípravcích, přípravu magistraliter léčiv a dohlížení na výdej léků na předpis. Je klíčovou osobou pro poradenství v oblasti

farmakoterapie a může se specializovat na určité oblasti, například klinickou farmacií nebo farmakoeekonomiku.

Potřeby pro výkon práce:

- Neustálé vzdělávání o nových lécích a farmaceutických technologiích.
- Dovednost interpretovat vědecké studie a aplikovat je v praxi.
- Komunikační dovednosti pro efektivní interakci s pacienty i lékaři.
- Schopnost pracovat pod tlakem a řešit odborné i administrativní úkoly.

Farmaceutičtí asistenti

Vzdělání a kvalifikace: Farmaceutičtí asistenti jsou absolventi středoškolského nebo vyššího odborného studia v oboru farmaceutické asistentství. Studium zahrnuje znalosti z farmakologie, farmaceutické technologie, farmakognosie a dalších souvisejících disciplín. Po absolvování studia je nezbytné, aby asistenti splnit odbornou praxi v lékárně.

Zkušenosti a kompetence: Farmaceutický asistent je zodpovědný za výdej volně prodejných léků, doplňků stravy a dermokosmetiky. Pod dohledem magistra farmacie se podílí na výdeji léků a přípravě léčiv. Dále poskytuje pacientům poradenství v oblasti samoléčení a zdravého životního stylu.

Potřeby pro výkon práce:

- Znalost aktuální farmaceutické legislativy.
- Schopnost komunikovat s pacienty a poskytovat jim odborné poradenství.
- Mít průřezové znalosti o lécích, doplňcích stravy a dermokosmetice.
- Dovednosti v oblasti logistiky a skladové evidence léčiv.

Dermoporadkyně

Vzdělání a kvalifikace: Dermoporadkyně nejsou farmaceutickými odborníky, ale jejich vzdělání se zaměřuje na dermatologii a kosmetologii. Mohou být absolventkami odborných kosmetických kurzů nebo farmaceutických asistentek s další specializací v oblasti dermokosmetiky.

Zkušenosti a kompetence: Dermoporadkyně se specializuje na poradenství v oblasti dermatologické péče. Doporučuje přípravky pro různé typy pleti a kožní onemocnění, včetně citlivé pleti, akné, atopické dermatitidy a stárnutí kůže. Spolupracuje s farmaceuty a farmaceutickými asistenty, aby pacientům zajistily optimální péči.

Potřeby pro výkon práce:

- Znalost dermokosmetických produktů a jejich složení.
- Schopnost diagnostikovat typ pleti a doporučit vhodnou péči.
- Komunikační dovednosti pro práci s klienty.
- Pravidelné vzdělávání v oblasti dermatologie a kosmetologie.

Při tvorbě školicího programu je klíčové zohlednit specifické vzdělání, zkušenosti a potřeby jednotlivých profesních rolí. Měl být navržen tak, aby podporoval růst a rozvoj zaměstnanců lékáren, což následně přispěje ke zvýšení jejich produktivity i efektivity.

6.4 Současný stav školení

Následující kapitola poskytuje podrobný popis současného stavu školení organizovaných společností X pro farmaceutické pracovníky v lékárnách. Tato školení jsou nepostradatelným nástrojem profesního rozvoje farmaceutů, farmaceutických asistentů a dermoporadkyň, kteří se prostřednictvím nich seznamují s nejnovějšími produkty a inovacemi v oblasti farmacie a dermokosmetiky.

Cíl školení a jeho přínosy

Hlavním cílem školení organizovaných společností X je seznámení lékárníků s novinkami ve firemním portfoliu a jejich podrobné proškolení v oblasti účinků, složení a správného doporučování nových produktů. Kromě rozvoje odborných znalostí má školení i obchodní aspekt – lékárníkům poskytuje podklady a argumenty pro efektivnější prodej novinek, což vede ke zvýšení obrátu jak pro společnost X, tak pro samotné lékárny.

Farmaceutické společnosti chápou, že informovaný lékárník je klíčovým prvkem úspěšného prodeje jejich produktů. Školení tak nejsou pouze vzdělávací, ale i motivační – lékárníci dostávají informace přímo od odborníků a mají možnost si produkty osobně vyzkoušet. Pomáhá jim to při jejich následném doporučování zákazníkům.

Pro lékárny má účast na těchto školeních hned několik výhod:

- **Zvýšení obrátu** – Díky lepším znalostem o produktech mohou farmaceuti efektivněji doporučovat novinky.
- **Konkurenční výhoda** – Dobře informovaný personál má větší důvěru zákazníků a dokáže jim nabídnout odbornější poradenství.
- **Možnost přímého testování produktů** – Lékárníci si mohou novinky osahat, vyzkoušet jejich texturu a vůni, což jim umožňuje lépe poradit zákazníkům.

Struktura a organizace školení

Společnost X každoročně organizuje dvě vlny tzv. Academy školení, která probíhají na jaře a na podzim. Tato školení se uskutečňují v deseti různých městech po celé České republice, od Karlových Varů až po Ostravu. Pro maximalizaci dostupnosti pro farmaceutické pracovníky je nabídnuto 38 termínů ve formátu dopoledních i odpoledních sezení. Školení jsou koncipována tak, aby probíhala v nejlepších hotelech a konferenčních prostorech, což garantuje vysokou úroveň komfortu a profesionálního zázemí.

Každá lékárna si může zvolit termín, který nejvíce odpovídá jejím možnostem, a přihlásit se prostřednictvím online aplikace. V případě potíží s registrací lze školení zarezervovat také prostřednictvím obchodního zástupce. Počet účastníků z jedné lékárny je obvykle od 1 do 5 míst. Maximální kapacita každého termínu školení je 35 osob.

Obsah a zaměření školení

Každé Academy školení je tematicky zaměřeno na novinky značek A, B a C pro dané období. Program školení je dynamicky přizpůsoben aktuálním trendům ve farmaceutickém průmyslu a je rozdělen do dvou hlavních segmentů:

- **První část:** Podrobná prezentace hlavních novinek, většinou věnovaná značce A.
- **Přestávka:** Možnost občerstvení a neformální diskuze mezi účastníky.
- **Druhá část:** Představení značek B a C, včetně praktických ukázek.

Během školení mají účastníci možnost vyzkoušet si nové produkty, posoudit jejich texturu, parfemaci a aplikaci.

Průběh školení

Dopolední termíny:

- **10:00** - Uvítání účastníků, začátek školení.
- **10:00 - 10:50** - První blok přednášky.
- **10:50 - 11:15** - Přestávka s coffee barem a teplým rautem.
- **11:15 - 12:00** - Druhý blok přednášky.

Po celou dobu školení je zajištěna neomezená konzumace nápojů. Každý účastník dostane psací potřeby i materiály k zápisu poznámek a na závěr obdrží dárkový balíček, obsahující tři plnohodnotné produkty od značek A, B a C.

Perspektiva školitele

Školitel přichází na místo školení minimálně dvě hodiny před začátkem, aby se dostatečně připravil.

Jeho příprava zahrnuje:

- Rozmístění materiálů a dárkových balíčků na stoly.
- Otestování audiovizuální techniky a prezentace.
- Přípravu produktů pro ukázky.

Prezentace má délku 1,5 hodiny a je rozdělena do dvou částí. Školitel aktivně zapojuje publikum formou otázek a diskuzí, čímž podporuje jejich pozornost a interaktivitu.

Shrnutí

Academy školení firmy X představují klíčový nástroj profesního vzdělávání farmaceutických pracovníků, které jim poskytují nejen aktuální informace o produktech, ale i praktické zkušenosti. Zároveň mají významný obchodní přínos jak pro firmu X, tak pro samotné lékárny – díky účinnějšímu prodeji novinek dochází k nárůstu obrátu a k upevnění vztahů mezi firmou i lékárenskými partnery. Neustálé inovace či optimalizace tohoto formátu mohou nadále zvyšovat efektivitu a vliv školení na odbornou praxi farmaceutů.

7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŠKOLENÍ

7.1 Metodika hodnocení školení

Posouzení vzdělávacího programu je klíčovým nástrojem pro zjištění jeho efektivity a možnosti zlepšení. Cílem této kapitoly je popsat metodologii hodnocení školení organizovaného firmou X pro zaměstnance lékáren. Analýza poskytne informace o spokojenosti účastníků a identifikaci oblastí pro jeho zlepšení.

Pro evaluaci byly využity dvě základní metody:

- Dotazníkové šetření mezi účastníky školení.
- Polostrukturované rozhovory se školiteli.

Hlavním cílem je získat:

- Zpětnou vazbu od účastníků o obsahu, organizaci a formě vzdělávání.
- Posoudit efektivitu školení ve vztahu k jeho praktické využitelnosti.
- Identifikovat překážky účasti na vzdělávacím programu.
- Navrhnout doporučení pro zlepšení školení na základě získaných dat.

Vzdělávání se účastní zaměstnanci lékáren, kteří prodávají produkty kosmetické firmy a seznamují se s novinkami v oblasti dermokosmetiky.

Hodnocení bude probíhat prostřednictvím popisné statistiky u dotazníků a obsahové analýzy odpovědí z rozhovorů.

- Dotazníkové šetření: Využita bude pětibodová Likertova škála k posouzení různých aspektů školení. Výsledky budou analyzovány pomocí průměrných hodnot, rozptylu a četností jednotlivých odpovědí.
- Rozhovory se školiteli: Data budou analyzována kvalitativně pomocí tematické analýzy, která umožní identifikaci opakujících se témat a vzorců v odpovědích školitelů.

Evaluace vzdělávacího programu bude ukotvena v Kirkpatrickově modelu hodnocení školení, který zahrnuje čtyři úrovně hodnocení:

1. Reakce – Jak účastníci vnímají školení (spokojenost, užitečnost obsahu).
2. Učení – Do jaké míry si účastníci osvojili nové znalosti a dovednosti.
3. Chování – Jaké změny v pracovním výkonu nastaly po školení.
4. Výsledky – Jaký dopad má vzdělávání na organizaci jako celek.

V této práci bude primární důraz kladen na první dvě úrovně, tedy reakci účastníků a jejich získané znalosti, protože měření dlouhodobých behaviorálních změn a dopadu přesahuje rozsah tohoto výzkumu. Tato metodika hodnocení umožní systematické posouzení vzdělávání zaměstnanců lékáren. Kombinací kvantitativních a kvalitativních metod se získají komplexní informace, které budou sloužit jako podklad pro návrhy zlepšení školicího procesu.

7.2 Dotazníkový průzkum a rozhovory s účastníky školení

Tato kapitola popisuje proces sběru dat, který byl využit pro hodnocení školení. K analýze efektivity vzdělávání byly použity dvě metody: dotazníkové šetření mezi účastníky školení a polostrukturované rozhovory se školiteli.

Dotazníkové šetření

Dotazník byl distribuován mezi 400 účastníků školení, z nichž 327 odpovědělo, což představuje návratnost 81,75 %. Taková návratnost je velmi dobrou indikací spolehlivosti a vypovídací schopnosti získaných dat. Respondenti zároveň představují významnou skupinu klíčových klientů společnosti X, kteří aktivně prodávají její produktové portfolio ve svých lékárnách. Navíc se jedná o účastníky, kteří se školení účastní opakovaně, a jsou tedy schopni kvalifikovaně hodnotit případné změny v obsahu, formě i přínosu školení v čase. Cílem dotazníku bylo zhodnotit:

- celkovou spokojenost účastníků se školením,
- přínos obsahu pro každodenní praxi,
- efektivitu školitelů,
- organizační aspekty školení,
- zájem o moderní metody vzdělávání (e-learning, interaktivní workshopy).

Dotazník obsahoval uzavřené otázky hodnocené na pětibodové Likertově škále (1 = zcela nesouhlasím, 5 = zcela souhlasím) a byl distribuován online po ukončení školení s žádostí o jeho vyplnění do dvou týdnů. Výsledky byly analyzovány popisnou statistikou, přičemž hlavní důraz byl kladen na průměrné hodnoty odpovědí a četnost jednotlivých možností.

Rozhovory se školiteli

Součástí výzkumu byly také polostrukturované rozhovory se čtyřmi školiteli, kteří vedou školení zaměstnanců lékáren. Tyto rozhovory měly za cíl:

- identifikovat silné a slabé stránky školení,
- zjistit pohled školitelů na současné vzdělávací metody,
- získat návrhy na zlepšení školení.

Rozhovory probíhaly osobně a trvaly přibližně 20 minut. Se souhlasem respondentů byly nahrávány na diktafon pro přesnější zaznamenání odpovědí a následnou analýzu. Otázky se zaměřovaly na používané školící metody, hodnocení efektivity vzdělávání, zkušenosti s účastníky školení a možnosti inovací. Odpovědi byly analyzovány kvalitativní metodou tematické analýzy, která umožňuje identifikaci opakujících se témat a klíčových vzorců v odpovědích respondentů.

7.3 Hodnocení výsledků na základě pozorování a získaných dat

Cílem této kapitoly je komplexně zhodnotit výsledky evaluace školení zaměstnanců lékáren pořádaných firmou X. Hodnocení vychází z kombinace kvantitativních a kvalitativních metod sběru dat, které umožňují nahlédnout na vzdělávací proces z pohledu účastníků i školitelů.

První část se zaměřuje na analýzu dotazníkového šetření mezi účastníky školení, které poskytuje kvantitativní zpětnou vazbu k různým aspektům školení – obsahové stránce, organizaci, přínosu, formě i možným návrhům na zlepšení. Výsledky jsou interpretovány pomocí popisné statistiky, zejména četnostních rozložení a průměrných hodnot odpovědí, s cílem identifikovat klíčové oblasti pro optimalizaci školícího procesu.

Druhá část kapitoly se věnuje výsledkům polostrukturovaných rozhovorů se školiteli, které přinášejí hlubší vhled do realizace školení z perspektivy lektorů. Rozhovory byly analyzovány kvalitativní metodou tematické analýzy, která umožnila identifikaci opakujících se témat, vzorců a návrhů na zlepšení.

Kombinace obou přístupů poskytuje ucelený pohled na současný stav školení a tvoří podklad pro návrhy inovací a zefektivnění vzdělávání zaměstnanců lékáren.

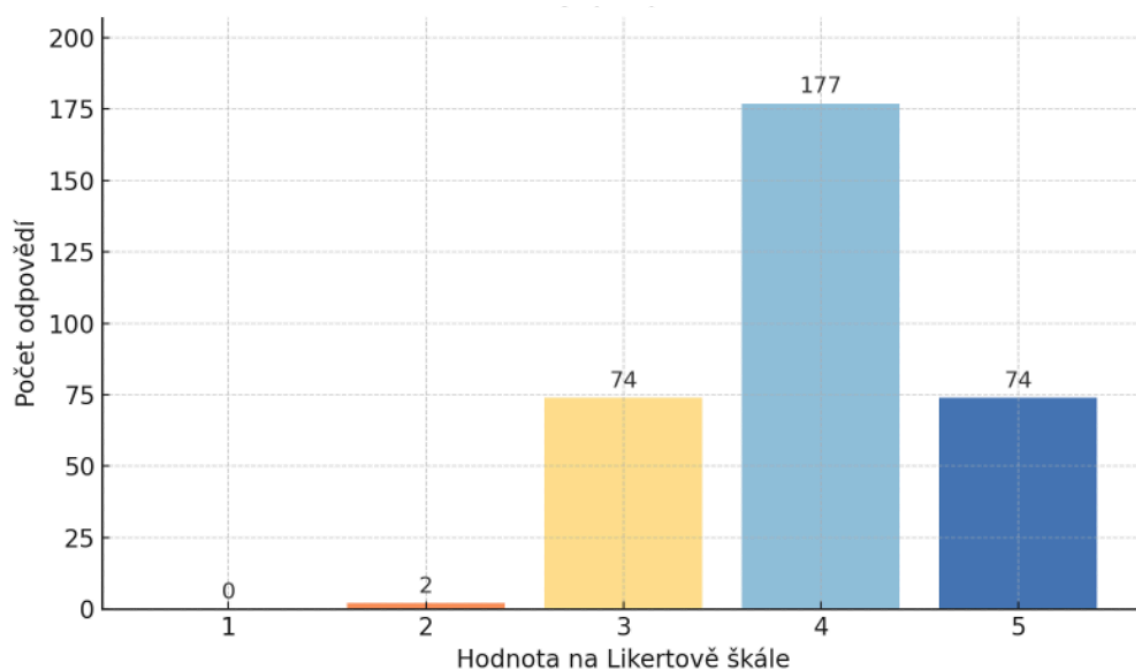
Analýza dotazníkového šetření

1. Jak hodnotíte obsah školení vzhledem k vašim každodenním potřebám v zaměstnání?

Průměrná odpověď: 3,99

Nejčastější odpověď: 4 (177 respondentů)

Nejčastější odpověď je 4, což znamená, že 177 respondentů, což představuje zhruba 40 % všech účastníků, považovalo obsah školení za velmi dobrý nebo uspokojivý ve vztahu k jejich profesní praxi. Tento výsledek ukazuje, že pro většinu účastníků bylo školení skutečně přínosné. Nižší hodnocení 1 a 2 bylo velmi vzácné, což znamená, že pouze malá část účastníků nebyla spokojená.



Graf 1 Otázka č. 1

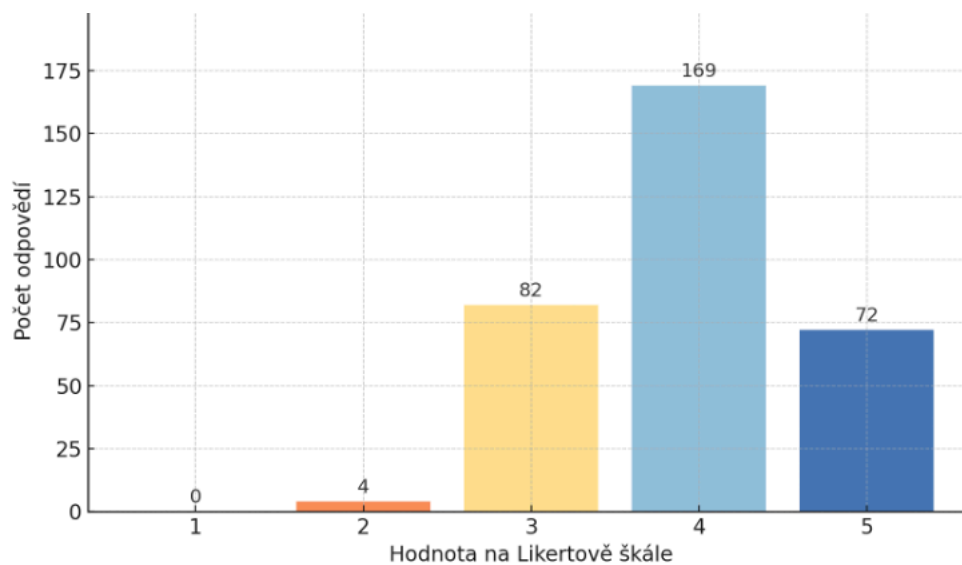
(zdroj: vlastní)

2. Do jaké míry preferujete tradiční školení oproti moderním formám?

Průměr: 3,94

Nejčastější odpověď: 4 (169 respondentů)

Většina respondentů preferuje moderní školení, což je pozitivní signál pro organizace a školitele, kteří se snaží inovovat ve svých vzdělávacích metodách. Přesto je důležité si uvědomit, že část účastníků stále dává přednost tradičním formám nebo alespoň považuje oba přístupy za stejně relevantní.



Graf 2 Otázka č. 2

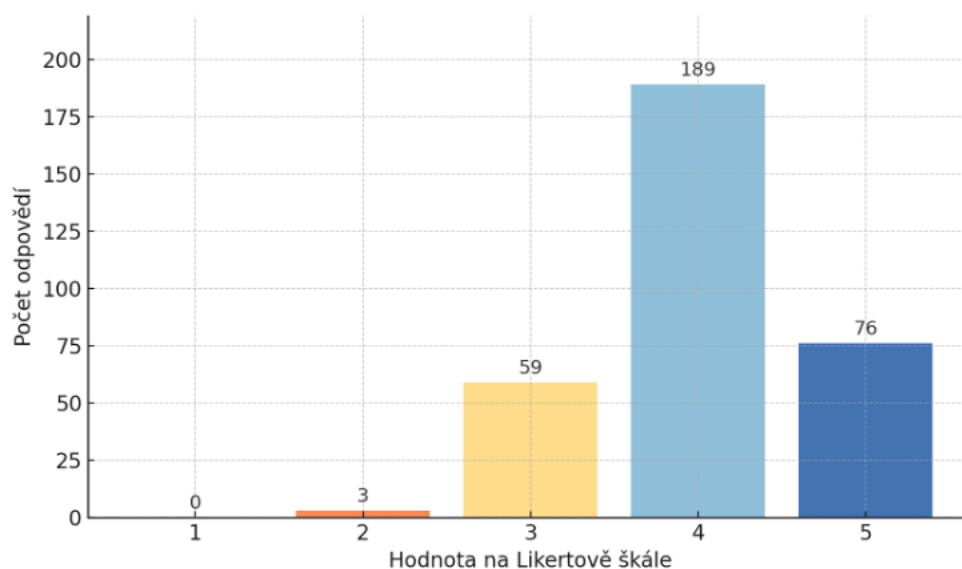
(zdroj: vlastní)

3. Do jaké míry jste během školení měli dostatek prostoru pro diskusi a dotazy?

Průměr: 4,03

Nejčastější odpověď: 4 (189 odpovědí)

Přes 81 % účastníků vyjádřilo spokojenost s interaktivní složkou školení. Tento výsledek je velmi pozitivní, protože naznačuje, že školení bylo nejen informativní, ale také umožnilo účastníkům aktivně se zapojit. Prostor pro diskusi a dotazy během školení za dostatečný.



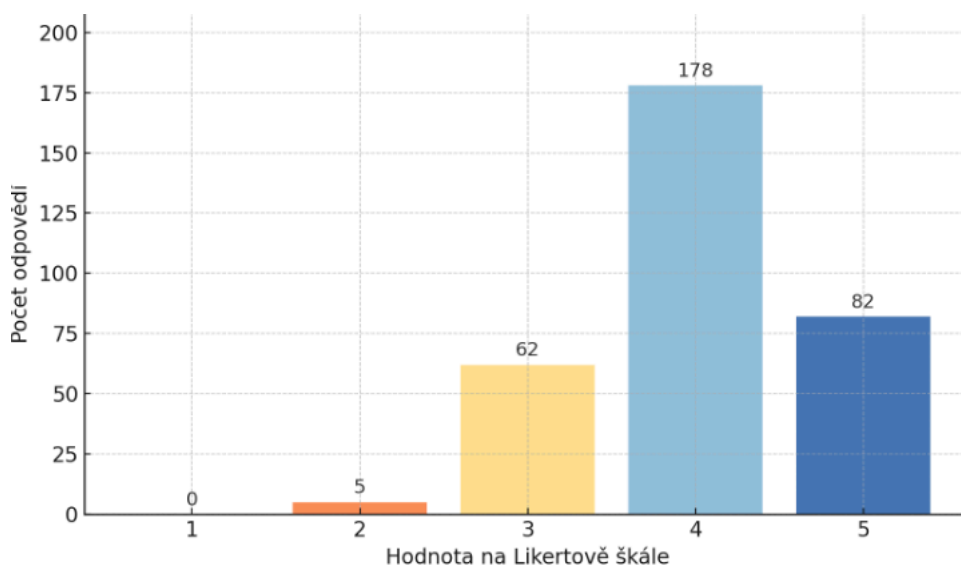
Graf 3 Otázka č. 3

(zdroj: vlastní)

4. Do jaké míry obsahovalo školení příklady nebo simulace reálných situací, se kterými se setkáváte v praxi?

Průměr: 4,03

Výsledky ukazují, že většina účastníků považovala příklady a simulace reálných situací za přínosné. Odpovědi 4 a 5 tvoří více než 70 % všech odpovědí, což ukazuje na pozitivní hodnocení praktických aspektů školení. Velmi malý počet respondentů udělil odpověď 1 nebo 2, což signalizuje, že školení bylo vnímáno jako většinou užitečné a relevantní pro praxi. Tento výsledek naznačuje, že školení splnilo očekávání v oblasti praktického uplatnění.



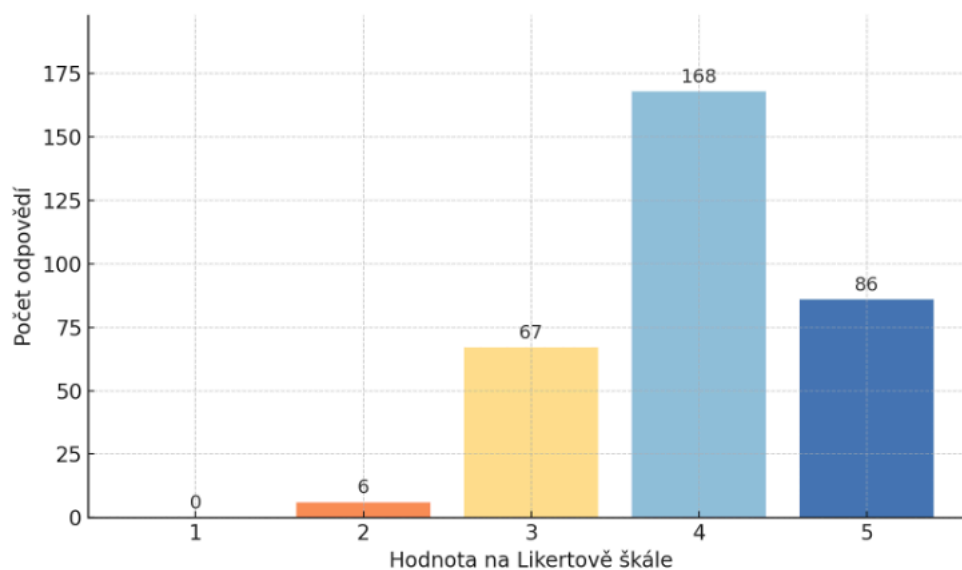
Graf 4 Otázka č. 4

(zdroj: vlastní)

5. Jak důležitá je pro vás praktická využitelnost školení?

Průměr: 4,02

Odpovědi 4 a 5 tvoří více než 75 % všech odpovědí, což naznačuje, že školení splnilo očekávání týkající se jeho praktického přínosu. Pouze 6 respondentů hodnotilo školení jako málo praktické, což je zanedbatelný podíl. Tento výsledek naznačuje, že praktická aplikovatelnost školení byla vnímána většinou účastníků jako kladná a přínosná pro jejich pracovní praxi.



Graf 5 Otázka č. 5

(zdroj: vlastní)

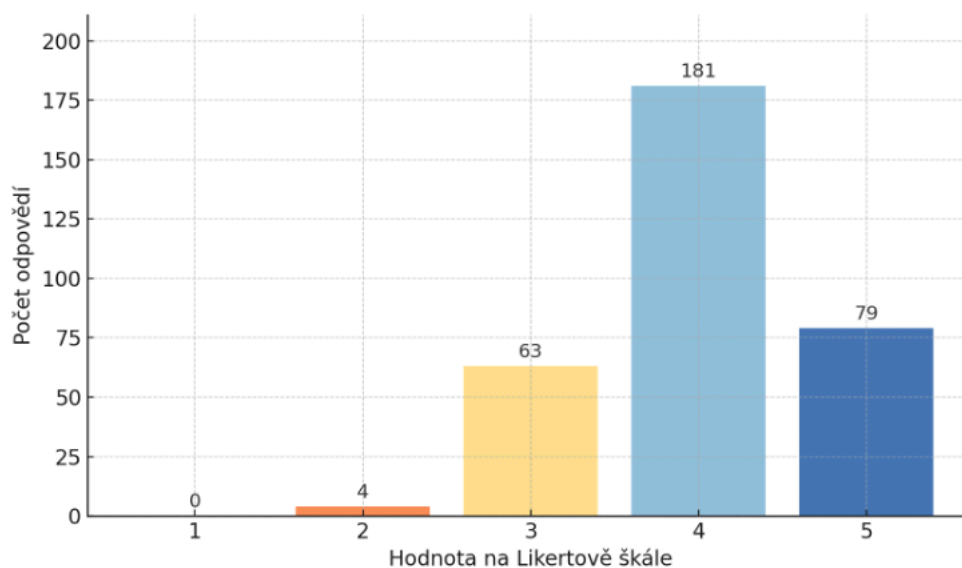
6. Časová náročnost jako překážka účasti:

Průměr: 4,02

Nejčastější odpověď: 4 (181)

Výsledky ukazují, že přes 75 % respondentů hodnotí časovou náročnost školení jako faktor, který může ovlivnit jejich účast. Přestože odpověď 3 (neutrální) byla zvolena 63 respondenty, což ukazuje, že pro některé účastníky to není zásadní problém, stále je zřejmé, že pro značnou část účastníků představuje časová náročnost školení překážku, kterou je třeba zvážit při organizaci takovýchto akcí.

Celkově lze říci, že školení by mohlo čelit výzvám v tom, jak optimálně vyvážit časovou náročnost a její vliv na účastníky.



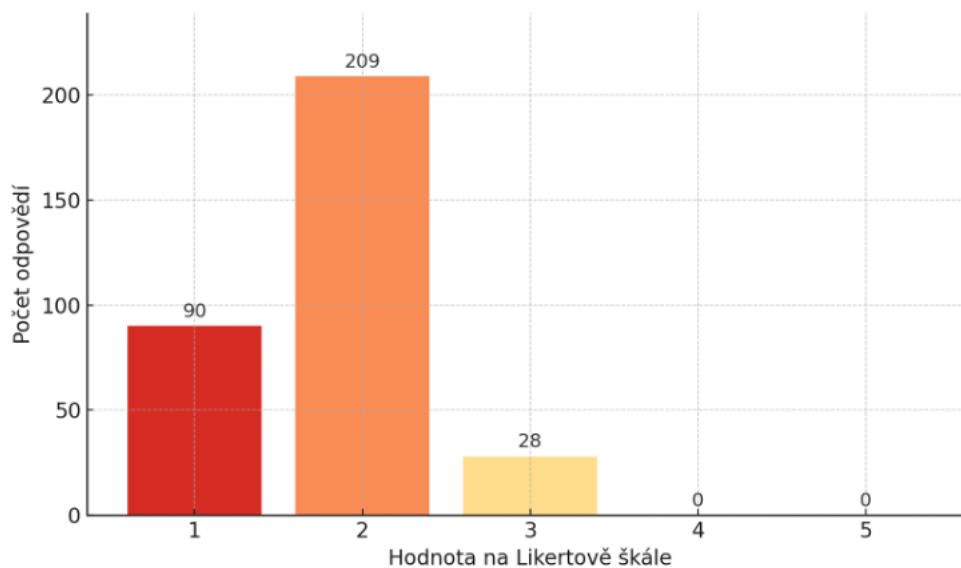
Graf 6 Otázka č. 6

(zdroj: vlastní)

7. Nezáměr o téma jako překážka:

Průměr: 1,80

Výsledky jasně ukazují, že nezáměr o téma školení není pro většinu účastníků problémem. Až 84 % respondentů hodnotilo tuto otázku hodnotami 1 nebo 2, což znamená, že nezáměr o téma není vnímán jako překážka účasti. Pouze 28 respondentů hodnotilo tuto otázku neutrálně, což ukazuje, že pro tuto skupinu respondentů by nezáměr o téma mohl být případným problémem, ale i tak je tento podíl minimální. Celkově lze konstatovat, že nezáměr o téma není významnou bariérou pro účast na školení.



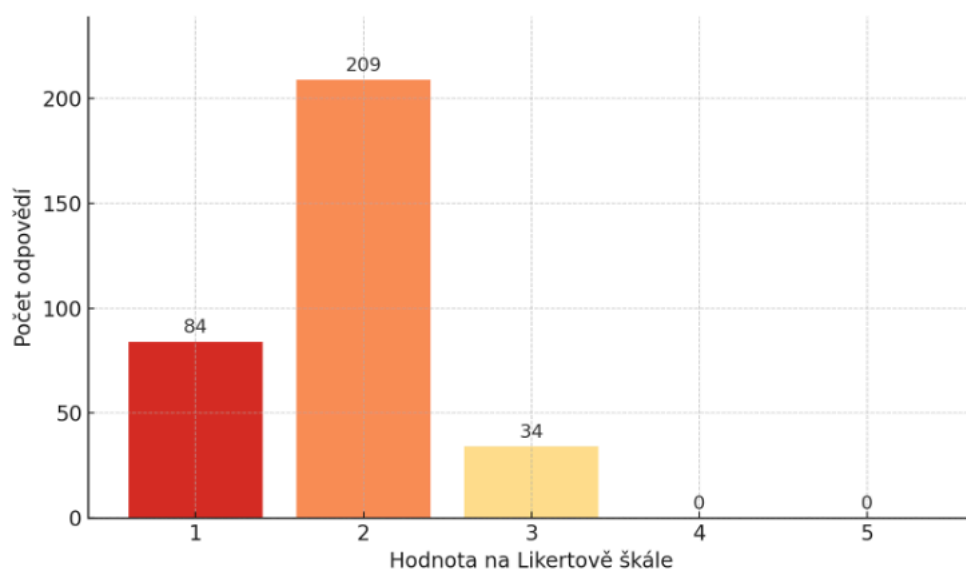
Graf 7 Otázka č. 7

(zdroj: vlastní)

8. Nevhodný obsah školení jako překážka:

Průměr: 1,85

Více než 80 % účastníků považuje obsah školení za vhodný, což je potvrzeno odpověďmi 1 a 2. Pouze 34 respondentů zvolilo neutrální odpověď, což naznačuje, že pro tuto skupinu byl obsah školení přijatelný. Odpovědi 4 a 5, které by znamenaly, že obsah školení je nevhodný, nebyly zvoleny žádným účastníkem, což ukazuje na velmi pozitivní hodnocení obsahu. Celkově lze tedy říci, že obsah školení byl většinou účastníků považován za vhodný a relevantní. Pro velmi malou skupinu účastníků, necelých 12 %, mohl být obsah méně vhodný nebo přijatelný.



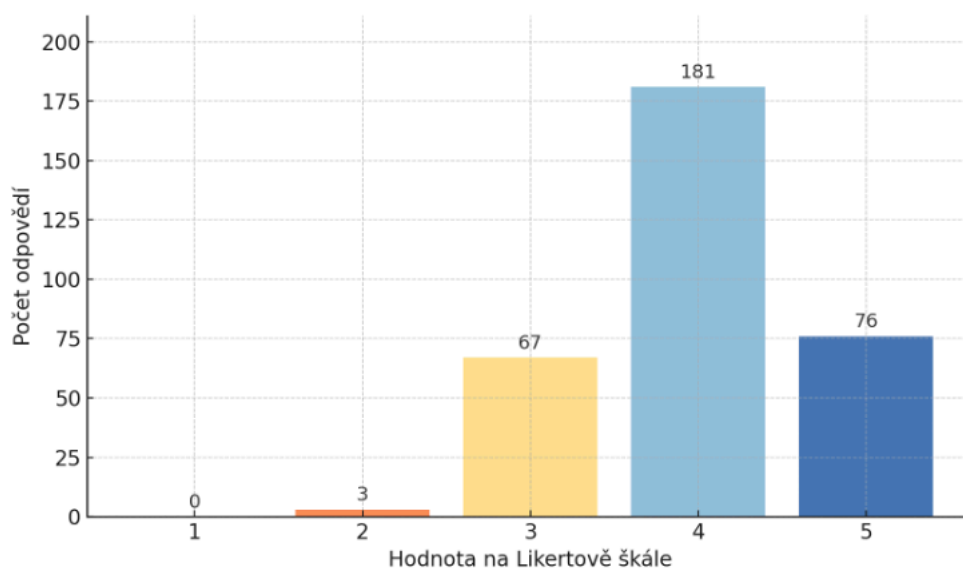
Graf 8 Otázka č. 8

(zdroj: vlastní)

9. Zájem o aktivní látky:

Průměr: 4,01

Téma aktivních látek bylo pro většinu účastníků školení velmi žádané. Až 85 % respondentů hodnotilo toto téma jako zajímavé nebo velmi zajímavé, což je potvrzeno odpověďmi 4 a 5. Pouze 3 účastníci hodnotili téma jako nezajímavé, což je zanedbatelný podíl. Tento výsledek naznačuje, že téma aktivních látek je jedním z nejžádanějších a nejvíce atraktivních pro účastníky školení. Celkově lze tedy říci, že téma aktivních látek mělo pro většinu účastníků školení vysokou hodnotu a představovalo klíčový zájem.



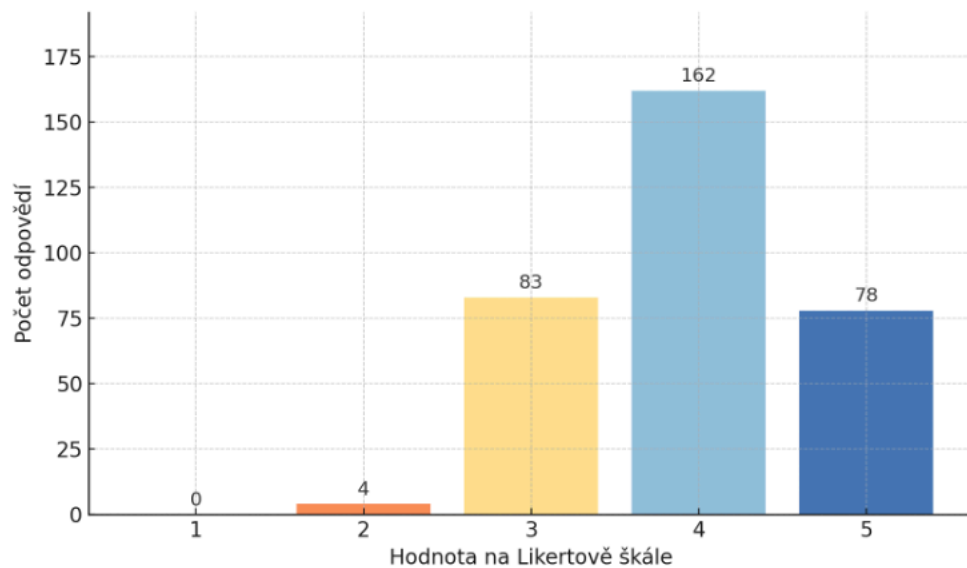
Graf 9 Otázka č. 9

(zdroj: vlastní)

10. Zájem o komunikaci s pacienty:

Průměr: 3,96

Zájem o komunikaci s pacienty je pro většinu účastníků školení velmi silný. Celkem 240 účastníků, přes 70 % všech odpovědí, hodnotilo tento aspekt školení pozitivně. Pouze 4 respondenti uvedli, že tento aspekt pro ně není důležitý. Tento výsledek naznačuje, že pro účastníky je rozvoj komunikačních dovedností, zejména v kontextu práce s pacienty, velmi důležitý, což je zásadní pro další zaměření školení a jeho obsah.



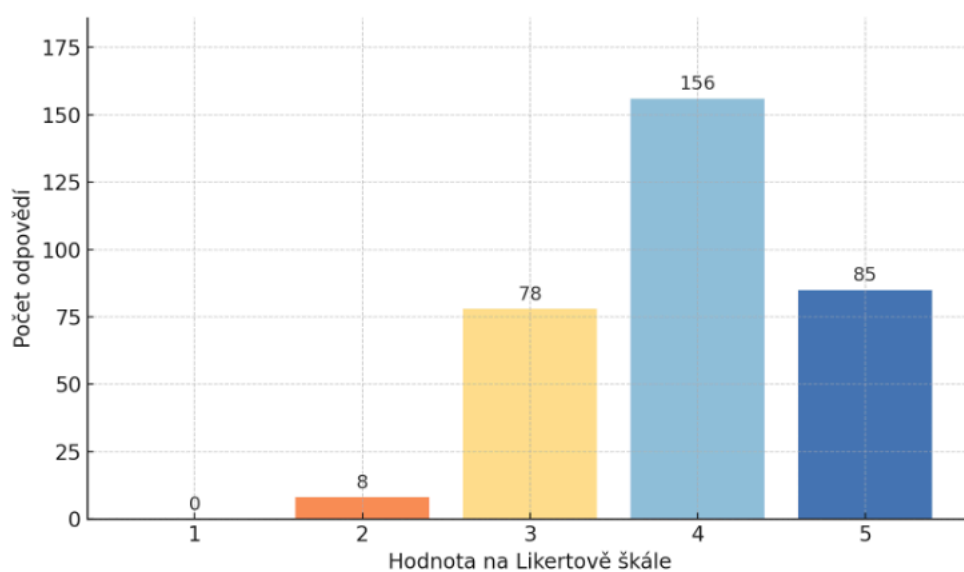
Graf 10 Otázka č. 10

(zdroj: vlastní)

11. Zájem o legislativu:

Průměr: 3,97

Téma legislativy bylo pro účastníky školení zajímavé, přičemž zájem byl spíše střední až vysoký. Celkem 156 účastníků, což je největší podíl, hodnotilo legislativu jako poměrně relevantní a 85 účastníků označilo tuto oblast za zcela zajímavou. Pouze 8 respondentů považovalo téma legislativy za nezajímavé. Tento výsledek naznačuje, že legislativa je pro většinu účastníků školení důležitá, ale není to téma, které by mělo extrémní prioritu ve všech případech.



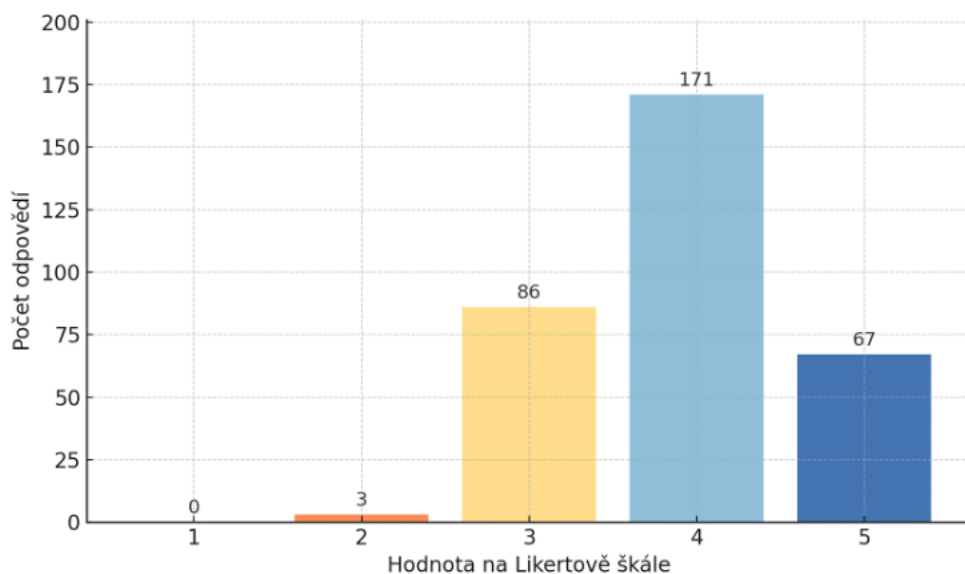
Graf 11 Otázka č. 11

(zdroj: vlastní)

12. Jak hodnotíte schopnost školitelů efektivně předávat informace?

Průměr: 3,92

Výsledky ukazují, že školitelé byli v převážné většině považováni za schopné efektivně předávat informace. Více než 70 % účastníků (238 odpovědí) hodnotilo školitele pozitivně. Pouze 3 respondenti považovali školitele za neefektivní, což je zanedbatelný podíl. Tento výsledek naznačuje, že účastníci školení ocenili prezentační dovednosti školitelů a většina z nich vnímala školení jako dobře strukturované a efektivní z hlediska přenosu informací.



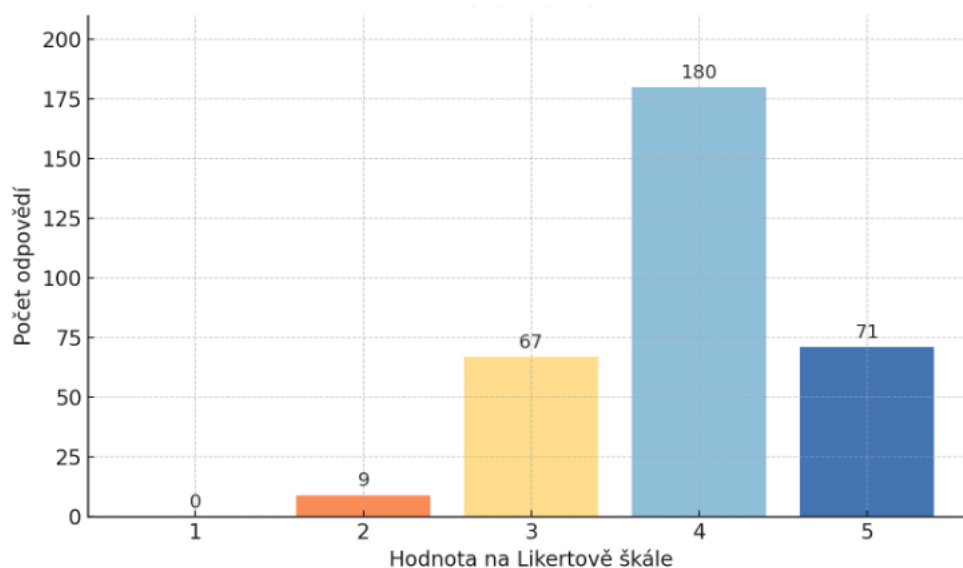
Graf 12 Otázka č. 12

(zdroj: vlastní)

13. Jak hodnotíte odbornou připravenost školitelů a jejich schopnost odpovídat na dotazy?

Průměr: 3,96

Výsledky ukazují, že odborná připravenost školitelů byla hodnocena velmi pozitivně. Celkem 251 účastníků, více než 70 % všech odpovědí, hodnotilo školitele jako odborně připravené. Odpověď 1 - zcela negativní se nevyskytla, což znamená, že žádný účastník nevyjádřil silnou nespokojenost s připraveností školitelů. Tento výsledek naznačuje vysokou úroveň školení a důraz na kvalitní přípravu školitelů, kteří byli schopni odpovědět na dotazy účastníků a efektivně předávat odborné informace.



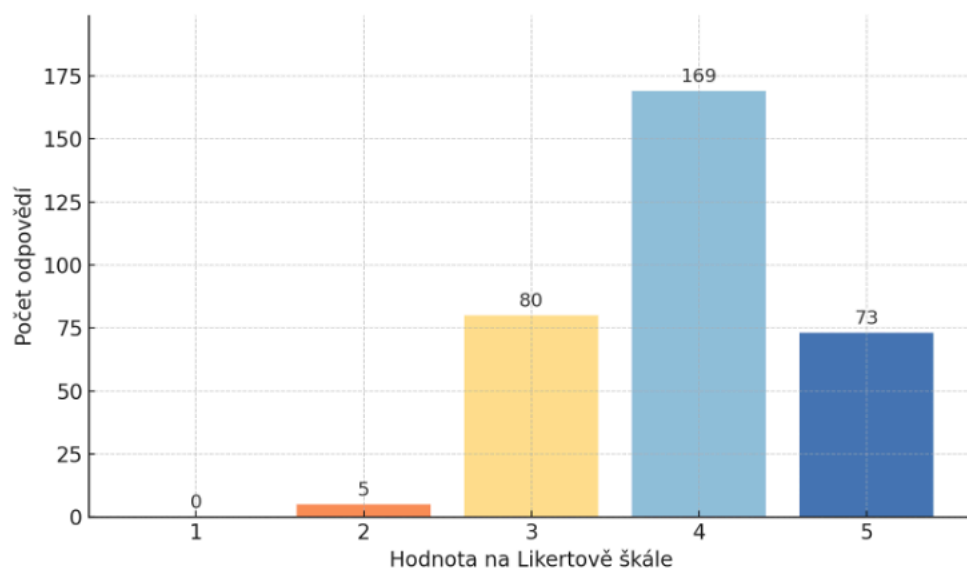
Graf 13 Otázka č. 13

(zdroj: vlastní)

14. Jak hodnotíte časovou náročnost školení vzhledem k vaší pracovní vytíženosti?

Průměr: 3,95

Většina respondentů považuje časovou náročnost školení za přiměřenou jejich pracovní vytíženosti – průměrné hodnocení 3,95 ukazuje na převládající spokojenost. Nicméně přibližně čtvrtina účastníků naznačila, že by uvítala změnu formátu.



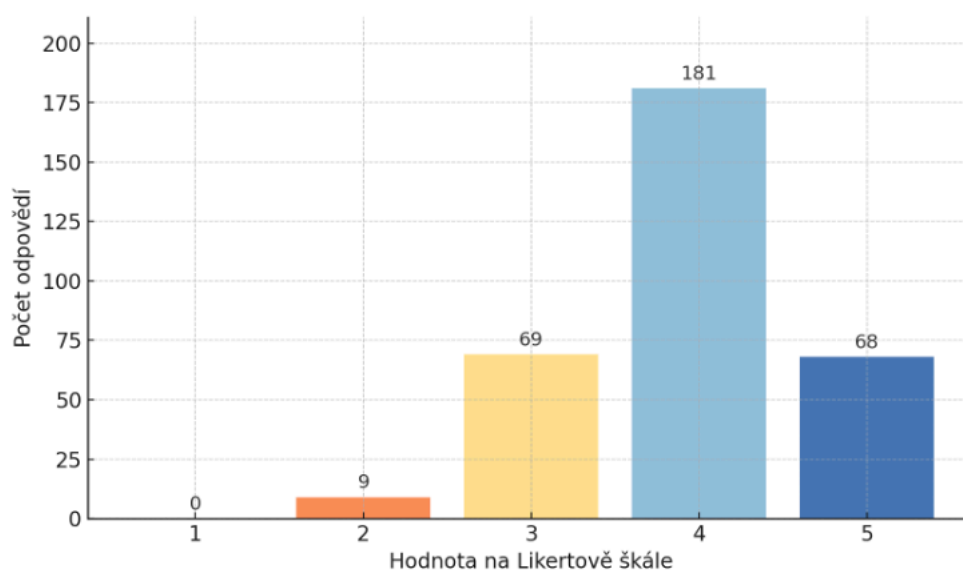
Graf 14 Otázka č. 14

(zdroj: vlastní)

15. Jak dobře jsou podle vás plánovány termíny školení a jejich dostupnost?

Průměr: 3,94

Plánování termínů školení a jejich dostupnost jsou hodnoceny převážně pozitivně, s průměrem 3,94. Naprostá většina respondentů (přes 75 %) vyjádřila spokojenost. Přestože část respondentů zvolila neutrální hodnocení, celkový výsledek poukazuje na dobře fungující systém plánování s drobným prostorem pro zlepšení dostupnosti či flexibility termínů.



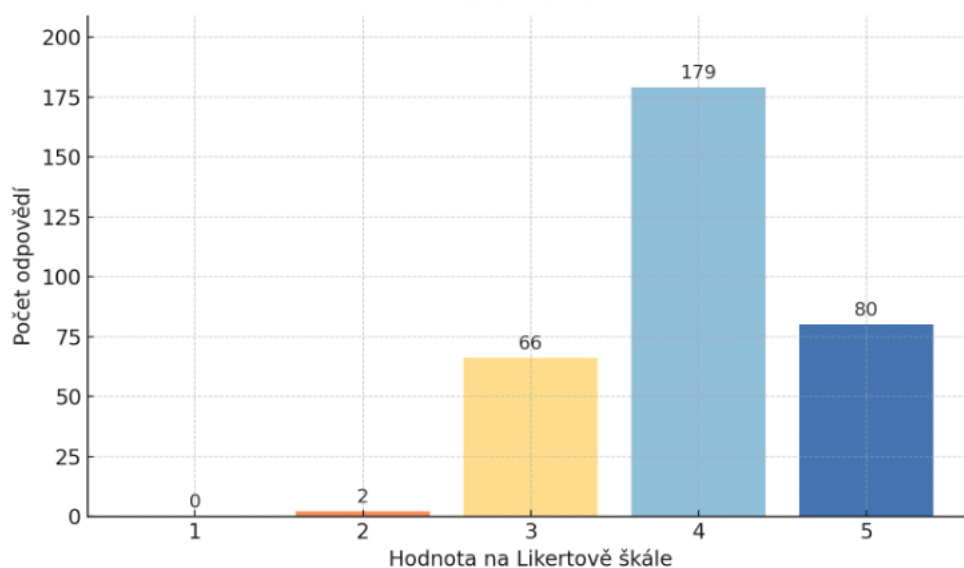
Graf 15 Otázka č. 15

(zdroj: vlastní)

16. Do jaké míry jste měli k dispozici všechny potřebné materiály před, během a po školení?

Průměr: 4,03

S dostupností materiálů jsou účastníci vesměs spokojeni. Průměrné hodnocení 4,03 ukazuje vysokou míru připravenosti a dostupnosti materiálů před, během i po školení. Mírný prostor pro zlepšení naznačuje 66 respondentů, kteří zvolili neutrální odpověď. Lze proto doporučit revizi způsobu distribuce nebo zajištění, že všechny podklady jsou včas přístupné všem účastníkům.



Graf 16 Otázka č. 16

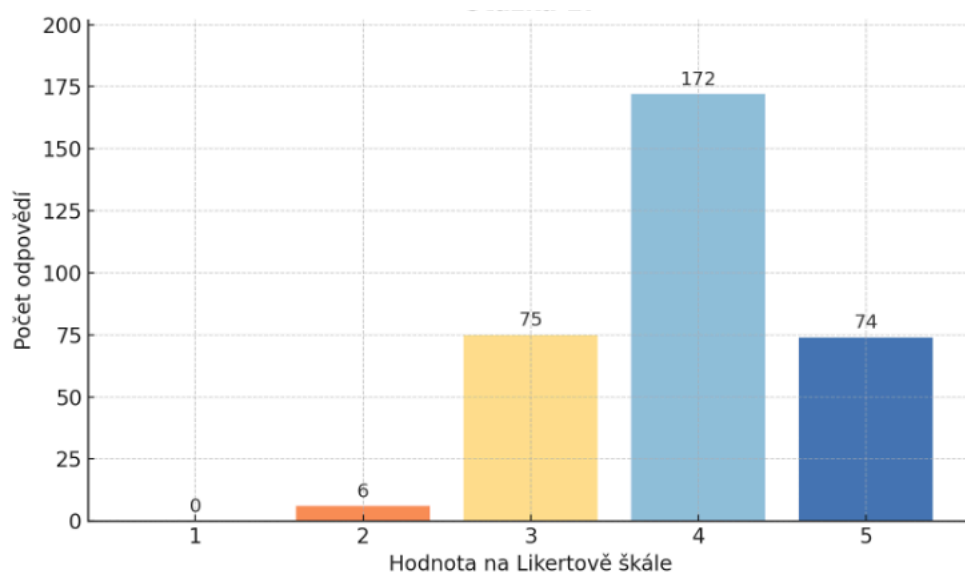
(zdroj: vlastní)

17. Změna výukových metod:

Průměr: 3,96

Průměrné hodnocení 3,96 ukazuje pozitivní vnímání změn ve výukových metodách.

Výsledky ukazují, že cesta k inovaci je vnímána kladně a má smysl ji dále rozvíjet.



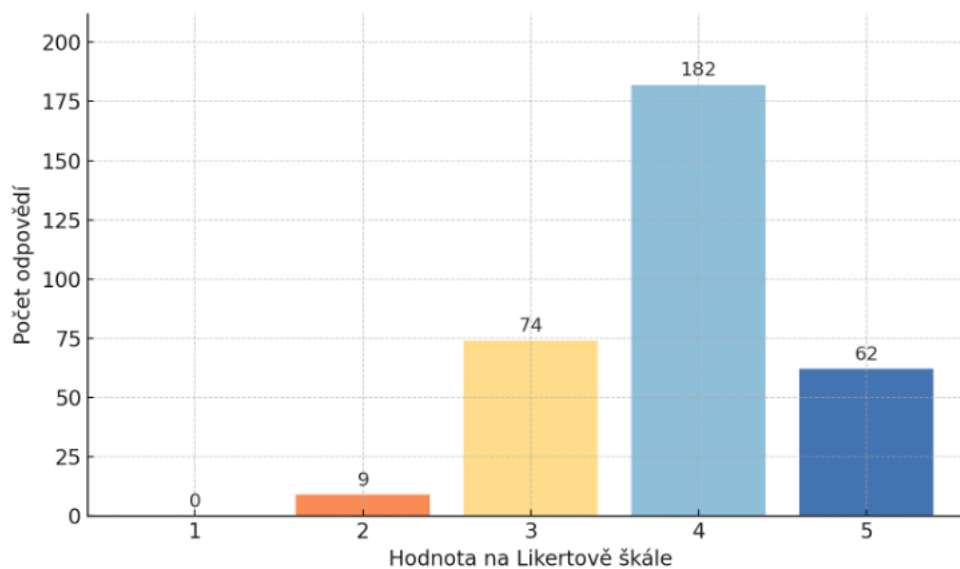
Graf 17 Otázka č. 17

(zdroj: vlastní)

18. Změna délky školení:

Průměr: 3,91

Většina respondentů považuje délku školení za přiměřenou, což potvrzuje průměrné hodnocení 3,91. Přesto přibližně čtvrtina účastníků vyjadřuje určité preference pro změnu délky. Z těchto dat vyplývá, že by bylo vhodné zvážit flexibilnější přístup.



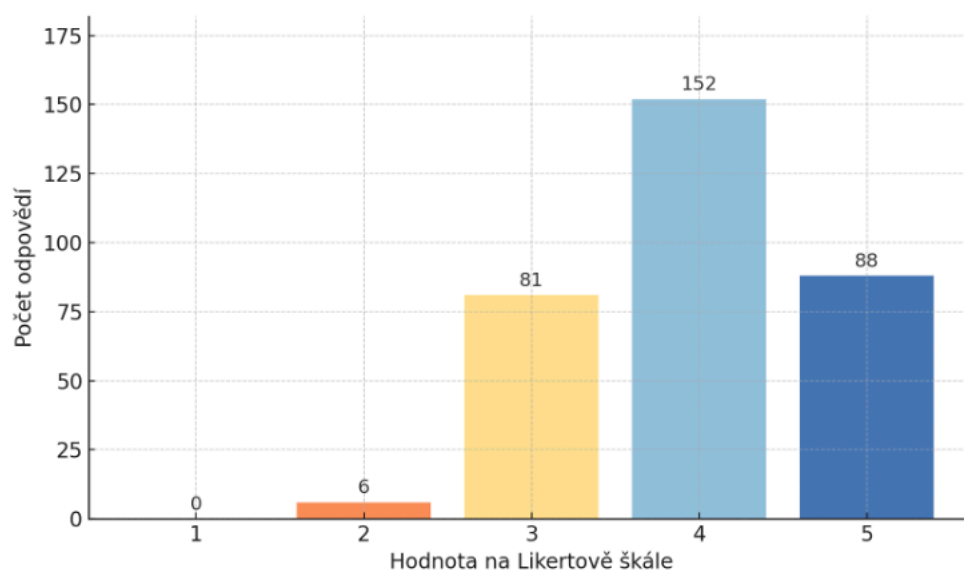
Graf 18 Otázka č. 18

(zdroj: vlastní)

19. Změna obsahu školení:

Průměr: 3,98

Obsah školení je vnímán celkově pozitivně – průměr 3,98. Zhruba čtvrtina respondentů však zvolila neutrální hodnocení, což naznačuje, že existuje prostor pro úpravy nebo lepší přizpůsobení obsahu potřebám cílové skupiny.



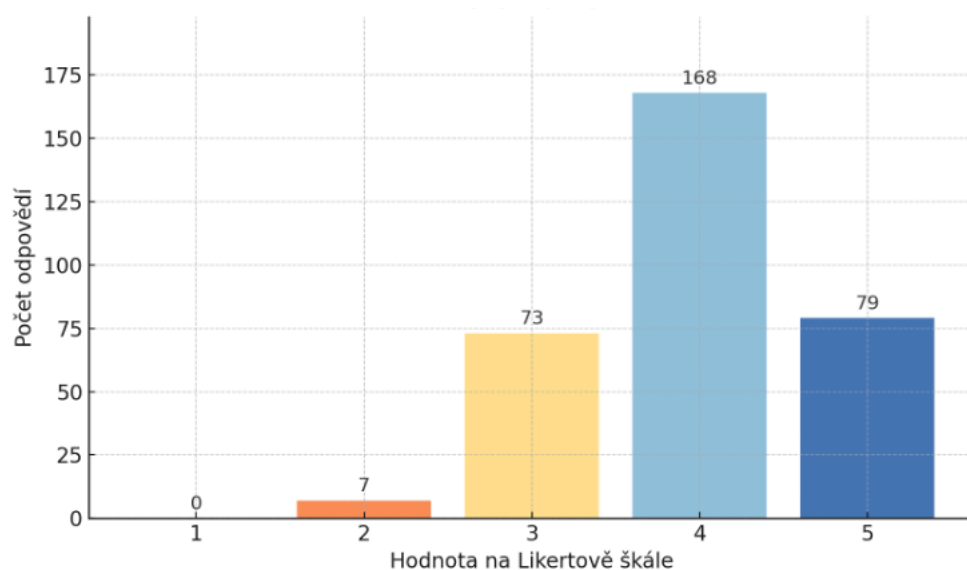
Graf 19 Otázka č. 19

(zdroj: vlastní)

20. Změna školitelů:

Průměr: 3,98

Většina účastníků (průměr 3,98) hodnotí současné školitele kladně a změnu si nepřeje. Neutrální odpovědi mohou naznačovat různorodé zkušenosti mezi skupinami nebo konkrétními lektory, ale nedochází k výraznému nesouhlasu. Změna školitelů tak není prioritní potřebou.



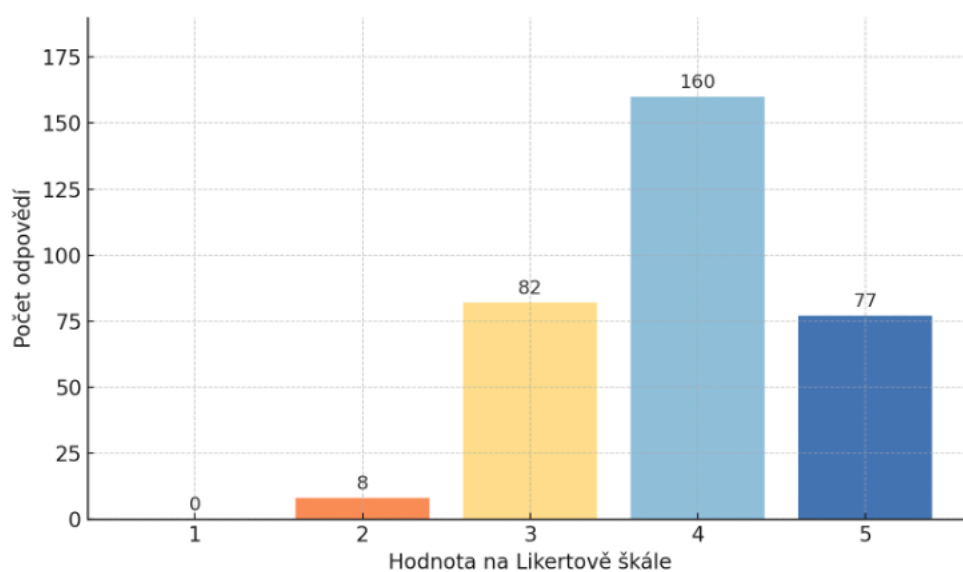
Graf 20 Otázka č. 20

(zdroj: vlastní)

21. Jak velký přínos by pro vás mělo zařazení více interaktivních prvků, jako jsou praktické simulace, případové studie nebo skupinová práce?

Průměr: 3,94

Většina respondentů vnímá zařazení interaktivních prvků jako výrazný přínos. Průměr 3,94 potvrzuje silný zájem o aktivnější a angažovanější formy výuky. Neutrální odpovědi ukazují, že část účastníků má rezervovaný postoj nebo s těmito metodami zatím nemá zkušenost. Zařazení více interaktivity do školení by tedy mohlo výrazně zvýšit jejich přínos a atraktivitu.



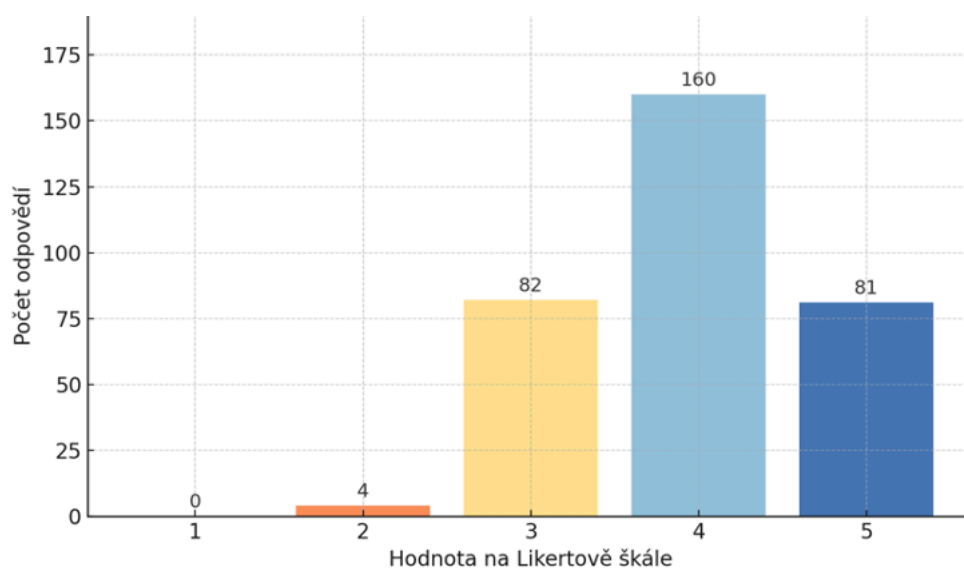
Graf 21 Otázka č. 21

(zdroj: vlastní)

22. Jak velký přínos by pro vás mělo zavedení e-learningových modulů, které by vám umožnily vzdělávat se vlastním tempem?

Průměr: 3,97

Zavedení e-learningových modulů se jeví jako výrazně žádaný krok – průměrné hodnocení 3,97 a silná převaha pozitivních odpovědí ukazuje, že většina účastníků vnímá výhody flexibilního, samostatného vzdělávání. Neutrální odpovědi mohou souviset s dosud omezenou zkušeností s tímto formátem. Celkově však výsledky potvrzují vysoký potenciál e-learningu jako doplňku ke stávajícím formám školení.



Graf 22 Otázka č. 22

(zdroj: vlastní)

Analýza rozhovorů se školiteli

1. Obecné informace o školiteli

Otázky:

- Jaká je vaše role v procesu školení?
- Kolik let se věnujete školení zaměstnanců v lékárnách?
- Jaké typy školení vedete nejčastěji?

Shrnutí z rozhovorů: Všichni školitelé působí v rámci společnosti X v roli odborných školitelů pro oblast dermokosmetiky a farmaceutických produktů. Tři z nich mají více než 4 roky zkušeností se školením v lékárnách, jeden respondent nyní školí 2 roky. Nejčastější formou jsou prezenční školení na pracovišti lékáren a skupinová školení v rámci „Academy“ akcí. Všichni respondenti se navíc věnují i přípravě obsahu a prezentací. Respondenti se shodli, že jejich hlavní náplní je předávání odborných informací o produktech, aktivních látkách a způsobu jejich použití v praxi.

„Mojí hlavní rolí je předat produktové informace tak, aby si je účastníci zapamatovali a mohli s nimi pracovat v praxi.“ (Školitelka A)

„Cílem je, aby lékárníci rozuměli tomu, co prodávají, aby věděli, co látky dělají a komu produkt doporučit.“ (Školitelka B)

2. Současný stav školení

Otázky:

- Jak probíhá školení – prezenčně, online, kombinovaně?
- Jaké školicí metody používáte?
- S jakými problémy se nejčastěji setkáváte?
- Jak přizpůsobujete školení různým úrovním zkušeností?

Shrnutí z rozhovorů: Všichni školitelé uvedli, že školení probíhají primárně prezenčně, přičemž online forma byla využívána pouze v období pandemie COVID-19. V současnosti není preferovaná, ale respondenti nevyklučují její využití jako doplněk.

Mezi nejčastěji využívané metody patří:

- přednášky doplněné vizuální prezentací,
- ukázky a testování produktů,

- diskuze a odpovědi na dotazy,
- v menší míře interaktivní prvky (např. kvízy)

Problémy, které se opakovaně objevovaly:

- Časová vytíženost personálu v lékárnách.
- Časté rušení termínů kvůli nemocnosti.
- Heterogenní úroveň znalostí účastníků.

Školitelé uvedli, že obsah přizpůsobují publiku – zkušenějším účastníkům věnují méně času základům a více detailům, u začátečníků naopak volí jednodušší formu.

„Někdy školím skupinu, kde je vše nové, jindy potkám lidi, kteří znají všechny složky nazpaměť. Snažím se být flexibilní.“ (Školitel B)

„Online forma má své místo, ale prezenčně toho dokážu předat víc. Můžeme si s účastníky rovnou zkusit textury, mluvit o nich, vidět jejich reakce.“ (Školitel C)

3. Inovace a trendy v oblasti školení

Otázky:

- Jak vnímáte současné trendy ve vzdělávání dospělých?
- Používáte digitální technologie? Jaké?

Shrnutí z rozhovorů: Všichni školitelé se shodli, že vzdělávání dospělých by mělo být praktické, interaktivní a flexibilní. Zdůraznili rostoucí důležitost digitálních nástrojů, zejména:

- online prezentací,
- interaktivních platforem (např. Kahoot),
- vizuálních ukázek (např. animace účinků složek)

Zazněl i návrh na budoucí využití e-learningových modulů jako doplňku k prezenčním školením.

„Lidé se dnes učí jinak než před lety. Chtějí být zapojeni, nejen poslouchat.“ (Školitelka C)

„Vždycky se snažím dát prostor otázkám. Není to jen jednostranné předávání informací.“ (Školitel D)

4. Vyhodnocení efektivity školení

Otázky:

- Jak vyhodnocujete úspěšnost školení?
- Máte metriky nebo KPI?
- Jak zpětná vazba ovlivňuje školení?

Shrnutí z rozhovorů: Všichni školitelé uvedli, že neformální zpětná vazba od účastníků je jejich hlavním nástrojem hodnocení. Zároveň zmiňovali zprostředkovanou zpětnou vazbu přes obchodní zástupce.

Jeden školitel zmínil plánované zavedení interního nástroje, který by umožnil sběr dat prostřednictvím hodnotících formulářů. Zpětná vazba má reálný dopad na úpravu obsahu – témata jsou vybírána na základě zájmu a připomínek.

„Sleduji, co účastníci nejvíc komentují – podle toho vím, co příště upravit.“ (Školitel D)

„Sleduji, jak reagují – když se zapojují, ptají se, беру to jako znamení, že je to efektivní.“ (Školitel A)

5. Možnosti zlepšení školení

Otázky:

- Kde vidíte prostor ke zlepšení?
- Jaké metody/technologie by mohly zvýšit efektivitu?
- Co by vám pomohlo jako školiteli?
- Jaké jsou překážky zavádění inovací?

Shrnutí z rozhovorů: Opakující se návrhy:

- Zavedení kombinované formy školení (e-learning + prezenčně).
- Více praktických částí – práce se vzorky, simulace situací.
- Využití tabletů nebo jiných pomůcek během školení.
- Zlepšení logistiky a plánování termínů.

Mezi překážky nejčastěji patřily:

- omezené personální kapacity,
- provozní zatížení lékáren,
- obava z technologické nepřipravenosti některých účastníků

„Chtěli bychom víc interaktivních prvků, ale často bojujeme s časem i počtem lidí.“
(Školitelka A)

6. Osobní názor a zkušenosti

Otázky:

- Co vás nejvíc baví/motivuje?
- Jaké školení považujete za nejúspěšnější? Proč?
- Máte doporučení na zlepšení?

Shrnutí z rozhovorů: Školitelé shodně uvedli, že je motivuje pozitivní odezva účastníků a možnost ovlivnit jejich profesní rozvoj. Za nejúspěšnější označili školení, kde panovala interaktivní atmosféra, účastníci kladli otázky a aktivně reagovali.

Zaznělo několik doporučení:

- zapojit živé rozhovory (např. formát rozhovoru s odborníkem)
- nabízet nástroje pro opakování informací po školení
- budovat dlouhodobý vztah mezi školiteli a lékárníky

„Nejlepší školení? Jednoznačně to, kde jsem se s kolegyní domluvila na formátu jako podcast – povídali jsme si, zapojovali účastníky a mělo to skvělý ohlas.“ (Školitelka C)

7.4 Identifikace problémových oblastí

Na základě výsledků dotazníkového šetření mezi účastníky školení a polostrukturovaných rozhovorů se školiteli byly identifikovány klíčové oblasti, které vykazují potenciál pro zlepšení. Tyto problémové okruhy se týkají jak obsahu a organizace školení, tak i používaných metod, technické podpory a formátů výuky.

1. Nedostatečná míra interaktivity

Ačkoliv celkové hodnocení interaktivity bylo pozitivní (průměr 3,94), respondenti v dotazníku i školitelé v rozhovorech upozorňovali na omezený prostor pro aktivní zapojení účastníků. Chyběly prvky jako případové studie, praktické simulace nebo skupinová práce, které by zvýšily zapamatovatelnost a angažovanost. Tuto oblast je možné dále rozvíjet moderními didaktickými přístupy.

2. Nízké využití digitálních a flexibilních forem vzdělávání

Zavedení e-learningových modulů, které by umožnily samostudium vlastním tempem, bylo hodnoceno velmi pozitivně (průměr 3,97). Z rozhovorů také vyplynulo, že školitelé s digitálními technologiemi rádi pracují, ale jejich praktické využití je zatím omezené. Chybí systémový rámec, metodická podpora a technické nástroje pro systematickou digitalizaci vzdělávání.

3. Nejednotná úroveň znalostí účastníků

Školitelé opakovaně upozornili na to, že ve skupinách se nacházejí účastníci s velmi rozdílnou úrovní zkušeností a znalostí. Standardizovaný obsah tak nemusí vyhovovat všem, což snižuje efektivitu školení. Chybí systém individualizace nebo diferenciacie obsahu podle úrovně pokročilosti.

4. Provozní omezení v lékárnách jako bariéra účasti

Dotazníková otázka č. 6 a rozhovory shodně identifikovaly časovou vytíženost lékárníků jako jednu z hlavních překážek účasti na školení. I když hodnocení časové náročnosti bylo převážně pozitivní, významná část účastníků by uvítala flexibilnější formát (např. kratší bloky, kombinaci online a offline školení).

5. Omezená zpětná vazba a absence měřitelných metrik efektivity

Z rozhovorů vyplynulo, že hodnocení efektivity školení se aktuálně opírá zejména o neformální zpětnou vazbu. Chybí však standardizované nástroje (např. dotazníky, testy, KPI), které by umožnily systematicky sledovat úroveň osvojených znalostí a dopad školení na výkon v praxi. Tato oblast nabízí prostor pro vytvoření strukturovaného systému hodnocení.

6. Potřeba inovace výukových metod a obsahu

Přestože většina respondentů je se školením spokojena, čtvrtina účastníků hodnotila výukové metody a obsah neutrálně. To naznačuje prostor pro pravidelnou aktualizaci obsahu a zavádění nových forem výuky, které by lépe odpovídaly současným trendům ve vzdělávání dospělých.

8 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Analytická část práce byla zaměřena na zhodnocení efektivity a aktuálního stavu školení zaměstnanců lékáren pořádaných společnostmi X. Vyhodnocení vycházelo z kombinace kvantitativních dat získaných dotazníkovým šetřením a kvalitativních poznatků z rozhovorů se školiteli. Dotazník vyplnilo 327 respondentů, což představuje dostatečný vzorek pro vyvození závěrů o vnímání a hodnocení školení ze strany účastníků.

Z analýzy vyplynulo, že celkové hodnocení školení je pozitivní. Účastníci oceňují zejména přínos obsahu pro praxi, kvalitu školitelů a dostupnost školících materiálů. Vysoce kladně bylo hodnoceno také začlenění témat, jako jsou aktivní látky v produktech, komunikace s pacienty či legislativa. Stejně tak byla pozitivně vnímána odborná připravenost školitelů, jejich schopnost předávat informace a reagovat na dotazy.

Na základě výsledků dotazníků a rozhovorů byly identifikovány problémové oblasti, které představují prostor pro zlepšení:

- Nízká míra interaktivity během školení
- Nedostatečné využití digitálních nástrojů a e-learningových forem výuky
- Nejednotná úroveň znalostí mezi účastníky, která komplikuje standardizaci obsahu
- Časová náročnost a provozní omezení na straně lékáren
- Absence formálního systému vyhodnocování efektivity školení
- Potřeba inovace výukových metod a pravidelné aktualizace obsahu

Rozhovory se školiteli přinesly důležitý kvalitativní kontext k číselným datům a potvrdily, že školitelé si jsou těchto výzev vědomi. Aktivně hledají možnosti, jak zvýšit atraktivitu školení, lépe reagovat na potřeby účastníků a efektivněji přenášet znalosti do praxe.

Hodnocení efektivity školení bylo zároveň rámováno pomocí Kirkpatrickova modelu hodnocení vzdělávání, který v této práci slouží jako teoretický nástroj pro strukturovanou evaluaci. Praktická část se zaměřila především na první dvě úrovně modelu:

- Reakce účastníků – Analyzována prostřednictvím dotazníkového šetření zaměřeného na spokojenost s obsahem, školiteli, organizací a formátem školení.
- Učení – Posouzeno na základě zpětné vazby o přínosu informací pro každodenní praxi a míry porozumění odborným tématům.

Třetí a čtvrtá úroveň modelu – změna chování a organizační výsledky – nebyly v rámci výzkumu systematicky měřeny, ale byly částečně reflektovány v rozhovorech se školiteli a budou dále rozpracovány v návrhové části práce prostřednictvím doporučení pro budoucí měření dopadů školení.

Zjištěné poznatky tvoří východisko pro návrhovou část práce, ve které bude vypracována strategie zlepšení školení zaměřená na zvýšení efektivity, dostupnosti a relevance vzdělávacího procesu.

9 CHARAKTERISTIKA PROJEKTU

Na základě provedené analýzy a identifikace problémových oblastí byla navržena projektová část práce, jejímž cílem je formulovat konkrétní opatření a strategie vedoucí ke zlepšení procesu školení zaměstnanců lékáren. Projekt vychází z kombinace teoretických poznatků, praktických dat získaných prostřednictvím dotazníkového šetření i rozhovorů se školiteli a zohledňuje specifické potřeby cílové skupiny.

Projekt je zaměřen na:

- zvýšení efektivity školení,
- modernizaci formy a obsahu výuky,
- zavedení digitálních a interaktivních prvků,
- a vytvoření systému pro systematické hodnocení přínosu školení

Hlavním cílem je transformovat stávající model školení do podoby, která bude lépe reagovat na časové, technické i profesní potřeby lékárníků a zároveň podpoří obchodní cíle společnosti X.

Východiska projektu

Projekt vychází z několika klíčových zjištění:

- Účastníci školení vyjadřují celkovou spokojenost, ale vnímají prostor pro větší interaktivitu, praktické ukázky či zapojení moderních vzdělávacích metod.
- Školitelé reflektují rozdílnou úroveň znalostí mezi účastníky a potřebu diferencovat obsah podle zkušeností.
- Časová náročnost i provozní omezení lékáren jsou častou překážkou pro účast na školení.
- Chybí standardizovaný nástroj pro měření efektivity školení.
- Existuje vysoká míra otevřenosti jak ze strany účastníků, tak školitelů ke změnám, zejména v oblasti e-learningu, digitální podpory a hybridních forem výuky.

Tyto faktory vytvářejí reálný prostor pro návrh konkrétních opatření, která budou představena v následujících podkapitolách

9.1 Návrh strategie zlepšení školení

Na základě provedené analýzy současného stavu školení a identifikovaných problémových oblastí byla navržena strategie, která má za cíl zvýšit efektivitu, dostupnost a praktický přínos školení zaměstnanců lékáren. Navrhovaná strategie je postavena na principech moderního vzdělávání dospělých, důrazu na využitelnost v praxi a technologické flexibilitě.

Strategie vychází z následujících prioritních cílů:

- Zvýšit míru interaktivity školení.
- Rozšířit vzdělávací formáty o digitální a e-learningové nástroje.
- Zohlednit různorodost znalostí účastníků.
- Zvýšit dostupnost školení při zachování provozu lékáren.
- Zavést systém pro měření efektivity školení.
- Podporovat inovaci a pravidelnou aktualizaci obsahu.

1. Interaktivita jako klíčový faktor efektivity

Moderní školení by mělo účastníky aktivně zapojovat. Strategie proto navrhuje:

- Zařadit případové studie, praktické ukázky a simulace běžných situací z lékárenské praxe.
- Pravidelně používat kvízy a krátké diskusní bloky.
- Vytvářet prostor pro sdílení zkušeností mezi účastníky.

2. Zavedení e-learningu jako flexibilního doplňku

Vzhledem k provozní zátěži lékáren a požadavku na časovou flexibilitu bude součástí strategie návrh:

- Vytvoření modulárního e-learningového systému.
- Zařazení samostatných online kurzů na vybraná témata.
- Využití LMS (Learning Management System) pro správu a vyhodnocení vzdělávání.

3. Individualizace obsahu podle úrovně znalostí

Aby školení bylo efektivní pro začátečníky i pokročilé, navrhuje se:

- Rozdělení školení na úroveň základní a pokročilou.
- Možnost volby tematických modulů podle potřeb.
- Vstupní sebehodnotící dotazník k výběru úrovně.

4. Flexibilní organizace a plánování školení

Strategie zahrnuje:

- Kombinaci prezenčních, online a hybridních školení.
- Více termínů a časových variant.
- Možnost sledovat záznam školení ze zázemí lékárny.

5. Zavedení systému měření efektivity školení

Návrh obsahuje:

- Standardizované zpětnovazební dotazníky.
- Krátké znalostní testy.
- Základní KPI (míra spokojenosti, míra zapojení, úspěšnost v testech).

6. Inovace obsahu a metod výuky

Doporučuje se:

- Pravidelná revize obsahu (alespoň 1 × ročně).
- Spolupráce s odborníky a lektory z praxe.
- Zařazení témat z oblasti měkkých dovedností (např. komunikace se zákazníkem).

9.2 Stanovení cílů pro zlepšení školení

Na základě navržené strategie a identifikovaných problémových oblastí byly stanoveny cíle projektu, které mají vést ke zvýšení kvality, dostupnosti a efektivity školení zaměstnanců lékáren. Cíle vycházejí z konkrétních potřeb cílové skupiny a reflektují současné trendy ve vzdělávání dospělých, zejména důraz na praktickou využitelnost, interaktivitu a digitální flexibilitu.

Cíle jsou formulovány podle principu SMART – tedy aby byly specifické, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově ohraničené.

Cíl 1: Zvýšení interaktivity školení

- Specifikace: Zařadit interaktivní prvky (případové studie, skupinové práce, simulace) do 100 % prezenčních školení.
- Indikátor úspěchu: Minimálně 80 % účastníků označí školení jako interaktivní (hodnota 4 nebo 5 v dotazníku).
- Termín realizace: do 6 měsíců od implementace projektu.

Cíl 2: Zavedení e-learningových modulů

- Specifikace: Vytvořit sadu 3 základních e-learningových kurzů jako doplněk ke školení (např. aktivní látky, legislativa, komunikační dovednosti).
- Indikátor úspěchu: Minimálně 60 % účastníků využije e-learning v prvním roce po spuštění.
- Termín realizace: do 12 měsíců od schválení projektu.

Cíl 3: Diferenciace školení podle úrovně znalostí

- Specifikace: Zavést dvě úrovně školení (základní a pokročilé) a vstupní sebehodnoticí dotazník.
- Indikátor úspěchu: Zlepšení průměrného hodnocení přínosu školení o 0,2 bodu v následujícím hodnotícím cyklu.
- Termín realizace: pilotní ověření do 9 měsíců.

Cíl 4: Zvýšení dostupnosti školení

- Specifikace: Rozšířit školení o hybridní formát (kombinace prezenční a online účasti), záznamy a větší nabídku termínů.
- Indikátor úspěchu: Snížení počtu zrušených účastí z důvodu pracovní vytíženosti o 30 %.
- Termín realizace: do 6 měsíců od implementace.

Cíl 5: Zavedení systému pro měření efektivity školení

- Specifikace: Vytvořit nástroj pro zpětnou vazbu a znalostní testy po školení.
- Indikátor úspěchu: 100 % školení bude doplněno hodnoticím dotazníkem a min. 1 krátkým testem.
- Termín realizace: do 6 měsíců.

Cíl 6: Pravidelná aktualizace obsahu školení

- Specifikace: Zajistit revizi obsahu školení minimálně 1× ročně a zařadit nová témata dle aktuálních potřeb trhu.
- Indikátor úspěchu: V každém roce budou do školení zařazena alespoň 2 nová nebo aktualizovaná témata.
- Termín realizace: opakující se cíl – vždy k 1. 9. každého roku.

9.3 Návrh konkrétních metod a technik pro zlepšení

Pro dosažení stanovených cílů je nezbytné zvolit takové výukové, technologické a organizační nástroje, které odpovídají charakteru cílové skupiny, možnostem firmy X a aktuálním trendům ve vzdělávání dospělých. V následující části jsou představeny konkrétní návrhy metod, technik a nástrojů, které podpoří realizaci strategie zlepšení školení.

1. Zvýšení interaktivity školení

Pro zvýšení angažovanosti účastníků a podpoření aktivního učení bude do každého prezenčního školení zařazeno několik interaktivních prvků:

- Případové studie: Účastníci budou pracovat s modelovými situacemi z praxe (např. typické dotazy pacientů, kombinace příznaků, doporučování vhodných produktů). Týmová nebo individuální analýza konkrétního případu povede k hlubšímu pochopení souvislostí a schopnosti aplikace znalostí.
- Simulace situací (role-play): Krátké scénky s rozdělením rolí (lékárník – zákazník) budou nacvičovat konkrétní komunikační nebo prodejní situace. Školitel navrhne scénář a následně vede reflexi s účastníky.
- Kvízy a soutěže (např. Kahoot!): Pro zábavné ověření znalostí na konci každého bloku bude využit digitální kvíz. Výhodou je anonymní zapojení všech účastníků a okamžité výsledky.
- Hlasování a diskuze pomocí mobilních zařízení: Použitím nástrojů typu Mentimeter nebo Slido budou účastníci moci hlasovat o názorech, sdílet zkušenosti nebo hodnotit doporučené postupy.

Tyto metody podpoří aktivní zapojení,lepší zapamatování klíčových informací a zvýší atraktivitu školení.

2. Zavedení e-learningu a digitálních forem výuky

Pro zvýšení časové flexibility a dostupnosti vzdělávání bude vytvořen e-learningový systém, který bude dostupný na webové platformě firmy X (nebo prostřednictvím LMS systému jako Moodle, TalentLMS apod.). E-learningové moduly budou obsahovat:

- Krátké videolekce (max. 5–10 minut): např. vysvětlení aktivních látek, složení produktů, legislativní novinky.
- Vizuální pomůcky a animace: grafy, interaktivní infografiky, schémata účinku složek.
- Kvízy a znalostní testy s okamžitou zpětnou vazbou.
- Závěrečný certifikát po úspěšném absolvování.

Tematické okruhy e-learningu:

- Aktivní látky a mechanismy účinku.
- Legislativní rámec (OTC, doporučování produktů).
- Komunikace se zákazníkem.
- Novinky z portfolia firmy X.

Každý účastník dostane přístupový kód a doporučený harmonogram studia. Tento systém bude zároveň napojen na statistiky pro HR oddělení nebo vedoucí lékáren.

3. Diferenciace obsahu podle úrovně znalostí

Vzhledem k různorodé úrovni znalostí účastníků bude školení rozděleno do dvou úrovní:

- Základní úroveň: určená pro nové zaměstnance nebo méně zkušené pracovníky, je zaměřená na základní informace, terminologii, orientaci v produktovém portfoliu, běžné dotazy zákazníků.
- Pokročilá úroveň: pro zkušenější pracovníky, zahrnuje podrobnější informace o složení, farmakodynamice, legislativních rozdílech, kombinovaných doporučeních atd.

Pro výběr úrovně se vytvoří vstupní sebehodnotící dotazník, který bude distribuován předem formou online formuláře (např. Google Forms). Na základě výsledků se účastníkovi doporučí konkrétní blok.

4. Hybridní a flexibilní formáty školení

Pro zvýšení dostupnosti a překonání provozních omezení v lékárnách budou zavedeny následující organizační změny:

- Hybridní školení: možnost účastnit se školení buď fyzicky, nebo online formou (živé vysílání). Online účast bude řešena přes platformy jako MS Teams nebo Zoom.
- Záznamy školení: každé školení bude zaznamenáno a dostupné po dobu 14 dní pro dodatečné zhlédnutí.
- Širší nabídka termínů: školení budou nabízena v dopoledních i odpoledních blocích, včetně víkendových variant (např. sobotní dopoledne).
- Online rezervace s notifikacemi: nový registrační systém umožní snadné přihlašování, automatické připomínky a přehled volných termínů.

5. Měření efektivity školení

Aby bylo možné vyhodnocovat přínos školení, bude zaveden systém kombinující kvantitativní i kvalitativní nástroje:

- Zpětnovazební dotazníky po každém školení, obsahující škálované otázky i volná pole pro komentář.
- Znalostní minitesty (5–10 otázek), ověřující klíčová témata, které účastník právě absolvoval.
- Reporty o účasti a úspěšnosti budou dostupné školitelům i nadřízeným.
- Přehledy v LMS systému: počet dokončených kurzů, výsledky testů, úroveň zapojení.

Navrhuje se rovněž vytvoření KPI pro HR a školitele, např.:

- průměrná úroveň spokojenosti ze zpětné vazby (cílová hodnota 4,2 / 5),
- procento zaměstnanců, kteří dokončili e-learning (cílová hodnota: 80 % do 12 měsíců).

6. Inovace obsahu a metod výuky

Aby byla zachována aktuálnost a atraktivita školení, bude zaveden následující systém inovace:

- Roční revize školení: odpovědnost za aktualizaci obsahu ponese produktový a školící tým. Vždy před zahájením nové sezóny bude obsah přehodnocen.
- Využití formátu rozhovoru nebo podcastu: část pokročilých školení bude vedena formou moderovaného rozhovoru se specialistou (např. dermatologem).
- Začlenění měkkých dovedností: do školení bude integrováno téma komunikace, práce se zákazníkem a zvládání náročných situací.

10 ZHODNOCENÍ PROJEKTU

Tato kapitola hodnotí navržený projekt z hlediska jeho proveditelnosti, ekonomické náročnosti, možných rizik a časového rámce realizace. Projektové návrhy uvedené v předchozí kapitole byly sestaveny na základě konkrétních potřeb cílové skupiny, analýzy současného stavu a s ohledem na moderní trendy v oblasti firemního vzdělávání. Zohledněny jsou rovněž možnosti a infrastruktura společnosti X, která disponuje interním IT oddělením, marketingovým a HR týmem, což umožňuje realizaci projektu s využitím vlastních kapacit, případně s minimálním zapojením externích dodavatelů.

10.1 Analýza nákladů potřebných pro realizaci navrhovaných opatření

Finanční náročnost projektu je jedním z klíčových aspektů jeho realizace. Vzhledem k rozsahu navrhovaných opatření, zejména v oblasti digitalizace školení a zavedení e-learningového systému, je třeba počítat s počátečními investicemi. Tyto náklady jsou však ve většině případů jednorázového charakteru a lze je považovat za investici do zvýšení efektivity vzdělávání, která povede k dlouhodobým úsporám (např. snížení nutnosti častého prezenčního školení, zvýšení dostupnosti a snížení absence).

Odhady nákladů v tabulce 1 byly stanoveny na základě konzultací s dodavateli, srovnání cenových nabídek a zkušeností z obdobných projektů. Pro jednotlivé oblasti investice, jako je vývoj e-learningových kurzů, implementace LMS systému nebo licence digitálních nástrojů, byly zohledněny cenové nabídky od známých dodavatelů, které odpovídají požadavkům projektu. V případě interního vzdělávání školitelů byly náklady odhadnuty podle standardních cen školení na moderní didaktiku, přičemž cena byla upravena dle specifik projektového rozsahu.

Tabulka 1 Analýza nákladů

Oblast investice	Odhad nákladů (Kč)	Komentář
Vývoj e-learningových kurzů (obsah + produkce)	300 000	Vytvoření tří základních modulů včetně videí, animací a testů.
LMS systém – implementace, úprava, licence	150 000	Úprava stávajícího systému nebo zavedení nové platformy.
Licence digitálních nástrojů (Kahoot!)	30 000	Interaktivní prvky do výuky, zvýšení atraktivity školení.
Interní školení školitelů na nové formy výuky	50 000	Jednorázová školení, případně online kurzy na moderní didaktiku.
Tvorba podpůrných materiálů a interní komunikace	40 000	Videonávody, letáky, bannery, propagační e-maily.
Administrace a projektové řízení	60 000	Koordinace činností, dohled nad implementací (např. formou částečného úvazku).

(zdroj: vlastní)

Projekt zároveň nabízí potenciál k dlouhodobé úspoře, a to zejména v oblasti cestovních nákladů školitelů, redukce prezenčních školení a zefektivnění plánování. E-learningové moduly budou opakovaně využitelné a snadno aktualizovatelné bez nutnosti fyzické přítomnosti školitele.

10.2 Analýza rizik spojených s realizací navrhovaných opatření

Každý změnový projekt nese s sebou určitá rizika, která mohou ohrozit jeho úspěšnou implementaci nebo snížit jeho dopad. Identifikace rizik a jejich řízení je proto klíčovou součástí projektového plánování. Následující tabulka shrnuje klíčová rizika včetně jejich pravděpodobnosti, dopadu a návrhu na mitigaci.

Tabulka 2 Analýza rizik

Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Možná opatření
Nízké zapojení zaměstnanců do nových forem školení	Střední	Vysoký	Intenzivní interní komunikace, motivace (např. certifikáty), gamifikace.
Technické komplikace při spuštění LMS a online školení	Nízká až střední	Střední	Testovací fáze, zapojení IT oddělení, uživatelské testování.
Odpor školitelů ke změnám metodiky a digitalizaci	Střední	Střední	Aktivní zapojení do tvorby, školení, důraz na výhody nových přístupů.
Vysoké provozní vytížení lékáren bránící účasti na školeních	Vysoká	Střední	Nabídka hybridních forem, záznamy, širší časové možnosti účasti.
Nedostatečná aktualizace obsahu v dlouhodobém horizontu	Nízká	Vysoký	Zavedení každoroční revize a odpovědnosti konkrétních týmů.

(zdroj: vlastní)

Zásadní rizika souvisejí především s lidským faktorem (ochota ke změně, motivace) a s časovým vytížením cílové skupiny. Technická rizika jsou díky interním kapacitám společnosti dobře zvládnutelná. Projektový tým by měl klást důraz na změnový management, komunikaci a podporu uživatelů v počátečních fázích.

10.3 Analýza času potřebného pro realizaci navrhovaných opatření

Časová náročnost realizace projektu je relativně příznivá. Vzhledem k možnostem firmy je možné většinu opatření realizovat v horizontu 9–12 měsíců. Časový plán počítá s paralelní realizací jednotlivých fází, což umožní efektivnější průběh celého procesu.

Odhad časového harmonogramu realizace:

Tabulka 3 Analýza času

Fáze projektu	Odhadovaná délka	Popis
Projektové plánování a příprava	1 měsíc	Sestavení realizačního týmu, harmonogram, role.
Vývoj e-learningových modulů	3–4 měsíce	Tvorba obsahu, audiovizuální zpracování, testování.
Úprava LMS a systémová integrace	1–2 měsíce	Paralelní fáze s vývojem obsahu.
Příprava interaktivních nástrojů a metod výuky	1 měsíc	Výběr a testování nástrojů (Kahoot! Slido.).
Školení interních školitelů	1–2 měsíce	Školení na nové didaktické a digitální nástroje.
Pilotní provoz e-learningu a hybridního školení	1 měsíc	Testovací fáze, sběr zpětné vazby, úpravy.
Plná implementace a vyhodnocování efektivity	od 9. měsíce dále	Zavedení do běžné praxe, sledování KPI.

(zdroj: vlastní)

Při dodržení plánovaného harmonogramu lze projekt plně implementovat do jednoho roku. První výsledky – jako zvýšená účast, pozitivní zpětná vazba nebo úspěšnost v testech – budou zřejmé již během pilotního ověření. Díky modulární struktuře lze navíc realizaci školení spouštět postupně, bez nutnosti čekat na dokončení všech částí projektu.

Shrnutí kapitoly

Projekt navržený pro zlepšení systému školení zaměstnanců lékáren je po všech stránkách realistický a udržitelný. Z ekonomického hlediska je vstupní investice relativně nízká ve srovnání s dlouhodobými přínosy v oblasti efektivity, dostupnosti a kvality vzdělávání. Identifikovaná rizika jsou usměrňovaná a lze je minimalizovat důslednou přípravou, zapojením zaměstnanců a dobrou komunikací změn. Časový plán projektu je proveditelný v rámci jednoho roku a jednotlivé části je možné realizovat paralelně, což zvyšuje flexibilitu implementace.

ZÁVĚR

V této diplomové práci jsem se zaměřila na zlepšení procesu školení pracovníků lékáren, přičemž hlavním cílem bylo navrhnout strategii, která by vedla k lepší zapamatovatelnosti a aplikovatelnosti školených informací. Pro analýzu současného stavu školení jsem využila kombinaci kvantitativních a kvalitativních metod sběru dat. Konkrétně jsem provedla dotazníkové šetření mezi účastníky školení, které mi umožnilo získat zpětnou vazbu na různé aspekty školení, jako je jeho obsah, interaktivita, přínos pro praxi a organizace. Kromě toho jsem vedla polostrukturované rozhovory se školiteli, které poskytly hloubkový pohled na jejich zkušenosti, metody výuky a identifikované výzvy. Tato kombinace metod mi umožnila získat komplexní přehled o aktuálním stavu školení a identifikovat klíčové oblasti pro zlepšení.

Na základě analýzy současného stavu školení a sběru dat od účastníků školení a školitelů jsem identifikovala několik klíčových problémových oblastí, jako je nízká interaktivita školení, nedostatečné využívání digitálních technologií a rozdílná úroveň znalostí mezi účastníky. Dle jednotlivých zjištění jsem navrhla strategii, která zahrnuje zvýšení interaktivity školení, zavedení e-learningu, diferenciaci školení podle úrovně znalostí účastníků i zavedení flexibilního a hybridního formátu školení. Dále jsem doporučila vytvoření systému pro měření efektivity školení, který by umožnil objektivní hodnocení přínosů a úspěšnosti školení.

Pro realizaci navrhovaných opatření byla zpracována nákladová, riziková a časová analýza. Nákladová analýza se zaměřila na odhad nákladů spojených s vývojem e-learningových kurzů, implementací LMS systému a dalšími investicemi. Riziková analýza identifikovala klíčová rizika spojená s implementací, jako je nízké zapojení zaměstnanců nebo technické komplikace při spuštění nových školících nástrojů a navrhla opatření pro jejich mitigaci. Časová analýza vyhodnotila odhadovanou délku jednotlivých fází realizace, což zahrnovalo vývoj e-learningových modulů, školení interních školitelů a plnou implementaci školení, s časovým rámcem pro každou fázi projektu.

Doporučené změny by měly přispět k lepšímu využití školení v praxi, což se projeví nejen ve zvýšené produktivitě pracovníků, ale také ve spokojenosti zákazníků a obchodních výsledcích lékáren. Věřím, že implementace navržené strategie přinese dlouhodobé pozitivní změny, které budou mít prospěch jak pro zaměstnance, tak pro celou organizaci.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ALDRICH, C., 2005. *Learning by Doing: A Comprehensive Guide to Simulations, Computer Games, and Pedagogy in e-Learning and Other Educational Experiences.* San Francisco: Pfeiffer. ISBN 978-0-7879-8191-7.

ALVAREZ, K., SALAS, E. a GAROFANO, C. M., 2004. *An Integrated Model of Training Evaluation and Effectiveness.* Human Resource Development Review, roč. 3, č. 4, s. 385–416. ISSN 1534-4843. DOI: [10.1177/1534484304270820](https://doi.org/10.1177/1534484304270820).

AMBRUS, T., 2023. *K některým otázkám farmaceutického vzdělávání.* Časopis českých lékárníků [online]. Roč. 2023, č. 2. Dostupné z: <https://www.prolekarniky.cz/casopisy/casopis-ceskych-lekarniku/2023-2/k-nekterym-otazkam-farmaceutickeho-vzdelavani-133615>.

ANDERSON, L. W. a KRATHWOHL, D. R., 2001. *A Taxonomy for Learning, Teaching, and Assessing: A Revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives.* New York: Longman.

BASSI, L. J., BENSON, G. S. a CHENEY, S., 1997. *Making the Investment in Training Payoff: A Bottom-Line Perspective.* Training & Development, roč. 51, č. 11, s. 40–47. ISSN 1055-9760. Dostupné z: <https://eric.ed.gov/?id=EJ552632>.

BATES, R., 2004. *A Critical Analysis of Evaluation Practice: The Kirkpatrick Model and the Principle of Beneficence.* Evaluation and Program Planning, roč. 27, č. 3, s. 341–347. ISSN 0149-7189. DOI: 10.1016/j.evalprogplan.2004.04.011.

BATES, T., 2008. *The World of e-Learning Research: An Overview of Current Research.* [online]. Dostupné z: <http://www.tonybates.ca/wp-content/uploads/2008/07/research-in-e-learning.pdf>

BENEŠ, M., 2003. *Andragogika: Teoretické základy.* Praha: Eurolex Bohemia.

BENEŠ, M., 2005. *Metodologie vzdělávání.* Praha: Eurolex Bohemia.

BENTLEY, Y., SELASSIE, H. a PARKING, C., 2012. *Professional Training and Development through Blended Learning.* International Journal of Training and Development, roč. 16, č. 1, s. 55–69. DOI: 10.1111/j.1468-2419.2011.00398.x.

BERSIN, J. a ASSOCIATES, 2011. *The Blended Learning Handbook.* San Francisco: Pfeiffer. ISBN 978-0-470-90070-9.

BETTER EVALUATION, 2020. *Success Case Method*. [online]. [cit. 2025-01-24]. Dostupné z: <https://www.betterevaluation.org/methods-approaches/approaches/success-case-method>.

BOULMETIS, J. a DUTWIN, P., 2011. *The ABCs of Evaluation: Timeless Techniques for Program and Project Managers*. 3. vydání. San Francisco: Jossey-Bass. ISBN 978-0-470-87354-0.

BRINKERHOFF, R. O., 2003. *The Success Case Method: Find Out Quickly What's Working and What's Not*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. ISBN 978-1-57675-185-5.

BROOKFIELD, S. D., 2015. *The Skillful Teacher: On Technique, Trust, and Responsiveness in the Classroom*. 3. vydání. San Francisco: Jossey-Bass. ISBN 978-1-118-45423-0.

CIPP Model, 2021. *Yale Poorvu Center for Teaching and Learning*. [online]. Yale University. [cit. 2025-01-22]. Dostupné z: <https://poorvucenter.yale.edu/CIPP>.

ČESKÁ LÉKÁRNICKÁ KOMORA, 2024. *Tradiční Den lékáren mapuje profesní cestu farmaceutů*. [online]. Dostupné z: <https://lekarnici.cz/tradicni-den-lekaren-mapuje-profesni-cestu-farmaceutu-letos-verejnosti-priblizi-system-celozivotniho-vzdelavani/>.

ČESKÁ REPUBLIKA, 2004. *Zákon č. 95/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta*. [online]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-95#cast4>.

DE FREITAS, S. a NEUMANN, T., 2009. *The Use of Simulations for Training: The Benefits of Blended Learning*. *British Journal of Educational Technology*, roč. 40, č. 3, s. 490–505. DOI: [10.1111/j.1467-8535.2008.00923.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-8535.2008.00923.x).

EGER, L., 2004. *E-learning: Evaluace e-learningu + případová studie z projektu Comenius*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. ISBN 80-7082-993-1.

FASINU, P. S., WILBORN, T. W., 2024. *Pharmacology education in the medical curriculum: Challenges and opportunities for improvement*. *Pharmacology Research & Perspectives* [online]. Roč. 12, č. 1, e1178. DOI: [10.1002/prp2.1178](https://doi.org/10.1002/prp2.1178).

GARRISON, D. R. a VAUGHAN, N. D., 2008. *Blended Learning in Higher Education: Framework, Principles, and Guidelines*. San Francisco: Jossey-Bass. ISBN 978-0-7879-8707-0.

GROLLMANN, P., HUGO, F., THOMAS, S. a WITTIG, W., 2021. *Monitoring and Evaluating Work-Based Learning in Vocational Education and Training: A Handbook for Policy Makers and Social Partners*. [online]. European Training Foundation. [cit. 2025-01-22]. Dostupné z: https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/2021-12/monitoring_and_evaluating_wbl.pdf.

GUSKEY, T. R., 2000. *Evaluating Professional Development*. Corwin Press. ISBN 978-0-76197-561-8.

HAMILTON, L. A., SUDA, K. J., HEIDEL, R. E., MCDONOUGH, S. L., HUNT, M. E., FRANKS, A. M., 2020. *The role of online learning in pharmacy education: A nationwide survey of student pharmacists*. *Currents in Pharmacy Teaching and Learning* [online]. Roč. 12, č. 6, s. 614–625. DOI: [10.1016/j.cptl.2020.02.026](https://doi.org/10.1016/j.cptl.2020.02.026).

HLAVATÝ, J., 2010. *Informační a komunikační technologie ve vzdělávání*. Ostrava: Ostravská univerzita. ISBN 978-80-7368-888-5.

HOLTON, E. F., 1996. *The Flawed Four-Level Evaluation Model*. *Human Resource Development Quarterly*, roč. 7, č. 1, s. 5–21. ISSN 1044-8004. DOI: [10.1002/hrdq.3920070103](https://doi.org/10.1002/hrdq.3920070103).

CHIEF LEARNING OFFICER, 2009. *The Kirkpatrick Model: Past, Present and Future*. [online]. Dostupné z: <https://www.chieflearningofficer.com/2009/10/25/the-kirkpatrick-model-past-present-and-future/>.

CHITTARO, L. a RANON, R., 2007. *Web 3D Technologies in Learning, Education and Training: Motivations, Issues, Opportunities*. *Computers & Education*, roč. 49, č. 1, s. 3–18. ISSN 0360-1315.

JOHNSON, S., 2017. *Blended Learning: Effective Integration of Technology and Traditional Training*. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-8087-4.

JSTOR, 2001. *The Return-on-Investment (ROI) Process: Issues and Trends*. [online]. [cit. 2025-01-24]. Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/44428994>.

KASÍKOVÁ, H., 1997. *Aktivizující výukové metody*. Praha: Portál.

KASÍKOVÁ, H., 1997. *Sociální aspekty vzdělávání dospělých*. Praha: Portál.

KAUFMAN, R. a GUERRA, I., 2011. *The Assessment Book: Applied Strategic Thinking and Performance Improvement Through Self-Assessments*. Amherst: HRD Press. ISBN 978-1-59996-258-3.

KAUFMAN, R. a WATKINS, R., 1996. *Cost-Consequences Analysis: A Mega Approach to Needs Assessment and Evaluation*. Educational Technology, roč. 36, č. 1, s. 53–57. DOI: 10.1002/educ.962.

KAUFMAN, R., 1992. *Mega Planning: Practical Tools for Organizational Success*. Thousand Oaks: SAGE Publications. ISBN 978-0-8039-4707-4.

KAUFMAN, R., 1994. *Leadership and Management Development in Education*. International Journal of Educational Management, roč. 8, č. 5, s. 28–36. DOI: 10.1108/09513549410065610.

KAUFMAN, R., 2003. *Strategic Planning for Success: Aligning People, Performance, and Payoffs*. San Francisco: Jossey-Bass. ISBN 978-0-7879-6005-2.

KAUFMAN, R., KELLER, J. M. a WATKINS, R., 1995. *What Works and What Doesn't: Evaluation Beyond Kirkpatrick*. Performance and Instruction, roč. 34, č. 2, s. 8–12. DOI: 10.1002/pfi.4170340204.

KAUFMAN, R., WATKINS, R. a LEIGH, D., 2001. *The Mega Planning Advantage: Aligning Results and Resources*. Performance Improvement Quarterly, roč. 14, č. 2, s. 7–21. DOI: 10.1111/j.1937-8327.2001.tb00219.x.

KIRKPATRICK PARTNERS, [bez data]. *Celebrating 70 Years of the Kirkpatrick Model*. [online]. Dostupné z: <https://www.kirkpatrickpartners.com/blog/celebrating-70-years-of-the-kirkpatrick-model/> [cit. 2025-01-22].

KIRKPATRICK, D. L. a KIRKPATRICK, J. D., 2006. *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. 3. vydání. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. ISBN 978-1-57675-348-3.

KIRKPATRICK, D. L. a KIRKPATRICK, J. D., 2006. *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. San Francisco: Berrett-Koehler. ISBN 978-1-57675-348-4. Dostupné z: <https://bkconnection.com/products/evaluating-training-programs-fourth-edition>.

KNOWLES, M. S., HOLTON, E. F. a SWANSON, R. A., 2020. *The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development*. 8. vydání. London: Routledge. ISBN 978-0-367-14799-6.

KODOSURVEY, 2022. *Brinkerhoff Model 101: Methodology and Goals*. [online]. [cit. 2025-01-24]. Dostupné z: <https://kodosurvey.com/blog/brinkerhoff-model-101-methodology-and-goals>.

KODOSURVEY, 2025. *The Complete Philips ROI Model Tutorial for Beginners*. [online]. [cit. 2025-01-24]. Dostupné z: <https://kodosurvey.com/blog/complete-philips-roi-model-tutorial-beginners>.

KOHOUT, J., 2007. *Učitel jako facilitátor učení*. Praha: Grada Publishing.

KOHOUT, J., 2020. *Celoživotní vzdělávání jako cesta k osobnímu rozvoji*. Praha: Portál. Dostupné z: <https://obchod.portal.cz/>

KOLB, D. A., 2015. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. 2. vydání. New Jersey: Pearson Education. ISBN 978-1-292-02745-7.

KRYSTOŇ, M., 2024. *Učení a vzdělávání dospělých*. Praha: Grada Publishing.

MAŇÁK, J. a ŠVEC, V., 2003. *Výukové metody*. Brno: Paido. ISBN 80-7315-001-X.

MAZUR, A. D. a MILLER, C., 2013. *The CIPP Evaluation Model: A Summary*. In: *Amber Mazur Blog: A Journey Through the Evolution of Educational Technologies*. [online]. Dostupné z: <https://ambermazur.wordpress.com/2013/06/10/the-cipp-evaluation-model-a-summary/>.

MUCKLER, F. A. a SEVEN, S. A., 1992. *Virtual Reality Training for Critical Skills in High-Risk Occupations*. *Human Factors*, roč. 34, č. 4, s. 473–491. DOI: 10.1177/001872089203400404.

MUŽÍK, J., 2005. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. Praha: Grada Publishing. Dostupné z: <https://www.grada.cz/didaktika-profesniho-vzdelavani-dospelych-2519>

NICHOLS, M., 2003. *A Theory of e-Learning*. *Educational Technology & Society*, roč. 6, č. 2, s. 1–10. Dostupné z: <http://ifets.ieee.org/periodical/6-2/1.html>

OECD, 2013. *Synergies for Better Learning: An International Perspective on Evaluation and Assessment*. *OECD Reviews of Evaluation and Assessment in Education*. Paris: OECD Publishing. Dostupné z: <https://doi.org/10.1787/9789264190658-en>

PALLAY, G., 2018. *Celoživotní vzdělávání lékárníků je nezbytné.* PharmaProfit [online]. Dostupné z: <https://www.pharmaprofit.cz/2018/09/29/celozivotni-vzdelavani-lekarniku-je-nezbytné/>

PECINA, P. a ZORMANOVÁ, L., 2009. *Tradiční a moderní metody výuky.* Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2544-2.

PHILLIPS, J. J. a PHILLIPS, P. P., 2007. *The Value of Learning: How Organizations Capture Value and ROI and Translate It into Support, Improvement, and Funds.* John Wiley. ISBN 978-0-470-22806-7.

PHILLIPS, J. J. a PHILLIPS, P. P., 2008. *Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods.* New York: Routledge. ISBN 978-1-13859-798-6. Dostupné z: <https://www.routledge.com/Handbook-of-Training-Evaluation-and-Measurement-Methods/Phillips-Phillips/p/book/9781138597986>.

PHILLIPS, J. J., 1996. *Measuring Return on Investment (ROI) in Training.* American Society for Training and Development. ISBN 978-1-56286-108-4.

PLAMÍNEK, J., 2023. *Vzdělávání dospělých: Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele.* Praha: Grada Publishing. Dostupné z: <https://www.grada.cz/>

PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E. A MAREŠ, J., 2009. *Pedagogický slovník.* 6. vydání. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-647-9.

RABUŠICOVÁ, M. et al., 2015. *Role školitele v andragogickém procesu.* Brno: Masarykova univerzita.

RABUŠICOVÁ, M. et al., 2015. *Učení a vzdělávání dospělých.* Brno: Masarykova univerzita. Dostupné z: <https://munispace.muni.cz/library/catalog/book/2075>

RESEARCHGATE, 2017. *Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs.* [online]. [cit. 2025-01-24]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/292490394_Return_on_investment_in_training_and_performance_improvement_programs_second_edition.

RESEARCHGATE, 2018. *Measuring Return on Investment and Risk in Training – A Business Training Evaluation Model for Managers and Leaders.* [online]. [cit. 2025-01-24]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/318043440_Measuring_return_on_investment

and risk in training -

A business training evaluation model for managers and leaders.

RESEARCHGATE, 2018. *Training The Success Case Method: A Strategic Evaluation Approach to Increasing the Value and Effect of Training Programs.* [online]. [cit. 2025-01-24]. Dostupné z:

[https://www.researchgate.net/publication/237773207_Training_The_Success_Case_Metho
d_A_Strategic_Evaluation_Approach_to_Increasing_the_Value_and_Effect_of](https://www.researchgate.net/publication/237773207_Training_The_Success_Case_Method_A_Strategic_Evaluation_Approach_to_Increasing_the_Value_and_Effect_of).

ROBINSON, D. G. A GAINES, C., 1995. *Performance Consulting. Moving Beyond Training.* Berrett-Koehler Organizational Performance Series. [online]. [cit. 2025-01-24]. ISBN 1-881052-30-3.

ROBINSON, G. A ROBINSON, S., 2005. *Performance Consulting: Moving Beyond Training.* San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. ISBN 978-1-57675-327-9.

RUSEK, M., 2010. *Model tvorby motivačních prvků výuky chemie na SOŠ nechemického zaměření.* UK v Praze. Dostupné z: <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/61346/>

SAKS, A. M. A BURKE, L. A., 2012. *An Investigation into the Relationship Between Training Evaluation and the Transfer of Training.* International Journal of Training and Development, roč. 16, č. 2, s. 118–127. ISSN 1468-2419. DOI: 10.1111/j.1468-2419.2012.00404.x.

SALAS, E., WILDMAN, J. L. A PICCOLO, R. F., 2009. *Using Simulation-Based Training to Enhance Management Education.* Academy of Management Learning & Education, roč. 8, č. 4, s. 559–573. DOI: 10.5465/amle.2009.47785474.

SCHANK, R. C., 2005. *Lessons in Learning, e-Learning, and Training: Perspectives and Guidance for the Enlightened Trainer.* San Francisco: Pfeiffer. ISBN 978-0-7879-7586-2.

SIEGLOVÁ, D., 2020. *Kritické myšlení ve vzdělávání: teorie a praxe.* Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1538-3.

SMIDT, A., BELLINGER, S. A. A TAYLOR, E., 2009. *The Kirkpatrick Model: A Useful Tool for Evaluating Training Outcomes.* Journal of Intellectual & Developmental Disability, roč. 34, č. 3, s. 223–236. ISSN 1366-8250. DOI: 10.1080/13668250903075126.

STUFFLEBEAM, D. L., 2002. *CIPP Evaluation Model (Context, Input, Process, Product).* In: *International Handbook of Educational Evaluation.* Springer International Handbooks of Education. ISBN 978-1-4020-0849-8.

STUFFLEBEAM, D. L., 2002. *CIPP Evaluation Model Checklist*. National Youth Leadership Council (NYLC). [online]. Dostupné z: <http://www.nylc.org/sites/nylc.org/files/files/250CIPP.pdf>.

SVATOŠ, T., 2006. *Elektronická edukační média a cesty jejich evaluace*. Pedagogika, roč. 56, č. 4, s. 347–360. ISSN 0031-3815.

THEUNISSEN, G., 2023. *Základní principy vzdělávání dospělých*. [online]. Dostupné z: <https://prohuman.cz/>

TRAINING INDUSTRY, 2024. *The Kirkpatrick Model - Training Industry*. [online]. Dostupné z: <https://trainingindustry.com/wiki/measurement-and-analytics/the-kirkpatrick-model/> [cit. 2025-01-22].

UNESCO, 2018. *Educational Monitoring and Evaluation Frameworks*. [online]. [cit. 2025-01-22]. Dostupné z: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000266017>

UNIVERSITY OF NORTH TEXAS, 2005. *Use of Phillips's Five Level Training Evaluation and ROI Framework in Nonprofit Organizations*. [online]. [cit. 2025-01-24]. Dostupné z: https://digital.library.unt.edu/ark:/67531/metadc3996/m2/1/high_res_d/dissertation.pdf.

WATERSHED, 2020. *Exploring the Brinkerhoff Method for Effective Learning Evaluation*. [online]. [cit. 2025-01-24]. Dostupné z: <https://www.watershedlrs.com/blog/learning-evaluation/brinkerhoff-method/>.

Watkins, R. a Kaufman, R., 2002. *Change, Choice, and Consequences: A Guide to Mega Thinking and Planning*. Amherst: HRD Press. ISBN 978-0-87425-668-4.

Watkins, R., Leigh, D. a Kaufman, R., 1998. *Needs Assessment: Trends and a View Toward the Future*. New Directions for Evaluation, č. 87, s. 59–71. DOI: 10.1002/ev.1110.

Watkins, R., West-Meiers, M. a Visser, Y., 2012. *A Guide to Assessing Needs: Essential Tools for Collecting Information, Making Decisions, and Achieving Development Results*. Washington, D.C.: World Bank. ISBN 978-0-8213-8868-6.

Western Michigan University, [bez data]. *Adding a Time-Series Design Element to the Success Case Method*. [online]. Dostupné z: https://files.wmich.edu/s3fs-public/attachments/u58/2015/Adding_a_Time_Series_Design_Element_to_the_Success_Case_Method.pdf.

WHATFIX, 2025. *Phillips ROI Model: The 5 Levels of Training Evaluation*. [online]. [cit. 2025-01-24]. Dostupné z: <https://whatfix.com/blog/phillips-roi-model/>.

WORK-LEARNING, 2018. *Donald Kirkpatrick Was NOT the Originator of the Four-Level Model...* [online]. Dostupné z: <https://www.worklearning.com/2018/01/30/donald-kirkpatrick-was-not-the-originator-of-the-four-level-model-of-learning-evaluation/>

ZHANG, G. ET AL., 2011. *Using the Context, Input, Process, and Product Evaluation Model (CIPP) as a Comprehensive Framework to Guide the Planning, Implementation, and Assessment of Service-Learning Programs*. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, roč. 15, č. 4, s. 57–84. Dostupné z: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ957107.pdf>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Graf 1 Otázka č. 1	49
Graf 2 Otázka č. 2	50
Graf 3 Otázka č. 3	51
Graf 4 Otázka č. 4	52
Graf 5 Otázka č. 5	53
Graf 6 Otázka č. 6	54
Graf 7 Otázka č. 7	55
Graf 8 Otázka č. 8	56
Graf 9 Otázka č. 9	57
Graf 10 Otázka č. 10	58
Graf 11 Otázka č. 11	59
Graf 12 Otázka č. 12	60
Graf 13 Otázka č. 13	61
Graf 14 Otázka č. 14	62
Graf 15 Otázka č. 15	63
Graf 16 Otázka č. 16	64
Graf 17 Otázka č. 17	65
Graf 18 Otázka č. 18	66
Graf 19 Otázka č. 19	67
Graf 20 Otázka č. 20	68
Graf 21 Otázka č. 21	69
Graf 22 Otázka č. 22	70

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Analýza nákladů	89
Tabulka 2 Analýza rizik.....	90
Tabulka 3 Analýza času.....	91

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P 1: DOTAZNÍK PRO ÚČASTNÍKY ŠKOLENÍ	106
PŘÍLOHA P 2: PODKLAD PRO ROZHOVOR SE ŠKOLITELI.....	108
PŘÍLOHA P 3: VÝSLEDEK DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	110

PŘÍLOHA P 1: DOTAZNÍK PRO ÚČASTNÍKY ŠKOLENÍ

Název diplomové práce: PROJEKT ZLEPŠENÍ PROCESU ŠKOLENÍ VYBRANÉHO OKRUHU PRACOVNÍKŮ LÉKÁREN

Autor: Bc. Simona Fitzianová

Vysoká škola / Fakulta: Univerzita Tomáše Bati / Fakulta ekonomie a managementu

Vedoucí práce: doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc.

Vážený/á pane/paní,

ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí mé diplomové práce na téma zlepšení procesu školení u zaměstnanců lékáren. Cílem dotazníku je získat data pro navrhnutí strategie pro inovaci průběhu vzdělávání s ohledem na lepší zapamatovatelnost a využitelnost předávaných informací.

Dotazník je anonymní a získaná data budou použita výhradně pro účely mé diplomové práce.

Vyplnění dotazníku Vám zabere přibližně 15 minut. K zodpovězení uzavřených otázek prosím využijte následující škálu.

- 1 - Zcela nesouhlasím / Zcela nevyhovující / Zcela neužitečné
- 2 - Spíše nesouhlasím / Spíše nevyhovující / Spíše neužitečné
- 3 - Neutrální / Částečně vyhovující / Částečně užitečné
- 4 - Spíše souhlasím / Spíše vyhovující / Spíše užitečné
- 5 - Zcela souhlasím / Plně vyhovující / Velmi užitečné

Předem Vám děkuji za Váš čas a ochotu podělit se o své názory.

S přáním hezkého dne

Simona Fitzianová

A. Otázky na hodnocení současného školení:

- Jak hodnotíte obsah školení vzhledem k vašim každodenním potřebám v zaměstnání?
(1-2-3-4-5)
- Do jaké míry preferujete tradiční školení (např. přednášky) oproti moderním formám
(např. e-learning, interaktivní workshopy)? (1 = zcela tradiční, 5 = zcela moderní)
(1-2-3-4-5)
- Do jaké míry jste během školení měli dostatek prostoru pro diskusi a dotazy? (1-2-3-4-5)
- Do jaké míry obsahovalo školení příklady nebo simulace reálných situací, se kterými se setkáváte v praxi? (1-2-3-4-5)

B. Otázky na motivaci a potřeby farmaceutů:

- Jak důležitá je pro vás praktická využitelnost školení?
(1 = vůbec důležitá, 5 = velmi důležitá) (1-2-3-4-5)
- Do jaké míry vám brání v účasti na školeních následující faktory?

Časová náročnost (1-2-3-4-5)

Nezájem o téma (1-2-3-4-5)

Nevhodný obsah školení (1-2-3-4-5)

- Jaký máte zájem o zahrnutí následujících oblastí do budoucích školení?

Aktivní látky (1-2-3-4-5)

Komunikace s pacienty (1-2-3-4-5)

Legislativa (1-2-3-4-5)

C. Otázky na hodnocení školitelů:

5. Jak hodnotíte schopnost školitelů efektivně předávat informace? (1-2-3-4-5)

6. Jak hodnotíte odbornou připravenost školitelů a jejich schopnost odpovídat na dotazy?

(1-2-3-4-5)

D. Otázky na organizační stránku školení:

- Jak hodnotíte časovou náročnost školení vzhledem k vaší pracovní vytíženosti? (1-2-3-4-5)

- Jak dobře jsou podle vás plánovány termíny školení a jejich dostupnost? (1-2-3-4-5)

- Do jaké míry jste měli k dispozici všechny potřebné materiály před, během a po školení?

(1-2-3-4-5)

E. Otázky na návrhy zlepšení:

- Do jaké míry byste uvítali změnu následujících aspektů školení?

Výukové metody (1-2-3-4-5)

Délka školení (1-2-3-4-5)

Obsah školení (1-2-3-4-5)

Školitelé (1-2-3-4-5)

- Jak velký přínos by pro vás mělo zařazení více interaktivních prvků, jako jsou praktické simulace, případové studie nebo skupinová práce? (1-2-3-4-5)
- Jak velký přínos by pro vás mělo zavedení e-learningových modulů, které by vám umožnily vzdělávat se vlastním tempem? (1-2-3-4-5)

Děkuji za laskavost při sdílení Vašich myšlenek, osobních zkušeností a pohledů na dané téma. Odpovědi na otázky jsou pro mě velmi cenné a přispějí k výzkumu v rámci mé diplomové práce.

PŘÍLOHA P 2: PODKLAD PRO ROZHOVOR SE ŠKOLITELI

Název diplomové práce: PROJEKT ZLEPŠENÍ PROCESU ŠKOLENÍ VYBRANÉHO OKRUHU PRACOVNÍKŮ
LÉKÁREN

Autor: Bc. Simona Fitzianová

Vysoká škola / Fakulta: Univerzita Tomáše Bati / Fakulta ekonomie a managementu

Vedoucí práce: doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc.

Vážený/á pane/paní,

děkuji, že jste souhlasil/a s účastí na tomto rozhovoru, který je součástí mé diplomové práce na téma zlepšení procesu školení u zaměstnanců lékáren. Cílem tohoto rozhovoru je shromáždit informace k vytvoření návrhu strategie na inovaci průběhu vzdělávání s ohledem na lepší zapamatovatelnost a využitelnost předávaných informací.

Rozhovor bude probíhat formou otevřených otázek a měl by trvat přibližně 20 minut. Z důvodu přesnějšího zaznamenávání Vašich odpovědí bude s Vaším souhlasem nahráván na diktafon. Záznam bude sloužit výhradně pro potřeby analýzy v rámci mé diplomové práce a nebude poskytnut třetím stranám. Rozhovor je anonymní a Vaše jméno ani další osobní údaje nebudou zveřejněny.

Pokud budete mít jakékoli otázky nebo si přejete nahrávání ukončit či některé odpovědi neuvádět do záznamu, neváhejte mi to kdykoliv sdělit.

Předem Vám děkuji za Váš čas a ochotu podělit se o své zkušenosti a názory.

S přáním hezkého dne,

Simona Fitzianová

1. Obecné informace o školiteli

- Jaká je vaše role v procesu školení zaměstnanců lékáren?
- Kolik let se věnujete školení zaměstnanců v lékárnách?
- Jaké typy školení vedete nejčastěji?
- **2. Současný stav školení**
- Jakým způsobem v současné době probíhá školení zaměstnanců lékáren? (prezenčně, online, kombinovaně)
- Jaké školicí metody nejčastěji používáte? (např. prezenční školení, E-learning a online kurzy, workshopy, školení na pracovišti)
- S jakými problémy se při realizaci školení setkáváte nejčastěji?
- Jakým způsobem přizpůsobujete školení různým úrovním zkušeností zaměstnanců?

3. Inovace a trendy v oblasti školení

- Jak vnímáte současné trendy ve vzdělávání dospělých a školení zaměstnanců?
- Používáte digitální technologie (např. e-learning, LMS systémy, interaktivní platformy)? Pokud ano, jaké?

4. Vyhodnocení efektivity školení

- Jakým způsobem vyhodnocujete úspěšnost školení? (např. zpětná vazba, testy, praxe)
- Máte k dispozici nějaké konkrétní metriky nebo KPI pro měření efektivity školení?
- Jak zpětná vazba od školených zaměstnanců ovlivňuje budoucí školení?

5. Možnosti zlepšení školení

- Kde vidíte největší prostor pro zlepšení školicího procesu?
- Jaké metody nebo technologie by mohly zvýšit efektivitu školení zaměstnanců lékáren?
- Co by vám jako školiteli pomohlo zlepšit kvalitu a efektivitu školení?
- Jaké jsou hlavní překážky při zavádění inovací do procesu školení zaměstnanců lékáren?

6. Osobní názor a zkušenosti

- Co vás na školení zaměstnanců nejvíce baví/motivuje?
- Jaké školení, které jste vedl/a, považujete za nejúspěšnější? Objasněte proč.
- Máte nějaký nápad nebo doporučení pro zlepšení školení v lékárnách?

Děkuji za laskavost při sdílení Vašich myšlenek, osobních zkušeností a pohledů na dané téma. Jednotlivé odpovědi jsou pro mě velmi cenné a přispějí k výzkumu v rámci mé diplomové práce

PŘÍLOHA P 3: VÝSLEDEK DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Otázka	Počet odpovědí 1	Počet odpovědí 2	Počet odpovědí 3	Počet odpovědí 4	Počet odpovědí 5	Průměrná odpověď	Celkem odpovědí
Jak hodnotíte obsah školení vzhledem k vašim každodenním potřebám v zaměstnání?	0	2	74	177	74	3.99	327
Do jaké míry preferujete tradiční školení (např. přednášky) oproti moderním formám (např. e-learning, interaktivní workshopy)?	0	4	82	169	72	3.94	327
Do jaké míry jste během školení měli dostatek prostoru pro diskusi a dotazy?	0	3	59	189	76	4.03	327
Do jaké míry obsahovalo školení příklady nebo simulace reálných situací, se kterými se setkáváte v praxi?	0	5	62	178	82	4.03	327
Jak důležitá je pro vás praktická využitelnost školení?	0	6	67	168	86	4.02	327
Do jaké míry vám brání v účasti na školeních následující faktory? Časová náročnost	0	4	63	181	79	4.02	327
Do jaké míry vám brání v účasti na školeních následující faktory? Nezáměr o téma	90	209	28	0	0	1.81	327
Do jaké míry vám brání v účasti na školeních následující faktory? Nevhodný obsah školení	84	209	34	0	0	1.85	327
Jaký máte zájem o zahrnutí následujících oblastí do budoucích školení? Aktivní látky	0	3	67	181	76	4.01	327
Jaký máte zájem o zahrnutí následujících oblastí do budoucích školení? Komunikace s pacienty	0	4	83	162	78	3.96	327
Jaký máte zájem o zahrnutí následujících oblastí do budoucích školení? Legislativa	0	8	78	156	85	3.97	327
Jak hodnotíte schopnost školitelů efektivně předávat informace?	0	3	86	171	67	3.92	327
Jak hodnotíte odbornou připravenost školitelů a jejich schopnost odpovídat na dotazy?	0	9	67	180	71	3.96	327
Jak hodnotíte časovou náročnost školení vzhledem k vaší pracovní vytíženosti?	0	5	80	169	73	3.95	327
Jak dobře jsou podle vás plánovány termíny školení a jejich dostupnost?	0	9	69	181	68	3.94	327
Do jaké míry jste měli k dispozici všechny potřebné materiály před, během a po školení?	0	2	66	179	80	4.03	327
Do jaké míry byste uvítali změnu následujících aspektů školení? Výukové metody	0	6	75	172	74	3.96	327
Do jaké míry byste uvítali změnu následujících aspektů školení? Délka školení	0	9	74	182	62	3.91	327
Do jaké míry byste uvítali změnu následujících aspektů školení? Obsah školení	0	6	81	152	88	3.98	327
Do jaké míry byste uvítali změnu následujících aspektů školení? Školitelé	0	7	73	168	79	3.98	327
Jak velký přínos by pro vás mělo zařazení více interaktivních prvků, jako jsou praktické simulace, případové studie nebo skupinová práce?	0	8	82	160	77	3.94	327
Jak velký přínos by pro vás mělo zavedení e-learningových modulů, které by vám umožnily vzdělávat se vlastním tempem?	0	4	82	160	81	3.97	327