ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Vzdělávání a rozvoj pracovníků v podniku jako konkurenční výhoda

Employee training and development in the company as competitive advantage

Bc. Lenka Voráčková

Plzeň 2020

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	**Bc. Lenka VORÁČKOVÁ**
Osobní číslo:	**K18N0091P**
Studijní program:	**N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Podniková ekonomika a management**
Téma práce:	**Vzdělávání a rozvoj pracovníků v podniku jako konkurenční výhoda**
Zadávající katedra:	**Katedra marketingu, obchodu a služeb**

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte teoretický vstup do problematiky vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci.
2. Charakterizujte zvolenou organizaci se zaměřením na interní prostředí.
3. Analyzujte a zhodnoťte současný systém vzdělávání a rozvoje pracovníků ve zvolené organizaci.
4. Navrhněte doporučení pro oblast vzdělávání a rozvoje pracovníků.

Rozsah diplomové práce:	**60 – 80 stran**
Rozsah grafických prací:	**neuveden**
Forma zpracování diplomové práce:	**tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy.* 13. vydání. Praha: Grada Publishing. 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- DESSLER, Gary. *Human resource management.* Fifteenth edition, global edition. Boston: Pearson, 2017. ISBN 978-1-292-15210-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- MATHIS, Robert L., JACKSON, John Harold, VALENTINE Sean, MEGLICH, Patricia A. *Human resource management.* Fiftteenth edition. Boston, MA: Cengage Learning, 2017. ISBN 978-1305500709.
- VODÁK, Jozef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta . *Efektioní ozdělávání zaměstnanců.* 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Vedoucí diplomové práce:	**Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.** Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Datum zadání diplomové práce:	**22. října 2019**
Termín odevzdání diplomové práce:	**22. dubna 2020**

L.S.

Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
děkanka

Ing. Jan Tlučhoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 22. října 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„*Vzdělávání a rozvoj pracovníků v podniku jako konkurenční výhoda*“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

V Plzni dne 11. května 2020 . . . . . .

podpis autora

Poděkování

Ráda bych poděkovala paní doc. PaedDr. Daně Egerové, Ph.D., vedoucí mé diplomové práce, za ochotu, trpělivost, odborné rady a přínosné připomínky při jejím zpracování. Dále bych chtěla poděkovat představitelům pojišťovny Generali za poskytnuté materiály a sdělení interních informací potřebných k vypracování této práce.

OBSAH

Úvod **9**

1 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci **11**

1.1 Základní východiska 11

1.2 Charakteristika vzdělávání a rozvoje 14

1.3 Cíle vzdělávání a rozvoje 15

1.4 Oblasti vzdělávání 16

1.5 Přístupy ve vzdělávání a rozvoji 18

1.6 Systematické vzdělávání 20

1.6.1 Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb 22

1.6.2 Plánování vzdělávání 24

1.6.3 Realizace vzdělávání 30

1.6.4 Vyhodnocování vzdělávání 32

1.7 Odpovědnost za vzdělávání a rozvoj 35

1.8 Trendy oblasti vzdělávání a rozvoje 36

2 Charakteristika zvolené organizace **39**

2.1 Základní informace 39

2.2 Historie společnosti 40

2.3 Vize, mise, cíle, hodnoty 41

2.3.1 Vize 41

2.3.2 Mise 41

2.3.3 Cíle 42

2.3.4 Hodnoty 42

2.4 Produktové portfolio 42

2.5 Konkurence 44

2.6 Organizační struktura 44

2.7 Oblastní ředitelství Plzeň 46

2.7.1 Organizační struktura 46

2.7.2 Řízení lidských zdrojů 47

2.7.3 Struktura pracovníkŢ 47
2.7.4 Klíļová skupina pracovníkŢ 50
3 VzdĚlávání a rozvoj klíļové skupiny pracovníkŢ 51
3.1 OdpovĚdnost za vzdĚlávání a rozvoj 51
3.2 Systém vzdĚlávání 53
3.2.1 Identifikace vzdĚlávacích potŚeb 53
3.2.2 Plánování 54
3.2.3 Realizace 56
3.2.4 Vyhodnocování 59
4 Výzkumné Ģetśení 62
4.1 Cíl a výzkumné otázky 62
4.2 Popis nástroje 62
4.3 Realizace 63
4.4 Charakteristika respondentŢ 63
4.5 Vyhodnocení dat 65
4.6 Celkové zhodnocení výsledkŢ 79
5 Návrhy doporuļení 82
5.1 RozģíŚení nabídky Ģkolení a kurzŢ 82
5.2 Mentor 84
5.3 ZlepĢení informovanosti o vzdĚlávacích akcích 85
5.4 Centrální hodnotící dotazník 86
5.5 ZmĚna místa Ģkolení 87
5.6 WebináŚe 88
ZávĚr 90
Seznam pouģité literatury a dalģích zdrojŢ 92
Seznam tabulek, obrázkŢ a grafŢ 95
Seznam pouģitých symbolŢ a zkratek 97
Seznam pŚíloh 99

Úvod

Základem úspěšnosti každé organizace je flexibilita a připravenost na změny, které mohou nastat. Flexibilita organizace je vytvářena flexibilními pracovníky, kteří jsou na změnu připraveni. Organizace, které chtějí být úspěšné a konkurenceschopné se musí neustále věnovat vzdělávání a rozvoji svých pracovníků, neboť se neustále objevují nové poznatky, techniky a technologie, znalosti a dovednosti, které rychle zastarávají. Stále proměnlivější jsou lidské potřeby a je kladen větší důraz na kvalitu a poskytované služby zákazníkům (Koubek 2015).

Neustále rostoucí konkurenční prostředí vyžaduje stále větší nároky na pracovníky. Jen ti pracovníci, kteří jsou dostatečně motivováni a mají dostatečné kompetence, jsou považováni za konkurenční výhodu firmy.

Aktuálnost tématu vzdělávání a rozvoje pracovníků je podle výše uvedeného nedílnou součástí každé organizace. Jakákoli organizace musí klást důraz na vzdělanost a rozvoj svých zaměstnanců, neboť výsledky zaměstnanců ovlivňují výsledky celé společnosti a zajišťují tak konkurenceschopnost na trhu.

Tématem diplomové práce je vzdělávání a rozvoj pracovníků jako konkurenční výhoda ve společnosti Generali Česká pojišťovna a.s.

Cílem diplomové práce je zhodnotit systém vzdělávání a rozvoje ve zvolené organizaci a navrhnout vhodná doporučení pro danou oblast. Ke splnění uvedeného cíle jsou formulovány následující **dílčí cíle**:

- vymezit pojmy a koncepty vztahující se k uvedenému tématu,
- popsat současný systém vzdělávání a rozvoje ve zvolené organizaci,
- zjistit názory klíčové skupiny na současný systém vzdělávání a rozvoje v dané organizaci.

Práce je členěna do pěti kapitol. První kapitola definuje pojmy a koncepty z oblasti vzdělávání a rozvoje, objasňuje základní východiska, charakteristiku, cíle, oblasti vzdělávání a rozvoje, přístupy ve vzdělávání a rozvoji, systematické vzdělávání a aktuální trendy z této oblasti. Pojmy a koncepty vztahující se k oblasti vzdělávání a rozvoje jsou vymezeny na základě rešerše odborné literatury. Druhá kapitola je zaměřena na charakteristiku vybrané organizace, její činnost, konkurenci, produktové

portfolio i organizaļní strukturu, dále pak se zamĚŚením na konkrétní oblastní Śeditelství pojiġŠovny, kterému se vĚnují i dalġí kapitoly. Uvedená kapitola je zpracována s vyuġitím analýz interních i veŚejnĚ dostupných materiálŢ spoleļnosti a podle informací získaných z polostrukturovaných rozhovorŢ s pŚedstaviteli organizace o fungování ve spoleļnosti, konkrétnĚ s koordinátorkou vzdĚlávání, referentkou obchodní sluġby i manaġerkou obchodní skupiny. TŚetí kapitola popisuje souļasný systém vzdĚlávání a rozvoje ve spoleļnosti specificky se zamĚŚením na klíļovou skupinu pracovníkŢ ï obchodní zástupce. Tato kapitola vychází z analýzy interních zdrojŢ spoleļnosti a také z provedených polostukturovaných rozhovorŢ s pŚedstaviteli organizace i vlastní zkuġenosti autorky práce. Získané informace o systému vzdĚlávání a rozvoje ve spoleļnosti jsou vyuġity jako základ pro realizované výzkumné ġetŚení, kterému se vĚnuje ļtvrtá kapitola. Výzkumné ġetŚení je realizováno prostŚednictvím dotazníkŢ. Cílem výzkumného ġetŚení je zjistit názory obchodníkŢ jako klíļové skupiny pracovníkŢ na souļasný systém vzdĚlávání. Na základĚ získaných poznatkŢ a výsledkŢ dotazníkového ġetŚení jsou v páté kapitole formulovány návrhy doporuļení pro oblast vzdĚlávání a rozvoje.

1 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci

Lidé jsou nepostradatelným prvkem organizace. Kvalita fungování lidí a jejich rozvoj má jednoznačný vliv na úspěšnost a konkurenceschopnost organizace. Právě prostřednictvím lidí působících v organizaci může organizace dojít k naplnění svých stanovených cílů a dosáhnout určitého postavení na trhu.

1.1 Základní východiska

Lidské zdroje představují nejcennější a nejnákladnější zdroj pro organizaci. Jsou nejdůležitějším tzv. stavebním prvkem, od kterého se odvíjí úspěch či neúspěch organizace a jsou významným faktorem pro tvorbu hodnot. Lidské zdroje uvádí do pohybu materiální, finanční i informační zdroje a určují jejich využívání (Lopíková, Bláha, Horváthová 2015).

řízení lidských zdrojů *(Human resource management)* je definováno jako proces získávání, rozvíjení, hodnocení a odměňování zaměstnanců s důrazem na péči o jejich pracovní vztahy, zdraví, bezpečnost a spravedlnost v podniku (Dessler 2017).

Armstrong a Taylor (2015) označují řízení lidských zdrojů jako „strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizaci". řízení lidských zdrojů zajišťuje systém řízení lidských zdrojů, personální útvar lidských zdrojů, personalisté i manažeři. Součástí útvaru lidských zdrojů (personálního útvaru) jsou personalisté. Personalisté poskytují poradenství a služby související se řízením lidských zdrojů a podílí se na vytváření příznivého pracovního prostředí, formují politiky a postupy v oblasti řízení lidských zdrojů, ale zásadní roli při jejich uskutečňování mají linioví manažeři (Armstrong, Taylor 2015).

Horváthová a Lopíková (2017) zmiňují, že spolupráce mezi liniovými manažery a oddělením lidských zdrojů je nezbytná, hlavně pro dosažení cílů řízení lidských zdrojů. Specialisté v útvaru lidských zdrojů sestavují systém, procesy a manažeři napomáhají k implementaci tohoto systému a procesů.

Dessler (2017) poukazuje na důležitost liniových manažerů v organizaci, přičemž označuje manažera jako někoho, kdo je odpovědný za splnění cílů organizace a kdo tak činí tím, že řídí úsilí svých pracovníků v organizaci. Manažeři mají v oblasti lidských zdrojů mnoho povinností.

Podle Desslera (2017) se linioví manažeři v organizacích často podílí na efektivním řízení lidských zdrojů v následujících situacích:

- umísťování správné osoby na správné místo,
- adaptace nových pracovníků v organizaci,
- školení pracovníků,
- zlepšení výkonnosti každého pracovníka,
- rozvoj spolupráce a mezilidských vztahů,
- vysvětlení firemních zásad a postupů,
- kontrola nákladů na pracovní sílu,
- rozvoj schopností pracovníků,
- vytváření a utváření příznivých pracovních podmínek,
- zajišťování zdraví a fyzických podmínek pro pracovníky.

Mezi **cíle řízení lidských zdrojů** patří:

- podporovat dosažení strategických cílů podniku prostřednictvím vytváření a uplatňování strategie lidských zdrojů s ohledem na strategii podniku (*strategické řízení lidských zdrojů*),
- napomáhat k rozvíjení kultury se zaměřením na zvyšování pracovního výkonu,
- zajišťovat talentované a kvalifikované lidi pro podnik,
- snažit se o vytváření pozitivních mezilidských vztahů mezi pracovníky a utváření vzájemné důvěry mezi pracovníky a managementem,
- přispívat k uplatňování etického přístupu k řízení lidí (Armstrong, Taylor 2015).

Strategické řízení lidských zdrojů je označováno jako způsob, který určuje, jak bude dosaženo cílů prostřednictvím lidí v organizaci a za pomoci strategie lidských zdrojů, uplatňovaných politik a zásad v oblasti lidských zdrojů (Horváthová, Lopíková 2017). Armstrong a Taylor (2015) vymezují strategické řízení lidských zdrojů jako vytváření strategického přístupu k řízení lidských zdrojů souvisejících s přijetím systematického a dlouhodobého pohledu na řízení lidských zdrojů s cílem dosahování strategických cílů podniku.

Strategie lidských zdrojů je formulována ve vazbě na strategii organizace a podle Dvořákové a kol. (2012) určuje záměry organizace, co by měla udělat a změnit v řízení lidských zdrojů, aby dosáhla požadovaných cílů.

Organizace potřebují pracovníky, kteří podávají požadovaný výkon a jsou schopni využívat své znalosti, dovednosti a vědomosti k dosahování cílů pracovního místa, které v organizaci zastávají. Efektivita podniku je závislá na využívání znalostí a způsobilostí, které je nutno neustále rozvíjet, neboť vytváří hodnotu podniku. **Znalosti** jsou charakterizovány jako osvojený souhrn teoretických poznatků, představ a pojmů získaných učením, praxí a zkušenostmi. Znalosti lze nalézt v podniku v dokumentech, činnostech, ale i procesech a normách. V souvislosti s efektivním řízením znalostí se hovoří o ***řízení znalostí***. O znalosti je nutné v podniku pečovat, neboť jsou součástí lidských zdrojů a významným zdrojem podniku. **Dovednosti** určují způsobilost a dispozice, které umožňují vykonávat činnosti. Lidé získávají odborné dovednosti v rámci pracovního procesu a jejich zdokonalení probíhá prostřednictvím odborné přípravy a vzdělávání. **Standardy** vymezují přesně definovanou úroveň požadovaných znalostí a dovedností pracovníků pro určitou pracovní pozici, lze je v podniku využít při návrhu vzdělávacích aktivit. Standardy přesně specifikují požadavky pro náplň pracovního místa a mohou sloužit jako základ ke stanovení cílů oblasti vzdělávání (Vodák, Kucharčíková 2011).

Kompetence lze definovat jako soubor znalostí, dovedností, zkušeností, metod, postupů, ale i postojů, které jedinec využívá k úspěšnému zvládání nejrůznějších úkolů a životních situací a umožňují jeho osobní rozvoj. Kompetence pracovníka jsou nutné k podávání vysokého výkonu a splnění pracovních úkolů (Veteška, Tureckiová 2008).

Jak již bylo dříve uvedeno, dovednosti a znalosti pracovníků určují udržitelnost organizace a v souvislosti s tímto je vymezován pojem talent management. **Talent management** neboli ***řízení talentů*** je označováno jako proces identifikace nejdůležitějších pracovních pozic poskytující dlouhodobou konkurenční výhodu a určení vhodné politiky pro rozvoj pracovníků tak, aby mohli vykonávat efektivně svoji práci na těchto pozicích. Důležité je mít v organizaci klíčové lidi tzv. talenty s vysokou úrovní kompetencí a schopností, které organizace potřebuje. Zásadní myšlenkou je využívání talentů pro splnění cílů organizace (Mathis, Jackson, Valentine, Meglich 2017).

Šikýř (2014) zmiňuje, pokud organizace chce, aby byla výkonná a docházelo k neustálému zlepšování výkonu, musí sama zajistit, aby lidé v organizaci byli výkonní a jejich výkon se neustále zlepšoval.

Mnoho zdrojŢ, které firmy vlastní lze napodobit, ovţem s výjimkou lidských zdrojŢ. DobŘe vyškolený personál je rozhodujícím faktorem úspČchu, a proto velký význam v podnicích mají zejména vzdČlávací aktivity (Ozkeser 2019). Podnikové vzdČlávání je jednou z personálních ţinností. Bláha a kol. (2013) dokonce považuje vzdČlávání pracovníkŢ v organizacích za vŢbec nejdŢleţitČjší personální ţinnost.

VzdČlávání je propojeno s ostatními personálními ţinnostmi, souvisí napŘíklad s plánováním lidských zdrojŢ, náborem, výbČrem zamČstnancŢ, kariérovým plánováním a dalšími. Propojení vzdČlávání s ostatními personálními ţinnostmi pŘispívá k efektivitČ samotného vzdČlávání i personálních ţinností (BartoŇková 2010).

1.2 Charakteristika vzdČlávání a rozvoje

VzdČlávání a rozvoj pŘedstavují „proces zabezpeţující to, ţe organizace má vzdČlané, kvalifikované a angaţované lidi, které potŘebuje“ (Armstrong, Taylor 2015, s. 335).

V souladu s BartoŇkovou (2010) lze vzdČlávání chápat jako vzdČlávací proces organizovaný podnikem, zahrnující vzdČlávání v podniku i mimo podnik. VzdČláváním v podniku se myslí interní, vnitropodnikové vzdČlávání, organizované podnikem a konané ve vlastním vzdČlávacím zaŘízení nebo na pracovišti. VzdČlávání mimo podnik je oznaţováno jako externí, na objednávku, kde zajišťovatelem je specializované zaŘízení (BartoŇková 2010).

Podnikové vzdČlávání se podle Koubka (2015) orientuje na formování pracovních schopností v širším slova smyslu, vţetnČ formování sociálních vlastností dŢleţitých pŘi vytváŘení mezilidských vztahŢ v podniku.

Podnikové vzdČlávání je souţástí personální ţinnosti, neboŤ tím, ţe podnik pŘipravuje a podporuje vzdČlávání svých pracovníkŢ, dává najevo, ţe si jich váţí, nabízí jim perspektivu a na své náklady jim umoţňuje zvyšovat konkurenceschopnost na trhu práce. Podnik tím, ţe podporuje rozvoj svých zamČstnancŢ, v podstatČ pŘispívá ke zkvalitnČní a zvyšování efektivnosti vnitŘních procesŢ a k rozvoji podniku jako celku (Vodák, Kucharţíková 2011).

Ve vzdČlávání a rozvoji pracovníkŢ je vhodné využívat strategický pŘístup, který pŘedstavuje široký a dlouhodobý pohled na to, jak politika a praxe vzdČlávání a rozvoje pŘispívá ke splnČní strategických cílŢ samotné organizace (Bláha a kol. 2013).

Armstrong a Taylor (2015) definují pojem *strategické vzdělávání a rozvoj* jako přístup, který napomáhá tomu, aby se lidé vzdělávali a rozvíjeli. Zabývají se tím, jak s využitím lidských zdrojů a uplatňováním strategií a postupů vzdělávání a rozvoje dosáhnout strategických cílů organizace.

Ve vzdělávání a rozvoji je nutné objasnit rozdíl mezi pojmy vzdělávání, učení se a rozvojem. Armstrong a Taylor (2015) přidává k pojmům vzdělávání, učení se a rozvoji jeětě výcvik neboli odborné vzdělávání. Následující pojmy představují složky vzdělávání a rozvoje:

Učení se – je procesem, při kterém si jednotlivci osvojují a rozvíjí své znalosti, dovednosti, schopnosti, chování a postoje,

Všeobecné vzdělávání – se týká osvojování znalostí, dovedností, schopností nezbytných pro všechny oblasti života, nikoli jen pro konkrétní oblast činností,

Výcvik neboli odborné vzdělání – představuje systematické uplatňování formálních procesů, které jsou nápomocné k osvojování znalostí, dovedností a schopností pro výkon konkrétní práce,

Rozvoj – slouží k rozšiřování schopností a rozvoji potenciálu jednotlivce na základě využití možností učení se a vzdělávání (Armstrong, Taylor 2015).

Bláha a kol. (2013) označuje **rozvoj** jako vývojový proces, který dává možnost progresivně postupovat ze současného stavu znalostí, dovedností a schopností ke stavu budoucímu, kde je potřeba vyšší úroveň těchto znalostí, dovedností a schopností. Označuje tak vzdělávací aktivity, které jsou zaměřeny na přípravu zaměstnanců pro náročnější úkoly. Uvedené pojmy se následně objevují ještě v kapitole 1.4, kde jsou detailněji přiblíženy.

1.3 Cíle vzdělávání a rozvoje

Cílem v oblasti vzdělávání a rozvoje je systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků k vykonávání příslušné práce, dosahování požadovaného výkonu a také k úspěšnému rozvoji své kariéry (Čikýš 2016).

Podle Hroníka (2007) má vzdělávání v organizaci dva cíle, kterými jsou – rozvoj způsobilostí všeho druhu a zvýšení krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti.

Armstrong a Taylor (2015) zmiňují, že úkolem vzdělávání a rozvoje je vytvářet komplexní a ucelený rámec pro vzdělávání a rozvíjení lidí. Klíčovým aspektem je vytváření vhodného prostředí, v němž budou lidé podněcováni k tomu, aby se vzdělávali a rozvíjeli.

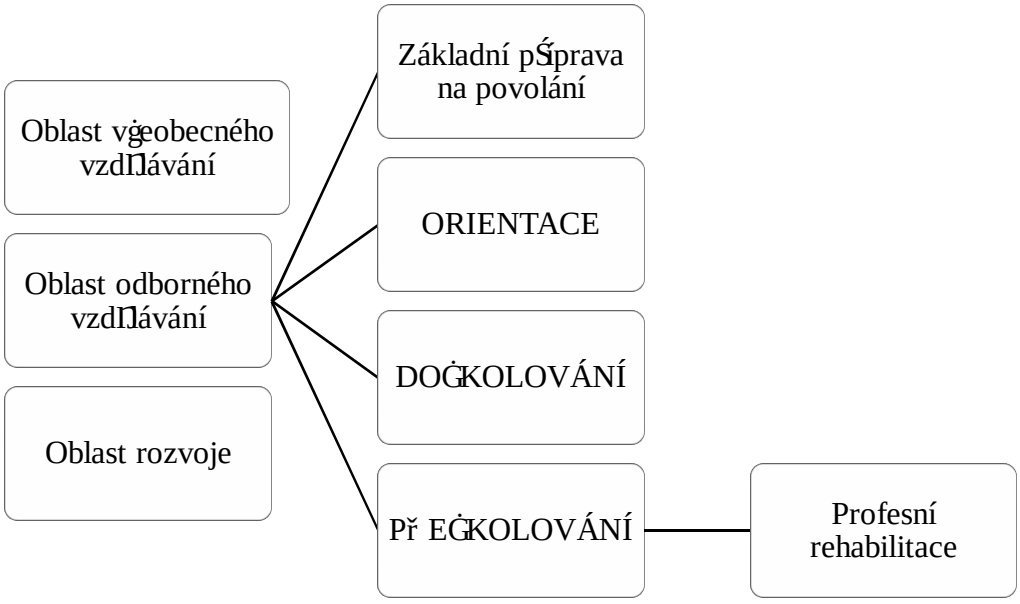
Základním cílem podnikového vzdělávání by nemělo být pouhá změna či rozvoj způsobilostí pracovníka, co se týče osvojování si nových znalostí a dovedností, ale důraz by měl být kladen zejména na dosažení změn v myšlení a chování pracovníků, neboť ti jsou rozhodujícím prvkem pro další rozvoj organizace a dosažení a udržení konkurenceschopnosti (Tureckiová 2004).

1.4 Oblasti vzdělávání

Koubek (2015) rozlišuje následující tři oblasti vzdělávání:

- oblast všeobecného vzdělávání,
- oblast odborného vzdělávání,
- oblast rozvoje.

Obr. č. 1: Oblasti vzdělávání



Zdroj: Koubek (2015), zpracováno autorkou

Oblast všeobecného vzdělávání zahrnuje základní a všeobecné znalosti a dovednosti umožňující člověku život ve společnosti a následné získávání a rozvíjení specializovaných pracovních schopností, popřípadě dalších vlastností. Na tuto oblast

nemá vliv organizace, ale stát. Především se orientuje na osobnost jedince a jeho sociální rozvoj. Tuto oblast zajišťuje školský systém.

Oblast odborného vzdělávání, označovaná jako *training*, se zaměřuje na zaměstnání. Zahrnuje základní přípravu na povolání, doškolování, přeškolování i tzv. orientaci pracovníka. Dochází k formování specifických znalostí a dovedností pro určité zaměstnání. V této oblasti se organizace angažuje v plné míře, kromě *základní přípravy na povolání*, která se zpravidla uskutečňuje mimo pracoviště a stojí mimo systém vzdělávání organizace. *Orientace* (zapracování, adaptace) se zabývá zkrácením a zefektivněním integrace nového pracovníka v organizaci. *Doškolování* je chápáno jako prohlubování kvalifikace a zaměřuje se na přizpůsobování znalostí a dovedností novým požadavkům, které jsou kladeny v rámci současného pracovního místa. Doškolování je vnímáno jako nástroj zvyšování pracovního výkonu, prosperity podniku a konkurenceschopnosti pracovníků na trhu práce. *Přeškolování*, nebo také rekvalifikace, klade důraz na formování nových pracovních schopností, odlišných od těch dosavadních, potřebných k novému povolání. Tzv. *profesní rehabilitace* je zvláštním případem rekvalifikace, jejíž cílem je opětovné zařazení jedinců do pracovní činnosti, kterým zdravotní stav zabraňuje vykonávat zaměstnání v dlouhodobém horizontu (Koubek 2015).

Egerová (2012) doplňuje k výše uvedeným ještě *povinná školení*, jež představují vzdělávací aktivity vycházejících z pracovně-právních předpisů i požadavků, bez kterých by jedinci nemohli vykonávat svoji profesi.

Hroník (2007) zdůrazňuje vzdělávání během adaptace, přičemž optimální délka adaptačního období pracovníka je čtyři až šest měsíců. V rámci adaptačního procesu se jedinec snaží dosáhnout co nejrychlejší standardní výkonnosti. V tomto období dochází k výrazné fluktuaci. Dobrý začátek pracovníka má vliv na zařazení jedince mezi kolektiv a určuje kvalitu výkonu, to jsou důvody pro vzdělávání v rámci adaptačního procesu.

Oblast rozvoje se zabývá získáváním širší škály znalostí a dovedností, než nezbytně nutných k vykonávání současného zaměstnání. Kromě pracovních schopností se cílí i na formování osobnosti jedince tak, aby se lépe podílel na naplnění cílů organizace a zlepšování vztahů mezi lidmi v organizaci. Rozvojové aktivity se zaměřují na kariéru

pracovníka a na jeho pracovní potenciál, přispívají ke zvýšení pracovního výkonu, flexibilitě pracovníků, zvyšování spokojenosti pracovníků (Koubek 2015).

Veškeré znalosti, dovednosti a schopnosti, které si člověk osvojuje, prohlubuje a rozšiřuje v průběhu všeobecného, odborného vzdělávání a rozvoje tvoří *kvalifikaci* člověka. Základy kvalifikace jsou utvářeny během všeobecného vzdělávání a ke změně kvalifikace dochází při odborném vzdělávání a rozvoji (Čikýř 2016).

Hroník (2007) rozlišuje sedm oblastí vzdělávání, mezi které řadí následující:

- funkční vzdělávání,
- doplňkové funkční vzdělávání,
- manažerské vzdělávání,
- jazykové vzdělávání,
- IT školení,
- účelové vzdělávání,
- školení ze zákona.

Funkční vzdělávání zahrnuje odbornou přípravu a zabezpečuje, aby mohl pracovník vykonávat svoji práci. Doplňkové funkční vzdělávání je rozšiřující a je charakterizováno jako nadoborová příprava. Do manažerského vzdělávání se řadí např. nácvik skupinového a týmového řešení problému. Účelové vzdělávání je většinou orientováno na rozvoj měkkých dovedností (komunikační dovednosti, řešení konfliktů aj.), má podobu standardizovaných řešení. Školení ze zákona vyplývá ze zákona a je tak povinností pro všechny (Hroník 2007).

1.5 Přístupy ve vzdělávání a rozvoji

Armstrong, Taylor (2015) uvádí přístupy ve vzdělávání a rozvoji z hlediska učení jedince: vzdělávání na pracovišti a samostatně řízené vzdělávání. Autoři zmiňují, že se lidé učí především na základě zkušeností a učí se nejlépe, učí-li se sami pro sebe, ovšem obvykle potřebují odbornou pomoc a podporu.

Samostatně řízené vzdělávání se opírá o myšlenku, že se pracovníci naučí a zapamatují si více, když sami přijdou na to, jak věci fungují. Přístup se zakládá na plánování aktivit a zaznamenávání si svých dosavadních úspěchů, smyslem je podnítit jedince k tomu, aby vyhodnotil to, co se naučil, čeho dosáhl, stanovil si své cíle, cestu

jak jich dosáhnout a určil si, co se potřebuje naučit dále. Tento přístup ve vzdělávání umožňuje pracovníkům stanovit si tempo vzdělávání a na základě hodnocení si svůj program vzdělávání upravovat. S touto tématikou lze zmínit plánování osobního rozvoje. I při uvedeném principu ale jedinci potřebují někoho, kdo by jim doporučil, jaké materiály a informace k rozvoji využívat a kde je najít, potřebují tak podporu ze strany nadřízených a organizace (Armstrong, Taylor 2015).

Plánování osobního rozvoje provádí jedinci s podporou, vedením a pomocí manažerů. Plán osobního rozvoje určuje kroky, které jedinec navrhuje uskutečnit za účelem svého vzdělávání a rozvoje a stanovuje, co je třeba udělat a jakým způsobem. Cílem plánování osobního rozvoje je zlepšení učení a získání nových znalostí a dovedností, které mohou pomoci v rozvoji kariéry jedince (Armstrong, Stephens 2008). Hroník (2007) zmiňuje, že rozvojový plán je základní metodou pro plánování kariéry. Zároveň uvádí, že jedinec zodpovídá za svůj osobnostní a profesionální rozvoj, má-li volný přístup ke svému vzdělávání. Pracovník má tak možnost plánovat a vytvářet svoji budoucnost.

Vzdělávání na pracovišti je založeno na učení prostřednictvím pracovních zkušeností při vykonávání svěřené práce. Tento proces je spojen se samostatně řízeným vzděláváním a je převážně neformálním procesem, dělegitou odpovědnost zde mají linioví manažeři. Přístup nese i své nevýhody, kdy jedinci vzdělávající se na pracovišti si mohou od svých kolegů osvojit špatné pracovní návyky. Oba uvedené přístupy je možné podpořit jinými vzdělávacími aktivitami jako je například koučování, mentorování, e-learning či plánování osobního rozvoje, a doplnit formálním výcvikem (Armstrong, Taylor 2015). Zmíněné pojmy jako koučování, mentorování, e-learning jsou blíže představeny v kapitole číslo 1.6.1 v rámci metod vzdělávání.

Jiné pojetí představuje Tureckiová (2004), která uvádí následující tři přístupy ve vzdělávání pracovníků:

Organizování jednotlivých vzdělávacích akcí ï představuje akce vytvořené jako reakce na aktuální potřeby pracovníků nebo celé organizace, přičemž odstraňují rozdíly mezi reálnou a požadovanou kvalifikací. Pro tento přístup je charakteristická nesystematičnost vzdělávacích akcí, nahodilost, kvůli které nemůže být dosažen skutečný vzdělávací a rozvojový efekt.

Systematický pŘístup ï je založen na propojení personální a firemní strategie se systémem podnikového vzdělávání. Firemní vzdělávání je z hlediska tohoto pŘístupu systematickým procesem, ve kterém se prostŘednictvím změn znalostí, dovedností mění i pracovního chování. Dotýká se motivace i způsobů motivování pracovníků.

Učící se organizace ï je koncepce pŘedstavující komplexní model rozvoje lidí. V rámci tohoto pŘístupu se pracovníci v organizaci učí průběžně díky každodenním zkušenostem. PŘístup označuje cílený a uvědomělý Řízený proces umožňující rychlejší průběh učení než změn, které jsou vynucené okolím (Tureckiová 2004).

1.6 Systematické vzdělávání

Základním nástrojem pro realizaci a implementaci strategického pŘístupu ve vzdělávání je náhled na vzdělávání jako na systém, tzn. uplatnění systematického pŘístupu k podnikovému vzdělávání, na základě kterého je možné sestavit projekt vzdělávacích aktivit odpovídající potŘebám firmy, managementu a samotných pracovníků (BartoŇková 2010). Vodák a Kucharčíková (2011) zmiňují, že vzdělávání by mělo být systematické a vycházet z celkové strategie podniku, aby bylo efektivní a zaručilo podniku návratnost vložených prostŘedků.

Podle Koubka (2015, s. 259) je systematické vzdělávání „neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle, strategii vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvoŘené organizační a institucionální pŘedpoklady vzdělávání.“

DobŘe organizované systematické vzdělávání je označováno jako nejefektivnější vzdělávání pracovníků v organizaci. Bláha a kol. (2013) do systému podnikového vzdělávání zaŘazuje takové vzdělávací aktivity jako je orientace na pracovníka, dokolování, pŘekolování a rozvoj, realizované a financované organizací.

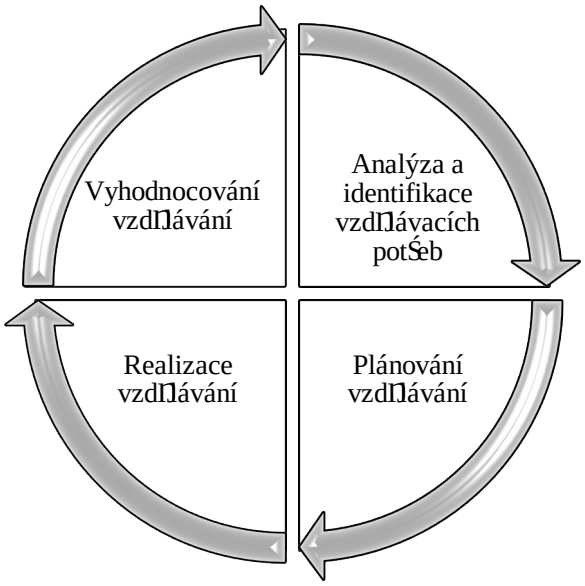
Základním úkolem systému vzdělávání v organizaci je umožnit pracovníkům neustále rozšiŘovat a inovovat teoretické poznatky, získávat specifické dovednosti pro výkon konkrétní pracovní pozice a zároveň vytváŘet podmínky pro realizaci plánů osobního rozvoje (Vodák, Kucharčíková 2011).

Systematické vzdělávání přináší pro pracovníky i organizaci mnoho výhod, např.:

- umožňuje přizpůsobovat schopnosti pracovníka podle potřeb organizace,
- napomáhá soustavně zlepšovat kvalifikaci, znalosti a dovednosti pracovníků, čímž se zvyšuje jejich atraktivita a uplatnění na trhu práce,
- napomáhá zvyšovat pracovní výkon a jeho kvality,
- umožňuje zdokonalovat vzdělávací procesy,
- snižuje průměrné náklady na jednoho vzdělávajícího se pracovníka,
- zvyšuje motivaci pracovníků, jejich loajalitu a angažovanost vůči organizaci,
- přispívá ke zlepšování pracovních i mezilidských vztahů, samotné atraktivity organizace na trhu práce (Kociánová 2010).

Systematické vzdělávání, viz obrázek č. 2, probíhá nepřetržitě v rámci opakujícího se cyklu, během kterého se poznatky z předchozích cyklů využívají v cyklech dalších a dochází tak k neustálému zlepšování vzdělávání (Bartoňková 2010).

Obr. č. 2: Cyklus systematického vzdělávání



Zdroj: Bartoňková (2010), zpracováno autorkou

Cyklus systematického vzdělávání zahrnuje následující čtyři fáze (Bartoňková 2010):

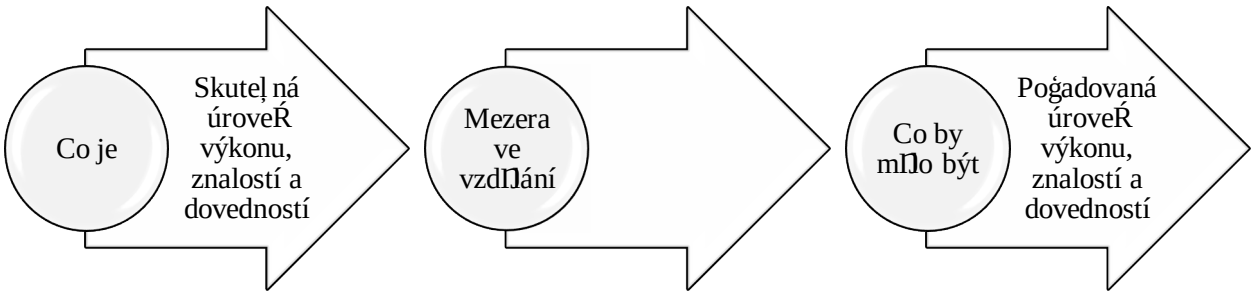
- Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb,
- Plánování vzdělávání,
- Realizace vzdělávacích aktivit,
- Vyhodnocování vzdělávání.

1.6.1 Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb

Analýza vzdělávacích potřeb se zakládá na shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností jednotlivců, i o výkonnosti pracovníků, týmu a celého podniku. Dochází k porovnání zjištěných údajů s požadovanou úrovní. Při provádění identifikace vzdělávacích potřeb je důležité brát v úvahu vizi, poslání, cíle, filozofii, kulturu, strategii řízení a rozvoje lidských zdrojů v podniku, neboť proces vzdělávání a rozvoje právě z těchto dat vychází (Bartoňková 2010).

Výsledkem analýzy je identifikace mezer ve výkonnosti, které je potřeba eliminovat, ovšem s orientací na ty, které je možné vzděláváním odstranit. Porovnáním požadované a současné výkonnosti lze určit *výkonnostní mezeru*, která představuje rozdíl těchto dvou uvedených výkonností (Bláha a kol. 2013). Armstrong a Taylor (2015) poukazují na analýzu mezer ve vzdělávání jako určení rozdílů mezi tím, co pracovníci vědí a umí, a tím, co by měli vědět a umět, viz obrázek č. 3.

Obr. č. 3: Mezera ve vzdělání



Zdroj: Armstrong a Taylor (2015), zpracováno autorkou

Bláha a kol. (2013) zmiňuje průběh procesu analýzy potřeb ve třech krocích:

Organizační analýza zahrnuje údaje o cílech a plánech podniku, struktuře podniku, jeho výrobním programu, počtu, struktuře a pohybu pracovníků, data o produktivitě apod. Cílem je vymezení výkonnostní mezery a určení, jakým způsobem lze uvedenou mezeru zmenšit. Na základě organizační analýzy se získají *celopodnikové údaje*.

Při **analýze práce** dochází k průzkumu činností, úkolů, znalostí, schopností a dovedností pracovníků na jednotlivých pracovních pozicích. Výchozím zdrojem pro uvedenou analýzu mohou být popisy pracovních míst, rozhovory s odcházejícími pracovníky, případně konzultace s manažery. Cílem je identifikace potřeb vzdělávání

a rozvoje na základě porovnání požadavků na pracovní pozici se skutečnými znalostmi, dovednostmi a schopnostmi pracovníků. V rámci analýzy práce lze definovat *údaje o pracovním místě*.

Analýza osob se zabývá individuálními charakteristikami jednotlivců a způsobem výkonu jejich práce. Cílem je porovnat individuální charakteristiky jedince a požadavky podniku. Lze využít údaje ze záznamů o hodnocení, vzdělání, kvalifikaci pracovníků, absolvovaných vzdělávacích aktivit, z výsledků testů, provedených rozhovorů či průzkumů. Záměrem je získání *údajů o pracovníkovi*.

Pro analýzu vzdělávacích potřeb se využívá řada metod. Jednotlivé potřeby by měly vycházet i z fáze vyhodnocování. Na základě identifikace potřeb jsou pracovníci vybíráni do programů organizovaného vzdělávání a dochází k vymezení toho, kdo a proč se potřebuje vzdělávat a rozvíjet (Bartoňková 2010; Bláha a kol. 2013).

Pro účely analýzy potřeb je využívána celá řada metod, jedná se například o následující:

- analýza statistických či průběžně zjišťovaných údajů o organizaci, pracovních místech, pracovnících,
- analýza dotazníků a jiných forem průzkumů týkající se vzdělávání,
- analýza informací od vedoucích pracovníků,
- zkoumání a hodnocení pracovního výkonu u jednotlivců,
- monitorování výsledků porad či diskusí,
- analýza pracovních záznamů vedených vedoucími pracovníků (Koubek 2015).

Vodák a Kucharčíková (2011) uvádí metody pro získávání informací, jako je strukturovaný rozhovor, pozorování, dotazník, participace, popis práce vytvořený zaměstnancem, skupinová diskuse. *Strukturovaný rozhovor* využívá předem připravený seznam otázek a účelem je získání názorů a postojů od pracovníků či vedoucích týkající se např. pracovního výkonu. *Pozorování* se opírá o sledování výkonu práce jednotlivce nebo skupiny osob. Cílem *dotazníkového šetření* je získání údajů o úkolech a postojích pracovníka k práci. *Participace* je vymezena jako technika, kdy na sebe výzkumník bere úkoly a odpovědnost pracovníka, cílem je získat bližší pochopení práce. *Popis práce* vymezuje důležitost a obtížnost jednotlivých pozic z pohledu pracovníka. *Skupinová diskuse* se využívá pro získání názorů na práci a ke shromáždění dílčích důležitých aspektů pracovní pozice.

1.6.2 Plánování vzdělávání

Výsledkem první fáze cyklu systematického vzdělávání je určení předmětu vzdělávacích a rozvojových aktivit a jejich účastníků. Počátkem fáze plánování je stanovení cílů vzdělávacích aktivit, poté dochází k tvorbě plánů. Důležité je, aby cíle splňovaly základní atributy cílů, tzv. pravidlo SMART, aby byly v souladu se strategií vzdělávání a rozvoje v organizaci, a aby na jejich stanovení měli podíl samotní účastníci akce (Bláha a kol. 2013).

Hroník (2007) v souvislosti s plánováním vzdělávání hovoří o tzv. *designování vzdělávací aktivity*, což je bezprostředně spjato s identifikací vzdělávací mezery a potřeb. Návazným krokem je stanovení cílů a zaměření vzdělávací aktivity a poté design vzdělávací aktivity. Design se týká při základních elementů i kontext, student, obsah, lektor a prostředí. Na základě uvedených prvků je formulován celkový koncept, který se rozpracovává do konkrétních programů.

Proces tvorby plánu je složen z následujících tří fází (Vodák, Kucharčíková 2011):

Přípravná fáze obsahuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů. U dlouhodobých programů jsou stanovovány i dílčí cíle jednotlivých oblastí. Cíle fungují jako měřítka a milníky pro dosahované výsledky.

Realizační fáze zahrnuje vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího programu a vlastní realizaci týkající se stanovení úkolů, pořadí témat. Jedná se o určení způsobu, jakým bude vzdělávání probíhat. Na počátku se stanovují vhodné formy, metody a techniky vzdělávání. Při volbě technik je důležité brát ohled na lidský faktor z hlediska jejich schopností a zařazení na různých úrovních řízení podniku, vlastní motivace. Je třeba zohlednit i počet účastníků, priority organizace či možnosti vzájemné spolupráce mezi lektorem a účastníkem.

Fáze zdokonalování je orientována na proces tvorby plánu, při čemž se jedná zejména o průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu s ohledem na stanovené cíle. Jde o zjišťování možností zlepšení celého procesu vzdělávání za využití vhodných technik a hodnocení přínosů projektu. Zahrnuje se sem i organizační zajištění, prověřování informovanosti účastníků o akci, ekonomické nákladovosti a vhodnosti zvolených lektorů.

Dobře vypracovaný plán vzdělávání pracovníků by měl odpovídat na uvedené otázky:

- **Jaké** vzdělávání má být zabezpečeno? (obsah),
- **Kdo** se bude vzdělávat? (účastníci: jednotlivci, skupiny),
- **Jakým způsobem**? (na pracovišti, mimo pracoviště; metody vzdělávání, didaktické pomůcky, režim vzdělávání),
- **Kým** bude vzdělávání realizováno? (interní/externí vzdělavatelé),
- **Kdy** a v rámci jakého časového období se vzdělávání uskuteční? (termíny, časový plán),
- **Kde** se vzdělávání uskuteční? (místo konání, zajištění stravování, ubytování, doprava, aj.),
- **Jaké** jsou **náklady** na vzdělávání? (rozpočet),
- **Jak** se budou **hodnotit výsledky** vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů? (metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy) (Bláha a kol. 2013).

Cíle

Cíle představují to, čeho má být dosaženo. Je-li určena mezera mezi současností a budoucností na úrovni organizace a jednotlivce, je potřeba na základě vědomých skutečností formulovat cíl, jehož dosažení odstraní mezeru, nebo se alespoň zaměří na rozvoj žádoucím směrem (Hroník 2007). Cíle lze dělit různým způsobem. Bláha a kol. (2013) uvádí členění cílů na:

- *programové* – hlavní cíle,
- *studijní cíle* – cíle vzdělávací akce,
- *dílčí cíle*.

Hlavní cíle jsou zaměřeny na celý vzdělávací program. Mají spíše charakter vize, kterou je schopna akce splnit dlouhodobě. Studijní cíle zahrnují cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit, představují konkrétní vědomosti, dovednosti a způsoby chování, které mají účastníci po skončení vzdělávací akce ovládat. Tyto cíle mohou být dále rozpracovány do dílčích cílů (Bláha a kol. 2013).

Bartoňková (2010) představuje dělení cílů dle dimenzí učení na cíle:

- *kognitivní* (vědomosti – technické schopnosti),
- *afektivní* (cit – emoce a postoje),
- *psychomotorické* (konání – praktické dovednosti).

Ze správnĕ stanoveného cíle vyplývá obsah a zároveň je možné měřit změnu znalostí, postojů a dovedností. Správnĕ definovaný cíl usnadňuje vyhodnocení a má usměrňující a integrující funkci pro vzdělávací akci, přičemž změny cíle mají vliv na jednotlivé prvky jako je obsah, posloupnost, časový rozvrh i na prostředky realizace uvedeného cíle jako jsou formy, metody či techniky vzdělávání (Bartoňková 2010).

Obsah

Každý lektor by měl dbát zvýšené pozornosti na formulaci tzv. učebních cílů. Tyto cíle jsou zaměřeny na formulaci konkrétních záměrů, které mají být dosaženy vzdělávací akcí. Přesná formulace těchto cílů usnadňuje výběr obsahu výuky, forem a metod vzdělávání, v konečném důsledku může být ovlivněna i organizace vzdělávací akce. Z požadovaných cílů by měl vyplynout i profil účastníka a absolventa vzdělávací akce. *Profil účastníka* určuje soubor požadovaných znalostí, dovedností, schopností a dalších předpokladů, které by jedinec vstupující do vzdělávací akce měl mít. Určení profilu umožní nastavení obsahu vzdělávací akce, který odpovídá potřebám a požadavkům pracovníka. *Profil absolventa* představuje ideální výsledek tzv. cílovou kombinaci vědomostí, dovedností, kompetencí, případně i osobnostních parametrů jednotlivce, který prošel vzdělávací akcí. Dalším bodem je převedení cílů vzdělávací akce do obsahu vzdělávací akce. Obsah vzdělávací akce je specifikován ve studijním plánu, osnovách i ve studijních materiálech. Obsah musí být v souladu s potřebami organizace a účastníků (Bartoňková 2010).

Metody

Metody představují postup k určitému cíli. Na volbu vhodné metody by mělo poukázat cíle vzdělávání, konkrétní potřeby a styl vzdělávání jednotlivců. Neexistuje jednoznačný návod pro výběr nejvhodnějších a neúčinnějších metody. K dosažení nejlepších výsledků je vždy vhodné použít kombinaci různých metod (Bláha a kol. 2013).

Vodák a Kucharčíková (2010) uvádějí, že výběr metod by měl odrážet individuální potřeby a požadavky podniku, ale i reagovat na aktuální celosvětové trendy. Výběr metod determinují faktory, kupříkladu počet a věk účastníků, současná a požadovaná úroveň znalostí, dovedností, motivace k učení, pracovní pozice, významné jsou i programové cíle, priority a druh podnikání organizace.

Koubek (2015) zmiňuje, že volba metod vzdělávání je jedním z nejdůležitějších kroků plánování vzdělávání a rozděluje metody do dvou skupin: *metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce* a *metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště*. První skupina metod se využívá na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních povinností, např. jsou vhodnější pro vzdělávání dělníků. Druhá skupina metod je vhodnější pro vzdělávání manažerů a specialistů, jsou využívány mimo pracoviště, ať už v organizaci nebo mimo ni. Tyto metody se označují jako metody ke vzdělávání hromadných skupin účastníků, konají se například ve školách, vzdělávacích institucích, vývojových pracovištích, výukových učebnách apod.

a) Metody vzdělávání na pracovišti (on the job)

Instruktáž

Jedná se o nejčastěji používanou metodu a nejjednodušší způsob obvykle jednorázového zácviku, při kterém zkušený pracovník či nadřízený předvede pracovní postup a vzdělávaný jedinec na základě pozorování a napodobování si uvedený pracovní postup osvojí při plnění vlastních pracovních povinností (Koubek 2015).

Koučování – Coaching

Koučování je charakterizováno jako proces řízení a vedení lidí, osobní přístup, který soustavně podněcuje rozvoj znalostí a dovedností pracovníků a zlepšuje jejich výkon. Při koučování se využívá podporování vzdělávání, řízené delegování, komunikování a stimulace pracovníků. Důležitou roli zde hrají manažeři (Armstrong, Taylor 2015).

Mentorování – Mentoring

Je metoda, která je založena na využívání speciálně vybraných a vyškolených jedinců tzv. mentorů. Mentoři poskytují jedincům praktické rady a odborné vedení a pomáhají pracovníkům při vzdělávání a rozvoji. Cílem je, aby jedinci dosahovali lepších výsledků a zvládali nesnadné výzvy v rámci své kariéry (Horváthová, Čopíková 2017).

Asistování

Asistování představuje situaci, kdy školený pracovník je přidělen jako asistent zkušenějšímu pracovníkovi, napomáhá mu při plnění pracovních úkolů a učí se od něj pracovní postupy. Možným účelem asistování může být i následnictví ve funkci tzv. stínování (Tureckiová 2004). Rozvinutím této metody je *pověření úkolem*, kdy je

vzdělávaný pracovník svým vzdělavatelem pověřen splnit konkrétně zadaný úkol. Výhodou je možnost řešení úkolů samostatně, pracovník si může vyzkoušet své schopnosti a má tak vyšší motivaci ke svému rozvoji (Koubek 2015).

Konzultace i Counselling

Counselling, někdy také označováno jako poradenství, představuje vzájemné konzultování a ovlivňování, společné řešení problému. Tato metoda překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a vzdělavatelem. Jedná se o jednorázovou aktivitu (Koubek 2015).

Rotace práce

Rotace práce představuje metodu, kdy nový pracovník získává zkušenosti o chodu firmy působením na různých pracovních místech organizace. Metodu lze využít pro rozvoj manažerů a jejich zkušeností tím, že zjistí, jakým způsobem funguje firma, jejíž procesy řídí (Tureckiová 2004).

Pracovní porady

V rámci pracovních porad se účastníci seznamují s problémy a fakty, které se týkají nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace. Výhodou je výměna zkušeností a názorů, které zvyšují informovanost jednotlivých pracovníků, ale i pocit sounáležitosti s pracovním kolektivem (Koubek 2015).

b) Metody vzdělávání mimo pracoviště (off the job)

Přednáška

Přednášky označuje Vodák a Kucharčíková (2011) jako verbální prezentaci určitého tématu se zaměřením na zdokonalování vědomostí. Patří k nejvyužívanějším metodám a využívají se k předávání značného množství informací velkým skupinám. Nevýhodou je nemožnost vzájemné interakce přednášejícího s účastníky. Přednášky mohou být efektivní a zaujmout pozornost nápaditostí při používání moderních multimediálních prostředků.

Demonstrování

Tato metoda je označována jako praktické, názorné vyučování prostřednictvím audiovizuální techniky, počítačů, trenažéru, předvádění pracovních postupů apod.

Metoda klade dŧraz na praktické využívání znalostí a orientuje se převážně na dovednosti (Koubek 2015).

Seminář

Seminář se nejčastěji stanovuje jako skupinová diskuse. Jedná se o výměnu informací a názorŧ účastníkŧ na téma, které je předem známé. Kvalita učení je dána vědomostí účastníkŧ. Výhodou je okamžitá zpětná vazba a rozvoj myšlenek (Vodák, Kucharčíková 2011).

Případové studie

Tato velmi oblíbená metoda se používá při vzdělávání manažerŧ a tvŧrčích pracovníkŧ, jedná se o skutečná nebo vymyšlená vylíčení určitého problému. Účastníci nebo vytvořené skupiny účastníkŧ je studují, snaží se o pochopení problému a navrhnutí vhodného řešení (Koubek 2015).

Workshop

Jedná se o skupinovou vzdělávací aktivitu. Lze jej definovat jako uzavřené setkání nad určitým problémem, jehož účelem je díky neotřelému a inovativnímu přístupu vyřešit problémy s využitím synergického efektu, tedy společně dosáhnout lepšího výsledku na základě získání názorŧ od více účastníkŧ (Langer 2016).

Brainstorming

Brainstorming představuje metodu, při které jsou jednotliví účastníci ve skupině vyzváni k navrhnutí způsobu řešení daného problému. Na základě jednotlivých řešení a návrhŧ od všech účastníkŧ dochází k výběru optimálního řešení. Jedná se o velmi účinnou metodu, která přináší nové nápady a podněcuje kreativní myšlení (Koubek 2015).

Hraní rolí

Někdy také označováno jako manažerské hry, představuje metodu orientovanou na rozvoj praktických schopností a dovedností, kdy skupina účastníkŧ dostane scénář s rolemi. V rámci této metody se hrají určité pracovní situace a jsou zkoumány rŧzné přístupy k řešení daného problému. Výhodou mŧže být praktické procvičování i nepříjemných situací, se kterými se pracovníci mohou v rámci svého pŧsobení v organizaci setkat (Vodák, Kucharčíková 2011).

Assessment centre

Jedná se o diagnosticko-výcvikový program, moderní metodu používanou nejen při výběru zaměstnanců, ale i vzdělávání. Zaměřuje se na manažery. Účastník plní různé úkoly a řeší problémy, které se vztahují ke každodenní práci. Úkoly a řešený problém je náhodně generován počítačem, počítač zároveň i problém vyhodnocuje. Účastník si může své řešení porovnat s řešením optimálním a tak se učí (Koubek 2015).

E-learning

Označuje využívání informačních a komunikačních technologií s cílem podporovat pracovníky při procesu vzdělávání. Jedná se o poskytnutí studijních materiálů a odborného vedení. E-learningové kurzy mohou mít charakter samostatných kurzů nebo mohou být součástí vzdělávacích aktivit v podniku. Důraz je kladen na samostatně řízené vzdělávání jedincem (Armstrong, Taylor 2015). E-learning jako nástroj pro vzdělávání a rozvoj pracovníků je trendem současnosti, neboť je stále využíván vždy více podniky. E-learning napomáhá rychlému transferu potřebných znalostí, dovedností a aktuálních informací, umožňuje začlenit vzdělávání a učení do každodenního pracovního života, zlepšuje dostupnost vzdělávání, zvyšuje účinnost klasických forem vzdělávání, dává možnost využít samostudia v čase vyhovujícímu pracovníkům a mnoho dalšího (Egerová 2012).

Armstrong, Taylor (2015) zmiňují pojem *blended learning*, který představuje kombinaci rozmanitých metod vzdělávání a přispívá k celkové efektivnosti vzdělávání, přičemž jednotlivé metody se navzájem doplňují a podporují.

Vodák a Kucharčíková (2011) zmiňují, že efektivnější uplatnění jednotlivých metod podporují audiovizuální pomůcky, jako je například flipchart, dataprojektor, filmy, prezentace v PowerPointu, modely nebo podpůrné materiály. Neustálý rozvoj technologií vede k využívání nových trendů ve vzdělávání, o kterých blíže pojednává kapitola 1.8.

1.6.3 Realizace vzdělávání

Ve fázi realizace dochází k uskutečňování vzdělávacích a rozvojových aktivit. V této fázi je potřebné celou plánovanou akci organizačně zajistit a obstarat lektora, učební pomůcky, materiály i samotné účastníky (Bláha a kol. 2013).

Fáze realizace tedy zahrnuje kroky, které bychom již mohli řešit v rámci tvorby projektu vzdělávací akce. Vodák a Kucharčíková (2011) uvádí výčet nezbytných prvků fáze realizace:

- **cíle**,
- **program**,
- **motivace**,
- **metody**,
- **účastníci**,
- **lektoři**.

K uvedeným hlavním prvkům je důležité vzít v úvahu organizační a finanční zabezpečení celé vzdělávací akce, které prochází všemi fázemi realizace. Hroník (2007) uvádí tři fáze realizace:

- **příprava,**
- **vlastní realizace,**
- **transfer.**

Pokud je projekt vzdělávací akce připraven, je potřeba přichystat všechno k tomu, aby uvedený projekt mohl být realizován se všemi jeho kroky. *Fáze přípravy* se zaměřuje na přípravu lektorů, učebních materiálů a pomůcek. Je důležité také připravit vědomě účastníky na to, co je čeká a celou akci organizačně zajistit. *Vlastní realizace* začíná příjezdem lektora na uvedené místo konání vzdělávací akce. Představuje zahájení, monitorování dění a průběhu akce, ale i například vytvoření příznivého pracovního prostředí a řešení nenadálých situací, které mohou bez očekávání během akce nastat. Poslední fází je *transfer*, jenž představuje aktivity, které následují po ukončení určitého kurzu. Tyto aktivity jsou navrženy již při plánování vzdělávací akce. Zahrnují se sem první dny po absolvování kurzu, včetně tzv. databanky know-how (soubor různých poznatků, které je třeba zachytit a zapsat například do závěrečné zprávy), zpracování fotodokumentace či videozáznamů z kurzu. Bezprostředně po absolvování kurzu by měla být většina účastníků akce motivována k vyzkoušení tzv. transferu získaných dovedností a znalostí v praxi. Transfer znalostí a dovedností do praxe může být podpořen realizací určitého domácího úkolu či projektu zhodnocující přínos kurzu (Hroník 2007).

Organizační zabezpečení vzdělávací akce označuje všechny činnosti, na které se nesmí po celou dobu přípravy, realizace i vyhodnocování zapomenout. Je proto nezbytné mít jasně vymezenou odpovědnost za určité činnosti a nastavený způsob kontroly tak, aby bylo jednoznačné, kdy, jak a kým je uvedená činnost zajišťována. Zmíněné nezbytné činnosti napomáhají k úspěšné realizaci vzdělávací akce. Mezi takové činnosti lze zařadit následující:

- zajištění propagačních prostředků,
- uzavírání smluv s lektory, autory studijních textů,
- evidence účastníků,
- zajištění informovanosti účastníků,
- příprava harmonogramu vzdělávací akce,
- zajištění dopravy, ubytování či stravování,
- zajištění prostor pro vzdělávací akci,
- evidence a platby lektorům a dalším členům projektového týmu,
- záznamy vstupů vzdělávací akce,
- vypracování evaluace,
- příprava certifikace,
- příprava podkladů pro závěrečnou zprávu,
- zpracování účetní bilance a další (Bartoňková 2010).

Pro jednodušší přehlednost organizačního zabezpečení a průběhu vzdělávací akce je možné využít různých nástrojů jako je například časový a místní plán určité vzdělávací akce, algoritmus organizačního zabezpečení či Ganttův a CPM diagram. Na základě těchto nástrojů se sledují jednotlivé kroky potřebné k zabezpečení, organizaci i realizaci vzdělávací akce. Nepostradatelnou částí fáze realizace je kalkulace vzdělávacích akcí, která představuje propočet ekonomické výhodnosti kterékoli činnosti. Jedná se o podklad pro posouzení zda, v jakém rozsahu a s jakými prostředky uvedenou činnost vykonávat a zda se této činnosti účastnit (Bartoňková 2010).

1.6.4 Vyhodnocování vzdělávání

Vyhodnocování tvoří nedílnou součást systematického vzdělávání. Smyslem vyhodnocování je určení, do jaké míry vzdělávací akce splnila svůj záměr. Jedná se

o porovnání vymezených cílů a dosažených výsledků. Metody a cíle vyhodnocování by měly být určeny již v rámci fáze plánování (Armstrong, Taylor 2015).

Bláha a kol. (2013) uvádí, že vyhodnocování je nejdůležitější a nejtěžší fází cyklu vzdělávání, která zaměřuje pozornost na posouzení celkových přínosů a nákladů vzdělávacích aktivit, přičemž není jednoduché stanovit, jak je určitá vzdělávací aktivita efektivní a jaký má vliv na pracovní výsledky.

Bartoňková (2010) podotýká, že vyhodnocování neprobíhá jen na úrovni samotného obsahu vzdělávací akce, ale hodnotí se celý průběh vzdělávací akce. Posuzuje se organizace, realizace, prostředí, lektoři, metody, techniky vzdělávání, studijní pomůcky a materiály atd.

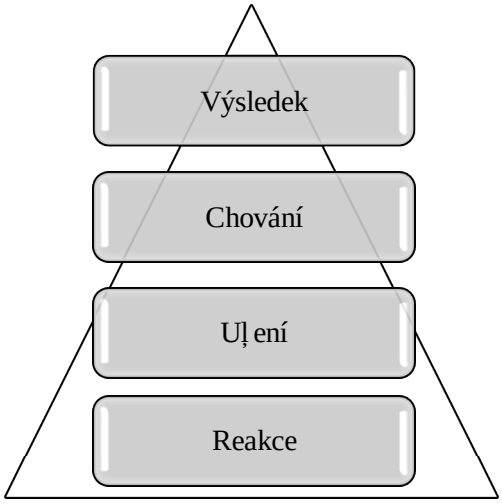
Ve spolupráci s personálním oddělením mezi klíčové subjekty při vyhodnocování patří vrcholový a střední management, účastníci vzdělávací akce i externí odborníci, interní a externí zákazníci (Vodák, Kucharčíková 2011).

Armstrong a Taylor (2015) zmiňují, že by se vyhodnocování mělo orientovat na následující oblasti:

- **Plánování**: úroveň stanovení potřeb a cílů vzdělávání,
- **Realizace**: úroveň zabezpečení a řízení vzdělávacích akcí, efektivita vzdělávacích metod, náklady na vzdělávání v porovnání s rozpočtem,
- **Reakce**: dojem účastníků vzdělávacích akcí,
- **Výsledky**: vliv vzdělávání na výkon jedinců, týmů a podniku.

Jedním z nejpoužívanějších modelů pro hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje je podle Folwarczné (2010) *Kirkpatrickův model*, který vymezuje čtyři základní úrovně hodnocení – úroveň reakce, učení, chování a výsledků, viz obrázek č. 4.

Obr. ļ. 4: KirkpatrickŢv model



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

1. ÚroveŕReakce

V rámci první úrovnĎprobíhá hodnocení v závĎru vzdĎlávací akce, kde se posuzuje, jak úļastníci na vzdĎlávání reagují a zjiğŠuje se jejich spokojenost. Mezi nejļastĎji pouğívané metody hodnocení v této fázi slouğí dotazníky spokojenosti ļi diskusní skupiny tzv. focus group. Posuzuje se uğiteļnost kurzu, odborná úroveŕlektora, prostŠedí akce, kvalita studijních materiálŢ apod. (Bláha a kol. 2013).

2. Úroveŕuļení

Ve druhé úrovni je kladen dŢraz na mĎŠení mnoğství znalostí a dovedností, které se úļastníci na vzdĎlávací akci skuteļnĎnauļili. MĎŠení se provádí formou testŢ a kvízŢ, které jsou vļenĎny do vzdĎlávacího programu. Ļasto se uskuteļňují testy pŠed a po vzdĎlávací akci. Cílem je ukázat, ğe se úļastníci nauļili vĎci, dŢleğité pro jejich práci (Folwarczná 2010).

3. Úroveŕchování

V rámci tŠetí úrovnĎse mĎŠí, do jaké míry doğlo ke zmĎnĎchování úļastníkŢ smĎrem k chování poğadovanému po návratu na svá bĎğná pŢsobiğtĎ v práci. Dochází ke stanovení toho, do jaké míry uplatňují úļastníci získané znalosti, dovednosti a postoje v praxi. K nejļastĎji pouğívaným metodám hodnocení na této úrovni se Šadí dotazníky, metoda 360° zpĎtné vazby, strukturované rozhovory, pozorování aj. (Armstrong, Taylor 2015).

4. Úroveň výsledků

Na poslední a nejvyšší úrovni dochází k hodnocení vzdělávání z hlediska dosažených výsledků celé organizace, které se posuzují na základě osvojení dovedností a znalostí účastníků a jejich aplikování do praxe. Tato úroveň hodnocení přináší nejúčinnější informace pro lektory i celou organizaci (Folwarczná 2010). Podle Armstronga a Taylora (2015) se zjišťují přínosy vzdělávání a srovnávají se s náklady na vzdělávání. Stanovuje se tzv. přidaná hodnota, která charakterizuje, jak vzdělávací programy přispěly ke zlepšení výkonu organizace s ohledem na předchozí stav. Zmiňují měření návratnosti investic ROI *(Return on investment)* jako nejúčinnější metodu pro měření výkonu samotné organizace. Bláha a kol. (2013) dokonce doplňuje úroveň návratnosti investic jako další pátou úroveň v návaznosti na úrovně předchozí. Návratnost se vypočte následovně podle vzorce (Armstrong, Taylor 2015):

$$ROI = \frac{\textit{přínosy ve vzdělávání (Kč) - náklady na vzdělávání (Kč)}}{\textit{náklady na vzdělávání (Kč)}} \; x\,100$$

1.7 Odpovědnost za vzdělávání a rozvoj

Koubek (2015) zmiňuje, že v systematickém vzdělávání pracovníků zaujímá postavení nejen personální útvar (oddělení vzdělávání pracovníků), ale i všichni vedoucí pracovníci. Tradičně se objevuje i úzká spolupráce s externími pracovníky nebo specializovanými vzdělávacími institucemi.

Významnou část odpovědnosti za řízení svého vzdělávání a rozvoje nesou sami zaměstnanci. Zaměstnanci ovšem potřebují podporu ze strany svého zaměstnavatele včetně personalistů a liniových manažerů (Armstrong, Taylor 2015).

Jak již bylo zmíněno v úvodní části práce, v oblasti řízení lidských zdrojů mají zásadní roli linioví manažeři, kteří mají mnoho povinností. **Významná role manažerů** je i v oblasti vzdělávání a rozvoje, neboť součástí povinnosti liniových manažerů je právě podpora a dohled nad rozvojem a vzděláváním svých podřízených. Manažeři jako vedoucí pracovníci jsou rozhodujícím činitelem při identifikaci potřeb a plánování vzdělávání, neboť právě, kdo a v jaké oblasti by měl být vzděláván, rozhodují o časovém rozmístění vzdělávání a podílí se na výběru nejvhodnějších metod pro vzdělávání. V rámci vlastní realizace vzdělávání jsou také nedílnou součástí, protože mají

odpovědnost za průběh vzdělávání. Vedoucí pracovníci jsou nejdůležitějším zdrojem pro vyhodnocování a i na této fázi mají znalý podíl (Koubek 2015).

Důležitou roli nese i personální útvar, který často spolupracuje se vzdělávacími agenturami i externími specialisty, vede liniové manažery a radí jim v této oblasti (Lopíková, Bláha, Horváthová 2015).

Personální útvar, často také útvar vzdělávání, se podílí na formulaci politiky a strategie vzdělávání. Útvar vzdělávání zajišťuje organizační stránku vzdělávání, analyzuje potřeby, tvoří program, rozpočet, provádí úpravy v oblasti vzdělávání a kontroluje průběh vzdělávacích aktivit (Koubek 2015).

Lopíková, Bláha a Horváthová (2015) uvádí, že na úspěšnosti vzdělávání a rozvoje má vliv i majitel organizace (TOP manažer), který nese největší odpovědnost za vzdělávání a rozvoj v organizaci, ale také lektor či trenér. Lektoři plánují školení na základě zjištěných vzdělávacích potřeb. Vybírají vhodné formy a metody pro vzdělávací program, které následně spolu s obsahem, cíli konzultují s manažerem. Podle Langera (2016) se lektoři nepodílí pouze na přípravě a realizaci, ale také na hodnocení vzdělávací akce a její efektivity.

1.8 Trendy oblasti vzdělávání a rozvoje

Rychlý rozvoj technologií ve společnosti vede k dramatickým změnám v tom, jak společnosti poskytují školení svým zaměstnancům. Trendy ve vzdělávání se neustále mění a dochází k nahrazování tradičních metod vzdělávání a začínají se prosazovat metody, které jsou přístupné kdekoliv a kdykoliv. Do popředí se dostává například tzv. proces **učení na cestách** (Mathis, Jackson, Valentine, Meglich 2017).

Jedním z trendů současnosti je **agilní řízení**, jež je vysvětlováno jako propojení organizace napříč oděleními společnou prací na rychle dosažitelných cílech v malých týmech. Agilní řízení představuje přístup, kde jsou lidé významnější než procesy, reakce na změny jsou podstatnější než původně stanovený plán, klíčový je vztah se zákazníkem a funkční software je důležitější než obsáhlá dokumentace (Blažounková, 2018). Agilní přístup ve vzdělávání lze zjednodušeně definovat jako postupné upravování a vylepšování vzdělávacího programu společně se vzdělávajícím se zaměstnancem (Langer 2019).

Znalá pozornost je vnímána **online vzdělávání**, jeţ představuje zapojení digitálních technologií do vzdělávání a tedy nahrazení části prezenčních kurzů online kurzy např. e-kurzy, firemní aplikace aj. S tímto souvisí i další trend vyjadřující vzdělávání prostřednictvím her tzv. **gamifikace**. Cílem je nejen poučení a rozvoj, ale i pobavení a zvýšení atraktivity a motivace ke vzdělávání. Důraz je také kladen na **interní formy vzdělávání** a koncept **peer learning**, neboli učení se mezi kolegy navzájem, které zároveň napomáhá společným řešením úkolů a předáváním zkušeností k utužování vztahů na pracovišti (Langer 2018).

V souvislosti s online vzděláváním lze zmínit **mobilní vzdělávání**, jeţ je fenoménem v oblasti firemního vzdělávání a představuje významný trend, na kterém se zakládá budoucnost vzdělávání. Důvodem využití mobilů při učení a vzdělávání je stále širší využití mobilních zařízení ve firmách, vyšší flexibilita a svoboda ve vzdělávání, personalizace vzdělávacího obsahu i nahrazení offline prostředí online prostředím a další (Dohnalová 2018).

Významné je zapojení **rozšířené (AR) a virtuální (VR) reality** využívající pro vzdělávání virtuální reality i jiná zařízení, která umoţňují realitu simulovat. Pracovníci si tak mohou v bezpečném prostředí zkusit zvládání situací pro běţnou praxi. Klíčová je také **personalizace** představující individualizaci programů na základě skutečných potřeb zaměstnance. Podstatou je, ţe učení a vzdělávání by mělo být co nejvíce zaměřeno na vzdělávajícího se jedince. Příkladem je úprava vzdělávacího programu podle předchozích dosaţených výsledků. Dalším trendem je **nonstop učení** označující prolínání pracovního, soukromého ţivota a učení. Pomocí vzdělávacích aktivit je moţné se učit kdekoliv, kdykoliv a na kterémkoliv zařízení. Tento trend označuje zkratka ATAWAD, který je sloţen ze slov *Any time, Any way, Any Device*. Lze zmínit i **hybridní učení**, které je podobné blended learningu, při němţ kombinaci metod vzdělávání určují účastníci, nikoliv tvůrci vzdělávání. Cílem je poskytnout vzdělávajícímu různé moţnosti metod a nástrojů vzdělávání tak, aby si pracovník zvolil výsledný mix podle svých preferencí (Langer 2019).

Často je zmiňován také **microlearning**, který označuje učení se v malých krocích či blocích i během práce s důrazem na okamţité uplatnění zjištěných poznatků v praxi (Běhounková 2018).

Shrnutí teoretické ţásti:

Lidské zdroje jsou nepostradatelným prvkem v organizaci. ProstŚednictvím lidských zdrojŢ organizace dosahuje organizace svých stanovených cílŢ a konkurenceschopnosti na trhu. Podnikové vzdŊlávání je jednou z nejdŢleţitŊjţích personálních ţinností. VzdŊláváním organizace podporuje rozvoj svých pracovníkŢ a v podstatŊ pŚispívá i k rozvoji organizace jako celku. Vyuţívá se vzdŊlávání v podniku i mimo podnik. V rámci vzdŊlávání a rozvoje pracovníkŢ by mŊl být vyuţíván systematický pŚístup, který se vyznaţuje propojením personální a podnikové strategie se systémem vzdŊlávání. Systematické vzdŊlávání je neustále se opakující cyklus, který je sloţen ze ţtyŚ fází: identifikace a analýza vzdŊlávacích potŚeb, plánování, realizace a vyhodnocování vzdŊlávání. Významnou odpovŊdnost za vzdŊlávání a rozvoj má nejen personální útvar, ale dŢleţitou roli mají také vţichni vedoucí pracovníci, pŚedevţím linioví manaţeŚi. Spolu s neustálým rozvojem technologií jsou ve vzdŊlávání vyuţívány nové trendy, které zvyšují efektivitu vzdŊlávání.

2 Charakteristika zvolené organizace

Předmětem uvedené kapitoly je charakteristika zvolené organizace. Vybranou organizací je Generali Česká pojišťovna, která vznikla sloučením Generali pojišťovny a České pojišťovny. Původním záměrem bylo využít pro zpracování práce Generali pojišťovnu. Zástupci bývalé Generali pojišťovny vystupují pod dceřinou společností Generali Distribuce a po sloučení tvoří jednu z distribučních sítí Generali České pojišťovny. V úvodu je představena nově vzniklá společnost, pod kterou zástupci Generali působí. Závěrem kapitoly, ale i v další kapitole se práce věnuje Generali Distribuci a především konkrétnímu ředitelství. Kapitoly jsou zpracovány s využitím informací o firmě a z polostrukturovaných rozhovorů, viz příloha A. Vzhledem k aktuálnímu sloučení pojišťoven nejsou autorce dostupné všechny informace o společnosti, proto v práci je zjednodušeně představena organizační struktura firmy, nejsou zde zmíněny například informace o finančním zdraví společnosti i počtu zaměstnanců v celé společnosti.

2.1 Základní informace

Generali Česká pojišťovna je moderní finanční instituce s mezinárodním zázemím a silnou znalostí českého trhu (Generali Česká pojišťovna, a.s. 2020). Tabulka č. 1 zobrazuje základní informace o společnosti.

Tab. č. 1: Základní informace o společnosti

Název společnosti	**Generali Česká pojišťovna a.s.**
Právní forma	Akciová společnost
Sídlo	Spálená 75/16, Nové Město, 110 00 Praha 1
Centrála společnosti	Na Pankráci 123, 140 00 Praha 4
Identifikační číslo	452 72 956
Orgán dohledu	Česká národní banka

Zdroj: Generali Česká pojišťovna, a.s. (2020), zpracováno autorkou

Generali Česká pojišťovna vznikla 21. prosince 2019 sloučením Generali a České pojišťovny. K tomuto datu přešel pojistný kmen Generali pod Českou pojišťovnu. Spojením dvou aktivit významných firem vznikla nová jednička na tuzemském pojišťovacím trhu (Kučera 2019). Nová firma se vyzdvihuje vedoucí pozicí na trhu (s podílem 28,7 %), čtyřmi miliony klientů a celkovým počtem 900 prodejních míst a 6000 obchodníků (Generali Česká pojišťovna, a.s. 2020).

Se slouţením firem vzniká nové logo, viz následující obrázek č. 5.

Obr. č. 5: Logo Generali České pojišťovny

Zdroj: Generali Česká pojišťovna, a.s. (2020), zpracováno autorkou

Předmětem podnikání společnosti je:

- **pojišťovací činnost** dle zákona č. 277/2009 Sb., o pojišťovnictví, týkající se rozsahu odvětví životních a neživotních pojištění uvedených v příloze č. 1 k zákonu o pojišťovnictví,
- **zajišťovací činnost** zahrnující všechny typy zajišťovacích činností podle zákona o pojišťovnictví,
- **činnosti související s pojišťovací a zajišťovací činností**: *zprostředkovatelská činnost* uskutečňovaná v souvislosti s pojišťovací a zajišťovací činností podle zákona o pojišťovnictví, *poradenská činnost* vztahující se k pojištění fyzických a právnických osob podle zákona o pojišťovnictví, *šetření pojistných událostí* realizované na základě smlouvy s pojišťovnou podle zákona o pojišťovnictví, *uplatňování, výkon práv a povinností jménem České kanceláře pojistitelů* i na jejich účet, *zprostředkování finančních služeb*,
- **vzdělávací činnost** určená pojišťovacím zprostředkovatelům a samostatným likvidátorům pojistných událostí (Veřejný rejstřík a Sbírka listin 2020).

2.2 Historie společnosti

Historie společnosti sahá až do 19. století. Česká pojišťovna datuje vznik v roce 1827. Generali pojišťovna se stala součástí skupiny Generali, nezávislé italské finanční skupiny s mezinárodní působností, která vznikla v roce 1831. Skupina Generali působí ve více než 60 zemích světa. V Praze byla založena pobočka Generali v roce 1832. Generali pojišťovna zaznamenala klíčovou událost v roce 2008, kdy se stala součástí mezinárodního pojišťovacího lídra Generali PPF Holdingu. Od roku 2008 tvořila součást Generali PPF Holdingu i Česká pojišťovna, až do vzniku nové společnosti vystupovala samostatně. Zástupci skupin Generali a PPF se dohodli na odkupu

minoritní části Generali PPF Holdingu ve dvou fázích. Na základě akvizice se holdingová společnost v regionu východní a střední Evropy přejmenovala na Generali CEE Holding B. V., jež se stala vlastníkem Generali a České pojišťovny. V roce 2019 odkoupila Česká pojišťovna pojistný kmen Generali. Spojením aktivit dvou velkých společností Generali pojišťovny a České pojišťovny vznikla největší pojišťovna na českém trhu vystupující pod společným názvem Generali Česká pojišťovna (Interní zdroje 2019; Generali Česká pojišťovna, a.s. 2020).

2.3 Vize, mise, cíle, hodnoty

2.3.1 Vize

„Naším záměrem je aktivně chránit a zlepšovat lidské životy.“

Aktivně – hrajeme aktivní a vedoucí roli v rámci zlepšování životů lidí prostřednictvím pojištění,

Chránit – pro nás je pojištění srdeční záležitost, snažíme se řídit a minimalizovat rizika obchodů a firem,

Zlepšovat – hlásíme se k vytváření hodnot,

Lidské – pečujeme o naše klienty, staráme se o jejich životy a budoucnost,

Životy – ovlivňujeme kvalitu života lidí, přičemž naše stabilita, finanční jistoty, kvalitní péče a poradenství pomáhají na cestě, kterou si lidé zvolili (Generali Česká pojišťovna, a.s. 2020).

2.3.2 Mise

„Naším posláním je být první volbou v poskytování relevantních a dostupných pojistných řešení.“

První volba – naše nabídka na trhu je nejlepší s jasnými přínosy pro klienta, představuje logický a přirozený krok k tomu, abychom se stali první volbou,

Nabídka a služby – k úspěchu směřuje snaha o maximální výkon,

Relevantní – snažíme se předvídat a naplňovat skutečné lidské potřeby, naši nabídku tvoří pojištění šitá na míru,

Dostupné – vytváříme jednoduché, snadno pochopitelné, srozumitelné, použitelné a dostupné řešení za přijatelnou cenu,

Pojistná řešení – pojištění v našem podání je charakterizováno účelnou kombinací ochrany, poradenství a služeb (Generali Česká pojišťovna, a.s. 2020).

2.3.3 Cíle

Nově vzniklá Generali Česká pojišťovna chce být novým lídrem českého pojišťovacího trhu a dosáhnout nejvyššího postavení mezi konkurenty, chce být silnější a stabilnější, poskytovat ještě kvalitnější, rychlejší a dostupnější služby díky rozsáhlé síti vlastních poboček, nabídnout nejširší portfolio produktů, zefektivnit své činnosti a být lídr v inovacích. Uvedené skutečnosti představují aktuální cíl společnosti (Interní zdroje 2020).

2.3.4 Hodnoty

Držíme slovo – základem pro vytváření dlouhodobých vztahů je vzájemná důvěra našich lidí, klientů a široké veřejnosti, naším úsilím je směřovat ke zlepšování života klientů a dokázat tento závazek naplňovat dnes, ale především v budoucnu,

Vážíme si našich lidí – snažíme se podporovat různorodost a vytvářet vhodné pracovní prostředí, vkládáme finanční prostředky do průběžného vzdělávání a profesního růstu našich pracovníků a jejich rozvojem utváříme dlouhodobé budoucí fungování naší Skupiny,

Jsme součástí společnosti – jsme hrdí na to, že máme místo na světových trzích, kde podnikáme se silnými, udržitelnými a dlouhotrvajícími vztahy, přičemž naše trhy vnímáme jako naše domovy,

Jsme otevření – snažíme se být přístupní novým nápadům a na věci se díváme z různých úhlů pohledu (Generali Česká pojišťovna, a.s. 2020).

2.4 Produktové portfolio

Společnost disponuje širokou nabídkou produktů pro své klienty. Kromě individuálního pojištění pro klienty nabízí pojištění pro malé, střední i velké firmy. Produktové portfolio společnosti je složeno s pojišťovacích i nepojišťovacích produktů. Většina produkty jsou nabízeny v mnoha variantách s různými připojištěními.

Do pojiġŠovacích produktŢ se Śadí následující produkty. **Povinné ruļení** kryje újmu na zdraví, usmrcení, poġkození, zniļení ļi ztrátu vŊcí a uġlý zisk. Povinné ruļení je nabízeno ve variantŊ Start, Standard, Exklusive a Comfort liġící se dle limitŢ plnŊní a rozsahu pojistné ochrany. **Havarijní pojiġtŊní** je urļeno pro náhradu ġkod na vlastním vozidle. Spoleļnost nabízí výbŊr z nŊkolika variant: Odcizení a ġivel, Havárie a ġivel a All Risk. K pojiġtŊní motorových vozidel lze pŚipojistit skla, odcizení vozidla, úraz, zavazadla i asistenļní sluġby, které zaruļí rychlou pomoc v pŚípadŊ potíġí na cestách, pŚi poruġe u havárii v ĻR i v zahraniļí. V rámci **pojiġtŊní majetku** lze sjednat pojiġtŊní domŢ, bytŢ i chat vļetnŊ vybavení domácnosti, pojiġtŊní odpovŊdnosti obļana za ġkodu, asistenļní sluġby a mnoho variant dalġích pŚipojiġtŊní. Asistenļní sluġby v tomto pŚípadŊ zabezpeļí úhradu ŚemeslníkŢ a mohou pomoci lidem napŚ. pŚi prasklém potrubí, se zabouchnutými dveŚmi. **PojiġtŊní odpovŊdnosti obļana** kryje zpŢsobené újmy nŊkomu jinému na zdraví, majetku i finanļní ġkody zejména pŚi vedení a provozu domácnosti, sportu a v souvislosti s chovem domácích a hospodáŚských zvíŚat. **Cestovní pojiġtŊní** hradí náhrady na cestách po Ļeské republice, EvropŊ i po svŊtŊ. **Ģivotní pojiġtŊní** slouġí k zajiġtŊní ļlenŢ rodiny pŚi nepŚíznivých situacích. Kryje výdaje a dorovná ztrátu pŚíjmu pŚi nemoci, úrazu, léļbŊ v nemocnici, v pŚípadŊ invalidity a dalġích rizik. V pŚípadŊ vzniku úrazu zajistí náhradu výdajŢ **úrazové pojiġtŊní. PojiġtŊní mazlíļkŢ** poskytuje komplexní ochranu pro domácí mazlíļky ï psy a koļky a zajistí sníġení výdajŢ pŚi nemoci ļi úrazu mazlíļka. PojiġtŊní zaplatí náklady na léļení u veterináŚe, ale i ġkodu, kterou mazlíļek zpŢsobí napŚ. pŚi dopravní nehodŊ, zranŊní jiné osoby i zvíŚete apod. Mezi dalġí pojistné produkty patŚí **firemní pojiġtŊní** urļené pro podnikatele a firmy. Do nepojistných produktŢ, které spoleļnost nabízí lze zaŚadit **hypotéky** a **úvŊry, investice, penzijní pŚipojiġtŊní** (Generali Ļeská pojiġŠovna, a.s. 2020).

Hypotéky a úvŊry pojiġŠovna poskytuje ve spolupráci se svými partnery, kterými jsou: Moneta Money Bank, UniCredit Bank, Ļeská spoŚitelna, Raiffeisenbank, Komerļní banka a dalġí. ÚvŊry jsou zajiġŠovány ve spolupráci s Penzijní spoleļností Ļeské pojiġŠovny a investice ve spolupráci s investiļní spoleļností Generali Investments (Generali Distribuce, a.s. 2020).

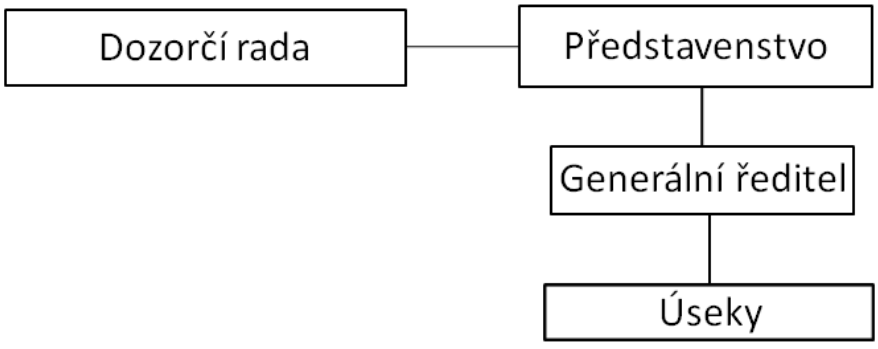
2.5 Konkurence

Na českém pojistném trhu se vyskytuje celá řada pojišťoven odlišující se cenou a rozsahem nabídky produktů. Mezi nejvýznamnější konkurenty společnosti podle České asociace pojišťoven (2020) patří pojišťovna Kooperativa, Allianz pojišťovna, ČSOB pojišťovna, dále pak Česká podnikatelská pojišťovna, Axa pojišťovna, UNIQA pojišťovna a mnoho dalších. Pojišťovna Kooperativa byla v roce 2019 největší pojišťovnou, měla vedoucí podíl v životním pojištění, naopak Generali Česká pojišťovna v pojištění neživotním. Proto lze pojišťovnu Kooperativu považovat současně za největšího konkurenta (Česká asociace pojišťoven 2020). Jako konkurenty lze označit i online srovnávače pojištění na internetu jako je Klik.cz nebo ePojisteni.cz, které se pyšní velmi rozsáhlou marketingovou komunikací a možností srovnat produkty od spolupracujících pojišťoven.

Z výše uvedeného je patrné, že na pojistném trhu existuje mnoho konkurentů, které mohou ovlivnit postavení Generali České pojišťovny. Proto je nezbytné, aby si společnost neustále udržovala konkurenceschopnost tak, aby byla lídrem na trhu a splnila své stanovené cíle.

2.6 Organizační struktura

Obr. č. 6: Zjednodušená organizační struktura Generali České pojišťovny



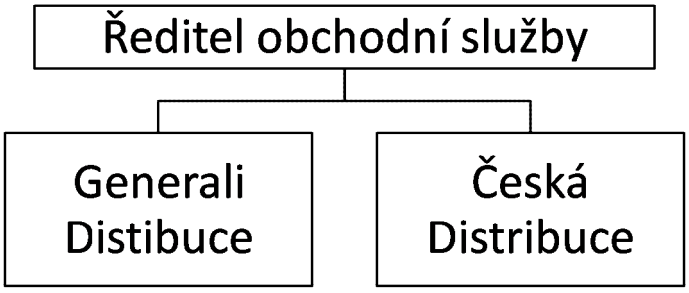
Zdroj: Interní zdroje (2020), zpracováno autorkou

Na obrázku č. 6 je zobrazena zjednodušená organizační struktura společnosti. Dozorčí rada má šest členů a působí jako kontrolní orgán. Statutárním orgánem je představenstvo, také se šesti členy. Generální ředitel řídí činnost pojišťovny a je zároveň předsedou představenstva. Předsedu představenstva volí a odvolává dozorčí rada.

Spoleľnost je dále tvoŚena následujícími úseky, které jsou podŚízeny generálnímu Śediteli: **Finance** (Controlling, ÚľetnictvÍ, řízení pohledávek, Digitalizace a indexace), **IT oddĚlení**, **HR** (Nábor, Personalistika), **řízení obchodní sluťby** (Centrální správa obchodu), **VzdĚlávání a rozvoj**, **Finanľní sluťby** (Investice, Penze, ÚvĚry), **Inovace a podpora** (Analýzy, Komunikace, CRM, Product Management, Podpora prodeje), **Právní oddĚlení**, **Marketing a PR**, **Back Office** (Administrativa, Kontrola a zpracování produkce, Archiv), **Ostatní (**Správa majetku, Facility, Správa archivu, Nákup) (Interní zdroje 2020).

Obchodní sluťba Generali ČeskÉ pojiťŠovny je tvoŚena Generali Distribucí a Českou Distribucí, které jsou ŚízenY Śeditelem obchodní sluťby, viz obrázek č. 7. Pod útvarem Generali Distribuce vystupují bývalí pracovníci Generali pojiťŠovny. Pod Českou Distribucí naopak pracovníci bývalé ČeskÉ pojiťŠovny. Uvedené dvĚ vĚtve Generali ČeskÉ pojiťŠovny mají stejné centrální úseky, kaťdá distribuce má vťak pŚidĚlené své odborníky starající se o uvedenou distribuľní síŠ. **Generali Distribuce** pŚedstavuje vlastní obchodní sluťbu Generali, která vystupuje jako samostatná jednotka s vlastním managementem. Dále se práce bude zamĚŚovat konkrétnĚ na distribuľní síŠ Generali.

Obr. č. 7: Rozloťení obchodní sluťby Generali ČeskÉ pojiťŠovny



Zdroj: Interní zdroje (2020), zpracováno autorkou

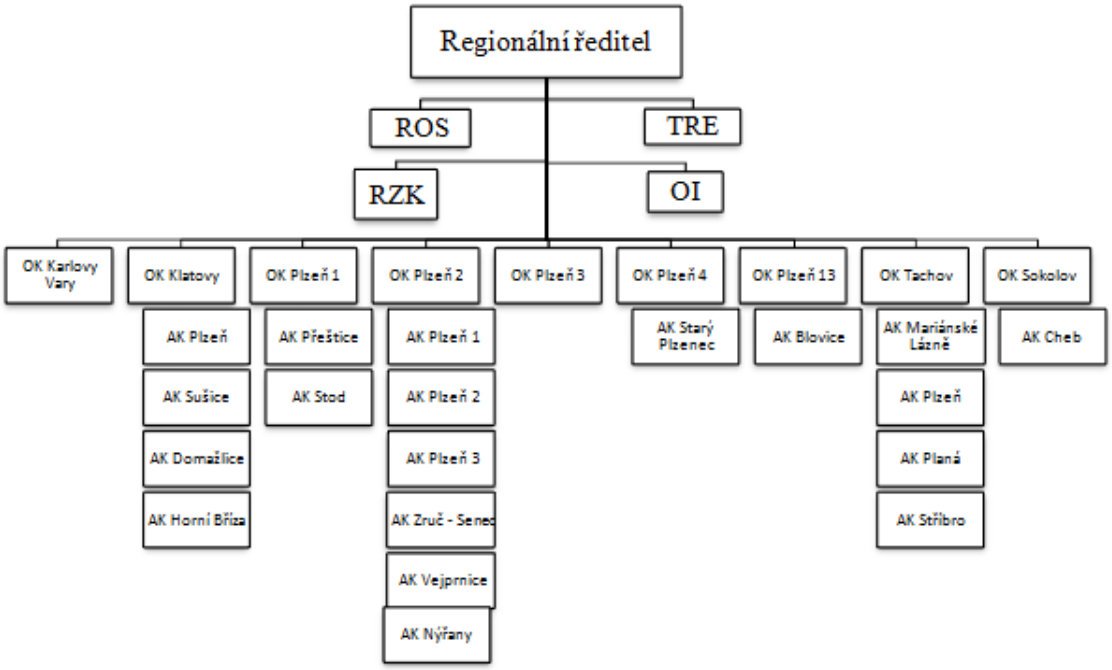
V distribuľní síti Generali se uplatŇuje liniový systém Śízení, který poukazuje na hierarchii ve firmĚ a systém podŚízenosti a nadŚízenosti. Distribuľní síŠ Generali vede Śeditel obchodní sluťby, kterému jsou podŚízeny jednotlivá oblastní Śeditelství, která jsou na úrovni krajŤ. Oblastních Śeditelství je v ČeskÉ republice celkem 8: Praha I, Praha II, ČeskÉ BudĚjovice, PlzeŇ, Ústí nad Labem, Hradec Králové, Brno a Ostrava (Interní zdroje 2020). Z hlediska organizaľní struktury, Śízení i vzdĚlávání se dále práce budĚ vĚnovat pouze Oblastnímu Śeditelství v Plzni.

2.7 Oblastní ředitelství Plzeň

2.7.1 Organizační struktura

Oblastní ředitelství je vedeno regionálním ředitelem, pod kterého spadají oblastní kanceláře řízené manažery obchodních skupin. Oblastní kanceláře bývají často na úrovni okresů a jejich počet je různý na jednotlivých oblastních ředitelstvích. Na oblastním ředitelství v Plzni je celkem devět oblastních kanceláří vedené devíti manažery obchodních skupin. Oblastní kanceláře mají označení: OK Karlovy Vary, OK Klatovy, OK Plzeň 1, OK Plzeň 2, OK Plzeň 3, OK Plzeň 4, OK Plzeň 13, OK Tachov a OK Sokolov. Do oblastního ředitelství spadají agenturní kanceláře reprezentující síť poboček, které jsou vedeny vedoucími agenturních kanceláří. Celkový počet agenturních kanceláří je 19, přičemž na plzeňském ředitelství je jich nejmenší počet, co se týče České republiky (Interní zdroje 2020). Organizační strukturu oblastního ředitelství v Plzni ukazuje následující obrázek č. 8.

Obr. č. 8: Organizační struktura Oblastní ředitelství Plzeň



Zdroj: Interní zdroje (2020), zpracováno autorkou

Vedle vedoucích agenturních kanceláří se řadí pod oblastní kanceláře i ostatní pojišťovací zprostředkovatelé. Na každém ředitelství působí referentky obchodní služby (ROS). ROS vystupují jako asistentky vyššího vedení, plní požadavky ředitele a

zároveň komunikují s referentkami zákaznické kanceláře (RZK). RZK představují asistentku manažerů obchodní skupiny a slouží zpravidla pro jednotlivé oblastní kanceláře, kde zajišťují pošty, statistiky, veškerou organizaci a zázemí kanceláře, kancelářské potřeby, objednávky, reporty apod. Na každém ředitelství také vystupují odborní inspektoři (OI) starající se o pojištění motorových vozidel a majetku, včetně sledování rozpočtu na uvedené pojištění a rozdělování slev, jejich činností je vedení produktových školení, zajišťování poradenství v této oblasti pro obchodní zástupce. Nedílnou součástí každého ředitelství je i oblastní trenér (TRE). Oblastní trenér se rovněž jako odborní inspektoři podílí na školení obchodních zástupců, vede školení obchodních dovedností a životního pojištění v podobě workshopů a zajišťuje poradenství v oblasti životního pojištění (Interní zdroje 2020).

2.7.2 Řízení lidských zdrojů

Pro Generali je typická činnost vnější síly pracovníků na živnostenský list, v malé míře se vyskytuje i zaměstnanecký poměr. S tím souvisí odlišné řízení lidských zdrojů, které je zajišťováno shora od centrálních úseků pojišťovny. V Generali existuje centrální **HR oddělení** na Generálním ředitelství v Praze. Činností HR oddělení je správa a evidence zaměstnanců. Každé ředitelství disponuje svým HR Business Partnerem, který se o zaměstnance na regionu stará, řeší jednotlivé požadavky a záležitosti spojené s agendou zaměstnanců, kterou na oblastním ředitelství spravují referentky obchodní služby. Oddělení se stará pouze o pracovníky na zaměstnanecký poměr.

Oproti tomu obchodníci jako pracovníci na IČO jsou řízeni po personální stránce **Personální správou obchodní služby**, která spadá pod Centrální správu obchodní služby (CSO). Personální správa zajišťuje personální evidenci, výplaty, odměny a vše kolem agendy pracovníků. V rámci procesu adaptace nováčka oddělení dohlíží na zajištění veškeré dokumentace i certifikací pro výkon činnosti. Personální správu zajišťují na oblastním ředitelství také referentky obchodní služby, které komunikují s tímto oddělením (Interní zdroje 2020).

2.7.3 Struktura pracovníků

V Generali vystupují všichni pracovníci na živnostenský list jako tzv. vázaní zástupci (VZ). Podle Zákona 170/2018 Sb., o distribuci pojištění a zajištění, je *vázaný zástupce* ten, kdo je oprávněn zprostředkovávat pojištění nebo zajištění na základě zápisu do

registru, přičemž uzavírá pro výkon své činnosti smlouvu pouze s jedním zastoupeným, tedy jednou pojišťovnou (Zákon č. 170/2018 Sb.). Vázaní zástupci jsou poté děleny dle jednotlivých pracovních pozic.

Dělení pracovníků na živnostenský list jako vázaných zástupců je podle jednotlivých pozic na ředitelství následující:

- Manažer obchodní skupiny (MOS),
- Vázaní zástupci (VZ),
- Vedoucí agenturní kanceláře (VAK),
- Oblastní trenér (TRE),
- Odborný inspektor na majetek a auta (OI PMA),
- Referentka zákaznické kanceláře (RZK).

Dělení pracovníků na hlavní pracovní poměr je následující:

- Regionální ředitel,
- Referentka obchodní služby (ROS),
- Referentka zákaznické kanceláře (RZK) (Interní zdroje 2020).

Z uvedeného vyplývá, že referentky zákaznické kanceláře mohou být vedeni jak na hlavní pracovní poměr i na živnostenský list.

Oblastní ředitelství Plzeň k 1. 1. 2020 čítá celkem 91 pracovníků, přičemž 86 z nich pracují na živnostenský list a pět z nich je na hlavní pracovní poměr. Na ředitelství jsou dvě referentky obchodní služby, šest referentek zákaznické kanceláře, jeden oblastní trenér a dva odborní inspektoři na pojištění majetku a aut (Interní zdroje 2020).

Tab. č. 2: Struktura pracovníků dle pracovních pozic

Pracovní pozice	Počet pracovníků	Počet pracovníků v %
Regionální ředitel	1	1
ROS	2	2
RZK	6	7
TRE	1	1
OI PMA	2	2
MOS	9	10
VAK	19	21
Ostatní VZ	51	56
Celkem	91	100

Zdroj: Interní zdroje (2020), zpracováno autorkou

Tabulka ļ. 2 poukazuje na rozdĚlení pracovníkŢ na oblastním Śeditelství podle pracovních pozic. Nejvíce zastoupeni jsou vázaní zástupci ï pojiģŠovací zprostŚedkovatelé a vedoucí agenturních kanceláŚí, kteŚí mají významné místo ve spoleļnosti, neboŠ poskytují sluģby zákazníkŢm. Následující tabulka ļ. 3 ukazuje strukturu pracovníkŢ dle nejvýģe dosaģené vzdĚlávání. Z hlediska dosaģeného vzdĚlání zaujímá nejvĚtģí zastoupení stŚedoģkolské vzdĚlání s maturitou, následuje vysokoģkolské vzdĚlání, které má ze zamĚstnancŢ oblastní Śeditel, referentka obchodní sluģby, manaģer obchodních skupiny i vázaní zástupci. Je zde i pĚt pracovníkŢ, které mají stŚedoģkolské vzdĚlání s výuļním listem. DŚíve bylo toto vzdĚlávání akceptováno, nyní je poģadována maturita. Proto u uvedených pĚti pracovníkŢ s výuļním listem je pŚedpokládáno, ģe si bĚhem tohoto roku maturitu dodĚlají. Pouze základní vzdĚlávání nemá na oblastním Śeditelství nikdo, neboŠ není akceptováno (Interní zdroje 2020).

Tab. ļ. 3: Struktura pracovníkŢ dle dosaģeného vzdĚlání

VzdĚlání pracovníkŢ	PoļetpracovníkŢ	PoļetpracovníkŢ v %
StŚedoģkolské s výuļním listem	5	6
StŚedoģkolské s maturitou	74	81
VysokoģkolskéŢ	12	13
Celkem	91	100

Zdroj: Interní zdroje (2020), zpracováno autorkou

RozdĚlení pracovníkŢ dle pohlaví poukazuje na fakt, ģe oblíbené pozice ve firmĚ zastávají více ģeny neģ muģi, muģŢ je z níģe uvedeného ménĚ neģ ģen. Strukturu pracovníkŢ v Plzni podle pohlaví znázorĎuje tabulka ļ. 4.

Tab. ļ. 4: Struktura pracovníkŢ dle pohlaví

Pohlaví	PoļetpracovníkŢ	PoļetpracovníkŢ v %
MuģŢ	37	41
Ģena	54	59
Celkem	91	100

Zdroj: Interní zdroje (2020), zpracováno autorkou

RozloģenípracovníkŢ podle vĚku ukazuje tabulka ļ. 5. Podle uvedené tabulky je patrné, ģe nejvĚtģí poļet pracovníkŢ patŚí do nejvyģģí kategorie 46 a více let a naopak nejniģģí zastoupení reprezentuje vĚková kategorie do 30 let. RozdĚlení pracovníkŢ mŢģe poukazovat na to, ģe ve spoleļnosti zŢstávají stálí pracovníci, kteŚí zde pŢsobí Śadu let a zároveĎ, ģe mezi mladģí generací takový zájem o pracovní pozice ve firmĚ není.

Tab. č. 5: Struktura pracovníků dle věkového rozmezí

Věková kategorie	Počet pracovníků	Počet pracovníků v %
18-30 let	16	18
31-45 let	36	40
46 a více let	39	42
Celkem	91	100

Zdroj: Interní zdroje (2020), zpracováno autorkou

2.7.4 Klíčová skupina pracovníků

Klíčovou skupinou pracovníků jsou obchodní zástupci. Dle výše uvedeného se mezi obchodní zástupce řadí vedoucí agenturních kanceláří (VAK) a ostatní pojišťovací zprostředkovatelé (VZ). Vedoucí agenturních kanceláří působí na svých pobočkách pojišťovny, ostatní pojišťovací zprostředkovatelé z části vykonávají činnost na pobočkách i ve svých kancelářích. Na pobočkách často pomáhají vedoucím agentur.

Obchodní zástupci spojují organizaci a zákazníky, odpovídají za poskytování kvalitních služeb zákazníkům a ovlivňují svojí původností i image celé organizace, čímž mohou získávat firmě konkurenční výhodu. Obchodní zástupci jsou také krátce označovány jako obchodníci. Celkově čítá celá Generali České pojišťovna až 6000 obchodníků. Z toho na straně Generali zaujímá postavení cca 2000 obchodníků. Na oblastním ředitelství je jejich počet roven 70 a jsou tak nejvyšší skupinou pracovníků (Interní zdroje 2020).

Činnost pojišťovacích zprostředkovatelů jako OSVČ je vykonávána na základě smlouvy o obchodním zastoupení. Odměňování probíhá formou provizí. Hlavní výhodou pro práci na živnostenský list je pro pracovníky vlastní řízení svého času a možnost ovlivnit výši příjmu. Tento poměr se vyznačuje ve velké míře samostatností pracovníků. Pracovníci jsou řízeni manažerem obchodní skupiny. Pojišťovací zprostředkovatelé musí být registrováni u České národní banky (Interní zdroje 2020).

V souladu s cíli, uvedenými v kapitole 2.3.3., chce být firma jedničkou na pojišťovacím trhu v České republice a udržet nejvyšší postavení mezi konkurenty. Aby uvedených cílů mohla společnost dosáhnout, musí poskytovat kvalitní služby, za které odpovídají právě jmenovaní obchodní zástupci.

Proto i následující kapitola týkající se vzdělávání a rozvoje se primárně zaměřuje pouze na uvedenou klíčovou skupinu pracovníků.

3 Vzdělávání a rozvoj klíčové skupiny pracovníků

Cílem této kapitoly je představit systém vzdělávání a rozvoje pracovníků ve zvolené organizaci specificky se zaměřením na **obchodní zástupce** působící na plzeňském ředitelství. Klíčovou skupinu pracovníků představují noví nastupující, stávající zástupci i vedoucí agenturních kanceláří.

Pro všechny pracovníky ve společnosti existují povinná školení, která stojí mimo koncepci vzdělávání. Vzdělávací programy přímo pro obchodníky jsou stanoveny v **koncepci vzdělávání pro obchodní službu**, která je rozdělena do čtyř skupin: vzdělávání pro nováčky, stávající zprostředkovatele i vedoucí agenturních kanceláří. Mimo jiné zahrnuje i vzdělávací programy pro manažery obchodních skupin, které zde nebudou uvažovány z hlediska cílové skupiny. Koncepce vzdělávání je sestavována každým rokem. Nabídku tvoří povinné i volitelné kurzy. Vzdělávání je vnímáno jako důležité a označováno jako základ pro dosahování výsledků společnosti.

Úvodem této kapitoly je vymezeno, kdo nese odpovědnost za vzdělávání a rozvoj, dále je představen současný systém vzdělávání podle jednotlivých fází. Uvedená část je zpracována zejména s využitím interních informací společnosti.

3.1 Odpovědnost za vzdělávání a rozvoj

Významnou odpovědnost za vzdělávání a rozvoj nese oddělení Vzdělávání Generali a Partnerů, znalou část odpovědnosti mají linioví manažeři i samotní obchodní zástupci.

Vzdělávání Generali a Partnerů

Vzdělávání obchodních zástupců zajišťuje společnost Acredité, s.r.o. prostřednictvím svého oddělení Vzdělávání Generali a Partnerů centrálně z Prahy. Společnost Acredité je součástí Generali České pojišťovny a je oprávněna působit na základě povolení České národní banky akreditované zkoušky odborné způsobilosti a také díky povolení Ministerstva, mládeže a tělovýchovy zkoušky pro různé profese z oblasti pojišťovnictví, penzijního připojištění, spotřebitelských úvěrů i investičního poradenství. Profesní vzdělávání společnost zajišťuje interně v rámci Generali České pojišťovny i pro externí zájemce, orientuje se na finanční poradce i lektory vzdělávání (Acredité, s.r.o. 2020).

Oddělení Generali a Partnerů má odpovědnost za nastavení systému vzdělávání. Oddělení vede senior manažer vzdělávání, jemuž je podřízena koordinátorka vzdělávání. Na realizaci vzdělávacích akcí se podílí lektoři, oblastní trenéři, tzv. Smluvní partneři i odborní inspektoři. Oblastní trenéři působí na každém ředitelství, kde vedou školení. Lektoři zajišťují externí vzdělávání mimo pracoviště. Smluvní partneři se orientují zejména na produktové školení v hlubším rozsahu, jedná se například o odborníky zajišťující asistenční služby. Odborní inspektoři působí na každém ředitelství a vedou tam vzdělávací akce.

Manažeři obchodních skupin

Nejen při řízení lidí v organizaci mají významnou roli, ale také při vzdělávání a rozvoji nesou manažeři obchodních skupin dílčí odpovědnost. Manažeři jsou přímými nadřízenými obchodních zástupců, mají povinnost podporovat své podřízené, dohlížet na jejich vzdělávání a rozvoj a tím zlepšovat i jejich pracovní výkon. Manažeři jsou odpovědni poskytnout svým podřízeným všechny informace týkající se systému vzdělávání. Na základě identifikace vzdělávacích potřeb svého týmu často sami plánují vzdělávací akce, rozhodují o výběru nejvhodnějších metod pro rozvoj svých podřízených, neustále monitorují a hodnotí jejich znalosti. Mimo jiné také poskytují rady při plánování osobního rozvoje pracovníků.

Obchodní zástupci

Významnou část odpovědnosti za řízení svého vzdělávání a rozvoje mají i sami obchodní zástupci, kteří ovlivňují svůj přístup ke vzdělávání, měli by se sami podílet na analýze svých vzdělávacích potřeb a sdílet je se svým nadřízeným či lektory při školení. Aby mohli vykonávat svoji profesi, musí být dostatečně vzdělaní a získané znalosti a dovednosti ze školení by měli být schopni uplatňovat při své práci. Pracovníci jsou vzděláváni za pomoci zkušených lektorů a rozvíjeni pomocí manažerů, ale také by měli uplatňovat z části samostatně řízení vzdělávání, o kterém pojednává kapitola 1.5. Vzdělávání by si také měli přizpůsobit aktuálním pracovním požadavkům, tak aby svým klientům poskytli co nejlepší služby. S tímto tématem je spojeno i plánování osobního rozvoje a kariéry, které je zejména na straně pracovníka, neboť je osobou, která rozhoduje o své budoucnosti a svým úsilím ovlivňuje svoji kariéru.

3.2 Systém vzdělávání

3.2.1 Identifikace vzdělávacích potřeb

Vzdělávací potřeby se v podniku přizpůsobují především podmínkám trhu (produkty, konkurence, technologie), společnosti, ale také podle platné legislativy a požadavků České národní banky. Potřeby jsou identifikovány podle pracovních pozic v podniku. Na identifikaci vzdělávacích potřeb se podílí vedoucí pracovníci, kteří rozhodují o potřebách svých podřízených vzhledem ke konkrétní situaci, dále i oblastní trenéři, lektoři, kteří vidí přístup pracovníků na školeních.

Vzdělávání se uzpůsobuje na základě vyhodnocení vzdělávacích akcí od účastníků. Vyhodnocení se využívá písemnou formu nebo ústně a lektoři si zaznamenávají připomínky, které poté mohou být konzultovány s koordinátorkou oddělení vzdělávání i příslušným manažerem obchodníka. Své potřeby plánují i sami obchodní zástupci, stanovují si aktuální požadavky v závislosti na jejich současných zkušenostech.

Identifikace potřeb se pojí zejména s následujícími milníky:

- **Nábor nového obchodníka** – nováček musí splnit povinná školení pro všechny i školení pro nováčky, která jsou pro ně určena,
- **Změna pracovní pozice** – nová školení dle konkrétní pozice,
- **Iniciativa a sebehodnocení obchodníka** – zájem o účast na volitelných akcích, uvědomění si vlastních potřeb vzdělávání na základě sebehodnocení, jež je základem pro osobní rozvoj a plánování kariéry pracovníka,
- **Hodnocení manažerem** – manažer hodnotí výkon a potenciál obchodníků, poskytuje jim zpětnou vazbu, součástí je navržení kroků pro zlepšení, identifikace potřeb a nastavení profesního rozvoje, pro hodnocení manažeři využívají *hodnotící pohovor* i *hodnotící dotazník*,
- **Hodnocení Mystery shopping** – výsledky přichází manažerům obchodních skupin, hodnocení se týká vedoucích agenturních pracovníků, úkolem manažerů je následné předání výsledků obchodníkům a stanovení závěrů co dělat, aby výsledky byly lepší.

Pro analýzu potřeb se využívají i další možnosti zmiňované ve fázi vyhodnocování, které jsou v této fázi detailněji představeny.

3.2.2 Plánování

Plánování vzdělávání centrálně zajišťuje oddělení Vzdělávání a Partnerů, které každý rok plánuje jednotlivá školení vč. etně termínů, smluvních zařízení a lektorů. *Cílem* je sestavení vzdělávacích programů tak, aby odpovídaly legislativním požadavkům a byla zajištěna konkurenceschopnost firmy na trhu.

Školení jsou centrálně plánována na každý měsíc a je vytvořen přesný harmonogram. Hlavní funkci při plánování má senior manažer vzdělávání a koordinátorka vzdělávání. Koordinátorka zajišťuje veškerou organizaci vzdělávacích akcí. Oddělení vzdělávání také plánuje školení na e-learningu, kde je přístupná celá řada kurzů, které musí zástupci plnit. Školení se plánují i na oblastním ředitelství, kde jsou sestavovány dle nařízení oddělení vzdělávání nebo individuálně manažery, oblastními trenéry i odbornými inspektory podle potřeb společnosti i pracovníků.

Centrálně plánovaná školení se uskutečňují zejména externě ve školicích střediscích, konkrétně v hotelech v Mochově a v Poděbradech. Pro účastníky je v hotelu zajištěno ubytování a stravování. Hotely jsou vybavené speciální školicí místností, tak aby byl zajištěn komfort při vzdělávání. Školení plánována v rámci regionů se konají nejčastěji v prostorách ředitelství v Plzni, kde je uzpůsobena školení zasedací místnost.

Externí vzdělávací akce, které jsou pořádány mimo plzeňské ředitelství, vedou zkušení akreditovaní lektoři spadající pod oddělení vzdělávání v Praze. Lektoři si sami prošli činností pojišťovacího zprostředkovatele, a proto dávají účastníkům názorné příklady z praxe. Školení na ředitelství v Plzni vedou odborní inspektoři a oblastní trenéři, často si vytváří i školení sami manažeři pro svůj tým. Po domluvě se zde pořádají i školení, které vedou tzv. Smluvní partneři.

Ve vzdělávání a rozvoji se ve společnosti využívá celá řada **metod**, z nichž dále jsou představeny metody nejvíce používané. Mezi *metody vzdělávání na pracovišti* ***– on the job***, patří následující metody:

- **koučování,**
- **mentorování,**
- **konzultace,**
- **asistování,**
- **pracovní porady.**

Koučování v organizaci zejména používají manažeři pro rozvoj obchodníků. Manažeři předávají úkol obchodníkům, kteří se úkol snaží vyřešit podle svého uvážení, následuje společné řešení problému, při kterém manažer vyhodnotí řešení obchodníka a poskytne mu svůj názor na zlepšení. *Mentorování* využívají na vzdělávacích akcích speciálně vyškolení lektoři poskytující obchodníkům své zkušenosti, rady a odborné vedení. *Konzultace* jsou ve firmě využívané při řešení konkrétních pojistných nabídek klientům a poskytují je manažeři, odborní inspektoři a trenéři na oblastním ředitelství. *Asistování* je uplatňováno v rámci adaptačního procesu, kdy manažer či zkušený obchodník asistuje novákovi při schůzce s klienty, poskytuje odborné rady a zpětnou vazbu. *Pracovní porady* jsou ve firmě organizovány pravidelně v každém měsíci. Pracovní poradu si vede sám každý manažer obchodní skupiny. Účastní se obchodníci, referentky příslušné kanceláře, které dělají zápis z porady a vyzdvihují klíčové body, které jsou zpětně komunikovány účastníkům.

Z metod využívaných *mimo pracoviště* – *off the job,* se využívají nejčastěji:

- **semináře,**
- **případové studie,**
- **workshopy,**
- **hraní rolí,**
- **e-learning.**

Semináře jsou jednou z metod ve firmě, která je nejvíce využívána. Za semináře se dají považovat všechny externí vzdělávací akce mimo ředitelství, které vedou zkušení lektoři formou diskuse, přednášek i interaktivní formou. Na seminářích se účastníci dozvídají i o praktických příkladech z praxe. *Případové studie* se ve firmě využívají zejména při externích školení, kdy jsou představeny jednotlivé problémy demonstrující reálnou skutečnost, žáci se snaží problém pochopit a nalézt vhodná řešení. Uplatňují se především při vytváření vhodných nabídek pojistné ochrany. *Workshopy* jsou vedeny na oblastním ředitelství nebo jen na konkrétní oblastní kanceláři pro menší skupinu lidí. Během roku jsou pořádány nejčastěji, při potřebě hromadné konzultace problému a komunikování společného řešení. Workshopy se týkají jak produktové nabídky, tvorby kalkulací apod. *Hraní rolí* se uplatňuje na školeních, které jsou zaměřené více interaktivně často ve školicích zařízeních při školení obchodních dovedností, konkrétně při nácviku rozhovorů s klientem, schůzky, nabídky i prodeje produktů.

Hraní rolí se odehrává v menších skupinách, kdy se sleduje konkrétní řešení daného problému, lektoři poskytují zpětnou vazbu hodnocením. *E-learning* jako trend vzdělávání se v posledním roce ve firmě hojně rozšířil. E-learningové kurzy jsou využívány jako samostatné kurzy určité problematiky anebo jsou doplněním absolvovaných školení a slouží pro ověření znalostí. E-learning je řízen oddělením vzdělávání. Jsou zde převážně povinné kurzy, které musí každý pracovník splnit.

Financování vzdělávacích akcí

Za financování centrálně zajišťovaných vzdělávacích akcí mimo ředitelství odpovídá oddělení vzdělávání, které má stanovený rozpočet financí od vedení pojišťovny, ze kterého se hradí veškeré vzdělávání nových i stávajících obchodníků. Výjimkou ale školení stávajících obchodníků probíhá v rámci regionu na ředitelství. Každé ředitelství má přidělené finanční prostředky z generálního ředitelství, ze kterých hradí školení pořádaná na uvedeném regionu. Náklady školení na regionu se hradí přímo z nákladového střediska oblastního ředitelství. Podle domluvy se hradí občerstvení, studijní materiály atd., nebo pokud se zařizují na proškolení jiná místa než oblastní ředitelství, hradí se náklady na místo školení.

Účastníci musí splnit celou řadu povinností při návštěvě školení. Aby mohli kurz zdarma, jsou povinni absolvovat kurz celý. Pokud kurz opustí, nebo pokud se budou chovat během školení nevhodně, budou vyloučeni a cena kurzu jim bude účtována. I pokud se však neomluví z účasti, bude jim účtován celý kurz. Na pořádaná školení si účastníci zajišťují a hradí pouze dopravu sami. Obchodník si sám dále platí při nástupu část za registraci u České národní banky, dále si hradí poplatky za certifikační zkoušky odborné způsobilosti pro distribuci pojištění a v případě zájmu také zkoušky na investice, penze nebo úvěry.

3.2.3 Realizace

Ve společnosti jsou nabízeny následující vzdělávací programy pro obchodní zástupce:

- **Vstupní školení**

Každý nově nastupující obchodník musí absolvovat povinné vstupní vzdělávání. Začátek školení je v den nástupu, kdy se vyřizuje personální agenda, během školení se obchodníci seznamují s pracovním řádem, předpisy bezpečnosti práce a požární

ochrany. Jsou jim komunikovány základní informace, pravidla ve spoleļnosti i dodrģování zásad. Absolvování uvedeného ġkolení je dŢleģité pro lepġí adaptaci v novém pracovním prostŚedí. NovŊ nastupující obchodníky manaģer seznamuje se systémem vzdŊlávání, s prŢvodcem zkuġební dobou a systémem odmŊŔování.

- **Odborné ï legislativní ġkolení**

Odborné ġkolení vyplývá ze zákonŢ, existuje jich celá Śada. Do této oblasti zasahuje zejména Zákona ļ.170/2018 Sb., o distribuci pojiġtŊní a zajiġtŊní, dále pak Zákon ļ.427/2011 Sb. o doplŔkovém penzijním spoŚení, Zákon ļ. 257/2016 Sb. o spotŚebitelském úvŊru, Zákon ļ. 256/2004 Sb. o podnikání na kapitálovém trhu.

Výstupem kurzŢ je udŊlení certifikace pro výkon ļinnosti pojiġŠovacího zprostŚedkovatele, zprostŚedkování jednotlivých druhŢ pojistných produktŢ (pojiġtŊní aut, bydlení, odpovŊdnosti) i nepojistných produktŢ (investice, penze, úvŊry). Pro obchodníky existují povinné i nepovinné certifikace.

a) zkouġka odborné zpŢsobilosti

NovŊ nastupující obchodníci musí povinnŊ absolvovat semináŚ, jehoģ cílem je absolvování zkouġky odborné zpŢsobilosti, která je nezbytná pro výkon ļinnosti pojiġŠovacího zprostŚedkovatele. V rámci semináŚe se úļastníci seznamují s oblastmi, které jsou vyģadované zákonem, nahlíģí na odvŊtví pojiġŠovnictví, pojistného práva a pŚísluġných zákonŢ. ZávŊreļnou zkouġku úļastníci plní v rámci e-learningového programu. Úļastníci jsou na základŊ certifikace zapsáni do Registru Ļeské národní banky.

b) zkouġka o distribuci pojiġtŊní

NovŊ k roku 2020 musí mít vġichni obchodníci povinnŊ dle zákona certifikace na vġechny oblasti pojiġtŊní, které chtŊjí distribuovat svým klientŢm. U nastupujících nováļku je jiģ certifikace zaļlenŊna do adaptaļního procesu. Pro pŚípravu na certifikaļní zkouġky jsou zavedeny semináŚe, které jsou zamŊŚené na základy pojiġŠovnictví, aktuální situaci na pojistném trhu a základy pojistných produktŢ. ÚļastníkŢm je blíģe pŚedstavena ļinnost obchodních zástupcŢ. Stávající obchodníci mají povinnost splnit certifikace bŊhem tohoto roku. Pro pŚípravu na zkouġky je vyuģíváno samostudium v rámci cviļných kurzŢ na e-learningu.

c) zkoušky na investice, úvěry, penze

Stávající obchodníci a vedoucí agenturních kanceláří mohou dobrovolně složit zkoušku na investice, úvěry, penze, na základě které získají certifikace a možnost nabízet tyto produkty klientům. Pro přípravu mohou využít zejména samostudium nebo pořádaná školení. Samostudium je formou zkušebních testů na e-learningu.

- **Produktová školení**

Produktová školení jsou také povinná a orientují se na nabízené produkty pojišťovny a pořádají se v rámci regionu na oblastním ředitelství. Produktová školení se konají na základě nařízení oddělení vzdělávání nebo podle potřeb pracovníků na oblastním ředitelství. Školení je doplňováno e-learningovými testy i splněním zadaných úkolů.

- **Obchodní dovednosti**

Pro nově nastupující existuje seminář základních obchodních dovedností, který se orientuje na prodejní cyklus, vyhledávání kontaktů, práci s kontakty, roli obchodníka u klienta, obchodní schůzky, uzavírání smluv, rozhovory, telefonáty, myšlenkové mapy, vzbuzení zájmu, analýzu klienta, zvýšení kvality obchodního vztahu i konkurenční výhodu obchodníka. Zaměřuje se na praktické řešení, které obchodníci využijí v praxi. Semináře obchodních dovedností jsou pro nově nastupující povinné, existují řada dalších školení, která si mohou obchodníci zvolit dobrovolně, viz školení následující.

Pro stávající obchodníky jsou nabízeny kurzy na moderní obchodní nástroje a efektivní obchodní či vyjednávací techniky. Cílem kurzů je prohloubení obchodních dovedností, zvýšení konkurenční výhody a zlepšení kvality obchodního vztahu s klienty.

Konkrétně *pro vedoucí agenturních kanceláří* jsou připraveny kurzy pro vedení a rozvoj agentury, které se orientují na směřování agentury, rozvíjení podnikatelských dovedností, stanovení cílů, financování kanceláře, řízení nákladů a výnosů, hledání spolupracovníků, efektivní řízení agentury, zvládání konfliktů a práci s časem.

- **Další školení**

V průběhu své činnosti u pojišťovny musí povinně obchodníci absolvovat ***školení týkající se nařízení o ochraně osobních údajů*** (tzv. GDPR) a ***opatření proti praní špinavých peněz*** (AML).

Podle potřeb na oblastním ředitelství se pořádají i *kurzy počítačové gramotnosti*, které jsou zaměřeny na práci s firemními aplikacemi nezbytné např. pro kalkulaci pojištění. *Jazykové kurzy* nejsou ve firmě pořádány.

Po naplánování jednotlivých vzdělávacích akcí koordinátorka vzdělávání dohodne konkrétní termíny a určí přesná místa konání školení, rozdělí lektory, připraví jim příslušné materiály, listiny účastníků apod. Účastníkům jsou zasílány pozvánky do emailových adres, ve kterých naleznou veškeré informace k tréninkům – obsah, materiály, harmonogram, místo konání, požadavky, cíle apod. Studijní materiály účastníci dostávají před konáním tréninku.

Vlastní realizace vzdělávání začíná příjezdem lektora a účastníků na místo konání akce. Po ukončení vzdělávací akce jsou ověřovány znalosti účastníků mnoha způsoby. Účastníci by měli využívat získané znalosti ihned v praxi. Po absolvování některých kurzů je účastníkům předán certifikát, který obstarává právě oddělení vzdělávání. Oddělení vzdělávání i trenéři na oblastním ředitelství si vedou evidenci účastníků vzdělávací akce i záznamy o jejím průběhu.

3.2.4 Vyhodnocování

Činnost obchodníků vychází z jejich vzdělanosti. V Generali se využívá celá řada forem hodnocení činnosti pracovníků. Jsou zde nastaveny kontrolní mechanismy, jejichž cílem je zajištění kvalitní péče o klienta, dodržování zákonů, interních předpisů, předcházení vzniků odchylek od požadovaného stavu, podvodnému jednání či zmenšení rizik a ztrát plynoucí firmě z činnosti obchodníků.

Na obchodníky jsou kladeny požadavky při nástupu (odbornost, důvěryhodnost) i na stávající zkušené pracovníky (etická pravidla, kontrola kvality).

Kontroly kvality činnosti obchodníků, které reagují na konkrétní potřeby ve firmě, probíhají na základě podnětů vedení, organizačních jednotek, obchodníků, manažerů, České národní banky i oznámení o podezření podvodného jednání. Pravidelně se kontroluje činnost nově nastupujících i aktivních obchodníků. *Proto je ve firmě dán důraz kladen na pravidelná školení, která ověřují kvalifikaci, znalosti a schopnosti obchodníků, velký důraz se klade i na dodržování etických hodnot.*

Na efektivním a funkčním kontrolním systému ve firmě se podílí zaměstnanec, obchodník, manažer i členové orgánů společnosti, kteří provádí tzv. **interní audit**. **Externí audit** vykonává orgán dohledu – Česká národní banka.

Dále jsou zmíněny nejdůležitější způsoby vyhodnocování:

Česká národní banka (ČNB) jako orgán dohledu provádí externí audit a kontroluje činnost obchodníků vyplývající z procesu vzdělávání. ČNB provádí procesní kontroly, to znamená, že kontroluje, zda jsou v systémech všechna povinná data či analýzy podle platné legislativy. Kontroly provádí například i na základě stížností. Na základě kontrol jsou přizpůsobeny i potřeby vzdělávání.

Kontroly v rámci firmy provádí například *Oddělení CSO*, které je nejen odpovědné za evidenci pracovníků, jejich certifikací a osvědčení o úspěšném vykonání odborných zkoušek, ale i za vydávání interní předpisů. Oddělení zároveň provádí kontrolu dodržování předpisů, ověřuje platnost certifikací a osvědčení pracovníků. *Tým kontroly obchodní služby (TKOS)* je odpovědný za datový monitoring dodržování i porušování povinností jednotlivých obchodníků a šetření odchylek oproti standardnímu chování. Zaměřuje se i na dohled obchodníků ze strany manažerů.

Hodnocení manažerů

Manažer jako vedoucí pracovník dohlíží na své podřízené, hodnotí jejich výkon, zvládání pracovních povinností, potenciál, komunikuje s nimi, šetří různé případy a sám s obchodníkem šetří další možnosti vzdělávání a rozvoje. Manažeři poskytují svým podřízeným zpětnou vazbu, předávají jim své know-how Manažeři hodnotí své podřízené mnoha způsoby – na základě *pozorování, dosažených výsledků, dotazníku i hodnotícího pohovoru*. V rámci hodnotícího pohovoru se hodnotí výkon a přínos obchodníka, manažer je poté seznamuje s výsledky hodnocení, součástí je navržení kroků pro zlepšení a nastavení profesního rozvoje.

Sebehodnocení

Každý pracovník by si měl sám hodnotit svoji činnost, své dosažené výsledky. Sebehodnocení je podkladem pro osobní a kariérní rozvoj pracovníka, slouží pro stanovení nových cílů a jednotlivých aktivit pro dosažení profesního růstu.

Hodnocení vzdělávacích akcí od účastníků

Ve firmě jsou hodnoceno absolvování vzdělávacích akcí zpětnou vazbou od účastníků. Zpětná vazba probíhá buď ústně nebo pomocí dotazníků, které jsou vyplňovány lektorům a trenérům vzdělávací akce. Lektoři poté hodnocení mohou konzultovat s oddělením vzdělávání a dle toho upravovat svůj přístup na školení, také mohou komunikovat s manažery o potřebách jejich obchodníků. Často je vzdělávání ověřováno formou testů na e-learningu nebo pomocí úkolů, které účastníci dostanou ke splnění.

Mystery shopping

Mystery shopping slouží pro kontrolu sítě poboček Generali či agenturních kanceláří a je prováděn nezávislou agenturou, která měří a vyhodnocuje kvalitu daného obchodního místa či kvalitu poskytovaných služeb. Kontroly probíhají na základě návštěvy fiktivního klienta na pobočce. Zpětná vazba slouží manažerům obchodních skupin, pod které agentury spadají, a umožňuje zlepšovat přístup obchodníků ke svým zákazníkům.

Shrnutí popisné části:

Generali Česká pojišťovna má významné postavení na pojišťovacím trhu v České republice. Aby byla zajištěna její konkurenceschopnost, musí mít kvalifikované obchodní zástupce. Na profesionalitu a kvalitu poskytovaných služeb od obchodních zástupců jsou neustále kladeny vyšší požadavky. Vysoce kladené nároky vyplývají z neustále se měnících podmínek na trhu, především z požadavků České národní banky. Nároky na vzdělanost pracovníků mohou mít vliv na výkonnost, motivaci i další působení v organizaci.

Z deskripce systému vyplývá, že je ve společnosti pro danou klíčovou skupinu uplatňováno systematické vzdělávání, které se skládá z fáze identifikace potřeb, plánování, realizace a vyhodnocování. Odpovědnost za nastavení systému vzdělávání má oddělení Vzdělávání a Partnerů. Významnou úlohu mají ve vzdělávání i rozvoji lektoři, trenéři vzdělávacích akcí. Klíčovou roli ale mají zejména manažeři obchodních skupin, kteří jsou přímými nadřízenými obchodních zástupců.

Následující část práce se zabývá tím, jak vnímají systém vzdělávání a rozvoje ve společnosti samotní obchodní zástupci.

4 Výzkumné šetření

Předmětem uvedené kapitoly je výzkumné šetření. Úvodem je popsán cíl výzkumného šetření spolu s výzkumnými otázkami, dále je uveden popis nástroje, realizace šetření, charakteristika respondentů, samotné vyhodnocení dat. V závěru kapitoly jsou celkově shrnuty výsledky a odpovědi na výzkumné otázky.

4.1 Cíl a výzkumné otázky

Cílem výzkumného šetření bylo zjistit názory klíčové skupiny pracovníků na aktuální systém vzdělávání a rozvoje ve společnosti.

V návaznosti na uvedený cíl byla formulována následující **výzkumná otázka**:

Jak obchodní zástupci hodnotí současné vzdělávání ve společnosti?

K naplnění výzkumné otázky byly stanoveny následující výzkumné otázky:

- *Jak obchodníci hodnotí obsah a způsoby realizace vzdělávání ve společnosti?*
- *Jak jsou z hlediska obchodních zástupců organizačně zabezpečeny vzdělávací akce?*
- *Jak je vyhodnocováno vzdělávání u obchodních zástupců?*
- *Jaký je přístup manažerů k rozvoji a vzdělávání obchodních zástupců?*

4.2 Popis nástroje

Výzkumné šetření bylo realizováno s využitím dotazníků. Dotazník byl zaměřen na následující čtyři oblasti: obsah a způsoby realizace vzdělávacích akcí, organizační zabezpečení vzdělávacích akcí, vyhodnocování vzdělávání a přístup manažerů k rozvoji a vzdělávání obchodních zástupců.

Základem pro tvorbu dotazníků byly získané informace o fungování systému vzdělávání a rozvoje ve společnosti, které byly získány pomocí analýzy interních dokumentů firmy a rozhovorů s představiteli organizace. Informace přispěly k identifikaci problematických míst, na jejímž základě bylo vyhodnoceno, jaké otázky budou v šetření položeny. Otázky byly vytvořeny vlastní a prokonzultovány ve společnosti.

Dotazník obsahuje zejména otázky uzavřené i polouzavřené. Z hlediska uzavřených otázek byly využity otázky polytomické, které umožňují výběr z více než dvou variant odpovědí. Pro výběr více variant byly konkrétně vybrány otázky výběrové, škálové, zejména v podobě Likertovy škály tj. *ano, spíše ano, spíše ne, ne* či pořadové škály 1-5.

Také jsou navrženy otázky výčtové i otázka stupnicová. Závěrem dotazníku byla použita otevřená otázka pro volné vyjádření respondentů a otázky zjišťující základní identifikační údaje.

Otázky zjišťují názory obchodníků na současný systém vzdělávání a rozvoje, ověřují jejich vzdělávací potřeby, zjišťují, co je a není pro ně přínosné, co postrádají, co by bylo vhodné změnit. Otázky zkoumají nabídku vzdělávacích aktivit, jejich přínosnost a náročnost, jež může ovlivnit jejich další působnost ve společnosti, dále pak zjišťují, jak obchodníci vnímají organizační zabezpečení vzdělávacích akcí, vyhodnocování vzdělávání i přístup jejich manažerů.

4.3 Realizace

Dotazníky byly distribuovány obchodním zástupcům v elektronické podobě prostřednictvím firemního e-mailu a za pomoci referentek příslušných kanceláří. Vytvořený formulář dotazníku je k nahlédnutí v příloze B.

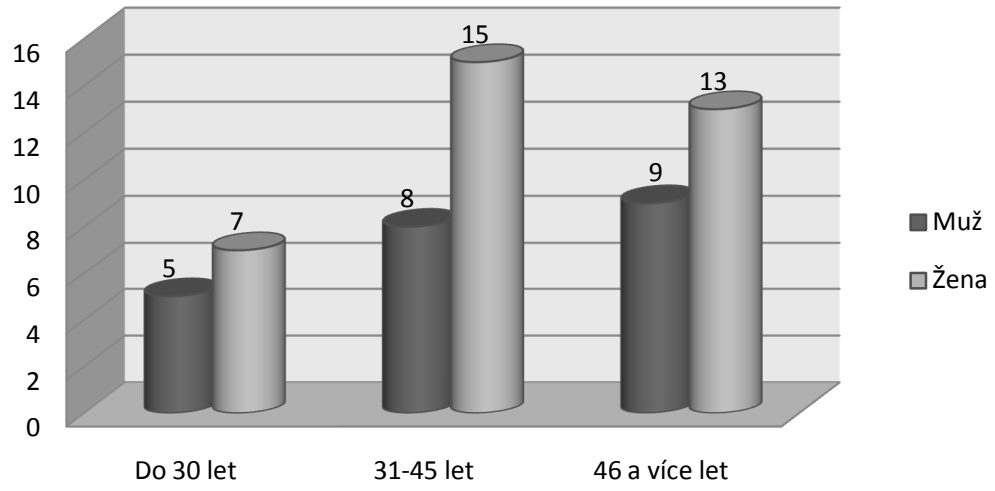
Před distribucí dotazníků byl proveden předvýzkum se třemi obchodními zástupci, na základě kterého bylo ověřeno, zda jsou pro respondenty otázky srozumitelné a zda jim rozumí. Dotazníkové šetření bylo uskutečněno během března, kdy bylo získáno 57 odpovědí ze 70 možných odpovědí. Návratnost odpovědí představuje 81,4 %.

4.4 Charakteristika respondentů

Cílovou skupinou jsou obchodní zástupci na Oblastním ředitelství v Plzni, konkrétně tedy **noví, stávající pojišťovací zprostředkovatelé a vedoucí agenturních kanceláří**. Právě jmenovaní obchodní zástupci poskytují služby zákazníkům, komunikují s nimi a vytváří tak image a konkurenční výhodu společnosti.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 57 respondentů, konkrétně 35 žen a 22 mužů. Respondenti jsou nejvíce zastoupeni ve věkové kategorii 31-45 let, tuto odpověď uvedlo 23 respondentů. V kategorii do 30 let se výzkumu zúčastnilo 12 respondentů a z kategorie 46 a více let 22 respondentů. Podle grafu č. 1, který shrnuje strukturu respondentů podle věku a pohlaví, jsou v šetření nejvíce zastoupeny ženy ve věkové kategorii 31-45 let a 46 a více let, naopak nejméně jsou zastoupeni muži do věku 30 let.

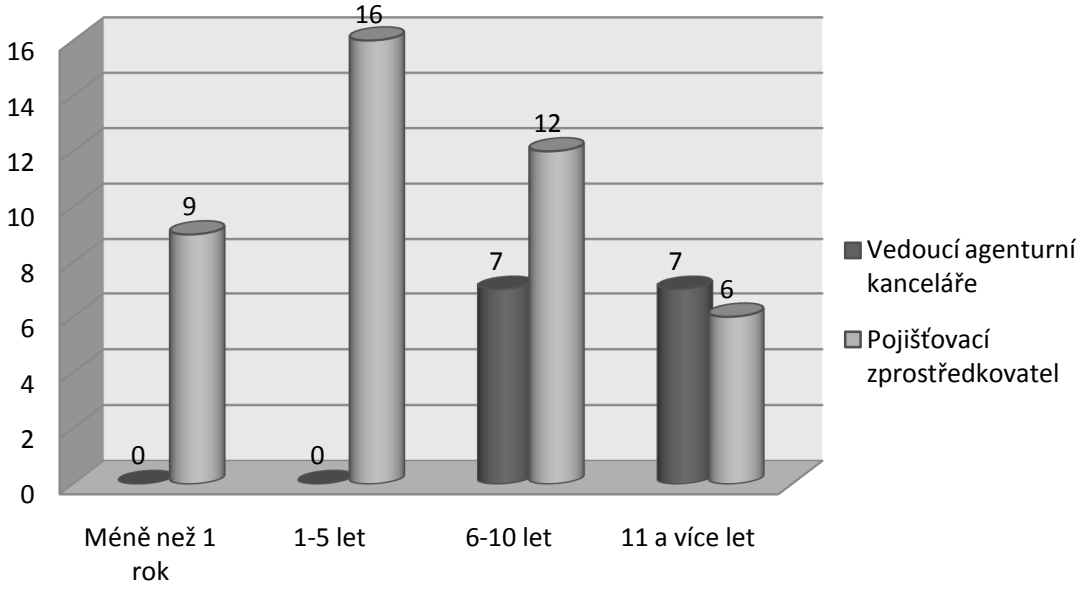
Graf ļ. 1: Struktura respondentŢ dle vĪku a pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Dotazník byl zamĪŚen na obchodní zástupce, kteŚí nejļastĪji zastávají pracovní pozici pojiğŠovacího zprostŚedkovatele, tuto pozici uvedlo 43 respondentŢ, 14 z celkového poļtu jsou na pozici vedoucí agenturních kanceláŚí. Graf ļ. 2 zobrazuje strukturu respondentŢ podle souļasné pozice a délky odpracovaných let u spoleļnosti.

Graf ļ. 2: Struktura respondentŢ dle pozice a délky odpracovaných let



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Nejvíce obchodních zástupcŧ, kteří se dotazníkového šetření zúčastnili, pracují v Generali 6-10 let (19 respondentŧ). Méně než 1 rok je zaměstnáno ve společnosti devět respondentŧ. V rozmezí 1-5 let zde pracuje 16 respondentŧ a kategorii 11 let a více let uvedlo 13 respondentŧ. Vedoucí agenturních kanceláří mají zastoupení pouze v kategorii 6-10 let a 11 a více let, z toho dŧvodu, že to jsou již zkušení obchodníci, kteří si otevřeli svoji pobočku.

Nejčastěji mají respondenti nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské s maturitou, tuto odpověď uvedlo 44 respondentŧ. Pět z nich má pouze výuční list a osm z nich má vzdělání vysokoškolské. Podmínkou výkonu pracovní činnosti obchodního zástupce je vzdělání s maturitou, proto u těch respondentŧ, kteří mají výuční list, je předpokladem, že si aktuálně maturitu dodělávají, aby mohli vykonávat svoji profesi.

Další identifikační otázkou bylo množství škození, která museli respondenti absolvovat během uplynulého roku. Nikdo z respondentŧ neodpověděl, že neabsolvoval žádné škození. Nejvíce respondentŧ (29 osob) se účastnilo 1-10 škození, 11-20 škození absolvovalo 25 osob a tři dotazovaní se zúčastnili 21 a více škození.

4.5 Vyhodnocení dat

Dotazníkové šetření je dále vyhodnoceno podle stanovených oblastí. Pro lepší přehlednost jsou výsledky dotazníkového šetření znázorněny pomocí tabulek či grafŧ a vyhodnoceny prostřednictvím absolutní a relativní četnosti a ukazatelŧ základní popisné statistiky jako je aritmetický prŧměr, modus, medián a směrodatná odchylka. Ukazatele popisné statistiky byly použity pro otázky se škálou na stupni od 1-5 i pro otázky se škálou: *Ano*, *Spíše ano*, *Spíše ne* a *Ne*. Těmto škálám byly přiřazeny hodnoty následovně: *Ano* (1), *Spíše ano* (2), *Spíše ne* (3), *Ne* (4).

Oblast 1: Obsah a zpŧsoby realizace vzdělávacích akcí pro obchodní zástupce

Oblast týkající se obsahu a zpŧsobŧ realizace vzdělávacích akcí je nejobsáhlejší a klade si za cíl zjistit názory obchodníkŧ na nabídku vzdělávání, oblasti a formy vzdělávání, náročnost, přínosnost i množství vzdělávání. K uvedené oblasti se vztahovaly následující otázky č. 1-7:

Otázka č. 1: Je podle Vás nabídka vzdělávání (školení, kurzy) ve společnosti dostačující?

Z následující tabulky č. 6 vyplývá, že nabídka školení a kurzů je respondenty hodnocena převážně kladně. *Spíše ano* nebo *ano* odpovědělo celkem 44 respondentů, což představuje 78 % dotazovaných. Ostatních 13 respondentů nehodnotí nabídku vzdělávání jako dostačující a odpovědělo *spíše ne* či *ne*.

Tab. č. 6: Je podle Vás nabídka vzdělávání ve společnosti dostačující?

	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
Ano	14	25
Spíše ano	30	53
Spíše ne	11	19
Ne	2	3

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Respondenti, kteří nejsou spokojeni s nabídkou vzdělávacích akcí či kurzů a uvedli *spíše ne* nebo *ne* v této otázce, navrhují především jazykové kurzy, které nejsou v současné době ve společnosti nabízeny. Jazykové kurzy uvedlo šest z nich. Dále respondenti navrhují školení týkající se aktuálních aplikací a novinek v technologiích, zde jsou změny především od nového roku pro obchodníky. Mezi další návrhy s menší četností odpovědí patří častější workshopy týkající se produktů či prodejních dovedností.

Otázka č. 2: Vyhovuje Vám množství školení, která musíte absolvovat, abyste mohli vykonávat svoji profesi?

Množství školení vyhovuje 13 dotazovaným a spíše vyhovuje 28 dotazovaným. V celkovém součtu hodnotí množství školení kladně 41 osob, což představuje 72 % respondentů. 16 respondentům spíše nevyhovuje množství školení, které musí povinně absolvovat, aby mohli vykonávat svoji profesi. Odpovědi shrnuje tabulka č. 7.

Tab. č. 7: Vyhovuje Vám množství školení, která musíte absolvovat?

	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
Ano	13	23
Spíše ano	28	49
Spíše ne	16	28
Ne	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Nebyla zde ale zjištěna jasná souvislost mezi množstvím školení a tím, zda množství obchodníkům vyhovuje. Zajímavostí je, že polovina vedoucím agentur množství školení spíše nevyhovuje.

Otázka č. 3: Je podle Vás vzdělávání během adaptačního období náročné pro nově nastupující obchodníky?

Tato otázka si klade za cíl zjistit, jak obchodníci vnímají náročnost vzdělávání v prvních měsících působení u společnosti. Z tabulky č. 8 vyplývá, že celkem 74 % respondentů (42 osob) se ztotožňuje s náročností vzdělávání, z toho konkrétně 27 respondentů uvedlo odpověď *ano* a 15 respondentů *spíše ano*. 15 respondentů také odpovědělo *spíše ne* a podle nich vstupní vzdělávání příliš náročné není.

Tab. č. 8: Je podle Vás vzdělávání během adaptačního období náročné pro nově nastupující obchodníky?

	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
Ano	27	48
Spíše ano	15	26
Spíše ne	15	26
Ne	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Obchodníci, kteří odpověděli *ano* či *spíše ano* měli za úkol vyjádřit, co konkrétně vnímají jako náročné v rámci adaptačního období. Nejvíce respondenti uvádí velké množství nových informací a poznatků, které nově nastupující musí vstřebat, zároveň musí absolvovat školení a různé testy, zvládnout certifikace a jejich k tomu pojišťovat. Obchodníci také zmiňují, že výše uvedené je jejich více náročné zejména pro nováčky, kteří se v oboru pojišťovnictví dříve nepohybovali a nemají zde zkušenosti. Podle respondentů je pro nováčky důležité, aby dostatečně znali nabízené produkty a zvládali prodejní proces a komunikaci s klienty.

Otázka č. 4: Považujete absolvovaná školení za přínosná pro Váš pracovní výkon?

Pozitivně obchodníci hodnotí přínosnost absolvovaných školení. Celkem 45 obchodníků, tedy 79 %, uvedlo odpověď *ano* či *spíše ano* a hodnotí tak absolvovaná školení jako přínosná. 12 respondentů odpovědělo *spíše ne* a nevnímají tak absolvovaná školení jako dostatečně přínosná. Odpovědi respondentů znázorňuje tabulka č. 9.

Tab. č. 9: Považujete absolvovaná školení za přínosná pro Váš pracovní výkon?

	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
Ano	21	37
Spíše ano	24	42
Spíše ne	12	21
Ne	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Ti obchodníci, kteří uvedli *ano* či *spíše ano* hodnotí absolvovaná školení jako přínosná nebo spíše přínosná, uvedli, že během školení získávají mnoho nových informací např. o produktech, prodejních postupech, novinkách na trhu, kromě získání nových znalostí školení pomáhají také k rozšíření a ujasnění si stávajících znalostí. Podle respondentů jsou často během školení představovány praktické příklady z praxe a školení tak umožňuje lepší objasnění těchto příkladů a lepší pochopení dané problematiky. Přínosem pro obchodníky je především to, že mohou šetřit i konzultovat různé problémy a praktické případy se školiteli, ale také zejména se svými kolegy a navzájem si tak mohou vyměňovat své zkušenosti a poznatky, získávat názory od jiných kolegů. Obchodníci se často dozvídají různé tipy a rady, které mohou usnadnit jejich práci.

Otázka č. 5: Připravila Vás absolvovaná školení/kurzy v dostatečné míře na certifikace?

Uvedená otázka měla za cíl zjistit, zda absolvovaná školení či kurzy připraví obchodníky v dostatečné míře na certifikace. Z následující tabulky č. 10 je patrné, že téměř 60 % obchodníků (33 osob) se domnívá, že jsou v dostatečné míře připraveni na certifikace. Odpověď *ano* uvedlo jen respondentů, *spíše ano* odpovědělo 27 respondentů. Odpověď *spíše ne* či *ne* uvedlo celkem 24 respondentů, tito obchodníci hodnotí přípravu na certifikace jako nedostatečnou.

Tab. č. 10: Připravila Vás absolvovaná školení v dostatečné míře na certifikace?

	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
Ano	6	11
Spíše ano	27	47
Spíše ne	16	28
Ne	8	14

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Následující tabulka č. 11 srovnává hodnoty pro modus, medián, aritmetický průměr a směrodatnou odchylku pro výše uvedené škálové otázky.

Tab. ļ. 11: Statistické ukazatele pro otázku ļ. 1-5

Otázka	Modus	Medián	Aritmetický prŢmČr	SmČrodatná odchylka
Otázka ļ. 1 ï Hodnocení nabídky	2	2	2,02	0,77
Otázka ļ. 2 ï Mnoģství ģkolení	2	2	2,05	0,72
Otázka ļ. 3 ï Náročnost vzdČlávání	1	2	1,79	0,84
Otázka ļ. 4 ï PŘínosnost vzdČlávacích akcí	2	2	1,84	0,75
Otázka ļ. 5 ï PŘipravenost na certifikace	2	2	2,46	0,87

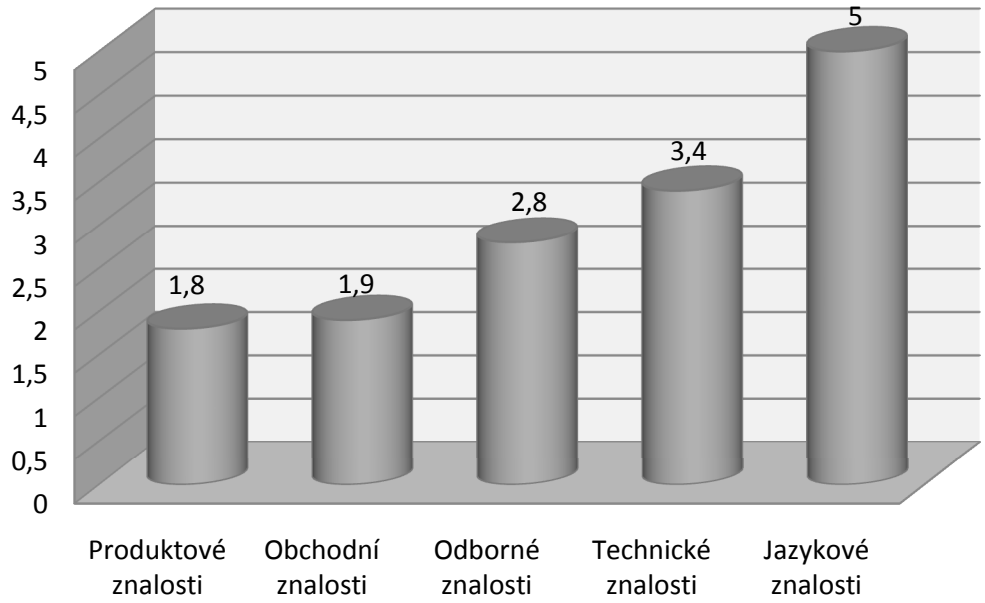
Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Z tabulky je patrné, ģe nejļastČjší odpovČĎ ï modus má nejvyģší hodnotu u otázky ļ. 3 poukazující na náročnost vzdČlávání v rámci adaptaļního období, zde nejļastČji hodnotili obchodníci *ano,* tedy 1. Uvedená otázka vykazuje i nejniģší prŢmČrnou hodnotu odpovČdí, kdy se vČtšina respondentŢ přiklání k náročnosti vzdČlávání. V uvedeném kontextu data k této otázce ukazují na negativní hodnocení, oproti ostatním otázkám. Co se týče ostatních otázek, zde modus a medián vykazuje stejné hodnoty, tedy 2 ï *spíše ano*. PrŢmČrné hodnoty odpovČdí se odchylují od pozitivních hodnot u otázky ļ. 1, 2 i 5. Z hlediska oblasti pojišťovnictví a náročnosti v oboru, firma ač tak neovlivní mnoģství vzdČlávacích aktivit. Společnost by se ale mČla vČnovat zlepšení v nabídce, přípravenosti na certifikace i jiģ zmiňované náročnosti v adaptaļním procesu. PŘínosnost vzdČlávacích akcí, tedy otázku ļ. 4, hodnotí respondenti spíše pozitivnČ. Míra variability hodnot je u všech otázek na podobné úrovni. Nejniģší míru variability vykazuje otázka týkající se mnoģství ģkolení, naopak nejvyģší je u otázky zkoumající přípravenost na certifikace, zde jsou vidČt vzájemné odlišnosti v názorech.

Otázka ļ. 6: SeřaĎte následující oblasti vzdČlávání, podle dŢleģitosti pro Vaši profesi.

Otázkou ļ. 6 respondenti hodnotili dŢleģitost jednotlivých oblastí vzdČlávání pro svoji profesi na stupnici 1:nejvíce dŢleģité ï 5:nejménČ dŢleģité, kde mČli oblasti seřadit. Uvedenou otázku znázorňuje graf ļ. 3. Graf vykazuje prŢmČry pořadí u jednotlivých variant odpovČdí.

Graf ļ. 3: SeŚaŅte následující oblasti vzdĎlávání, podle dŢleģitosti pro VaģI profesi



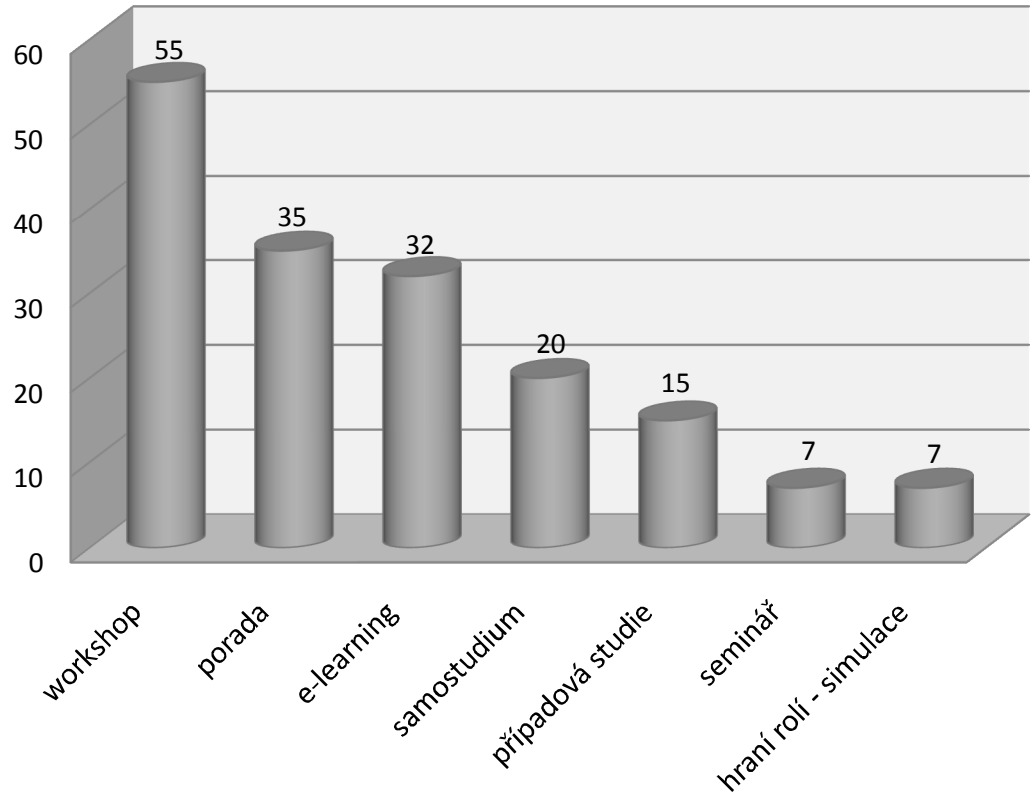
Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

CelkovĎ respondenti jako nejdŢleģitĎjģí oznaļili produktové znalosti zamĚŚující se na jednotlivé produkty i servis klientŢ. Tato odpovĎŇ s prŢmĚrnou hodnotou dŢleģitosti 1,8 vykazuje nejlepģí poŚadí dle prŢmĚru. Následují obchodní dovednosti jako vyjednávání, komunikace ļi prezentace s prŢmĚrnou hodnotou odpovĎdi 1,9. Zajímavostí pro autorku je, ģe odborné neboli legislativní znalosti (prŢmĚrná hodnota 2,8), které musí mít obchodníci podle zákona, Śadí aģ na tŚetí místo a tudíģ je obchodníci neoznaļují jako nejvíce dŢleģité. Následují technické znalosti (prŢmĚrná hodnota 3,4), které pŚi své práci obchodníci využívají nepŚetrģitĎ a potŚebují je pro kaģdodenní práci s poļítaļem, mobilem, tiskárnou apod. Na poslední místo Śadí obchodníci znalosti cizího jazyka, tuto odpovĎŇ uvedli jednoznaļnĚ vģichni respondenti na poslední pozici, tedy na stupni 5.

Otázka ļ. 7: Jaké formy vzdĎlávání Vám nejvíce vyhovují?

Uvedená otázka mĚla za úkol objasnit, jaké formy vzdĎlávání obchodníkŢm nejvíce vyhovují. Souhrnné poļty odpovĎdí zachycuje následující graf ļ. 4.

Graf ļ. 4: Jaké formy vzdĐlávání Vám nejvíce vyhovují?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

V této otázce mĐli respondenti moģnost kaģdý vybrat 3 formy vzdĐlávání, které jim nejvíce vyhovují. Z výģe uvedeného grafu je patrné, ģe nejlépe hodnoceny jsou ve firmĐ workshopy, které uvedlo celkem 55 respondentŢ. Workshopy jsou jednou z forem, která je ve spoleļnosti nejvíce vyuģívána. Dále jsou v poŚadí nejoblíbenĐjģí formou vzdĐlávání porady, tuto odpovĐĎ uvedlo 35 respondentŢ, následuje e-learning (32 respondentŢ), samostudium (20 respondentŢ) a pŚípadové studie (15 respondentŢ). Nejmenģí zastoupení s poļtem 7 respondentŢ mají seminárŚe, které se ļasto konají více dnŢ externĐ mimo oblastní Śeditelství a hraní rolí, neboli simulace, pŚi kterých se obchodníci snaģí napodobit reálnou situaci napŚ schŢzku s klienty.

Oblast 2: Organizační zabezpečení vzdělávacích akcí

Druhá oblast zjišťuje názory obchodníků na organizační zabezpečení vzdělávacích aktivit. Oblast je zaměřena na informovanost o nabídce vzdělávacích akcí, realizaci školení, množství informací a materiálů předávaných na vzdělávací akci i výběr školitelů. K oblasti se vztahují následující otázky č. 8-10:

Otázka č. 8: Jste dostatečně informován/a o nabídce vzdělávacích akcí ve společnosti?

Otázky č. 8 zjišťovala, zda jsou obchodníci dostatečně informováni o nabídce vzdělávacích akcí ve společnosti. Z tabulky č. 12 je patrné, že většina respondentů, celkem 33 dotazovaných, odpovědělo *ano* či *spíše ano*. To znamená, že pro téměř 60 % dotazovaných je informovanost o nabídce školení dostatečná. Nicméně nejvíce polet (24 respondentů) odpovědělo *spíše ne*. Tito respondenti se domnívají, že nejsou dostatečně informováni o nabídce vzdělávacích akcí ve společnosti.

Tab. č. 12: Jste dostatečně informován/a o nabídce vzdělávacích akcí ve společnosti?

	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
Ano	16	28
Spíše ano	17	30
Spíše ne	24	42
Ne	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Z tabulky č. 13 vyplývá, jak již bylo řečeno, že modus či nejčastější hodnota, je *spíše ne* (3), což poukazuje na nedostatečnou informovanost. Průměrná hodnota 2,14 se také mírně odchyluje od pozitivních hodnot. Směrodatná odchylka se výrazně neodlišuje od předem charakterizovaných škálových otázek.

Tab. č. 13: Statistické ukazatele pro otázku č. 8

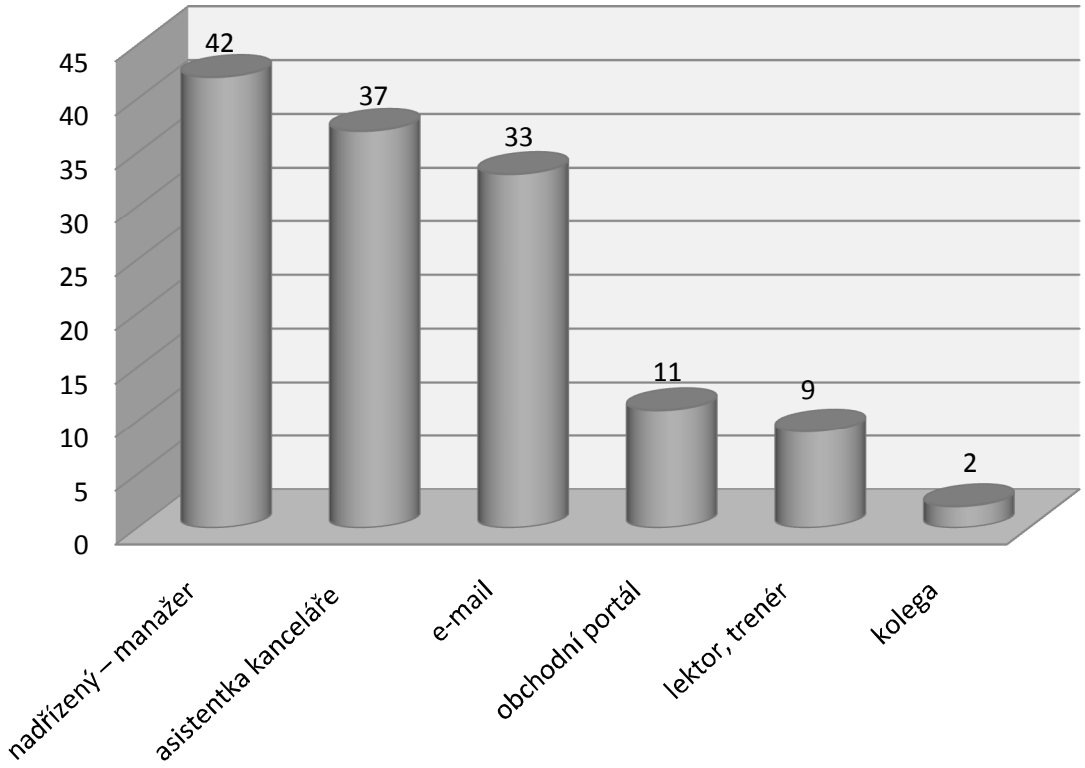
Otázka	Modus	Medián	Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka
Otázka č. 8 – Informovanost o nabídce	3	2	2,14	0,83

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9: Jakým způsobem se nejčastěji dozvídáte o školení?

Tato otázka měla za cíl zjistit způsob, jakým se obchodníci nejčastěji dozvídají o jednotlivých školeních. V této otázce si mohli respondenti vybrat více odpovědí. Strukturu odpovědí znázorňuje graf č. 5.

Graf ļ. 5: Jakým zpŢsobem se nejļastŀji dozvídáte o ģkolení?



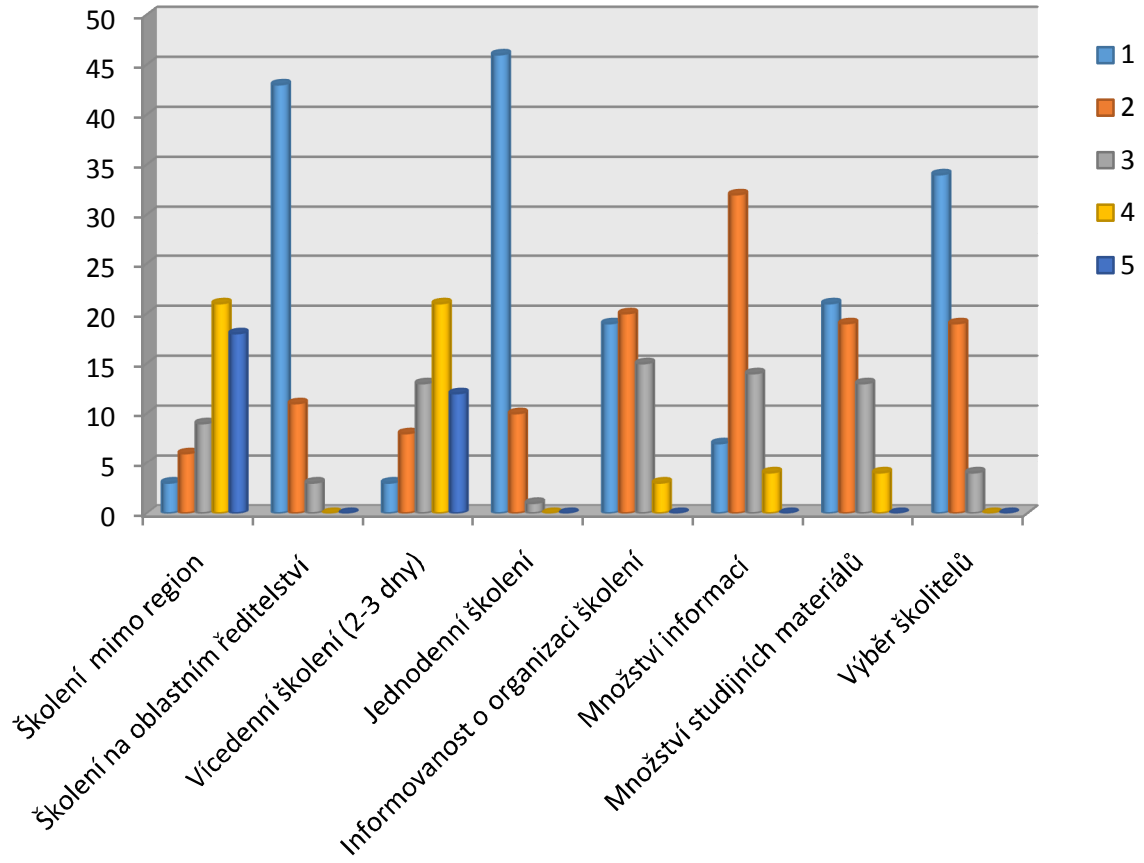
Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Z uvedeného grafu vyplývá, ģe se o ģkolení nejļastŀji obchodníci dozvídají od svého nadŚízeného, tuto odpovŀĎ uvedlo celkem 42 respondentŢ, a od referentek zákaznické kanceláŚe, tuto odpovŀĎ uvedlo celkem 37 respondentŢ. Ļasto obchodníci dostávají informace o ģkolení pomocí e-mailové komunikace (33 odpovŀdí). V menģím zastoupení se respondenti dozvídají o ģkolení pŚes obchodní portál (11 odpovŀdí), který slouģí obchodníkŢm jako firemní web, dále pak také pŚímo od lektorŢ ļi kolegŢ.

Otázka ļ. 10: UveĎte prosím, do jaké míry Vám vyhovuje.

Uvedená otázka zjiģŠovala, do jaké míry vyhovují respondentŢm uvedené skuteļnosti týkající se organizaļního zabezpeļení vzdŀlávacích akcí. V této otázce byla vyuģita ģkála: 1:nejvíce vyhovuje ï 5:nejménŀ vyhovuje. Hodnocení zobrazuje graf ļ. 6.

Graf ļ. 6: Do jaké míry obchodníkŢm vyhovují uvedené skuteļnosti?



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Z grafu ļ. 6 je patrné, ģe nejlépe (pŚevážnĎ na stupnici 1 a 2) jsou hodnocena jednodenní ģkolení a ģkolení, která se konají na Oblastním Śeditelství v Plzni v rámci regionu. PozitivnĎ respondenti hodnotí i výbĎr ģkolitelŢ na vzdĎlávacích akcích. Informovanost o organizaci vzdĎlávacích akcí, mnoģství informací pŚedávaných na vzdĎlávací akci i mnoģství studijních materiálŢ poskytovaných v rámci vzdĎlávací akce jsou hodnoceny pŚevážnĎ také pozitivnĎ, ale jiģ se zde objevuje znaļná ļást respondentŢ, kteŚí hodnotí na stupnici 3 a 4, tedy ani vyhovuje-ani nevyhovuje a nepŚíliģ vyhovuje. Zde je vhodné doplnit pozorování autorky, kdy podle ní je na ģkolení ļasto pŚedáváno znaļné mnoģství informací i studijních materiálŢ, které vģem úļastníkŢm nemusí pŚíliģ vyhovovat. NejhŢŚe hodnocené jsou ģkolení, která se realizují v externích ģkolicích stŚediscích mimo region. Externí ģkolení probíhají zejména více dní, zpravidla 2-3 dny, zde hodnotili respondenti nejļastĎji na stupnici 4 a 5. Zde bylo zaznamenáno zejména velké zastoupení vedoucích agenturních kanceláŚí.

Následující tabulka ļ. 14 vymezuje základní statistické ukazatele pro otázku ļ. 10. Z tabulky vyplývá, ģe organizaļní zabezpeļení je hodnoceno pŚevážnĎ pozitivnĎ, nejhŢŚe hodnocena je realizace vícedenních ģkolení mimo region.

Tab. ļ. 14: Statistické ukazatele pro otázku ļ. 10

Poloģka	Modus	Medián	Aritmetický prŢmĎr	SmĎrodatná odchylka
Realizace ģkolení v externích ģkolicích stŚediscích mimo region	4	4	3,79	1,16
Realizace ģkolení na oblastním Śeditelství v rámci regionu	1	1	1,29	0,57
Ġkolení, která probíhá více dnŢ (zpravidla 2-3 dny)	4	4	3,54	1,13
Jednodenní ģkolení	1	1	1,21	0,45
Informovanost o organizaci vzdĎlávací akce	2	2	2,04	0,91
Mnoģství informací pŚedávaných na vzdĎlávací akci	2	2	2,26	0,77
Mnoģství studijních materiálŢ poskytovány v rámci vzdĎlávací akce	1	2	2	0,95
VýbĎr ģkolitelŢ	1	1	1,47	0,63

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Z tabulky je patrné, ģe stŚední hodnota dosahuje nejvyģších hodnot u realizace ģkolení mimo region a u ģkolení, která probíhají více dnŢ, kde pŚekraļuje hodnotu vyģší neģ 3,5. U tĎchto poloģek je nejvyģší i modus a medián a je zde zaznamenaná nejvyģší míra variability v podobĎ smĎrodatné odchylky, coģ poukazuje na vzájemné odliģnosti odpovĎdí. Realizace ģkolení na oblastním Śeditelství v rámci regionu a jednodenní ģkolení vykazují podobné pozitivní hodnoty u vģech ukazatelŢ. SmĎrodatná odchylka zde vykazuje nejniģší hodnotu a tedy nejniģší rozptýlenost názorŢ. Ostatní poloģky ukazují na hodnoty pro modus i medián na stupni 1 a 2. PrŢmĎrné odpovĎdi jsou hodnoceny pŚevážnĎ pozitivnĎ. Z posledních ļtyŚech poloģek je patrná vyģší variabilita odpovĎdí u informovanosti o organizaci ģkolení a mnoģství studijních materiálŢ pŚedávaných na ģkolení.

Z výše uvedeného hodnocení je patrné, ģe by se spoleļnost mĎla vĎnovat problematice realizace ģkolení v externích ģkolicích stŚediscích mimo region a ģkolení, která probíhají více dnŢ (zpravidla 2-3 dny).

Oblast 3: Vyhodnocování vzdělávání obchodních zástupců

Oblast vyhodnocování se zaměřuje na nejčastější způsoby vyhodnocování vzdělávání obchodních zástupců. Zodpovězení oblasti je uskutečněno na základě otázek č. 11-13:

Otázka č. 11: Jakým způsobem jsou nejčastěji ověřovány Vaše znalosti z absolvovaných školení a kurzů?

U této otázky měli respondenti na výběr z více odpovědí. Všech 57 respondentů se shodlo, že nejčastěji jsou ověřovány znalosti z absolvovaných školení a kurzů prostřednictvím testu. Ověřování znalostí pomocí plnění zadaných úkolů nebo ústním pohovorem nikdo z respondentů nehodnotil jako nejčastější možnost ověřování znalostí z absolvovaných školení a zároveň nikdo nehodnotil, že znalosti z absolvovaných školení nejsou ověřovány, což lze považovat za pozitivní fakt.

Otázka č. 12: Kdo nejčastěji ověřuje Vaše znalosti z absolvovaných školení a kurzů?

Znalosti z absolvovaných školení a kurzů nejčastěji ověřuje lektor i trenér, to z nabízených odpovědí uvedlo celkem 49 respondentů. Tři respondenti uvedli, že nejčastěji ověřuje znalosti manažer. Konkrétně tuto odpověď uvedli nováčci, kteří působí ve společnosti méně než 1 rok. Novákům se věnuje manažer více během tohoto adaptačního období. Možnost jiné odpovědi zvolilo pět respondentů, kteří uvedli, že nejčastěji jsou jejich znalosti ověřovány prostřednictvím e-learningových testů.

Otázka č. 13: Jakým způsobem je od Vás nejčastěji požadována zpětná vazba na absolvovaná školení?

Zpětnou vazbu účastníci školení nejčastěji poskytují pomocí hodnotícího dotazníku. Na uvedené odpovědi se jednoznačně shodlo všech 57 respondentů. Tudíž nikdo z respondentů nehodnotil jako nejčastěji využívanou formu ústní zhodnocení vzdělávací akce a nikdo také neuvedl, že zpětná vazba není požadována.

Oblast 4: Přístup manažerů k rozvoji a vzdělávání obchodních zástupců

Poslední oblast zjišťuje přístup manažerů k rozvoji a vzdělávání obchodníků, orientuje se na zjišťování vzdělávacích potřeb, motivaci i pomoc při rozvoji a řešení dané problematiky. K uvedené oblasti se vztahují otázky č. 14-17:

Otázka č. 14: Zjišťuje Váš manažer Vaše vzdělávací potřeby?

Celkem 52 respondentů uvedlo, že jejich manažer zjišťuje či spíše zjišťuje jejich potřeby ve vzdělávání, tito respondenti odpověděli *ano* a *spíše ano*. V souvislosti uvedenou otázku pozitivně hodnotí 91 % respondentů. *Spíše ne* či *ne* celkově uvedlo pět respondentů. Přehled odpovědí shrnuje následující tabulka č. 15.

Tab. č. 15: Zjišťuje Váš manažer Vaše vzdělávací potřeby?

	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
Ano	27	47
Spíše ano	25	44
Spíše ne	4	7
Ne	1	2

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Otázka č. 15: Motivuje Vás Váš manažer k rozvoji a vzdělávání?

Z tabulky č. 16 je patrné, že pozitivně je hodnocena také motivace manažera k rozvoji a vzdělávání obchodníků. Celkově hodnotí motivaci od manažera pozitivně 49 respondentů (86 % dotazovaných), ti uvedli *ano* či *spíše ano*. *Spíše ne* a *ne* odpovědělo celkem 8 respondentů. Tyto respondenty manažer nemotivuje či spíše nemotivuje k rozvoji a vzdělávání.

Tab. č. 16: Motivuje Vás Váš manažer k rozvoji a vzdělávání?

	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
Ano	29	51
Spíše ano	20	35
Spíše ne	7	12
Ne	1	2

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Otázka č. 16: Pomáhá Vám Váš manažer při rozvoji a řešení dané problematiky?

K pomoci manažera při rozvoji a řešení dané problematiky se pozitivně vyjádřilo 97 % dotazovaných, tedy 55 respondentů, ti odpověděli v této otázce *ano* či *spíše ano*. Pouze dva respondenti uvedli odpověď *ne* a vyjádřili, že jim manažer nepomáhá při rozvoji a řešení dané problematiky. Odpovědi shrnuje následující tabulka č. 17.

Tab. č. 17. Pomáhá Vám Váš manažer při rozvoji a řešení dané problematiky?

	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
Ano	38	67
Spíše ano	17	30
Spíše ne	0	0
Ne	2	3

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Otázka č. 17: Věnuje Vám Váš manažer dostatek času?

Z tabulky č. 18 vyplývá, že i množství času, jež manažer obchodníkům věnuje, obchodníci hodnotí pozitivně. Odpověď *ano* a *spíše ano* uvedlo celkem 52 respondentů představující 91 % dotazovaných. Pouze pět respondentů uvedlo, že jim manažer spíše nevěnuje dostatek času.

Tab. č. 18: Věnuje Vám Váš manažer dostatek času?

	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
Ano	33	58
Spíše ano	19	33
Spíše ne	5	9
Ne	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Shrnutí základních statistických ukazatelů výše uvedených otázek ukazuje tabulka č. 19.

Tab. č. 19: Statistické ukazatele pro otázku č. 14-17

Otázka	Modus	Medián	Aritmetický průměr	Směrodatná odchylka
Otázka č. 14 – Analýza potřeb	1	2	1,63	0,69
Otázka č. 15 – Motivace od manažera	1	1	1,65	0,77
Otázka č. 16 – Pomoc od manažera	1	1	1,37	0,55
Otázka č. 17 – Dostatek času	1	1	1,51	0,66

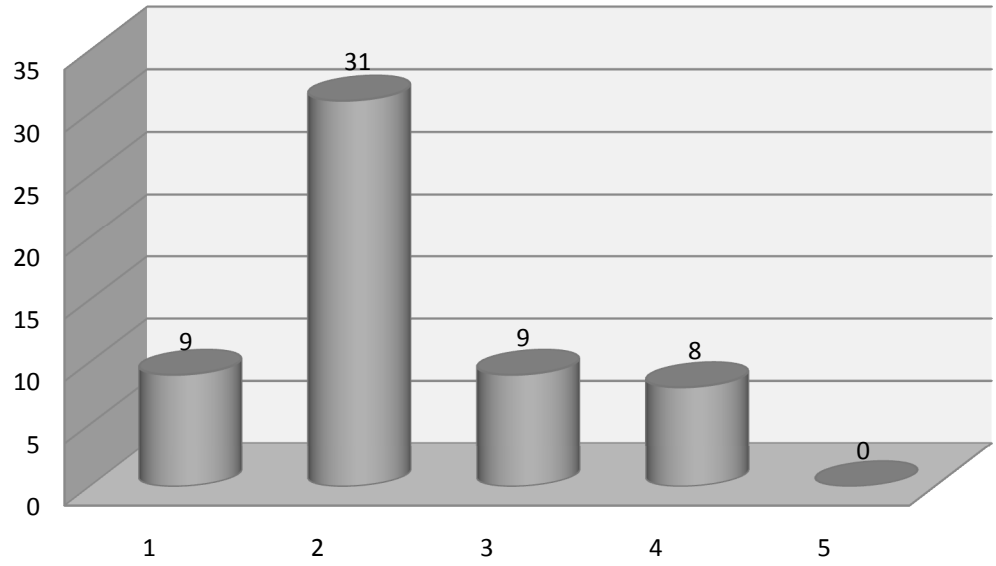
Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Z výše uvedeného vyplývá, že oblast přístupu manažera je hodnocena pozitivně. Nejčastěji vyskytující se hodnota – modus je u všech otázek na stupni 1 (*ano*), prostřední hodnota v souboru – medián je na stupni 2 (*spíše ano*) pouze u otázky týkající se analýzy potřeb od manažera. Střední hodnota je nejvyšší u otázky č. 15, která se věnuje motivaci od manažera. Směrodatné odchylky jsou u uvedených odpovědí na velmi podobné úrovni. Nejnižší míra variability je u otázky č. 16.

Otázka ļ. 18: Jak byste celkovĎ ohodnotila kvalitu vzdĎlávacích a rozvojových aktivit ve spoleļnosti?

Uvedená otázka na závĎr celkovĎ hodnotí kvalitu vzdĎlávání ve spoleļnosti a Śadí se mimo oblasti. Kvalitu vzdĎlávacích akcí celkovĎ respondenti hodnotili jako ve ģkole na ģkále: 1:výborný ï 5:ģpatný. CelkovĎ byla kvalita vzdĎlávacích akcí nejļastĎji hodnocena na stupnici 2 s celkovým poļtem 31 respondentŢ. DevĎt respondentŢ odhodnotilo kvalitu vzdĎlávacích akcí ve stejném zastoupení jako výbornĎ a dobŚe, osm respondentŢ jako dostateļnĎ. PrŢmĎrná odpovĎĎ na kvalitu vzdĎlávání je 2,28. ZnázornĎní odpovĎdí pŚehlednĎ zobrazuje graf ļ. 7.

Graf ļ. 7: Celkové hodnocení kvality vzdĎlávacích a rozvojových aktivit



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

4.6 Celkové zhodnocení výsledkŢ

Hlavním cílem dotazníkového ģetŚení bylo zjistit, jak obchodní zástupci hodnotí souļasný systém vzdĎlávání a rozvoje ve spoleļnosti. Do dotazníkového ģetŚení se zapojilo celkem 57 obchodníkŢ. Získaná data byla pŚehlednĎ zpracována za pomoci tabulek, grafŢ i základní popisné statistiky a doplnĎna vlastní interpretací a pŚíslušných komentáŚŢ autorky.

Pro získání ģirších souvislostí bylo zamýšleno využít v návaznosti na dotazníkové ģetŚení osobních rozhovorŢ s vybranými obchodníky ļi manaģery, jeģ by získané odpovĎdi více podpoŚili a ujasnili, ovšem vlivem aktuální situace nebyly využity.

Z dotazníkového ġetŚení vyplývají následující informace, které zdŢrazŔují dŢleġité výstupy ġetŚení, za pomoci kterých lze odpovŊdŊt na výzkumné otázky, viz následující:

Jak obchodníci hodnotí obsah a zpŢsoby realizace vzdŊlávacích akcí ve spoleļnosti?

- Nabídku vzdŊlávání hodnotí 78 % respondentŢ jako dostaļující, 22 % dotazovaných by doplnilo nabídku ġkolení napŚíklad o jazykové kurzy, technologická ġkolení týkající se aktuálních novinek a aplikací, ļastŊġí workshopy orientující se na produkty a prodejní dovednosti,
- podle 74 % dotazovaných obchodníkŢ je vzdŊlávání bŊhem adaptace nároļné pro novŊ nastupující obchodníky, vliv na nároļnost má velké mnoġství informací, které obchodníci musí pojmout, absolvování ġkolení, testŢ, certifikací a k tomu vġemu jeġtŊ musí zvládat obchod,
- i pŚes znaļný poļet absolvovaných ġkolení obchodníkŢm mnoġství ġkolení, která musí absolvovat, vyhovuje vŊtġinŊ 72 % respondentŢm, zbylým 28 % respondentŢm mnoġství ġkolení nevyhovuje,
- celkovŊ 79 % respondentŢ hodnotí absolvovaná ġkolení jako pŚínosná, pŚiļemġ pŚínosnost vnímají zejména v tom, ġe bŊhem ġkolení získávají nové informace, rozġiŚují si stávající znalosti, Śeġí praktické pŚíklady z praxe, které ļasto konzultují se ġkolitely i kolegy, pŚiļemġ zejména konzultace s kolegy je pro mnoho obchodníkŢ pŚínosem, neboŠ si navzájem vymŊŔují své zkuġenosti i názory a dozvídají se rŢzné rady, které mohou být uġiteļné pro jejich praxi,
- 42 % obchodníkŢ se domnívá, ġe je ġkolení nepŚipravuje v dostateļné míŚe na dŢleġité certifikace,
- nejdŢleġitŊġí oblastí vzdŊlávání jsou pro obchodníky produktové znalosti, následují obchodní znalosti a aġ tŚetí místo zaujímají odborné ï legislativní znalosti, které jsou pŚeváġnŊ povinné dle zákona pro ļinnost obchodníkŢ,
- mezi tŚi nejoblíbenŊġí formy vzdŊlávání patŚí workshopy, které tak hodnotilo 96 % respondentŢ, firemní porady s 61 % respondenty a moderní nástroj vzdŊlávání e-learning s 56 % odpovŊdí.

Jak jsou z hlediska obchodních zástupcŢ organizaļ nČzabezpeļ eny vzdČlávací akce?

- 42 % respondentŢ není dostateļ nČ informována o nabídce vzdČlávacích akcí ve spoleļ nosti,
- nejļ astČji se obchodníci dozvídají o jednotlivých ģkolení od svého nadŠízeného, tedy manaģera, nebo od asistentky kanceláŠí za pomoci firemního e-mailu,
- z hlediska realizace vzdČlávacích akcí jsou nejlépe hodnocena jednodenní ģkolení konaná na oblastním Šeditelství v rámci regionu, naopak nejménČ vyhovují obchodníkŢm ģkolení organizována externČ ve ģkolicích stŠediscích mimo region, která zpravidla probíhají více dní (2-3 dny).

Jak je vyhodnocováno vzdČlávání u obchodních zástupcŢ?

- Mnoģství znalostí, které obchodníci získávají absolvováním kurzŢ a ģkolení jsou nejļ astČji ovČŠovány formou testu,
- 86 % respondentŢ uvedlo, ģe nejļ astČji ovČŠuje získané znalosti z absolvovaných ģkolení lektor ļ i trenér, který ģkolí daný vzdČlávací kurz,
- zhodnocení absolvovaného ģkolení od úļ astníkŢ probíhá nejļ astČji formou hodnotícího dotazníku.

Jaký je pŠístup manaģerŢ k rozvoji a vzdČlávání obchodních zástupcŢ?

- 91 % obchodníkŢ uvedlo, ģe jejich manaģer zjiģŠuje jejich potŠeby ve vzdČlávání a rozvoji,
- celkem 86 % obchodníkŢ kladnČ hodnotilo motivaci manaģera, kterou manaģeŠi poskytují svým podŠízeným pŠi rozvoji a vzdČlávání,
- pŠevážná vČtšina obchodníkŢ rovnČž pozitivnČ hodnotí pomoc manaģera pŠi jejich rozvoji a Šeļ ení dané problematiky a dostatek ļ asu, který manaģer vČnuje svým podŠízeným.

CelkovČ je kvalita vzdČláváních a rozvojových aktivit hodnocena více neģ polovinou, konkrétnČ 54 % respondenty, chvalitebnČ. Kvalita vzdČlávání je vnímaná spíše pozitivnČ, v nČkterých oblastech je dle výše uvedeného zhodnocení prostor pro zlepšení.

5 Návrhy doporuļení

Poslední kapitola se zamĎŚuje na návrhy doporuļení pro oblast vzdĎlávání a rozvoje v pojiġŠovnĎ Generali. Návrhy vychází z provedené analýzy vzdĎlávání a rozvoje, tedy z deskripce systému vzdĎlávání a rozvoje a z dotazníkového ġetŚení, které bylo provedeno v rámci spoleļnosti s obchodními zástupci, také jsou zde vyuġity vlastní poznatky autorky v rámci pŢsobení u spoleļnosti.

5.1 RozġíŚení nabídky ġkolení a kurzŢ

- **Jazykové kurzy**

Návrh jazykových kurzŢ vyplývá z dotazníkového ġetŚení. Jazykové kurzy aktuálnĎ nejsou ve spoleļnosti poŚádané. Obchodníci pŢsobí na poboļkách pojiġŠovny, kam mohou zavítat i cizinci. Aby mohli obchodníci vyŚeġit poġadavky cizincŢ, mĎli by znát cizí jazyk. Ve spoleļnosti byla zkoumána jazyková vybavenost obchodníkŢ, kterou disponují. Jazyková vybavenost je uvedena na stránkách pojiġŠovny u kaġdé poboļky. Co se týļe konkurence z oboru pojiġŠovnictví, dnes i spousta firem má v nabídce jazykové kurzy, napŚíklad pojiġŠovna Kooperativa nabízí kurz angliļtiny pro kaġdého zájemce (Kooperativa pojiġŠovna, a.s. 2020). Dle porovnání více firem poskytující jazykové vzdĎlávání byla vybrána následující z hlediska dobrého hodnocení a moġností kurzŢ pro firmy. Základní informace shrnuje tabulka ļ. 20.

Tab. ļ. 20: Jazykové kurzy

Cíl	Zvýġit kvalifikaci obchodníkŢ, podpoŚit jazykovou vybavenost
Ļasové hledisko	4 hodiny týdnĎ, 3 mĎsíce
Místo konání	Oblastní Śeditelství PlzeŔ
OdpovĎdnost	OddĎlení vzdĎlávání ï zajiġtĎní kurzŢ a výbĎr firmy Externí firma (jazyková ġkola Spell s.r.o.) ï realizace ġkolení
Náklady	Odhadovaná cena za kurz: 5000-6000 Kļ/osoba (Spellstudio 2020), 50 % pŚíspĎvek firmy, na platbĎ by se ļásteļnĎ podílel i obchodník, v pomĎru k celkové cenĎ cca 2500-3000 Kļ
Riziko	Nezájem dostateļného poļtu obchodníkŢ z dŢvodu mnoġství dalġích jiných ġkolení i z hlediska pŚíspĎvku na platbu, chybĎjící finanļní prostŚedky na pŚíspĎvek na kurzy na stranĎ firmy, ļasová nároļnost pro obchodníky

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

- **Ġkolení na technologické novinky**

Návrh reaguje na námĎty respondentŢ o rozġíŚení nabídky vzdĎlávacích akcí. V dneġní dobĎ, kdy se neustále mĎní nové technologie na trhu, je i pro obchodníky potŚebné

navrhnout pravidelné vzdělávání s tímto zaměřením. Takto zaměřená školení jsou v současnosti požádána pouze podle potřeb společnosti, ale měla by být zavedena přímo do koncepce vzdělávání. Obchodníci využívají při své práci osobní počítač i telefon, pracují s různými systémy pro kalkulaci pojištění apod. V současnosti k novému roku byl významný zejména přechod na nové technologie či aplikace, nové přístroje na přepážkách apod. Jelikož mezi pracovníky je i řada obchodníků ze starší generace, měla by být tato oblast dostatečně proškolena. Informace k návrhu viz tabulka č. 21.

Tab. č. 21: Školení na technologické novinky

Cíl	Osvojit si využívání nových technologií při práci
Časové hledisko	1 den v měsíci
Místo konání	Oblastní ředitelství Plzeň
Odpovědnost	Oddělení vzdělávání či plánování kurzů Manažeři obchodních skupin (jsou jako první v této oblasti proškoleny a své zkušenosti předávají svým podřízeným) a technik (přiřazen na každé ředitelství, podílí se zejména na instalaci programů a řešení různých problémů v této oblasti) či realizace školení
Náklady	Odhadovaná cena za kurz: 1000 Kč/osoba (Interní zdroje 2020), hrazeno firmou
Riziko	Nezájem dostatečného množství obchodníků, neodbornost technika, manažera

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Konkrétní novou aplikací je například eObchodník Plus (viz obrázek č. 9), která umožňuje obchodníkům nahrání fotodokumentace, která se dokládá u majetku při vzniku pojistných smluv, nebo zde mohou obchodníci ověřit klienta prostřednictvím obličejového průkazu při řešení jeho požadavku apod.

Obr. č. 9: Ukázka aplikace eObchodník Plus

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

- **Školení na certifikace**

Z dotazníkového šetření vyplývá, že obchodníci nejsou příliš spokojeni s přípravou na certifikace. Jak již bylo řečeno, forma vzdělávání na certifikace je různá, u některých je přímo zajištěno školení, naopak u některých probíhá vzdělávání pouze formou samostudia a absolvování cvičných testů na e-learningu. Doporučením je doplnění stávajících kurzů na certifikace zavedením dalších prezenčních školení, které by navazovaly na e-learningové kurzy. V rámci školení by probíhala konzultace k jednotlivým otázkám a případovým studiím, které jsou v e-learningových kurzech při přípravě na certifikace využívány. Každý kurz by byl zaměřen na konkrétní typ certifikace: odborná způsobilost, distribuce pojištění, penze, úvěry, investice, viz tabulka č. 22.

Tab. č. 22: Školení na certifikace

Cíl	Připravit obchodníky na certifikace, tak aby je dostatečně zvládli
Časové hledisko	Každý měsíc
Místo konání	Oblastní ředitelství Plzeň
Odpovědnost	Oddělení vzdělávání a plánování školení a výběr lektora Speciálně vyškolený lektor oddělení vzdělávání a realizace školení
Náklady	Odhadovaná cena za kurz: 1000 Kč/osoba (Interní zdroje 2020), hrazeno firmou, dodatečné náklady za proškolení lektora
Riziko	Nedostatečný zájem obchodníků, nedostatečná odbornost lektora: nedostatečné zaškolení a neznalost problematiky

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

5.2 Mentor

Návrh reaguje na zjištění, že převážná většina obchodníků vnímá adaptační proces jako náročný. Adaptační proces je rozhodujícím obdobím pro nově nastupující obchodníky. Obchodníci během tohoto období musí plnit řadu povinností, zvládat školení, testy, certifikace, obchod. Nastavení adaptačního procesu, co se týče množství testů, školení, certifikací, vyplývá z požadavků ČNB, proto je zde obtížné uvažovat o změnách. Návrhem je podpořit nově nastupující obchodníky během roka jejich působení prostřednictvím zkušeného mentora, který by byl vybrán z již působících lektorů vzdělávání. Tito lektoři působí v Generali dlouho, mají zkušenosti a již dříve vykonávali činnost obchodního zástupce, proto jsou vhodnými kandidáty. Mentor by byl přítomný 2 dny na ředitelství a po tuto dobu by se věnoval novákům, kteří by mohli využívat mentora jako zdroj podpory vedle svého manažera i ostatních lektorů.

Mentor by radil novým kolegům především v oblasti obchodních dovedností a podílel by se na jejich motivaci a předávání zkušeností ze své dlouholeté praxe. Základní informace k návrhu viz tabulka č. 23.

Tab. č. 23: Mentor

Cíl	Podpořit adaptační proces nových kolegů
Časové hledisko	Přítomnost mentora 2 dny v týdnu na oblastním ředitelství
Odpovědnost	Oddělení vzdělávání – výběr lektora na pozici mentora Mentor – poskytování poradenství novým kolegům v adaptačním procesu
Náklady	Odměna 3000 Kč pro mentora za 2 dny na ředitelství Možné dodatečné náklady za proškolení lektora v mentoringu
Riziko	Špatný výběr mentora, nedostatečná odbornost mentora, omezená přítomnost pouze dva dny v týdnu

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

5.3 Zlepšení informovanosti o vzdělávacích akcích

Návrh reaguje na dotazníkové šetření, ze kterého vyplývá, že obchodníci nejsou dostatečně informování o nabídce vzdělávacích akcí. Vzdělávací aktivity jsou nejčastěji komunikovány skrze manažery a referenty zákaznických kanceláří prostřednictvím e-mailu. Seznam vzdělávacích aktivit, jež sestavuje centrální oddělení vzdělávání, se objevuje z části na e-learningu i z části na webu firmy – obchodním portálu, kde je uvedena koncepce vzdělávání. Obchodní portál dle dotazníkového šetření není příliš využíván obchodníky jako zdroj informací o nabídce školení a proto by bylo vhodné jej podpořit. Návrhem je vytvořit **ONLINE KATALOG**, který by poskytoval online přehled o všech vzdělávacích akcích. Katalog by byl volně přístupný všem obchodníkům. Jednalo by se o databázi vzdělávacích aktivit, která by byla umístěna v sekci vzdělávání na obchodním portálu, viz obrázek č. 10.

Obr. č. 10: Umístění Online katalogu

Zdroj: Interní zdroje (2020), zpracováno autorkou

K této databázi by mli vichni obchodníci pístup. Sami by tak dopedu vdli, jaká kolení jsou pesn plánována a podle toho by si plánovali i svj vlastní rozvoj a vzdlávání. Soust databáze by byl mný zápis obchodník online, aktuáln by zde vidli obsazenost jednotlivých kolení. Ihned by obchodníci byli informováni pesn, kdy kolení bude probíhat, kde, co je cílem kolení, jaký je obsah programu apod. V tomto systému by byly dostupné i potebné materiály ke kolení. Obchodníkm by se tak nezahlcoval e-mail tmito informacemi. Pokud by si obchodníci zvolili kurz na e-learningu, byli by z obchodního portálu spolenosti pesmrováni. Databáze by mla monost zvolení filtru kolení dle jednotlivých pozic a oblastí vzdlávání. Základní informace o návrhu online katalogu shrnuje tabulka . 24.

Tab. . 24: Online katalog

Cíl	Ujednotit nabídku vzdlávacích aktivit do jednoho prostedí a zlepit informovanost o celkové nabídce kurz
asové hledisko	Vytvoení a zavedení katalogu na web firmy do konce roku 2020
Odpovdnost	Oddlení vzdlávání : vytvoení kompletního seznamu kolení IT oddlení : zhotovení a zavedení katalogu na web, prbná aktualizace databáze ve spolupráci s oddlením vzdlávání
Náklady	Firmby odpadly náklady na nájem externí firmy na zhotovení katalogu, vge by bylo v kompetenci IT oddlení as na vytvoení katalogu a jeho implementaci, personální zabezpelení
Riziko	Nezájem obchodník, kte jsou zvyklí, ge je o vzdlávacích akcích informuje a pipomíná manaer nebo asistentka formou emailu; nefunkl nost databáze, která nebude zahrnovat vechny dostupné vzdlávací aktivity nebo napklad zde nebude monost filtrování vzdlávacích aktivit dle oblastí; nedostatelná spolupráce s oddlením vzdlání

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

5.4 Centrální hodnotící dotazník

Dalím doporuením je zavést v rámci navrhované databáze elektronický centrální hodnotící dotazník. Hodnotící dotazník, jak vyplývá z výzkumného etení, je nejastjí formou pro zpnou vazbu z absolvovaných kolení a pro zjiování poteb úastník. Sestavování dotazníku je v kompetenci lektor. Lekto výsledky mohou konzultovat s koordinátorkou oddlení vzdlávání i písluným manaerem obchodníka, to ovem není pravidlem a probíhá to pouze dle poteb. Navrhovaný centrální dotazník by byl jednotný pro vechny lektory.

Centrální dotazník by byl umístn na obchodním portálu, konkrétn v plánované databázi u jednotlivých kolení, která by byla pístupná vem. Centrální dotazník by

obchodníci vyplŔovali na závĎr absolvovaného ġkolení. Obchodníci by nemĎli problém dotazník vyplŔovat, neboŠ vĎtġinou pŚi kaġdém ġkolení vyuġívají svŢj poļítaļ. Obchodníci by zde hodnotili spokojenost s prŢbĎhem ġkolení, s lektorem, prostŚedím, studijními materiály apod. Návrh shrnuje tabulka ļ. 25.

Tab. ļ. 25: Centrální hodnotící dotazník

Cíl	Získat komplexní zpĎtnou vazbu od úļastníkŢ vzdĎlávacích akcí, která by byla poskytnuta lektorŢm, manaġerŢm i vedení oddĎlení vzdĎlávání
Ļasové hledisko	VytvoŚení a zavedení dotazníku spolu s katalogem na web firmy do konce roku 2020
OdpovĎdnost	OddĎlení vzdĎlávání ï vytvoŚení návrhu hodnotícího dotazníku IT oddĎlení ï vytvoŚení online verze a zavedení do databáze
Náklady	Ļas na vytvoŚení dotazníku a zavedení do databáze, personální zabezpeļení
Riziko	Obchodníci nebudou ochotni dotazník vyplŔovat a nedojde tak ke komplexní zpĎtné vazbĎ od úļastníkŢ ġkolení, nefunkļnost dotazníku

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

5.5 ZmĎna místa ġkolení

Návrh reaguje na dotazníkové ġetŚení, kdy Śada respondentŢ nebyla spokojena s realizací externích vzdĎlávací akcí mimo region. Obchodníci tráví dost ļasu na ġkolení i cestováním na místo ġkolení, coġ trvá cca 2-3 hodiny z PlznĎ, ze vzdálenĎjġích míst i déle. Souļasné místo ġkolení mimo region je vyhovující spíġe pro bliġġí regiony. Návrhem je výbĎr nového ġkolicího stŚediska pro PlzeŔský kraj, které by se stalo náhradním stŚediskem pro externí ġkolení. Konkrétním návrhem je Hotel Primavera v Plzni, který byl vybrán z hlediska toho, ġe se zde jiġ konaly nĎkteré vzdĎlávací akce a také proto, ġe disponuje konferenļním centrem vhodným pro poŚádání firemních ġkolení, dostateļnou kapacitou míst, moġností ubytování i stravování. Základní informace k návrhu, viz tabulka ļ. 26.

Tab. ļ. 26: ZmĎna místa ġkolení

Cíl	Zlepġit dostupnost ġkolení
Ļasové hledisko	Plánování do konce roku 2020, realizace od roku 2021
Místo konání	Hotel Primavera v Plzni
OdpovĎdnost	OddĎlení vzdĎlávání ï výbĎr místa ġkolení LektoŚi ï realizace ġkolení
Náklady	Odhadovaná cena za tŚídenní kurz s ubytováním - 6000 Kļ/osoba, bez ubytování - 3000 Kļ/osoba (Interní zdroje 2020), hrazeno firmou
Riziko	Nevyhovující volba prostor, nepŚipravenost ġkolicího stŚediska, celkovĎ nedostateļné organizaļní zabezpeļení

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Návrhem by došlo ke zmenšení dojezdové vzdálenosti na školení. Externí školení, pro které je návrh uvažován, se konají vždy jinou týden dny. Náklady na týdenní školení jsou ve firmě ve výši 6000 Kč na osobu, proto lze uvažovat dle porovnání cen i podobné náklady ve školicím středisku v Plzni pro ubytované. Do ceny je započítán lektor, studijní materiály, ubytování, stravování atd. Obchodníci si hradí pouze cestovné. Účastníkům, kteří by neměli zájem o ubytování, by odpadly částečně náklady na stravování a ubytování a cena by byla odhadována na 3000 Kč. Do Plzně je cca stejně velká vzdálenost jako z Prahy, odkud lektoři dojíždí, proto náklady na školitele by zůstaly ve stejné výši.

Návrh je do budoucna přijatelný i z toho důvodu, že k novému roku došlo ke sloučení dvou firem a do budoucnosti je předpokládáno, že budou sjednocena i všechna školení obchodníků, která doposud fungují odděleně. Proto lze uvažovat vyšší počet účastníků na školení, kterému by například i oblastní ředitelství pro školení nemuselo vyhovovat. Navrhované místo školení by mohlo být centrálním školicím centrem.

5.6 Webináře

Z dotazníkového šetření vyplývá, že vedoucím agenturních kanceláří nevyhovují vzdělávací vícedenní externí akce. Současně návrh reaguje na informace z interních zdrojů, že webináře by mohly vhodně nahradit prezenční výuku zejména pro obchodníky působících na agentuře.

Webináře představují webové semináře, při nichž účastníci a zprostředkovatelé spolu komunikují živě přes internet napříč různými vzdálenými místy pomocí sdílených virtuálních platforem (Gegenfurtner, Ebner 2019). Prostřednictvím webinářů se mohou uskutečňovat nejen školení, ale i konzultace či prezentace a další jiné formy vzájemného předávání informací a komunikace. Jsou to videokurzy, které jsou online vysílané. Webináře se uskutečňují audiovizuálně za pomoci kamery či mikrofonu, jen textově nebo s využitím chatovacího okna, mohou probíhat oboustranně či směrem od lektora k posluchačům i od posluchačů k lektorům. (Videolektor 2020).

Navrhovaná forma vzdělávání by mohla zaujmout zejména pracovníky na pobočkách. Ti často, pokud nemají spolupracovníky, kteří by jim vypomohli na pobočkách, kvůli školení, která se konají buď jeden den, nebo více dní, musí zavřít své pobočky a tím přichází například i o své výdělky. Webináře by byly zpřístupněny na e-learningu, kde

by po školení následovalo ověřování znalostí formou testu. Webináře by byly zařazeny do online katalogu vzdělávání, kde by se také zájemci mohli přihlašovat. Webináře by byly vhodné pro školení obchodních dovedností či produktových školení. Návrh viz tabulka č. 27.

Tab. č. 27: Webináře

Cíl	Umožnit vedoucím agentur i jejich spolupracovníkům se vzdělávat přímo ve své kanceláři, aby mohli být přítomni na svých pobočkách, ušetřit svůj čas strávený na školení a náklady spojené s uzavřením poboček
Časové hledisko	Plánování do konce roku 2020, realizace od roku 2021
Odpovědnost	Oddělení vzdělávání – plánování školení, příprava lektorů Lektoři, kteří dnes vedou prezenční formy školení – realizace školení IT – zavedení do katalogu
Náklady	Náklady na čas spojené s přípravou lektora a realizaci školení, na zajištění techniky (kamera, mikrofon) a na zavedení do online katalogu (čas, personální zajištění)
Riziko	Přerušení internetového připojení, nedostatečná připravenost lektora

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Přínosem webinářů pro obchodníky je oproti prezenčním formám školení nezávislost na místě, kdy se na tento seminář mohou účastníci připojit odkudkoli, z pohodlí domova či kanceláře, ušetří jim čas i náklady, starosti s cestováním na uvedené místo školení. Přínosem je i rychlá komunikace i možnost pořízení videozáznamu, který je určen posluchačům, jež v daný čas nemohli být přítomni i těm, kteří si chtějí přehrát školení znovu a osvěžit si tak nově získané znalosti. V průběhu semináře také mohou účastníci prostřednictvím chatu klást dotazy lektorovi, který jim v průběhu webináře bude aktivně na dotazy odpovídat (Videolektor 2020).

Závěr

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit systém vzdělávání a rozvoje ve zvolené organizaci a navrhnout vhodná doporučení pro danou oblast. Ke splnění uvedeného cíle byly formulovány následující **dílčí cíle**:

- vymezit pojmy a koncepty vztahující se k uvedenému tématu,
- popsat současný systém vzdělávání a rozvoje ve zvolené organizaci,
- zjistit názory klíčové skupiny na současný systém vzdělávání a rozvoje v dané organizaci.

Problematika vzdělávání a rozvoje byla zkoumána ve společnosti Generali Česká pojišťovna a. s. se zaměřením na konkrétní oblastní ředitelství. Teoretický úvod ke vzdělávání a rozvoji byl zpracován s využitím odborné literatury. Teoretické poznatky o systému vzdělávání byly aplikovány do praktické části práce, ve které byl popsán systém vzdělávání klíčové skupiny pracovníků podle jednotlivých fází procesu vzdělávání: identifikace potřeb, plánování, realizace a vyhodnocování. Klíčovou skupinou pracovníků v pojišťovně Generali jsou obchodní zástupci, kteří odpovídají za poskytování kvalitních služeb zákazníkům a ovlivňují svojí původností i image celé organizace a přináší tak firmě konkurenční výhodu. Současný systém vzdělávání a rozvoje byl analyzován prostřednictvím firemních dokumentů, provedených polostrukturovaných rozhovorů s představiteli organizace a dotazníkového šetření. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit názory klíčové skupiny na vzdělávání a rozvoj v dané společnosti.

Z provedené analýzy vyplývá, že vzdělávání obchodníků ve společnosti probíhá systematicky podle jednotlivých fází procesu vzdělávání. Významnou úlohu ve vzdělávání a rozvoji má ve společnosti oddělení vzdělávání, lektoři i manažeři obchodních zástupců. Je patrné, že obor pojišťovnictví si klade vysoké požadavky na vzdělanost pracovníků a pro nově nastupující obchodníky je vzdělávání náročné. Obchodníci hodnotí vzdělávací aktivity jako přínosné a i přes velké množství aktivit by uvítali doplňující nabídky školení o další kurzy. Prostor ve zlepšení je v realizaci vícedenních externích vzdělávací akcích a v informovanosti o celkové nabídce vzdělávacích aktivit. Pozitivním zjištěním je to, že se manažeři dostatečně věnují svých obchodníkům při rozvoji a vzdělávání.

Na základě získaných poznatků byly v závěru práce navrženy doporučení pro zlepšení systému vzdělávání a rozvoje. Konkrétní doporučení se týkají rozšíření nabídky školení o jazykové kurzy a další školení na nové technologie a přípravu na certifikace, využití mentora v adaptačním procesu, zlepšení informovanosti o vzdělávacích akcích formou online katalogu, dále byl navržen centrální hodnotící dotazník, změna místa školení i realizace školení prostřednictvím webinářů.

Lidské zdroje jsou nepostradatelným prvkem organizace. Od jejich původnosti se odvíjí úspěšnost organizace a postavení na trhu. Konkurenční výhodu přináší pojišťovně Generali obchodní zástupci. Významnost obchodníků si pojišťovna Generali uvědomuje, a proto nabízí obchodníkům celou řadu možností vzdělávání a rozvoje. Uvedená navrhovaná doporučení mohou přispět ke zdokonalení procesu vzdělávání a rozvoje a zajištění vyšší spokojenosti svých obchodníků.

Seznam použité literatury a dalších zdrojů

Knižní zdroje

ARMSTRONG, Michael, STEPHENS, Tina, 2008. *Management a leadership*. Praha: Grada. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

ARMSTRONG, Michael, TAYLOR Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BLÁHA, Jiří a kol., 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Brno: Edika. 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

ŁOPÍKOVÁ, Andrea, BLÁHA, Jiří, HORVÁTHOVÁ Petra, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola báňská ï Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta. 240 s. ISBN 978-80-248-3829-8.

DESSLER, Gary, 2017. *Human resource management*. Fifteenth edition. Boston: Pearson. 711 s. ISBN 978-1-292-15210-3.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 592 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

EGEROVÁ, Dana, 2012. *E-learning jako moderní nástroj vzdělávání a rozvoje pracovníků*. 1.vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. 141 s. ISBN 978-80-261-0139-0.

FOLWARCZNÁ, Ivana, 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.

HORVÁTHOVÁ, Petra, ŁOPÍKOVÁ, Andrea, 2017. *Human resource management*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava. 225 s. ISBN 978-80-248-4103-8.

HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

LANGER, Tomáš, 2016. *Moderní lektor: průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. Praha: Grada. 224 s. ISBN 978-80-271-0093-4.

MATHIS, Robert L., JACKSON, John Harold, VALENTINE, Sean, MEGLICH, Patricia A, 2017. *Human resource management*. Fiftteenth edition. Boston, MA: Cengage Learning. 705 s. ISBN 978-1305500709.

ĠIKÝř , Martin, 2014. *Nejlepġí praxe v Śízení lidských zdrojŢ*. 2. vyd. Praha: Grada. 200 s. ISBN 978-80247-5212-9.

ĠIKÝř , Martin, 2016. *Personalistika pro manaġery a personalisty*. 2. aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada. 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. Praha: Grada. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

VETEĠKA, Jaroslav, TURECKIOVÁ, Michaela, 2008. *Kompetence ve vzdĎávání*. 1. vyd. Praha: Grada. 160 s. ISBN 978-80-247-1770-8.

VODÁK, Jozef, KUCHARĻÍKOVÁ, Alġbeta, 2011. *Efektivní vzdĎávání zamĚstnancŢ*. 2. aktual. a rozġ. vyd. Praha: Grada. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

Internetové zdroje

Acredité, s.r.o., 2020. [online]. Acredité, s.r.o. [cit. 20. 1. 2020]. Dostupné z: https://www.acredite.cz/

BĎnHOUNKOVÁ, Olga, 2018. Trendem ve firmách je pŚedevġím agilní Śízení. *Firemní vzdĎávání* [online ļasopis]. **2**(6), 3-5 [cit. 17. 10. 2019]. ISSN 2533-6479. Dostupné z: https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5_891b3d7acc20441da9f62c22e2bcc9f3.pdf

DOHNALOVÁ, Svatava, 2018. Trend mobilního vzdĎávání ve firmách. *Firemní vzdĎávání* [online ļasopis]. **2**(6), 6 [cit. 17. 10. 2019]. ISSN 2533-6479 . Dostupné z: https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5_891b3d7acc20441da9f62c22e2bcc9f3.pdf

Ļeská asociace pojiġŠoven, 2020. Statistické údaje dle metodiky ĻAP 1-12/2019. *Ļeská asociace pojiġŠoven* [online]. 2020 [cit. 20. 1. 2020]. Dostupné z: http://www.cap.cz/images/statisticke-udaje/vyvoj-pojisteno-trhu/STAT-2019Q4-CAP-CZ-2020-01-27-WEB.pdf

Generali Ļeská pojiġŠovna, a.s., 2020. [online]. Generali Ļeská pojiġŠovna, a.s. [cit. 20. 1. 2020]. Dostupné z: https://www.generaliceska.cz/

Generali distribuce, a.s., 2020. [online]. Generali distribuce, a.s. [cit. 20. 1. 2020]. Dostupné z: https://www.generalidistribuce.cz/

GEGENFURTNER, Andreas, EBNER, Christian, 2019. Webinars in higher education and professional training: A meta-analysis and systematic review of randomized controlled trials. *Educational Research Review* [online ļasopis]. **28**, [cit. 17. 3. 2020]. ISSN 1747-938X. Dostupné z: doi: 10.1016/j.edurev.2019.100293

KUĻERA, Petr, 2019. Uģ fungují spoleļnĎ Vznikla Generali Ļeská pojiģŠovna. *Peníze.cz* [online]. 23. 12. 2019 [cit. 20. 1. 2020]. Dostupné z: https://www.penize.cz/zivotni-pojisteni/411725-uz-funguji-spolecne-vznikla-generali-ceska-pojistovna

Kooperativa pojiģŠovna, a.s., 2020. Jobs. *Kooperativa pojiģŠovna, a.s.* [online]. 2020 [cit. 18. 3. 2020]. Dostupné z: https://kooperativa.jobs.cz/detail/?id=G2-1457978325-aden_brand0

LANGER, Tomáģ, 2018. Trendy ve firemním vzdĎávání: Ļeský pohled. *Firemní vzdĎávání* [online ļasopis]. **2**(6), 8-9 [cit. 17. 10. 2019]. ISSN 2533-6479. Dostupné z: https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5_891b3d7acc20441da9f62c22e2bcc9f3.pdf

LANGER, Tomáģ, 2019. Trendy firemního vzdĎávání ve svĎtĎ *Firemní vzdĎávání* [online ļasopis]. **3**(1), 8-9 [cit. 17. 10. 2019]. ISSN 2533-6479. Dostupné z: https://docs.wixstatic.com/ugd/4ca6e5_f30404d294ae4e67881cdba8888c5a76.pdf

OZKESER, Banu, 2019. Impact of training on employee motivation in human resources management. *Procedia computer science* [online ļasopis]. **158**, 802-810 [cit. 17. 3. 2020]. ISSN 1877-0509 Dostupné z: doi: 10.1016/j.procs.2019.09.117

SPELLSTUDIO, 2020. Jazykové kurzy ï typy a termíny. *Spellstudio* [online]. 2020 [cit. 18. 3. 2020]. Dostupné z:https://www.spellstudio.cz/kurzy-pro-verejnost/jazykove-kurzy-typy-a-terminy/

VeŚejný rejstŚík a Sbírka listin, 2020. Výpis z obchodního rejstŚíku Generali Ļeská pojiģŠovna a.s. *VeŚejný rejstŚík a Sbírka listin* [online]. 2020 [cit. 21. 1. 2020]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=702406&typ=PLATNY

VIDEOLEKTOR, 2020. Co je to webináŚa jak se jej zúļastnit. *Videolektor* [online]. 2020 [cit. 18. 3. 2020]. Dostupné z: https://www.videolektor.cz/co-je-webinar

Dalģí zdroje

Interní zdroje, 2019

Interní zdroje, 2020

Zákon ļ. 170/2018 Sb., o distribuci pojiģtĎní a zajiģtĎní

Seznam tabulek, obrázkŢ a grafŢ

Seznam tabulek

Tab. ļ. 1: Základní informace o spoleļnosti 39

Tab. ļ. 2: Struktura pracovníkŢ dle pracovních pozic 48

Tab. ļ. 3: Struktura pracovníkŢ dle dosaģeného vzdĚlání 49

Tab. ļ. 4: Struktura pracovníkŢ dle pohlaví 49

Tab. ļ. 5: Struktura pracovníkŢ dle vĚkového rozmezí 50

Tab. ļ. 6: Je podle Vás nabídka vzdĚlávání ve spoleļnosti dostaļující? 66

Tab. ļ. 7: Vyhovuje Vám mnoģství ģkolení, která musíte absolvovat? 66

Tab. ļ. 8: Je podle Vás vzdĚlávání bĚhem adaptaļního období nároļné pro novĚ nastupující obchodníky? 67

Tab. ļ. 9: Považujete absolvovaná ģkolení za pŘínosná pro Váģ pracovní výkon? 68

Tab. ļ. 10: PŘipravila Vás absolvovaná ģkolení v dostateļné míŘe na certifikace? 68

Tab. ļ. 11: Statistické ukazatele pro otázku ļ. 1-5 69

Tab. ļ. 12: Jste dostateļnĚ informován/a o nabídce vzdĚlávacích akcí ve spoleļnosti? . 72

Tab. ļ. 13: Statistické ukazatele pro otázku ļ. 8 72

Tab. ļ. 14: Statistické ukazatele pro otázku ļ. 10 75

Tab. ļ. 15: ZjišŠuje Váģ manaģer Vaģe vzdĚlávací potŘeby? 77

Tab. ļ. 16 Motivuje Vás Váģ manaģer k rozvoji a vzdĚlávání? 77

Tab. ļ. 17. Pomáhá Vám Váģ manaģer pŘi rozvoji a Řešení dané problematiky? 78

Tab. ļ. 18: VĚnuje Vám Váģ manaģer dostatek ļasu? 78

Tab. ļ. 19: Statistické ukazatele pro otázku ļ. 14-17 78

Tab. ļ. 20: Jazykové kurzy 82

Tab. ļ. 21: Ġkolení na technologické novinky 83

Tab. ļ. 22: Ġkolení na certifikace 84

Tab. ļ. 23: Mentor 85

Tab. ļ. 24: Online katalog 86

Tab. ļ. 25: Centrální hodnotící dotazník 87

Tab. ļ. 26: Zmłna místa ğkolení 87

Tab. ļ. 27: WebináŚe 89

Seznam obrázkŢ

Obr. ļ. 1: Oblasti vzdłlávání 16

Obr. ļ. 2: Cyklus systematického vzdłlávání 21

Obr. ļ. 3: Mezera ve vzdłlání 22

Obr. ļ. 4: KirkpatrickŢv model 34

Obr. ļ. 5: Logo Generali Ļeské pojiğŠovny 40

Obr. ļ. 6: Zjednoduğená organizaļní struktura Generali Ļeské pojiğŠovny 44

Obr. ļ. 7: Rozloğení obchodní sluğby Generali Ļeské pojiğŠovny 45

Obr. ļ. 8: Organizaļní struktura Oblastní Ředitelství PlzeŇ 46

Obr. ļ. 9: Ukázka aplikace eObchodník Plus 83

Obr. ļ. 10: Umístłní Online katalogu 85

Seznam grafŢ

Graf ļ. 1: Struktura respondentŢ dle vłku a pohlaví 64

Graf ļ. 2: Struktura respondentŢ dle pozice a délky odpracovaných let 64

Graf ļ. 3: SeŚaĎte následující oblasti vzdłlávání, podle dŢleğitosti pro Vaği profesi 70

Graf ļ. 4: Jaké formy vzdłlávání Vám nejvíce vyhovují? 71

Graf ļ. 5: Jakým zpŢsobem se nejļastłji dozvídáte o ğkolení? 73

Graf ļ. 6: Do jaké míry obchodníkŢm vyhovují uvedené skuteļnosti? 74

Graf ļ. 7: Celkové hodnocení kvality vzdłlávacích a rozvojových aktivit 79

Seznam použitých symbolů a zkratek

aj.	A jiné
AML	Anti money laundring, *Opatření proti praní špinavých peněz*
apod.	A podobně
atd.	A tak dále
a.s.	Akciová společnost
CSO	Centrální správa obchodu
ČNB	Česká národní banka
IT	Informační technologie
GDPR	General Data Protection Regulation, *Obecné nařízení o ochraně osobních údajů*
HR	Human Resources, *Lidské zdroje*
MOS	Manažer obchodní skupiny
např.	Například
OI PMA	Odborný inspektor na majetek a auta
OK	Oblastní kancelář
Oř	Oblastní ředitelství
PR	Public Relations
ROI	Return on investment, *Návratnost investic*
ROS	Referentka obchodní služby
RZK	Referentka zákaznické kanceláře
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time Specific; *Konkrétní, měřitelný, dosažitelný, reálný, časově ohraničený*
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
TKOS	Tým kontroly obchodní služby

TRE	Oblastní trenér
tzv.	Takzvaný
VAK	Vedoucí agenturních kanceláří
VZ	Vázaný zástupce

Seznam pŚíloh

PŚíloha A: ScénáŚe rozhovorŢ

PŚíloha B: Dotazník pro obchodní zástupce

Příloha A: Scénáře rozhovorů

1. Referentka obchodní služby

Jaká je aktuální organizační struktura společnosti a Oblastního ředitelství v Plzni?

Jaké oddělení zajišťuje řízení lidských zdrojů ve společnosti?

Jaký je celkový počet pracovníků v Generali České pojišťovně a na Oblastním ředitelství v Plzni?

Jaké jsou na Oblastním ředitelství v Plzni pracovní pozice, jaká je struktura pracovníků podle dosaženého vzdělání, věku, pohlaví, pozice a kolik je celkově pracovníků na živnostenský list a na zaměstnanecký poměr?

Pokud se pořádají školení na oblastním ředitelství, jakým způsobem jsou školení financována, kdo hradí náklady? Je zde stanovený rozpočet?

2. Manažer obchodní skupiny v Plzni

Jaká je činnost manažerů obchodních skupin a jak se manažeři podílí na řízení, vzdělávání i rozvoji obchodníků?

Jakým způsobem hodnotíte své podřízené?

Jak je dále vyhodnocována činnost pracovníků ve společnosti?

Jaké certifikační zkoušky musí nově nastupující pojišťovací zprostředkovatelé absolvovat, aby mohli vykonávat svoji činnost?

Co si musí pracovníci sami platit v oblasti vzdělávání?

Co je nového v oblasti vzdělávání a rozvoje pro rok 2020?

Jak dlouho je pojišťovací zprostředkovatel veden jako nováček a jak dlouho trvá adaptační proces vzdělávání?

3. Koordinátorka vzdělávání

Je ve firmě stanovena strategie vzdělávání a rozvoje?

Existuje přesně stanovený cíl vzdělávání?

Jakým způsobem je nastaveno vzdělávání, kdo nese odpovědnost za tvorbu systému a jednotlivých aktivit a školení?

Jakou úlohu má oddělení vzdělávání, kdo všechno do uvedeného oddělení patří?

Kdo zajišťuje organizační zabezpečení školení?

Jakým způsobem jsou identifikovány vzdělávací potřeby?

Na jaké cílové skupiny pracovníků je vzdělávání zaměřeno?

Kde se obvykle školení pořádají?

Jak je vzdělávání financováno?

Je zde nastaven harmonogram vzdělávacích akcí?

Jakým způsobem je vyhodnocováno vzdělávání pracovníků a jak jsou školení hodnocena ze strany účastníků?

Jaké formy a metody vzdělávání jsou ve společnosti uplatňovány?

Jaké postavení má ve společnosti společnost Acreditě, jaká je spojitost s oddělením vzdělávání?

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Příloha B:Dotazník pro obchodní zástupce

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

jmenuji se Lenka Voráčková, jsem studentkou Fakulty ekonomické Západočeské univerzity v Plzni a zároveň působím na našem ředitelství. Ráda bych Vás požádala o vyplnění následujícího dotazníku, který pomůže odhalit silné a slabé stránky oblasti vzdělávání a rozvoje a bude využit při zpracování diplomové práce. Dotazník je zcela anonymní a zabere max. 10 minut Vašeho času.

Moc děkuji za spolupráci.

Je podle Vás nabídka vzdělávání (školení, kurzy) ve společnosti dostačující?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Pokud jste odpověděl/a SPÍŠE NE nebo NE, jaké konkrétní školení byste v nabídce společnosti uvítal/a? Prosím, uveďte:é .

Vyhovuje Vám množství školení, která musíte absolvovat, abyste mohli vykonávat svoji profesi?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Je podle Vás vzdělávání během adaptačního období náročné pro nově nastupující obchodníky?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Pokud jste odpověděla ANO nebo SPÍŠE ANO, co je podle Vás pro nově nastupující obchodníky nejvíce náročné? Prosím uveďte:é .

Považujete absolvovaná školení za přínosná pro Váš pracovní výkon?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Pokud jste odpovĽdĽla ANO nebo SPÍĠE ANO, uveĎte, v ļem jsou ġkolení pro Vás pŚínosná? Prosím uveĎte:é .

PŚipravila Vás absolvovaná ġkolení/kurzy v dostateļné míŚe na certifikace?

- ano
- spíġe ano
- spíġe ne
- ne

SeŚaĎte následující oblasti vzdĽlávání, podle dŢleġitosti pro Vaġi profesi: (1=nejvíce dŢleġité ï 5=nejménĽnedŢleġité)

- Obchodní dovednosti ï vyjednávání, komunikace, prezentace
- Odborné znalosti ï legislativní ï pŚíprava na certifikace
- Technické znalosti - práce na PC, aplikace, manipulace s tiskárnou
- Produktové znalosti ï produkty, servis klientŢ
- Jazykové znalosti ï cizí jazyk

Jaké formy vzdĽlávání Vám nejvíce vyhovují (oznaļte 3 nejvíce vyhovující):

- workshop
- porada
- e-learning
- samostudium
- vícedenní semináŚe mimo region
- hraní rolí - simulace
- pŚípadové studie
- jiný:é .

Jste dostateļnĽ informován/a o nabídce vzdĽlávacích akcí ve spoleļnosti?

- ano
- spíġe ano
- spíġe ne
- ne

Jakým zpŢsobem se nejļastĽji dozvídáte o ġkolení? (více moġností)

- nadŚízený - manaġer
- asistentka kanceláŚe
- kolega
- lektor, trenér
- e-mail
- obchodní portál
- jiný:é .

Uveďte prosím, do jaké míry Vám vyhovuje: (škála: 1=nejvíce vyhovuje ï 5=nejméně vyhovuje)

- Realizace školení v externích školicích střediscích mimo region
- Realizace školení na oblastním ředitelství v rámci Vašeho regionu
- Školení, která probíhá více dnů (zpravidla 2-3 dny)
- Jednodenní školení
- Informovanost o organizaci vzdělávací akce
- Množství informací předávaných na vzdělávací akci
- Množství studijních materiálů, které jsou poskytovány v rámci vzdělávací akce
- Výběr školitelů

Jakým způsobem jsou nejčastěji ověřovány Vaše znalosti z absolvovaných školení a kurzů?

- Testem
- Plněním zadaných úkolů
- Ústním pohovorem
- Nejsou ověřovány
- Jiným způsobem:é .

Kdo nejčastěji ověřuje Vaše znalosti z absolvovaných školení a kurzů:

- lektor, trenér
- manažer
- jiný:é .

Jakým způsobem je od Vás nejčastěji požadována zpětná vazba na absolvovaná školení?

- hodnotícím dotazníkem
- ústním hodnocením
- zpětná vazba není požadována
- jiným způsobem::é .

Zjišťuje Váš manažer Vaše vzdělávací potřeby?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Motivuje Vás Váš manažer k rozvoji a vzdělávání?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Pomáhá Vám Váš manažer při rozvoji a řešení dané problematiky?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

VĎhuje Vám Váġ manaġer dostatek ļasu?

- ano
- spíġe ano
- spíġe ne
- ne

Jak byste celkovĎohodnotila kvalitu vzdĎlávacích a rozvojových aktivit ve spoleļnosti?

1 2 3 4 5

OhodnoŠte jako ve ġkole 1=výborný, 5= ġpatný

Pokud máte nĎjaké dalġí pŚipomínky pro zlepġení vzdĎlávání a rozvoje ve spoleļnosti, prosím struļ nĎuveŅte:é

Jaké je Vaġe pohlaví?

- muġ
- ġena

Do jaké vĎkové kategorie patŚíte?

- do 30 let
- 31-45 let
- 46 a více let

Jaké je Vaġe nejvyġġí dosaġené vzdĎlání?

- stŚedoġkolské s výuļním listem
- stŚedoġkolské s maturitou
- vysokoġkolské

Jak dlouho pracujete u Generali?

- ménĎneġ 1 rok
- 1-5 let
- 6-10 let
- 11 let a více

Na jaké souļasné pracovní pozici pracujete?

- pojiġŠovací zprostŚedkovatel
- vedoucí agentury

Kolik ġkolení jste absolvovala v uplynulém roce?

- ġádné
- 1-10
- 11-20
- 21 a více

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Abstrakt

Voráļková, Lenka, 2020. *Vzdělávání a rozvoj pracovníků v podniku jako konkurenční výhoda*. Plzeň. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: systém vzdělávání, vzdělávání pracovníků, rozvoj pracovníků, konkurenční výhoda

Předložená diplomová práce se zaměřuje na problematiku vzdělávání a rozvoje na konkrétním oblastním ředitelství společnosti Generali Česká pojišťovna a. s. Hlavním cílem této práce je zhodnotit systém vzdělávání a rozvoje ve zvolené organizaci a navrhnout vhodná doporučení pro zlepšení v této oblasti. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy týkající se vzdělávání a rozvoje. V praktické části je představena charakteristika vybrané společnosti a provedena analýza systému vzdělávání a rozvoje se zaměřením na konkrétní oblastní ředitelství a klíčovou skupinu pracovníků. Klíčovou skupinu pracovníků představují obchodní zástupci, kteří poskytují služby zákazníkům a přináší firmě konkurenční výhodu. Výstupem praktické části jsou předložené konkrétní návrhy doporučení na zlepšení systému vzdělávání a rozvoje, jejichž cílem je odstranění mezer ve vzdělávání, zajištění spokojenosti pracovníků a zvýšení jejich konkurenční výhody.

Abstract

Voráļková, Lenka, 2020. *Employee training and development in the company as competitive advantage.* Pilsen. Diploma Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Keywords: system od education, employee training, employee development, competitive advantage

The presented diploma thesis is focused on the issue of education and development at a specific regional directorate of Generali Ļeská pojiğŠovna a. s. The main aim of this thesis is to evaluate the system of education and development in the organization and to propose suitable recommendations for improvement in this area. The theoretical part explains the basic terms related to education and development. In the practical part the characteristics of the selected company are presented and the education and development system analysis is carried out with a focus on the specific regional directorates and the key group of employees. The key group of employees is represented by sales representatives who provide customer service and bring a competitive advantage to the company. The outcome of the practical part are presented concrete proposals for recommendations to improve the system of education and development, the aim of which is to eliminate gaps in education, ensure workers satisfaction and increase their competitive advantage.