

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

**EKONOMICKÁ FAKULTA**

**Katedra řízení**

**System vzdělávání pracovníků  
ve vybraném podniku**

<b>Vedoucí diplomové práce:</b>	<b>doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.</b>
<b>Autor:</b>	<b>Bc. Gabriela Hlásková</b>
<b>Studijní program:</b>	<b>N 6208 Ekonomika a management</b>
<b>Studijní obor:</b>	<b>Řízení a ekonomika podniku</b>
<b>Rok:</b>	<b>2013</b>



## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Gabriela HLÁSKOVÁ**  
Osobní číslo: **E11784**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **System vzdělávání pracovníků ve vybraném podniku**  
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

#### Cíl práce:

Analýza systému vzdělávání pracovníků ve vybraném podniku, návrhy změn pro zlepšení řízení této oblasti.

#### Metodika práce:

Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se problematikou vzdělávání a rozvoje pracovníků; provedení analýzy současného systému vzdělávání a vzdělávacích aktivit; komparace a syntéza dat spočívající v propojení výsledků z provedených analýz s teoretickými poznatky; návrhy na zlepšení řízení systému vzdělávání pracovníků.

#### Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíl práce a metodika zpracování,
4. Analýza systému vzdělávání,
5. Diskuze a návrh změn,
6. Závěr,
7. Přehled literatury,
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50-70 str.**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

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

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8

MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. Human resources management. 8th ed. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1997. ISBN 0-07-114901-5

BELCOURT, M., WRIGHT, P. C. Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-459-2


CEJTHAMR, V., J. DĚDINA. Management a organizační chování. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978 - 80-247-3347-7

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.**


Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **15. února 2012**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2013**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
děkan

L.S.

  
doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. února 2012

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce.

Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 20. dubna 2013

.....

Bc. Gabriela Hlásková



## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala všem, kteří mi pomáhali při vzniku této práce. Především děkuji doc. Ing. Darje Holátové, Ph.D., za její odborné vedení a cenné rady.





# 1. Obsah

1. Obsah .....	- 1 -
2. Úvod.....	- 3 -
3. Literární přehled.....	- 4 -
3.1. Výběr pracovníků – přijímací řízení.....	- 6 -
3.2. Úvod do vzdělávání.....	- 8 -
3.3. Funkce vzdělávání .....	- 11 -
3.4. Personální zabezpečení vzdělávání .....	- 13 -
3.5. Adaptační vzdělávání.....	- 14 -
3.6. Metody vzdělávání .....	- 16 -
3.7. E-learning.....	- 22 -
4. Cíl a metodický postup práce.....	- 26 -
5. Analýza systému vzdělávání.....	- 28 -
5.1. Organizační struktura společnosti Insurance a.s. a organizační struktura dílčích celků – Agentury.....	- 29 -
5.2. Oddělení metodiky a podpory prodeje .....	- 31 -
5.3. Trenéři prodeje.....	- 32 -
5.4. Přijímací řízení .....	- 34 -
5.5. Vzdělávací proces - adaptace.....	- 36 -
5.6. Vzdělávací proces: 1. – 3. měsíc .....	- 39 -
5.7. Vyhodnocení vzdělávání a adaptace 1. – 3. měsíc.....	- 43 -
5.8. Vzdělávací proces: 4. – 6. měsíc .....	- 45 -
5.9. Vyhodnocení vzdělávání a adaptace 4. – 6. měsíc.....	- 46 -
5.10. Vyhodnocení vzdělávání a adaptace v 6. měsíci .....	
5.11. Proces adaptace: 7. – 24. měsíc .....	- 51 -

5.12.	Odměňování nových pojišťovacích poradců .....	- 53 -
5.12.1.	Sjednávání pojistných smluv - úspěšnost.....	
5.13.	E-learningové vzdělávání.....	- 56 -
5.14.	Hodnocení vzdělávání prostřednictvím e-learningu .....	
6.	Diskuze a návrh změn.....	- 65 -
7.	Závěr.....	- 70 -
8.	Summary.....	- 72 -
9.	Seznam použité literatury.....	- 74 -
10.	Seznam grafů a tabulek .....	- 77 -

## 2. Úvod

Vlivem stále častějších změn ekonomické, politické, legislativní a finanční situace jsou, z důvodu zachování či získání konkurenční výhody, společnosti stále častěji nuceny omezovat a minimalizovat, nebo alespoň zefektivňovat vynakládané náklady a optimalizovat interně nastavené systémy. Souvztažně s touto skutečností dochází k analytickému zkoumání významných procesů společností a to především těch činností, které mají zásadní a klíčový význam pro fungování celých těchto společností.

Diplomová práce má za cíl analyzovat systémy vzdělávání zaměstnanců v soukromých společnostech a to konkrétně ve společnosti, která se pohybuje v oblasti pojišťovnictví a na své zaměstnance má velmi vysoké nároky. Špatné a neprofesionálně vedené vzdělávání nově nastupujících i stávajících zaměstnanců, může mít zásadní negativní vliv na rozvoj těchto zaměstnanců jak pracovní tak i osobnostní, a tím mít negativní dopad na budoucnost takového zaměstnance v podniku. Taková situace vede k nárůstu flukтуаčních nákladů, které jsou spojeny s náklady na výběr pracovníků, na školení pracovníků, ale i mzdové a jiné náklady.

Pro společnosti z oboru pojišťovnictví, je jednou z klíčových oblastí především obchodní činnost. Vzdělávání obchodních zástupců – pojišťovacích poradců je proto chápáno jako klíčový proces společnosti. Analyzování systému vzdělávání těchto zaměstnanců je nosné a přínosné, především souvztažně se současným trendem rostoucí fluktuace a s ní spojenými náklady, které jsou brány jako náklady vynaložené mnohdy zbytečně a zcela neefektivně. Eliminace těchto nákladů je možná především prostřednictvím dobře stanoveného, propracovaného a logického systému přijímání a vzdělávání zaměstnanců a jejich vhodně nastavené adaptace v novém podniku. Cílem této diplomové práce s názvem Systém vzdělávání pracovníků ve vybraném podniku je analýza systému vzdělávání a adaptačního procesu ve vybraném podniku u nově nastupujících pojišťovacích poradců.

### 3. Literární přehled

Organizace jsou tvořeny lidmi a neexistuje žádná manažerská aktivita, která není tvořena, či dotčena řízením lidských zdrojů, potažmo personálním řízením. V praxi musí manažeři i běžní zaměstnanci jednat s nepřetržitým náparem organizačních činností, které jsou částečně podobné, ale zároveň dostatečně odlišné na to, aby vyžadovaly inovativní myšlení. Vhodně nastavené vzdělávání a vedení umožňuje zaměstnancům tento tlak zvládat a částečně jej přizpůsobit svým potřebám (Price, 2011).

„Podnikové vzdělávání se stane...hlavní náplní práce manažerů a testem jejich schopností a nahradí v této pozici kontrolu“(Kiernan, 1998).

Mnoho společností prohlašuje, že lidé – zaměstnanci představují jejich nejvýznamnější hodnotu a vytvářejí největší přínos, přesto někteří představitelé těchto společností vnímají tytéž lidi – zaměstnance jako hlavní tvůrce nákladů (Rowley a Jackson, 2011).

„Rozvoj jednotlivců v souladu s potřebami organizace je jedním z nejdůležitějších úkolů personálního řízení. Vzdělávání je mimořádně silným nástrojem rozvoje kompetencí a tím i zvýšení konkurenceschopnosti organizace, která chce udržovat krok se změnami technologie, ekonomiky a prostředí vůbec“ (Bělohlávek, 2001).

„Vzdělávání je proces, během nějž určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje“ (Armstrong, 2007).

„Do systému vzdělávání pracovníků organizace patří takové vzdělávací aktivity, jakými jsou orientace, doškolování, přeškolování iniciované organizací a rozvoj iniciovaný organizací. V systému vzdělávání pracovníků organizace se angažuje nejen personální útvar (resp. Oddělení vzdělávání pracovníků) či dokonce zvláštní útvar vzdělávání pracovníků, ale také všichni vedoucí pracovníci a odbory či jiná sdružení pracovníků“ (Koubek, 2007).

Podnikové vzdělávání je specializovanou součástí velkých, ale i středních podniků. Personalistika se člení na útvary specializované na vzdělávání

zaměstnanců, stejně jako na jejich rozvoj a adaptaci v podniku, které autoři shledávají, u nově přijímaných pracovníků, za podstatné.

Organizace docházejí k závěrům, že náklady na fluktuaci jsou příliš vysoké a to v souvztáznosti s legislativou České republiky, konkrétně Zákoníkem práce a v mnoha případech zcela zbytečné. Odchod nového zaměstnance může být pouze důvodem špatného, nepochopeného nebo nedostatečného seznámení tohoto pracovníka s podnikovou kulturou, pracovní náplní a běžnými činnostmi, stejně tak jako s nároky na něj kladenými a to souvztázně s tvrzením, že „Vyškolení zaměstnanci mohou udělat více práce, dopouštějí se menšího množství chyb, vyžadují menší míru kontroly, mají vyšší pracovní morálku a vykazují menší míru únavy“ (Belcourt, 1998). U dobře adaptovaného pracovníka budou očekávání z jeho výkonu podstatně vyšší a to především přednosti, jako výborný postřeh, inovativní nápady a pohotové reakce při diskuzi, rychlý vhled do podmínek organizace a pracovních pravidel, apod. (Evangelu, 2009).

Pokud je nový zaměstnanec již na počátku pracovní kariéry v daném podniku správně uvedený, zaškolený a specializovaně mentorovaný, lze předpokládat, že rychlost a kvalita jeho adaptace nejenom na pracovní pozici, ale rovněž do podnikové kultury, budou více účelné, než v případě, kdy je tento zaměstnanec ponechán sám sobě, či pracovníkům, kteří nemají s touto problematikou dostatečné zkušenosti. Firmy, v souladu s vlastním zefektivněním, se rozhodují modernizovat sami sebe a prostřednictvím vzdělávání minimalizovat fluktuační náklady a zároveň i vychovávat spokojené a dobře pracující zaměstnance.

### 3.1. Výběr pracovníků – přijímací řízení

Správný výběr pracovníků je základním předpokladem pro úspěšné vzdělávání zaměstnance a to způsobem, který jeho zaměstnavatel preferuje. Kociánová (2010) uvádí, že zaměstnanec, který svým profilem a kompetencemi nejlépe odpovídá požadavkům organizace na danou pozici, bude mít od počátku větší předpoklady k úspěchu, než zaměstnanec, kterému takové předpoklady scházejí. Při výběrovém řízení posuzujeme dle Armstronga (2007) sedm oblastí:

- 1) fyzické vlastnosti (zdraví, tělesná stavba, vzhled, držení těla a mluva);
- 2) vědomosti a dovednosti (vzdělání, kvalifikace, zkušenosti);
- 3) všeobecnou inteligenci (základní intelektuální schopnosti);
- 4) zvláštní schopnosti (mechanické, manuální zručnost, obratnost v používání slov nebo čísel);
- 5) zájmy (intelektuální, praktické, tvůrčí, sportovní, společenské a umělecké aktivity);
- 6) dispozice, tj. sklony (přizpůsobivost, schopnost ovlivňovat ostatní, vytrvalost, sklon k závislosti, spoléhání sama na sebe);
- 7) okolnosti, tj. zázemí (soukromí, rodina, povolání a zaměstnání členů rodiny)

Dle těchto oblastí jsou uchazeči nadále posuzováni dle poskytnuté dokumentace (motivační dopis, strukturovaný životopis, poskytnutá doporučení a reference, firemní a osobní dotazník, lékařská zpráva, je-li nutná), osobního či telefonního rozhovoru, zkoušky způsobilosti (assessment center, test práce na počítači, znalost cizích jazyků, řidičské oprávnění, speciální kurzy, atp.).

Nejčastěji využívaným nástrojem je interview (osobní pohovor), neboť zaměstnavatelé potažmo manažeři nechtějí někoho zaměstnat, aniž by s ním mluvili. Často však má nižší vypovídací hodnotu z důvodu jejích negativ (subjektivita z pohledu hodnotitele případně osobní antipatie, přehánění ze strany uchazečů, ovlivnitelnost atp.) Proto se doporučuje uvedené metody kombinovat pro zajištění koncepčního pohledu na každého uchazeče (McKenna a Beech, 2008). Autor Robbins (2012) dále upozorňuje na potřebu

zaměřit se při pohovoru nejenom na pozitiva, ať už na straně pracovní pozice, nebo na straně uchazeče o práci, ale zcela jasně definovat náročnost dané pozice, tlak který je s pozicí spojený a to tak, aby zaměstnanec nebyl později překvapen obtížností práce, což by mělo za důsledek opak snahy společností, sice rostoucí náklady (chyby, kterých se zaměstnanec dopustí, a v nejzazším případě i náklady na nová výběrová řízení). Stejně tak zaměstnanec by měl být schopen upřímně vyhodnotit nejenom svá pozitiva (která jej prodávají), ale rovněž své negativní vlastnosti, které by mohly vést k nesouladu na pozici buď s ostatními zaměstnanci, nebo by měla za následek neschopnost vykonávat danou práci. Podobně je dle Halíka (2008) u zaměstnance důležité, aby byl schopen přijmout odpovědnost a byl schopen se rozhodovat samostatně bez vlivu ostatních a za toto rozhodnutí byl ochoten se případně zodpovídat.

## 3.2. Úvod do vzdělávání

Návyky člověka v práci a jeho pracovní chování jsou určeny několika navzájem propojenými a kooperujícími faktory. Podle Kociánové (2012) se jedná o individuální charakteristiky a očekávání člověka, osobnostní charakteristiky, míra identifikace s prací a s organizací jako celkem, organizační klima, kultura, vztahy v pracovní skupině, způsob řízení a systém vedení lidí, míra působení na motivaci a pracovní spokojenost.

Aby bylo vzdělávání úspěšné, je třeba zavést vhodný a ucelený systém, dle kterého lze identifikovat potřeby nejenom zaměstnanců, ale především organizace. Tento systém lze dle Bělohlávka (2001) členit na 4 fáze:

1. analýza vzdělávacích potřeb;
2. plánování;
3. realizace;
4. hodnocení.

### Ad. 1: Analýza vzdělávacích potřeb

Zaměstnavatel, má určitou představu o kvalifikačních a lidských předpokladech pro výkon dané pracovní pozice, nicméně ve skutečnosti je velmi obtížné vzdělávání a kvalifikaci obecně jakýmkoli způsobem kvantifikovat. Podnik je schopný poměrně snadno definovat kvalifikační požadavky, nicméně jejich míru u daného zaměstnance nelze s dostatečnou přesností měřit či její úroveň jinými způsoby stanovit. Proto je organizace schopna identifikovat své potřeby vůči zaměstnanci pouze prostřednictvím nepřesných a často příliš obecných odhadů a aproximativních postupů (Koubek, 2007).

Vzdělávání z pohledu zaměstnance by mělo postihovat nejenom vykonávanou práci, ale také komplexní osobní rozvoj, rozvoj vědomostní, sounáležitost s lidskými, morálními a etickými hodnotami prezentovanými podnikem a další sociální otázky. Bedrnová (2007) tvrdí, že zaměstnanci disponující schopností dostát nárokům vlastní práce. tj. kvalifikačním



potenciálem, a zároveň jsou nutnou podmínkou prosperity každého podniku. Znalost požadavků pracovní pozice strukturované managementem – náročnosti práce a místa, jsou nezbytným požadavkem pro dosažení požadovaného stavu. Při dokonalé znalosti těchto požadavků lze při procesu výběru a přijímacím procesu získat pouze ty pracovníky, kteří v plném rozsahu vlastního kvalifikačního potenciálu, odpovídají nárokům práce a pozice, na kterou jsou přijímáni. Další významnou oblastí vzdělávání pro zaměstnance je proces socializace, jeho význam vysvětlují autoři Cejthamr a Dědina (2011) takto: „Jestliže jednatel nastoupí do organizace, může se chovat zpočátku takzvaně asociálně. Proces, kterým se jednatel transformuje z nečlena na participujícího člena organizace, se nazývá socializace.“

#### Ad. 2: Plánování

Vytvoření plánu vzdělávání je logickým krokem následujícím po analýze potřeb. Plán by měl obsáhnout zmíněné potřeby zaměstnanců i zaměstnavatele a to za předpokladu jisté míry rovnováhy a kooperace obou zájmových skupin. Podnik je schopný definovat cílový stav a tedy definovat i jednotlivé dílčí cíle vzdělávání včetně jejich prioritního uspořádání. Na jejich základě je schopný určit komu je vzdělávání určeno, kdo bude vzdělávání provádět (interní či externí zdroje), způsob / metodu vzdělávání, časový harmonogram a v neposlední řadě náklady vzdělávání a způsob financování.

#### Ad. 3: Realizace

Na základě podrobné analýzy vzdělávacích potřeb a definovaného plánu vzdělávání, následuje uvedení vzdělávacího plánu do praxe. Za správnou implementaci plánu vzdělávání a realizaci by měla být zodpovědná osoba, s jasně definovanými úkoly a pravomocemi k jejich dosažení.

#### Ad. 4: Hodnocení

Vyhodnocení úspěšnosti vzdělávání a rozvoje kompetencí zaměstnanců a přínos vzdělávání pro zaměstnance a zaměstnanců pro firmu. Hodnocení lze provádět různými způsoby: dotazování účastníků školení ihned po akci, identifikovatelná změna u proškolených zaměstnanců (změna úrovně kompetencí: znalosti, dovednosti, změna chování), hodnocení dle změny těch výsledků oddělení nebo podniku, které jsou v přímé spojitosti s pracovní náplní zaměstnance a mohly být vzděláváním postihnuty. V praxi platí, že nejpřesnější informace o kvalitě vzdělávání a procesu adaptace, a tedy nejefektivnější informace, lze získat přímo od nového zaměstnance při pohovoru s přímým nadřízeným (Kleibl, 2001).

Dle Koubka (2007) jsou v současnosti v mnoha zemích vytvářeny speciálně zaměřené komise, jejichž primárním cílem je zajišťování vzdělávání a zaručení kvality pro vzdělávání pracovníků. Tyto komise tvoří jednak zaměstnanci / zástupci společnosti a také externí pracovníci.

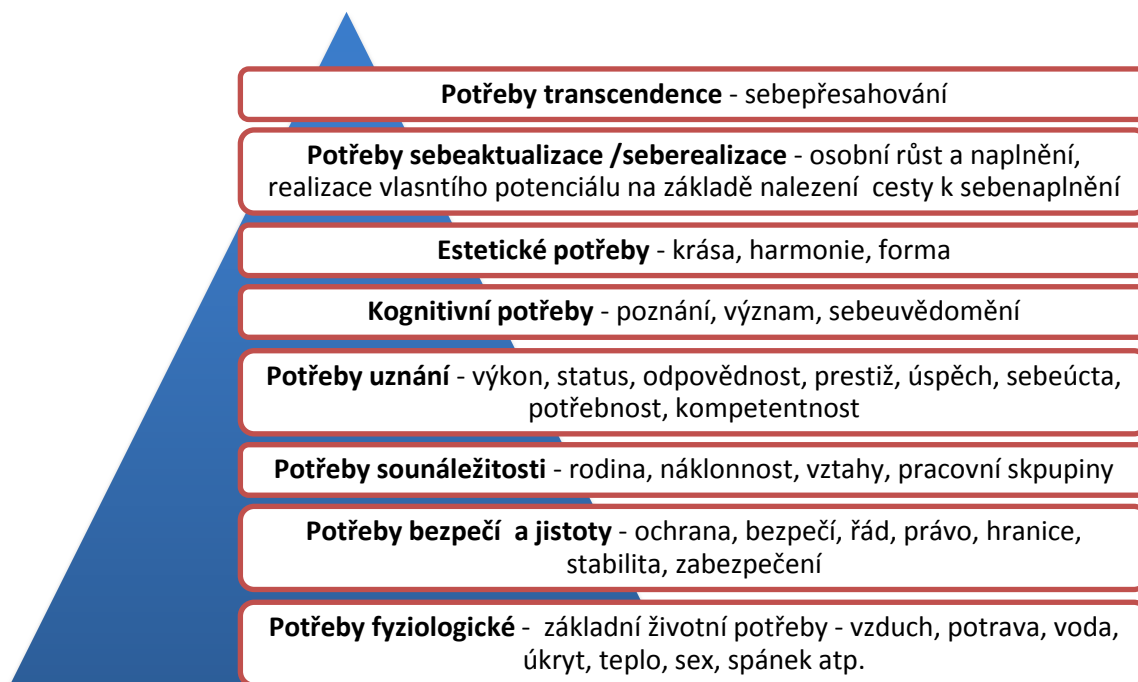
### 3.3. Funkce vzdělávání

Vzdělávání se a sebe-rozvoj se týkají široké škály záležitostí, kam bezpochyby patří dovednosti a znalosti, ale také tvorba zvyků a návyků, definování hodnot a postojů, založených na silném přesvědčení.

Hroník (2007) uvádí, že vzdělávání v organizaci má dva cíle (dvě základní funkce):

- „Rozvoj způsobilostí všeho druhu“, kterými autor míní obecný rozvoj osobnosti, znalostí, etického a morálního jednání a smýšlení, které vesměs vedou ke spokojenějšímu životu pracovníka, tedy i k preciznějšímu, komplexnějšímu a efektivnějšímu pracovnímu výkonu. Literatury oblasti psychologie (Horská, 2009, Bedrnová, 2007) uvádějí, že pokud se člověk pohybuje ve směru nahoru na Maslowově pyramidě potřeb, stává se spokojenějším, a to postupně ve všech sférách této pyramidy, znázorněných na Grafu 1.

Graf 1: Maslowova hierarchie potřeb člověka



Zdroj: Horská 2009

Člověk pohybující se v horních patrech Maslowovy pyramidy, je člověk, který uspokojuje své potřeby, naplňuje své zájmy za současného dostání svým osobním hodnotám (Mikuláščík, 2007). Takový člověk pracuje precizněji, což je zcela v souladu s potřebami a požadavky zaměstnavatele. Pokud společnosti dbají o „lidský rozvoj“ pracovníků, a tím plní jednu ze základních lidských potřeb, tento zaměstnanec se bude sám pohybovat do vyšších pater zmíněné pyramidy a stane se pro podnik cennějším – dojde k nárůstu lidského kapitálu společnosti.

- „Zvýšení krátkodobé a dlouhodobé výkonnosti“, je problematika stále více využívaná v souvislosti s eskalací doby, ve které se pohybujeme. Podniky a jejich prostřednictvím i zaměstnanci se dostávají častěji do časových, výkonnostních a kvalitativních tlaků. Moderní vzdělávání by mělo dbát nejenom o pracovníka precizního a spokojeného v denní rutině, ale i schopného zvládat výkyvy výkonnosti jak v krátkém, tak i delším období.

Funkce vzdělávání jsou chápány jako nepostradatelná oblast, která v podnicích funguje po dlouhá léta, v mnoha případech spíše intuitivně, než řízeně, často prováděnou nevhodnou osobou, a mnohdy zcela neorganizovaně a spíše nárazově. Postupem času a především v souvislosti s ekonomickými a hospodářskými krizemi však podniky docházejí k nutnosti zefektivňování a zlepšování již nastolených procesů. Pracovní schopnosti a návyky zaměstnanců jsou vždy určovány a formovány jako reakce organizace / podniku na změny vnějšího i vnitřního ekonomického okolí podniku a nároků z nich plynoucích (Veber, 2000). Jak bylo uvedeno, snižování nákladů, eliminace zbytečných nákladů, za které jsou považovány i flukтуаční náklady, se může stát jedním z prvních kroků takového podniku k zefektivnění vloženého kapitálu, jak finančního tak i kapitálu lidského. Právě výše flukтуаčních nákladů má z pohledu efektivity velký význam.

### 3.4. Personální zabezpečení vzdělávání

Interní způsob vzdělávání, tedy samostatnost podniku v rámci vzdělávání vlastních zaměstnanců, je nejčastěji zabezpečována buď složkou personálního oddělení, nebo samostatným oddělením vzdělávání zaměstnanců. Pro nastolení efektivity tohoto vzdělávání je nezbytné sledovat jeho kvalitu, v souvztažnosti s osobou / osobami, které toto vzdělávání poskytují a provádějí. I zde je nezbytné rozeznávat kompetentnost dané osoby pro toto povolání.

Osobou / osobami zabezpečujícími vzdělávání mohou být nejenom manažeři a přímí nadřízení, vedoucí týmů, ale rovněž spolupracovníci (při předávání práce, či zaškolování při povýšení) a mentoři (rovněž spolupracovníci, avšak tito mají speciální pověření na zaměstnance dohlížet, vést jej, radit mu, uvést jej do organizace a pečovat o něj (Armstrong, 2012). Dle Tureckiové (2007) by školitelem měla být dostatečně silná osobnost s potřebnými znalostmi a dovednostmi, s úctou a respektem od lidí, které školí a se schopností ovlivňovat jednání jiných lidí, a tím napomáhat jejich řízenému rozvoji, avšak zcela nedirektivním způsobem. Stává se jasným lídrem, učitelem, rádcem, koučem a supervizorem zároveň.

Autoři se domnívají, že právě osoba „mentora“ a jeho osobnost jsou jedněmi z nejvýznamnějších a nejdůležitějších faktorů oblasti výchovy a vzdělávání. Podle Belcourt (1998) by měl tento pracovník:

- zvládnout metodiku výuky (jako obor) a proaktivně se tomuto oboru věnovat;
- identifikovat neformální mocenské struktury na pracovišti například pozorováním;
- výukovými metodami kultivovat zaměstnance i vedoucí pracovníky;
- rozumět organizačnímu poslání, kultuře a hlavním dovednostem;
- připravený a schopný reagovat na rezistenci a nesouhlas;
- pečlivě budovat mocenskou základnu;
- proaktivním chováním rozvíjet důvěru a vzájemné vztahy;
- naučit se pracovat v rámci kulturních a politických omezení dané organizace.

### 3.5. Adaptační vzdělávání

Adaptačním procesem je rozuměn takový proces, během něhož by se měl nový zaměstnanec seznámit s pravidly fungování společnosti, s přiřazenou prací a jejím obsahem, s každodenní rutinní prací, ale zároveň se dozvědět všechny potřebné informace o novinkách v oblasti a cílech oddělení.

Uvedení zaměstnance do pozice a do organizace je prvotním úkolem adaptačního procesu. Důležité je snažit se zaměstnanci představit společnost tak, aby byl hrdý na svou novou pozici a dříve a rychleji se s ní ztotožnil (nápomocny jsou charitativní činnosti, sportovní akce, společenské akce, soutěže, ekologická činnost podniku atp.). Toto „ztotožnění se“ napomáhá rychlejší adaptaci a přejímání organizační kultury novým zaměstnancem (Shivarudrappa, 2010).

Vzdělávání v organizaci má dle Armstronga (2007) znaky čtyř nejpoužívanějších teorií vzdělávání:

1. Teorie upevňování správných reakcí: „Teorie vyjadřuje přesvědčení, že změny v chování nastávají jako důsledek reakce jedince na události nebo stimuly, popřípadě jsou spojeny s očekáváním nějakých důsledků (odměn nebo trestů). Lidé tak mohou být „podmíněni“ k opakování určitého chování pomocí pozitivního upevňování správných reakcí v podobě zpětné vazby a znalosti (vědomí) výsledků.“
2. Kognitivní teorie: „Kognitivní učení znamená získávání znalostí a chápání něčeho pomocí absorbování informací v podobě pouček, pojmů a faktů a jejich osvojení.“
3. Učení se zkušeností: „K učení se zkušeností dochází, když se lidi učí ze své zkušenosti tím, že o ní přemýšlejí, takže ji lze pochopit a uplatnit. Učení se je tedy osobní „konstrukcí“ významu dané zkušenosti.“
4. Teorie sociálního učení: „Sociální teorie tvrdí, že efektivní učení vyžaduje sociální interakci... tvrdí, že všichni jsme členy jakýchsi

„společenství praktiků“ (skupin lidí, kteří mají stejnou odbornost a pracují spolu) a že tato společenství jsou našimi primárními zdroji učení.“

Uvádění nových zaměstnanců do podniku je otázkou velmi důležitou z následujících důvodů:

- snižování flukтуаčních nákladů (brzké odchody nově přijatých zaměstnanců);
- urychlení učení, zaškolení a převzetí příslušné funkce;
- adaptace na organizaci a sociální prostředí;
- identifikace zaměstnance s organizací, růst oddanosti zaměstnance.

Za jeden z nejpodstatnějších důvodů z ekonomického hlediska je označována právě výše flukтуаčních nákladů, které můžeme podle Armstronga (2007) dále členit na:

- náklady na získání náhradních pracovníků;
- náklady na jejich uvedení do organizace;
- náklady související s dočasným pokrytím práce na uvolněném pracovním místě do té doby, než je znovu obsazeno;
- náklady zvýšené kontroly nového pracovníka a napravování jeho chyb;
- rozdíl mezi hodnotou pracovníka pro podnik a náklady na pracovníka v podobě mezd / platů a zaměstnaneckých výhod.

Z autorova výzkumu dále vyplývá, že tyto náklady mohou činit až 75% jeho ročního platu (v případě odborného a kvalifikovaného pracovníka) u pracovníků pomocných a méně kvalifikovaných se může jednat až o 50 % platu.

Pro případy adaptačního vzdělávání se často používá tzv. „Příručka pracovníka“. Příručka pracovníka je dokument obsahující a objasňující vše, co by měl nový zaměstnanec na příslušné pozici znát, tedy souhrnný interní materiál vytvořený společností pro potřeby nových zaměstnanců (Armstrong, 2007).

### 3.6. Metody vzdělávání

Autoři Koubek (2007), Armstrong (2012) a Dvořáková (2012) se shodují, že metody vzdělávání lze obecně rozčlenit na:

- A. metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce
- B. metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště

Ad. A) Metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce

- Instruktaž při výkonu práce (demonstrování): jedná se o zácvik nového či méně zkušeného zaměstnance zkušeným pracovníkem nebo přímým nadřízeným, který předvede práci (pracovní postup) a nový zaškolovaný zaměstnanec si jej prostřednictvím pozorování zkušenějšího a bezprostředně následujícím napodobením jeho práce, tímto způsobem osvojí a aplikuje při plnění vlastních úkolů v rámci přidělené práce. Jedná se zpravidla o jednorázovou instruktaž (Koubek, 2007).
- Koučing / Coaching: instrukce „tváří v tvář“, kde je podřízenému ukázáno a naznačeno, jak změnit své návyky. Personalisté shledávají koučing užitečným k řešení otázek týkajících se změny postojů a návyků zaměstnance, což jsou situace, kdy je zapotřebí více taktního jednání (Ivanovic a Collin, 2006). Koučing, lze chápat jako systém podněcování a nalézání vlastních řešení prostřednictvím usměrňovaných myšlenkových toků. Řešení pak vždy najde koučovaný sám, nikoli kouč. Takovýto způsob vedení se stává velmi oblíbeným, především díky proaktivitě obou stran a díky důvěře koučovaného vůči rozhodnutí.
- Mentoring: spontánní kooperace dvou individuálních osob, které pociťují, že mohou jeden druhému vzájemně asistovat a napomáhat v profesionálních a někdy i osobních záležitostech. Tento vztah má tendence vyvíjet se a vydržet do konce kariéry jednoho z partnerů. Zakládá se na poradenství, učení, získávání kontaktů a koučování (Fitzpatrick a Wallace Kazer, 2006). Mentoring je metoda příbuzná coachingu, avšak větší iniciativa je zde vložena do rukou vzdělávaného pracovníka, který si v souladu se svými preferencemi, požadavky a případně v souvztáznosti s osobními vzory, vybírá mentora (rádce)



sám. Pokud tento vybraný zkušenější pracovník souhlasí s touto funkcí, stává se jeho rádcem, stimuluje jej a usměrňuje, dohlíží na vývoj jeho kariéry, stává se tedy jakýmsi patronem, který běžně svého mentee ve společnosti prosazuje (Koubek, 2007). Jak uvádějí autoři Cejthamr a Dědina (2011) „Mladí a relativně nezkušení zaměstnanci se často nejvíce naučí od staršího, zkušeného zaměstnance, který jim radí, povzbuzuje a zaučuje v každodenním nebo alespoň velmi častém styku. Mezi těmito dvěma vzniká vztah mentora a žáka, jeho chráněnce.“

- Counselling: Aktivita založená na silně bipolárním vztahu a bezprostředním kontaktu dvou osob, které spolu konzultují své činnosti a nápady, jednají o nich, naslouchají si a to nejenom v mezích pracovních, ale osobních. Přestože je zde vždy osoba vzdělávaná a osoba učitele, přesto jsou tímto vztahem dotčeny a formovány obě strany. Tím se zvyšuje hodnota metody, kdy se nejedná o pouze jednostranný akt předávání informací a tím i rozvoje pouze jedné ze stran, ale obou zároveň (McLeod, 2009).
- Asistování: Pracovně méně zkušený zaměstnanec je přidělen služebně staršímu jako asistent. V rámci plnění povinností této pozice pomáhá zkušenějšímu s plněním jeho úkolů, čímž se učí všem potřebným pracovním postupům. V rámci vyhovujícího časového horizontu se podílí na práci stále větší měrou a samostatněji, až jsou mu přiřazovány samostatné úkoly (obsáhne-li všechny postupy, dovednosti a potřebné znalosti). Metoda je hojně využívána u manuálních prací, řemeslných činností, ale i práce kancelářské, nebo při výchově manažerských pozic s velmi specifickými odděleními, kde jsou potřebné technické, nebo jinak specifické znalosti manažera. Metoda je dlouhodobá (Koubek, 2007). Autoři se shodují na přínosnosti metody z pohledu časové nenáročnosti pro dohlížejícího pracovníka, který se věnuje svým běžným povinnostem v neomezené míře. I z těchto důvodů je asistování nejčastěji používanou metodou vzdělávání pracovníků. Pro zjištění kvality přínosu se používá následující fáze, kterou je Pověření úkolem.
- Pověření úkolem: fáze následující asistování: Pokud zaměstnanec obsáhne znalostí a dovednostní základ, jsou mu přiřazovány samostatné úkoly počínaje od jednodušších ke složitějším. Nejčastěji jsou tyto úkoly

dále předány dohlížejícímu pracovníkovi ke kontrole a následně buď společně upraveny, nebo jsou-li v pořádku, odevzdány. Tímto způsobem se postupně rozšiřují i pravomoci zaškoleného zaměstnance (Koubek, 2007). Tímto způsobem lze prověřit přínos metody asistování na konkrétního zaměstnance (sice kolik informací a jaké informace převzal a jak je schopen jich využít).

- Rotace práce: Metoda vzdělávání, která je nejvíce využívána při vzdělávání vedoucích pracovníků, nebo absolventů škol. Vzdělávaný zaměstnanec je vždy podle předem daného plánu a na předem určený časový horizont přidělen na určité oddělení, kde se setkává se všemi (nebo většinou) prováděných prací a nastolených procesů tak, aby získal maximální přehled o fungování společnosti a systémovosti společnosti (Koubek, 2007). Dle Armstronga (2012) je hlavním cílem této metody prostřednictvím postupného vyzkoušení různých pracovních pozic, maximální rozšíření zkušeností nových zaměstnanců a zároveň sounáležitosti s ostatními zaměstnanci. Zároveň tvrdí, že se jedná o výborný způsob zapojení nových zaměstnanců do organizační struktury a propojení dílčích organizačních útvarů. Pro zajištění účinnosti metody je zcela nezbytné velmi pečlivě a organizovaně naplánovat celý proces. Je dobré začít od jednodušších prací / pozic a propracovávat se k náročnějším, u kterých jsou již základní znalosti potřebné. Dále je třeba naplánovat a zajistit, zda zaměstnanec takto zasláný na určité oddělení nebo pozici, bude zde využit a nebude docházet k „mrtvému času“ tedy nevyužití zaměstnance na pozici a ztrátě času a nákladů.
- Pracovní porady: Seznámení zaměstnanců s problémy v jednotlivých orgánech společnosti, ale i napříč funkcionálními strukturami. Umožňují zaměstnancům vidět kontexty problematiky a tím snáze docházet ke komplexním řešením problematik. Dále umožňují zaměstnanci zaujímat názory, formovat vlastní postoje, přejímat zkušenosti, nacházet řešení problémů a v neposlední řadě začlenit se do kolektivu.

#### Ad. B) Metody používané mimo pracoviště

- Přednáška: Obvyklý způsob přenášení informací velkému počtu posluchačů a to bez jejich participace. Jedná se pouze o jednosměrný tok informací. Úspěšnost přednášek spočívá ve schopnostech přednášejících (znalost látky, prezentační schopnosti, umění zaujmout, využívání vizuálních a audiovizuálních pomůcek (Tabule, Flip chart, Data-video projektor, Smart board, ...)). Výhodou přednášek je možnost doplnění o následnou diskuzi.
- Diskuze: Armstrong (2012) uvádí, že metoda vede k formování a osvojení postojů posluchačů, k nastolení nových a inovativních myšlenek a k důkladnému seznámení se s problematikou. Navíc mají diskutující možnost rozšířit debatu o informace, které nebyly na přednášce zmíněny, ačkoli s tématem souvisejí a které jsou pro jejich práci a zaměření klíčové, důležité nebo souvztažné.
- Případová studie: Reálný, nebo smyšlený problém, který je předložen zaměstnanci k řešení. Mohou být krátké, které se zabývají pouze dílčí problematikou (například určitý útvar), nebo rozsáhlé a komplexní (na úrovni celého podniku). Metoda může probíhat individuálně, nebo v rámci sestavených skupin, které mají problematiku studovat, diagnostikovat, analyzovat a na základě zjištěných dat následně navrhnout vhodná řešení (Koubek, 2007). Výhodou této metody je, odhalení analytických a kreativních schopností vzdělaného pracovníka a jeho schopnost řešení a následného prezentování řešení. Další výhodou je odhalení schopnosti týmové spolupráce a identifikace role sledovaného zaměstnance v týmu. Metoda je často používána v Assessment centrech.
  - Assessment centrum: „Metoda, která se používá jak při výběru, tak vnitřní mobilitě, povyšování, případně i vzdělávání a rozvoji manažerů a specialistů. Znamená standardizované hodnocení toho, jak člověk jedná. K tomu slouží vícestranné pozorování účastníků při plnění různých cvičení, např. řešení případových studií, skupinové diskuzi bez rozdělení rolí nebo s rozdělením rolí, hraní rolí, třídění došlé pošty aj.. Pozorovatelé – hodnotitelé mají

různý profesní profil a využívají řadu navzájem se doplňujících technik“ (Dvořáková, 2012).

- Brainstorming: je intenzivní diskuze v malé skupině účastníků používaná jako metoda vzniku nových myšlenek a řešení problémů (Collin, 2006). Účastníci jsou skupinově požádáni, aby přednesli návrh řešení určitého konkrétního problému, které jsou následně diskutovány. Autoři se shodují, že při vhodném vedení brainstormingu je zásadní, že „Neexistuje špatné řešení – čím neobvyklejší, tím lepší“. V rámci diskuze se pak hledá optimální návrh řešení, či jejich kombinace (Koubek, 2007).
- Hraní rolí (manažerské hry): Hindle (2008) uvádí, že myšlenka manažerských her, tedy vidění byznysu jako hry, v tom smyslu že krok jednoho hráče způsobí více strategicky promyšlené kroky ostatních hráčů. Tedy žádný subjekt na trhu není zcela osamocen a je zákonitě ovlivňován jednáním ostatních subjektů (aby si zachoval konkurenční výhodu, aby získal konkurenční výhodu, aby se jeho situace nezhoršovala, atp.). Považuje management, trh a společnost za nikdy nekončící sérii her, kdy každá z partií má výherce a poražené. Koubek (2007) uvádí: „Hraní rolí se používá proto, aby poskytlo manažerům, vedoucím týmů nebo obchodním zástupcům určitou obratnost pro zvládnutí takových situací, v nichž spolu jednájí lidé tváří v tvář, například při výběrových pohovorech, hodnotících rozhovorech, konzultování, koučování, projednávání stížností, prodeji, vedení skupiny nebo vedení schůze. Rozvíjí interaktivní dovednosti a poskytuje lidem pohled na to, jak se lidé chovají a jak vnímají a cítí.“
- Simulace: Snaha o přenesení reálné situace do prostor učebny. Zaměstnanci jsou postaveni před modelovou situací s „herci“ různých rolí v situacích, které maximálně odpovídají reálnému stavu, nebo naopak nejhorším možným situacím, které mohou v reálném prostoru nastat. Tato možnost vyzkoušení si reálné situace „nanečisto“ je vítána především u obchodních pozic (Armstrong, 2012).
- Distanční vzdělávání:
  - Blended learning = Propojené vzdělávání: tato metoda využívá kombinaci přímého vzdělávání osobou školitelem v reálném čase

na stejném místě (tváří v tvář) se vzděláváním prostřednictvím metod propojených internetem (Jakupec a Garrick, 2000).

- E-learning (vzdělávání pomocí počítačů): Robert Čapek ve svém článku „E-learning jako suportivní způsob vzdělávání?“, uvedený ve sborníku konference s názvem „Klady a zápory e-learningu na menších vysokých školách, ale nejen u nich“ uvádí, že distanční vzdělávání „Je nenahraditelným prostředkem, pokud vzděláváme masy studentů, nebo je školíme na velkou vzdálenost, uspoří mnoho času a umožní studentům pracovat v době, kdy jim to vyhovuje.“
- M-learning: Kopecký (2006) definuje metodu, jako vzdělávání prostřednictvím mobilních technologií, které může být ve své nejširší logice chápáno jako odnož e-learningu, Jedná se o vzdělávání za předpokladu, kdy se osoba může pohybovat na různých, předem nedefinovatelných místech s připojením k datům přenášeným mobilními sítěmi (kapesní počítače, PDA, mobilní telefony, ...).
- Flexibilní vzdělávání = osobní vzdělávání: metoda založená na moderních filosofiích vzdělávání a systémech se zaměřením na osobní přístup, pohodlí, nároky a jedinečnost vzdělávaného v čase a na místě tímto požadovaném. Pro potřeby vzdělávání se využívá široké spektrum vzdělávacích praktik, nicméně nelze v žádném případě zevšeobecnit jejich postup a rozsah. Jedná se o vzdělávání „na míru“ (Jakupec a Garrick, 2000). Metoda vychází z předpokladu rostoucích nároků na zaměstnance a z rostoucího tlaku na komplexnost jejich znalostí. Význam knihoven je nahrazen internetem, e-learningem a dalšími moderními metodami vzdělávání, které umožňují flexibilitu časovou i místní a tím se více přizpůsobují potřebám studentů / zaměstnanců (Irvine a Cossham, 2011).

Další možné metody vzdělávání jsou Outdoor training, školení hrou, skupinová dynamika, výcvik T-skupiny, nácvik asertivity atp.

### 3.7. E-learning

Společenský rozvoj, způsobený z části rovněž rozvojem informačních technologií s sebou nese růst požadavků na znalosti a dovednosti práce s médii s informačními technologie spojenými. Sborník recenzovaných příspěvků mezinárodní vědecké konference (Vysoká škola hotelová v Praze 8, 2009) uvádí, že nosnost práce s informacemi, schopnost jejich prezentování a možnost sdílení se stává běžnou součástí pracovní náplně a tím i jedním ze základních požadavků zaměstnavatelů.

Z průzkumu *Journal of Workplace Learning*, (Hughes, 2005) vyplývá, že vzrůstající tempo významných změn nejenom v oblasti ekonomie, vyžadují zodpovědnost a bystrost v úvahách současných i budoucích, založených na bezprostředně aktuálních informacích a na způsobilosti na tyto informace okamžitě reagovat a tím získávat konkurenční výhodu. V návaznosti na vynález internetu, byl vznik vzdělávání, trénování prostřednictvím elektronických médií pouze otázkou času a v současné době zažívá významný rozvoj. Metoda je rychlá, přesná, poskytující bezprostředně aktuální informace v požadované míře, požadovaném čase a s jasně definovanými a přesně nastavenými parametry. Výhody metody vzdělávání jsou plně kompatibilní s rozvojem technologií, náročnosti práce, ale i vzrůstajících nároků kladených na zaměstnance, kteří musí v kratších časových intervalech, rychleji, přesněji a důsledněji nastudovat větší množství informací a dat než dříve. Toto samozřejmě není v lidských silách a proto je výhodnou e-learningu nejenom vzdělávání, ale rovněž médium pro poskytování potřebných informací v kterémkoli čase z kteréhokoli místa pouze prostřednictvím připojení k internetu.

Autor Pollard (2001) definuje e-learning jako podporu, poskytování, a správu dat pro vzdělávání a jako příležitost vzdělávání. Je poskytován prostřednictvím technologií počítačových, síťových a internetových, které jsou v dnešní době velmi přístupnými a efektivními doplňky procesu rozvíjení pracovního výkonu u vzdělávaných jedinců.

Další významnou výhodou je rovněž ekonomická efektivita. Vzdělávání tímto způsobem podporuje myšlenku snižování nákladů a podporuje odpovědnost společností vůči okolí a myšlenku udržitelného růstu, neboť nevyžaduje vytváření žádných „fyzických“ materiálů (příručky, brožury atp.), šetří náklady na cestování (například společná školení) a šetří čas zaměstnanců i školitelů (Visser, Matten, Pohl a Tolhurst, 2008).

Tato metoda vzdělávání poskytuje velmi komplexní nástroj pro organizace, kterým lze předávat požadované znalosti a informace individuálním zaměstnancům. Umožňuje pravidelné kontroly znalostí – testy, tím i zaručení konstantní úrovně znalostí zaměstnanců, umožňuje doplňování znalostí o aktuální informace, kvůli kterým by však z hlediska jejich rozsahu bylo zbytečné uspořádat vlastní školení, dále umožňuje vytvoření celostního přehledu zaměstnance o společnosti a požadovaných oblastech jeho vzdělání. Důležitým faktorem je čas, ve kterém je tato metoda vzdělání poskytnuta – výpočetní technika umožňuje, aby byl kurz, test, aktuální informace apod. zaměstnanci doručen a předán v právě požadovanou chvíli a dochází tedy pouze k minimálním časovým prodlevám mezi rozhodnutím o změně a doručení tohoto rozhodnutí, či znění změny zaměstnancům a to i všem najednou (výhoda především u velkých společností a společností s komplikovanou organizační strukturou). Komplexnost této metody autoři spojují především s médiem, kterým jsou poskytovány, a sice s výpočetní technikou. Počítače (mohou a nemusí být připojeny k internetové síti) umožňují přehrávání zvukových záznamů, zobrazení obrázků, diagramů, tabulek, textů, doplnění o zkušební testy, nebo zkouškové testy apod.

Armstrong (2007) uvádí tyto druhy e-learningů:

- samostatný, separovaný e-learning: vzdělávaná osoba používá nahrané materiály či nahrané programy, není současně propojen s instruktory, nebo jinými vzdělávanými osobami
- živý e-learning: vzdělávaná osoba pomocí technologií je propojena s instruktorem v reálném čase na odlišných místech. Může být propojení lineární (instruktor a vzdělávaná osoba) anebo rozvětvené (instruktor a více vzdělávaných osob)

- kolaborativní, kolektivní e-learning: pro potřeby vzdělávání využívají vzdělávané osoby diskuzní fóra, počítačové besedy – chaty a diskuzní fóra.

### **Obsah programu e-learningu**

Tato metoda vzdělávání umožňuje rozšiřování všech tzv. „tvrdých“ dovedností. Poskytuje informace o podnikových procesech a postupech, interních programech, rozšiřuje odborné znalosti a dovednosti, prohlubuje dovednosti v oblasti informačních technologií, jazykové znalosti apod. Není však schopna rozšiřovat či prohlubovat „měkké“ dovednosti (prezentace, jednání s lidmi, vyjednávání, vedení lidí, delegování, práce v týmu, apod.), ale mohou poskytnout obecné zásady a obecně platná pravidla pro jednání s lidmi v konkrétních situacích.

Dle Armstronga (2007) se obsah jednotlivých programů liší v každém podniku. Ačkoli existují určité části programu, které budou pravděpodobně shodné pro významnou část podniků, další dílčí části se budou významně lišit dle jednotlivých společností, a to především z pohledu jejich zaměření. Generalizací všech systémů by došlo k poklesu individualizace a vytvoření programu tzv. „na míru“ potřebám organizací, nebo konkrétních zaměstnanců. Individuální části programů jsou vytvářeny dvěma možnými zdroji:

- a) externí softwarovou společností, která vytvoří modul dle předem známých potřeb společnosti s ohledem na předpokládaný výstup připravovaného dílčího programu
- b) sama společnost, prostřednictvím IT oddělení nebo speciálně vyškoleného zaměstnance oddělení pro vzdělávání

### **Poskytování e-learningu**

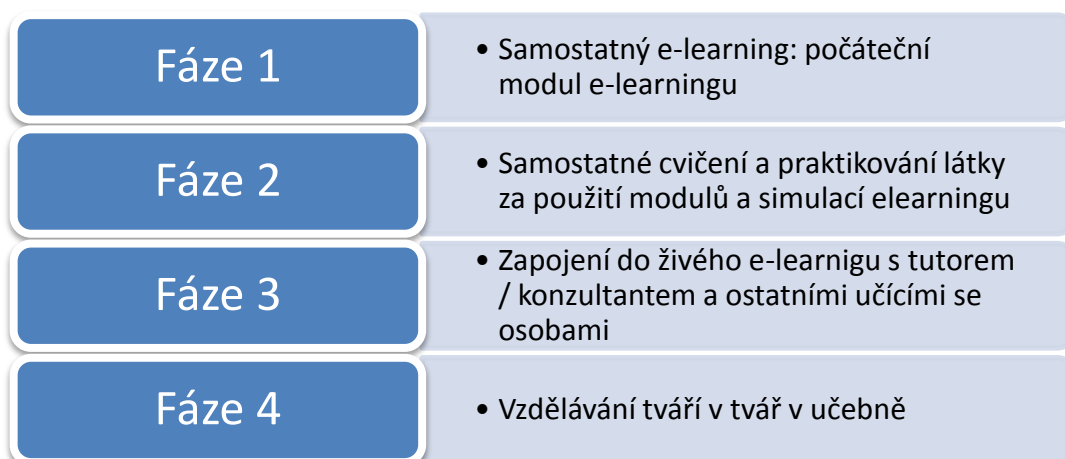
Elektronické kurzy se nejčastěji poskytují prostřednictvím intranetu, webových stránek, CD-ROMů a DVD nosičů. Samotný obsah kurzů je pak předáván ve formě textů formátů PDF, prezentací PowerPoint, video klipů, audio nahrávek, chatů (diskusních fór), odkazů na internetové zdroje, nebo literaturu apod.



## Vhodný systém vzdělávání za využití e-learningových kurzů

Za vhodný systém považujeme takový, který vyvažuje individuální vzdělávání zaměstnance samotného (například prostřednictvím e-learningu nebo doporučené literatury, interních materiálů atp.) se vzděláváním skupinovým, nebo vzděláváním individuálním avšak za asistence tutora vzdělávání. Správně namixovaný program vzdělávání zobrazuje i následující diagram.

Graf 2: Správně namixovaný program vzdělávání



Zdroj: Armstorng, 2007

### Výhody e-learningu

- Lze využít jak k individuálnímu, tak i kolektivnímu vzdělávání;
- lze operativně upravovat obsah materiálu, odebírat či přidávat aktuální informace a změny;
- umožňuje předání informací v čase a množství, které odpovídá výukovému plánu;
- umožňuje okamžitou kontrolu výsledků zaměstnanců a také jejich skutečnou účast na vzdělávání;
- umožňuje využít široké spektrum vzdělávacích nástrojů;
- pro vzdělávání není vždy potřebný školitel / tutor.

### Nevýhody e-learningu:

- Finanční náročnost: vybavení, vytvoření a zakoupení software;
- v případě tvorby vlastních programů, či vlastní úpravy: kvalifikační požadavky na zaměstnance s kompetencí k tvorbě, či úpravě e-learningu.

## 4. Cíl a metodický postup práce

Cílem diplomové práce s názvem *System vzdělávání pracovníků* ve vybraném podniku je analýza systému vzdělávání ve vybraném podniku, návrhy změn pro zlepšení řízení této oblasti.

První část diplomové práce se zaměřuje na komplexní teoretická východiska, vyplývající z odborné literatury, odborných článků a materiálů, české i zahraniční akademické a odborné obce. V rámci této části je kladen důraz na souhrnné analyzování vlivů působících na nastavení a vymezení vhodného systému vzdělávání zaměstnanců s maximálním možným přínosem pro společnost a s ní i všech propojených zájmových skupin. Získáváním, shromážděním a následným studiem souvisejících primárních i sekundárních dat a jejich následným vyhodnocením jsou definována nosná teoretická východiska zabývající se problematikou vzdělávání a rozvoje pracovníků.

Na konkrétním podniku vybraném pro praktickou část diplomové práce bude provedena podrobná analýza současného systému vzdělávání a probíhajících vzdělávacích aktivit. Analýza se zaměří na vzdělávání zaměstnanců na pozici pojišťovacích poradců zaměstnaných na hlavní pracovní poměr, v prvních 24. měsících od nástupu na tuto pozici. Pro definované účely budou analyzovány interní materiály společnosti, jako jsou metodické pokyny, interní předpisy, normy, pravidla jednání, vymezení pracovních pozic a další materiály.

V analytické části budou definovány orgány společnosti zabezpečující vzdělávání zaměstnanců, proces přijímání zaměstnanců a samotný vzdělávací proces. Tento proces bude členěn dle harmonogramu tak, jak je nastaven ve společnosti. Dále budou charakterizovány a analyzovány systémy zpětného hodnocení zaměstnanců absolvujících vzdělávací proces a porovnány výsledky těchto zaměstnanců v oblasti počtu sjednávaných smluv a úspěšnosti

u závěrečných zkoušek, na jejichž základě jsou tito zaměstnanci zpětně hodnoceni a certifikováni.

Na základě hodnot poskytnutých podnikem bude provedena analýza metody vzdělávání e-learning a komparací naměřených dat budou vyhodnoceni jednotliví pojišťovací poradci, i nadřazené organizační celky, které je zaštiťují. Zároveň bude vyhodnocen vliv vzdělávání na případnou změnu fluktuace zaměstnanců na pozici pojišťovacího poradce.

Na základě výše popsané analýzy a komparace výsledků analýzy a průzkumu s vymezenými definitivními teoretickými východisky budou navrženy možné změny pro zlepšení fungujících systémů vzdělávání, které by mohly zvýšit efektivitu vzdělávání samotného, případně pomoci nastavit vyšší výchozí úroveň kvality poskytované klientům společnosti. Navrhnutá řešení povedou ke zvýšení kvality nových pojišťovacích poradců společnosti a tím mohou zvýšit regionální průměr mezi těmito zaměstnanci, což by napomohlo zvýšení celorepublikové úrovně kvality.

V diplomové práci bude uváděn fiktivní název analyzované společnosti, ve znění Insurance a.s.. Čestné prohlášení se skutečným názvem společnosti bude uložen u vedoucí diplomové práce.

## 5. Analýza systému vzdělávání

Pro potřeby analýzy systému vzdělávání v praxi byl vybrán podnik z oblasti pojišťovnictví, který se v současné době pohybuje na předních pozicích mezi pojišťovnami v České republice, pojišťovna Insurance, a.s..

Společnost se rozhodla systematizovat vzdělávací procesy u nových pojišťovacích poradců od počátku roku 2012. Do této doby bylo vzdělávání nestrukturované a přenechané výhradně do regionální působnosti.

K zajištění úplnosti a komplexnosti analýzy u těchto zaměstnanců, bude součástí analýzy rovněž celý proces výběru a přijímání, a následné adaptace zaměstnanců, který lze dělit do 3 fází:

1. výběr zaměstnanců;
2. vzdělávací proces – adaptace;
3. poadaptáční období.

Podnik poskytuje úplná data za období od počátku roku 2012, do konce téhož roku a dílčí data z období od počátku roku 2013 do března roku 2013. Tyto informace se týkají počtu nově nastupujících zaměstnanců, systému vzdělávání na počátku tohoto období, změny vzdělávání na adaptační vzdělávání (počátek roku 2012), důvodů pro tyto změny, a změny samotného systému adaptace po zavedení do praxe.

Zároveň pro srovnání fluktuace poskytuje společnost informace o počtu nastupujících zaměstnanců za rok 2011.

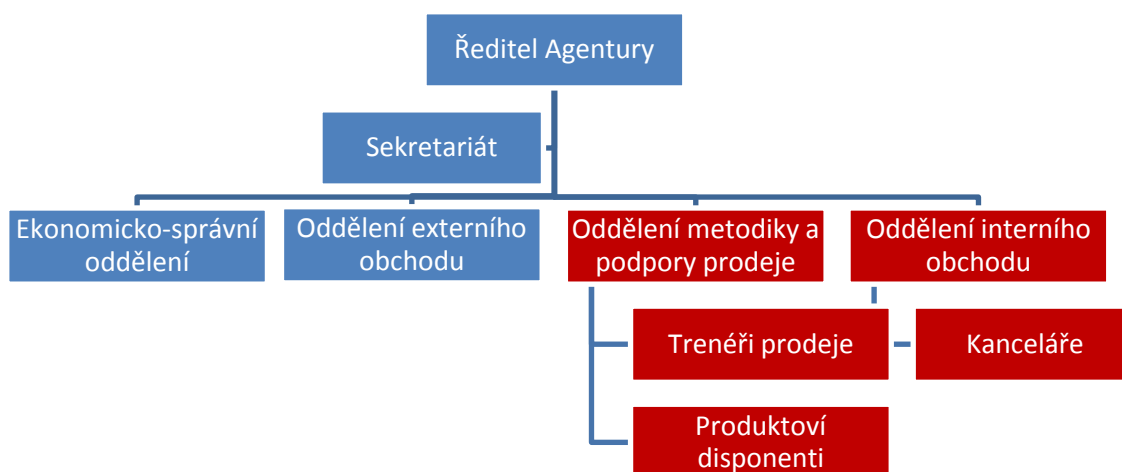
## 5.1. Organizační struktura společnosti Insurance a.s. a organizační struktura dílčích celků – Agentury

Společnost Insurance a.s. je společnost s dlouholetou historií v České republice, v současné době se pohybuje na předních pozicích mezi tuzemskými pojišťovkami co do velikosti, předepsaného pojistného i tržního podílu. Současně je z majoritní části vlastněna zahraniční společností a tím se stává součástí evropské pojišťovací komunity.

Společnost Insurance a.s. má sídlo v Praze, kde je také centrála společnosti. Z hlediska postižení celé České republiky, je dále členěna na dílčí celky, které nazývá „Agentury“ tyto jsou rozmístěny strategicky do některých krajských měst.

Každá z Agentur je do značné míry samostatná a má vlastní organizační strukturu znázorněnou na Grafu 3. Agentury v České republice mají z pravidla totožná oddělení, přibližně stejný počet zaměstnanců a stejné pravomoci, ačkoli v rámci těchto pravomocí je jistá míra variability. Na uvedeném Grafu 3 jsou vedle oddělení Ekonomicko-správního a Oddělení externího obchodu, uvedena i oddělení přímo související se systémem vzdělávání. Těmi jsou Oddělení metodiky a podpory prodeje a Oddělení interního obchodu.

Graf 3: Organizační diagram Agentury Jižní Čechy



Zdroj: vlastní zpracování

Oddělení metodiky a podpory prodeje je nejdůležitějším organizačním celkem, pro vzdělávání nových zaměstnanců. Toto oddělení připravuje, plánuje, organizuje a zabezpečuje všechna školení a vzdělávací aktivity na úrovni Agentur.

Všichni interní pojišťovací poradci jsou součástí Oddělení interního obchodu. Toto oddělení dále rozhoduje o znalostech, informacích, produktech a dovednostech, kterými by měli poradci disponovat. Tyto požadavky předá Oddělení metodiky a podpory prodeje, kteří na jejich základě upravují či obměňují nastavený systém vzdělávání. Oddělení Interního obchodu se do míry svých kompetencí na tomto vzdělávání také podílí. Kromě specifikace požadavků je oddělení důležité zejména při výběru nových zaměstnanců (Přijímací řízení); následně při kontrole vzdělávacího procesu a systému adaptace (vyhodnocení vzdělávacího systému), při kterých je vždy vedoucí Oddělení interního obchodu, či jeho zástupce přítomen.

Určení požadavků, které jsou na nové pojišťovací poradce kladeny a tedy úzká spolupráce mezi oběma odděleními, myšleno Oddělení interního obchodu a Oddělení metodiky a podpory prodeje, musí zaručovat, že noví zaměstnanci budou školeni právě pro ty činnosti a těmi informacemi, které jsou z pohledu Oddělení interního obchodu shledávány jako nosné či podpůrné, v každém případě však nepostradatelné pro práci zaměstnance a pro jeho efektivitu v rámci fungování interního obchodu. Tímto systémem se zvyšuje efektivita vzdělávání především ze 2 důvodů:

1. noví zaměstnanci nejsou přehlcováni informacemi, které pro ně a jejich práci nejsou důležité, naopak informace a znalosti, které získávají jsou pro jejich práci nepostradatelné (rozsah těchto informací a znalostí se v průběhu času vyvíjí a vždy vychází z požadavků z praxe – na základě informací od současných pojišťovacích poradců, vedoucích Kanceláří, trenérů prodeje a produktových disponentů, a v neposlední řadě od vedoucího oddělení interního obchodu);
2. trenéři prodeje mohou více času věnovat praktické výuce a individuálnímu přístupu k jednotlivým pojišťovacím poradcům namísto vzdělávání informací, které jsou z pohledu interního obchodu a tím i praktického využití, shledávány za nepodstatné.

## 5.2. Oddělení metodiky a podpory prodeje

Oddělení metodiky a podpory prodeje je v rámci jednotlivých Agentur jedním z pěti klíčových oddělení. Velmi úzce spolupracuje s Oddělením interního obchodu.

Z interních směrnic vyplývá, že základní náplní oddělení je zajišťovat a aplikovat, v rámci celé Agentury a regionu, kompletní metodickou a administrativní podporu obchodní činnosti. Zabezpečovat odbornou přípravu a trénink v oblasti prodejních dovedností, finančního poradenství a především prodeje produktů pojištění pro pojišťovací poradce v rámci působnosti interního i externího obchodu. Připravovat a zpracovávat plány školení, pro tyto potřeby spolupracovat s nadřízenými orgány, tj. Úsek provozní podpory obchodu a Úsek řízení vnitřního obchodu generálního ředitelství, případně dalšími příslušnými orgány.

V rámci své činnosti především:

- ve spolupráci s Odborem trenérů a podpory obchodu Úseku řízení vnitřního obchodu generálního ředitelství stanovuje plán školících akcí;
- zabezpečuje školení prodejních dovedností, obchodního jednání a psychologie prodeje;
- zabezpečuje vzdělávání a školení pracovníků přepážkové služby, pracovníků obchodní služby a pojišťovacích zprostředkovatelů spolupracujících s Agenturou;
- realizuje systém certifikace a licencování;
- zabezpečuje školení pro základní kvalifikační stupeň odborné způsobilosti pro pojišťovací poradce, pojišťovací zprostředkovatele a samostatné likvidátory pojistných událostí vč. zkoušek a školení pro střední a vyšší kvalifikační stupeň odborné způsobilosti pro pojišťovací agenty a pojišťovací makléře;
- připravuje a organizuje motivační akce a soutěže.

V rámci oddělení působí 2 hlavní skupiny zaměstnanců:

- trenéři prodeje
- produktivní disponenti

### 5.3. Trenéři prodeje

Trenér prodeje je pracovníkem Oddělení metodiky a podpory prodeje. Hlavní činností trenéra je „Naučit pojišťovací poradce a pojišťovací zprostředkovatele prodávat pojištění“ (Vnitropodnikové materiály).

Odborné předpoklady, jak vyplývají z vnitropodnikových materiálů:

- umění naučit a předat praktické obchodní dovednosti;
- znalost pojistných produktů včetně orientace v pojistném a obchodním právu;
- prezentační a lektorské dovednosti;
- řídičský průkaz, znalost práce s PC a didaktickými pomůckami.

Osobnostní předpoklady: přesvědčivost, energie, aktivita, vstřícnost, optimismus, důslednost, zodpovědnost, empatie, vyjadřovací schopnosti, pečlivost, loajalita, týmová spolupráce.

Tabulka 1: Seznam vykonávaných činností na pozici "Trenér prodeje"

Seznam vykonávaných činností na pozici Trenér prodeje	
Centrální vzdělávání a podpora	Školení nových pojišťovacích poradců a pojišťovacích zprostředkovatelů na prodej pojištění a produktů.
	Tréninky s novými pojišťovacími poradci.
	Workshopy s novými pojišťovacími poradci.
	Tréninky stávajících pojišťovacích poradců.
	Školení stávajících pojišťovacích poradců.
	Tvorba prezentací a pomůcek pro prodej a vzdělávání.
	Příprava a realizace vzdělávacích akcí pro interní i externí obchod.
	Sledování a kontrola efektivity vzdělávacích akcí.
	Motivační akce pro obchodní službu.



	Komunikace s disponenty – pověřenými osobami zejména při změnách a zavádění nových produktů.
	Komunikační a obchodní dovednosti pro pojišťovací poradce v přepážkové službě.
Vedoucí Kanceláře / ředitel oblasti	Aktivní účast na poradách svěřených Kancelářů.
	Podpora náboru na svěřených Kancelářích.
	Účast na výběrových řízeních s uchazeči na místo pojišťovacího poradce.
	Zpětná vazba o práci s pojišťovacím poradcem (terén, tréninky).
	Pravidelná účast na dlouhých rozhovorech s pojišťovacím poradcem.
	Účast na krátkých rozhovorech s pojišťovacím poradcem – podpora aktivity.
	Přehled o plnění plánu svěřených Kancelářů ve vybraných ukazatelích.
	Podpora a spolupráce s vedoucím obchodní skupiny.
Získatel	Individuální tréninky obchodních dovedností.
	Skupinové tréninky obchodních dovedností.
	Podpora při přípravě na obchodním jednání.
	Podpora v terénu při obchodním jednání.
	Zpětná vazba z terénu a analýza úspěchu / neúspěchu.
	Doškolení produktů podle potřeb pojišťovacího poradce.
	Sledování plnění adaptačního plánu pojišťovacího poradce.
	Přehled o plnění plánu pojišťovacího poradce.

Zdroj: Vnitropodnikové materiály

## 5.4. Přijímací řízení

Přijímací řízení je vícekolové a kromě Personálního oddělení jsou do něj zapojeny všechny organizační celky, které se podílejí na vzdělávání zaměstnanců – Oddělení metodiky a podpory prodeje a rovněž organizační celky, jejichž je zaměstnanec součástí, tj. Oddělení interního obchodu. Toto oddělení se dále člení na nižší organizační jednotky, nazývané „Kanceláře“, členěné dle geografické působnosti.

Ve spádovém regionu – Jižní Čechy je 13 Kancelář (České Budějovice, Český Krumlov, Jindřichův Hradec, Pelhřimov, Písek, Prachatice, Strakonice, Tábor, Jihlava, Havlíčkův Brod, Třebíč, Žďár nad Sázavou a Velké Meziříčí), všechny Kanceláře jsou řízeny „vedoucím Kanceláře“, který si sám řídí první kolo přijímacího řízení a mimo jiné má na starost i samotné získávání zájemců o práci. Vedoucí Kancelářů jsou proškoleni pro tuto úroveň personální činnosti, která postihuje nabízení pracovní pozice, analýzu životopisů a motivačních dopisů a přijímací pohovor první úrovně. Na základě přijímacího pohovoru rozhodne vedoucí Kanceláře o případné další působnosti uchazeče.

Vedoucí Kanceláře se rozhoduje subjektivně s důrazem na další možnou spolupráci s adeptem. Nový uchazeč se stane součástí týmu vedoucího Kanceláře, který je jeho přímým nadřízeným, proto musí tento uchazeč vyhovovat definovaným nárokům a musí být schopný začlenit se do existujícího týmu. Vyhovuje-li uchazeč nárokům vedoucího Kanceláře, je tento pozván na druhé kolo přijímacího řízení, kterému je přítomen i trenér prodeje, jehož slovo má při výběru potenciálního pojišťovacího poradce velkou váhu. Právě trenér prodeje, bude nového zaměstnance zaškolovat a vzdělávat v oblastech prodejních dovedností, produktových a právních oblastí. Trenérem prodeje je z pravidla osoba s obchodními i vzdělávacími zkušenostmi. V rámci své praxe na této pozici je schopen rozpoznat potenciál takového adepta. Pokud se vedoucí Kanceláře spolu s trenérem prodeje shodnou ve výběru potenciálního pojišťovacího poradce, je adept pozván na třetí kolo přijímacího pohovoru.

Třetí kolo přijímacího řízení, se koná na příslušné Agentuře. V případě některé z výše zmíněných Kanceláří, se jedná o Agenturu Jižní Čechy, kde je zájemce o pozici podroben následujícímu:

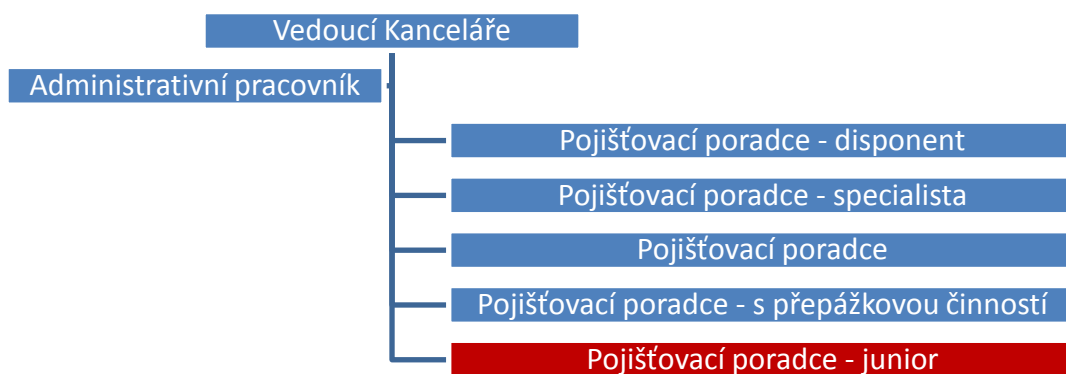
- Test obchodních dovedností: Adept absolvuje test s otázkami na téma „jak Vás okolí vnímá“. Test zahrnuje 40 charakteristických znaků, které lze rozřadit do 8 dimenzí (Imaginace, věcnost, pasivita, průbojnost, samotářství, společenskost, bezprostřednost, rozvaha), kdy za obchodně vhodnější jsou považovány vlastnosti: věcnost, bezprostřednost, průbojnost, společenskost;
- krátký dotazník specifikující motivy zájemce o danou pozici;
- přijímací pohovor;
- obchodní rozhovor.

Třetího kola přijímacího řízení se účastní nejenom zájemce a vedoucí příslušné Kanceláře, ale také vedoucí Personálního oddělení, vedoucí Oddělení interního obchodu a vedoucí Oddělení metodiky a podpory prodeje, nebo jejich zástupci.

Každý z přítomných může mít k uchazeči a jeho případnému nástupu námitky, nicméně může být přehlasován prostou většinou. Následně je zájemci nabídnuta práce na zmíněnou pozici. Zaměstnanci na pozici pojišťovacího poradce jsou nadále povinni projít systematizovaným procesem vzdělávání.

Nový pojišťovací poradce se v rámci příslušné Kanceláře dostává na pozici „Pojišťovací poradce – junior“. Organizační schéma každé z jednotlivých Kanceláří je totožné a je znázorněné na Grafu 4.

Graf 4: Organizační struktura jednotky Kancelář



Zdroj: vlastní zpracování

## 5.5. Vzdělávací proces - adaptace

Zaškolování a hodnocení nových pojišťovacích poradců je ve společnosti, a především na Oddělení metodiky a podpory prodeje, chápáno jako stěžejní záležitost. Z toho důvodu je velmi podrobně propracováno interními materiály, předpisy, vnějšími metodickými pokyny a příručkami adaptace. Cílem těchto materiálů je sjednocení postupů při adaptaci nových pojišťovacích poradců v zaměstnaneckém poměru a to v rámci všech Agentur celé České republiky jednotně. Jelikož je proces vzdělávání směřován na jednotlivé Agentury s geografickou i funkcionální a organizační odlišností, je nutnost takovýchto materiálu zcela zjevná a to především pro potřeby zachování stabilní úrovně poskytovaných služeb zákazníkům v rámci celé České republiky, ačkoli se mohou metody vzdělávání na jednotlivých Agenturách částečně lišit.

Popsaný systém adaptace byl uveden do praxe v lednu roku 2012. Do této doby nebylo vzdělávání ve společnosti žádným způsobem vedeno, systematizováno ani jinak upraveno a probíhalo odlišně na jednotlivých Agenturách.

Celý proces adaptace trvá celkem 2 roky, během kterých se zaměstnanec stane plně samostatným a soběstačným. Po absolvování systematizovaného vzdělávání v délce 24 měsíců, by měl být schopen pomáhat se zaškolením nově nastupujícím poradcům. Nejdůležitějším obdobím adaptačního procesu je období prvních šesti měsíců, během kterých je dle procesu adaptace pro nového zaměstnance nejdůležitější:

- osvojit si základní povinnosti a produktové a prodejní znalosti a zároveň;
- osvojit si prodej vybraného portfolia produktů;
- naučit se prodávat kompletní portfolio společnosti.

Každý z nových zaměstnanců má k dispozici několik osob, které ručí za kvalitu a úroveň vzdělávání zaměstnance, jeho postup a rychlou adaptaci. Jsou jimi:

- Garant adaptace
- Trenér prodeje
- Produktoví disponenti

## Garant adaptace

- Stává se mentorem nového zaměstnance: provází a seznamuje jej s jeho prací, zvyklostmi, požadavky a nároky, radí mu v produktových znalostech, nebo v oblasti řízení vlastní práce a vlastního času, také jeho adaptaci do jisté míry řídí a spoluzodpovídá za její výsledek;
- každý týden pořádá rozhovory se vzdělávaným zaměstnancem, kde jsou podrobně shrnuty výsledky zaměstnance, změny, postupy, neúspěchy, jejich řešení; pořádá také měsíční pohovory, které jsou méně obsáhlé a účastní se jich také trenér prodeje;
- se zaměstnancem chodí do terénu, tj. na obchodní schůzky, kde je nejenom pozorovatelem, ale také případným rádčem.

Garantem adaptace je obvykle vedoucí Kanceláře, jeho primárními povinnostmi vůči novému pojišťovacímu poradci jsou:

- 1) seznámení pojišťovacího poradce s chodem Kanceláře, se zvyklostmi a pravidly Kanceláře;
- 2) absolvovat s novým pojišťovacím poradcem „očekávající pohovor“, který shrne, co si od práce slibuje zaměstnanec, vymezení mezí pro úspěšnou spolupráci zaměstnance a vedoucího Kanceláře, objasnění povinností, a možností ve smyslu kariérního růstu;
- 3) předání příručky adaptace a seznámení s jejím obsahem a nároky z ní plynoucích;
- 4) seznámení s výkonnostním plánem na období prvních 6 měsíců a následujících 6 měsíců;
- 5) seznámení s podmínkami odměňování v prvních 6 měsících (viz příslušná směrnice) a následným odměňováním;
- 6) představení finanční motivace pro nové pojišťovací poradce a pravidly pro její získání;
- 7) určení garanta adaptace, pokud je jím někdo jiný než vedoucí Kanceláře;
- 8) představení interních pravidel vysílání na pracovní cesty a používání soukromého či služebního vozidla;
- 9) poskytnutí Výroční zprávy;
- 10) poskytnutí Zákona o PS č. 37/2004 Sb. k samostudiu;

- 11) vysvětlení používání a obsahu základních organizačních software společnosti, dle kterých může být hodnocen ;
- 12) průběžné kontrolování aktivity pojišťovacího poradce;
- 13) průběžné kontrolování vedení seznamu klientů a adaptačního deníku;
- 14) průběžné kontrolování absolvování požadovaných kurzů;
- 15) absolvování obchodních schůzek s pojišťovacím poradcem v terénu.

Z tohoto výčtu funkcí vedoucího Kanceláře vyplývá, že tento je prvním poradním stupněm každého nově přijatého zaměstnance na pozici pojišťovacího poradce. Vedoucí Kanceláře si již při přijímacím pohovoru vybírá takového zaměstnance, kterého je schopen nadále vést tak, aby byl tento zaměstnanec schopen se pokud možno maximálně přizpůsobit práci pojišťovacího poradce a rovněž firemní kultuře společnosti a tím pádem byl úspěšným a efektivním zaměstnancem. Vedoucí Kanceláře doprovází z počátku nového zaměstnance na schůzky se zákazníky, kde působí jako pozorovatel, případně poradce. Je tedy připraven kdykoli novému pojišťovacímu poradci pomoci z obtížné situace a zároveň zajišťuje bezvadnou kvalitu poskytované služby zmíněnému zákazníkovi. Vedoucí Kanceláře, který je přímým nadřízeným, dále pomáhá novému zaměstnanci s hledáním a výběrem klientů, s tvorbou finančních a pojistných nabídek zákazníkovi a v následném prodeji nabízených variant. Nadřízený dále ve spolupráci s novým zaměstnancem připravuje, stanovuje a vyhodnocuje cíle zaměstnance a osobní profil adaptace.

#### **Trenér prodeje má za úkol:**

- a) Naučit pojišťovacího poradce produkty a prodejní dovednosti;
- b) podpořit Pojišťovacího poradce v „terénu“ a poskytnout mu zpětnou vazbu;
- c) naučit nového zaměstnance používat prodejní nástroje.

Trenér prodeje dohlíží na všechny fáze vzdělávacího procesu každého přiděleného zaměstnance. Zabezpečuje a provádí školení, praktické zkoušky, napomáhá udržení kvality obchodních schůzek a zabezpečuje udržení úrovně kvality služby poskytované klientům společnosti.

## 5.6. Vzdělávací proces: 1. – 3. měsíc

Během prvních 3 měsíců po nástupu do zaměstnání je nový pojišťovací poradce povinen absolvovat všechna z následujících školení, která vedou buď trenéři prodeje, nebo produktoví disponenti (Produktovým disponentem je osoba specializovaná na konkrétní druh pojištění (životní, občanský majetek, automobily, cestovní pojištění, hospodářská rizika, ...), která je zároveň nejvyšším specialistou na danou produktovou oblast na příslušné Agentuře. Produktový disponent seznamuje poradce s produkty spadajícími do jeho zaměření, připravuje zaměstnance na nové změny produktů a funguje jako poradní orgán pro stávající zaměstnance anebo partnerské společnosti pojišťovny. Jak vyplývá z vnitropodnikových materiálů, noví pojišťovací poradci v prvních 3 měsících trvání pracovního poměru absolvují:

1. Vstupní seminář – délka trvání je 1 den: na vstupním semináři se noví zaměstnanci seznámí se svým zaměstnavatelem, pojišťovnou Insurance a.s., s jejím postavením na trhu, obchodními výsledky a se všemi oblastmi, ve kterých společnost působí. Zároveň se dozvedí, jaké je organizační uspořádání v pojišťovně a jsou zde zopakovány podmínky úspěšného vzdělávacího procesu a odměňování nových pojišťovacích poradců.
2. Prodejní dovednosti: délka trvání jsou 3 dny, školení provádí trenér prodeje: na semináři a tréninku prodejních dovedností se noví zaměstnanci dozvedí informace o práci pojišťovacího poradce a důležitosti klientského přístupu. Názorně si předvedou, jak efektivně plánovat a organizovat práci pojišťovacího poradce, jak představit pojišťovnu klientovi. Vedle teoretických informací o telefonování a prodejním rozhovoru, mají možnost si při tréninkových situacích vše vyzkoušet.
3. Životní pojištění a úrazové pojištění – e-learning: Z Kanceláře či z domova nastudují zaměstnanci informace k životnímu pojištění. Materiály se zaměřují na: principy pojištění, základní informace o produktu, pokyny k uzavření pojistné smlouvy, pojistné, příklady včetně vyřešení a nejčastější chyby.

4. Životní pojištění – seminář a trénink – školení trvá 2 dny a je vedeno trenérem prodeje: V úvodu jsou zopakovány informace z e-learningů, následují kalkulační program, pojistné, přizpůsobení produktu pojištění klientům a seznámení s hlavními výhodami a užitky pro klienta. V tréninkové části si pak vyzkouší na fiktivním klientovi, jak jím vypracovanou variantu klientovi nabídnout.
5. Právní minimum, termíny, provozní systémy – seminář, 1 den, vedený trenérem prodeje: Na tomto semináři získají zaměstnanci přehled o základní legislativě, která se týká pojišťovnictví – zákony a vyhlášky. Zaměří se na nejčastěji používané odborné pojmy a všeobecně platné zákonitosti v pojištění jako je vznik, zánik a činnosti spojené s pojistnou smlouvou. Dále se seznámí s provozními systémy, které zaměstnancům usnadní orientaci v každodenní práci s klientským.
6. Odborné zkoušky – vedeno sekretářem zkušební komise
  - a. Odborná způsobilost dle zákona č. 38/2008 Sb.
  - b. Odborné minimum znalostí z oblasti pojišťovnictví.
7. Pojištění motorových vozidel – e-learning.
8. Pojištění motorových vozidel – seminář vedený trenérem prodeje v trvání 2 dnů: V úvodu jsou zopakovány informace z e-learningu. Následuje praktická část s kalkulačními programy a přizpůsobení produktů klientovi.
9. Všeobecný produktový kurz – e-learning: samostatné nastudování obecných informací společných pro všechny pojistné produkty.
10. Všeobecné informace k pojistným produktům – e-learning: samostatné studium obecných informací o společnosti Insurance, a.s. a odvětvích pojištění. Znalosti nabyté v tomto kurzu napomáhají k úspěšnému zvládnutí Povinného kurzu nového zaměstnance, ve 2. měsíci.
11. Export pojistných smluv – e-learning.
12. Majetkové pojištění – e-learning: samostatné nastudování informací k majetkovému pojištění. Obsahuje: základní informace o pojištění rodinného domu a domácnosti, základní informace o komplexním pojištění, povodňové zóny, spoluúčást, indexace, podpojištění, kde lze klienta pojistit a co lze pojistit, připojištění k rodinnému domu a domácnosti, slevy.



13. Majetkové pojištění – seminář a trénink trvající 2 dny, seminář je veden trenérem prodeje: v úvodu semináře jsou zopakovány informace z e-learningu. Účastníci si vyzkoušejí, jak pracovat s kalkulačním programem k majetkovému pojištění a naučí se přizpůsobit toto pojištění každému klientovi dle jeho potřeb. V tréninkové části si na konkrétním příkladu vyzkoušejí vytvoření a následné nabídnutí majetkového pojištění fiktivnímu klientovi.
14. Prodejní dovednosti pojištění motorových vozidel – trénink v trvání 1 dne s trenérem prodeje: seminář je zaměřen na praktický trénink prodeje pojištění motorových vozidel.
15. Penzijní připojištění a stavební spoření – e-learning: samostatné nastudování informací k stavebnímu spoření a penzijnímu připojištění.
16. Penzijní připojištění a stavební spoření – seminář vedený trenérem v trvání 1 dne: penzijní připojištění a stavební spoření doplňuje celé portfolio produktů společnosti Insurance, a.s. o finanční produkty. Absolventi se naučí, kdy který produkt klientovi doporučit, jaké jsou příspěvky od státu a hlavně jednoduchost jednání těchto produktů.
17. Prodejní dovednosti obecně – workshop, trénink s trenérem prodeje v trvání 1 dne: workshop je zaměřen na předání zkušeností mezi účastníky. Úspěchy, neúspěchy, plnění plánu adaptace, úspěšnost sjednávání schůzek, úspěšnost jednání na schůzkách, doporučení. Druhá část je věnována tréninku řešení konkrétních situací z terénu.
18. Dětská pojištění – e-learning: samostatné studium informací k životnímu pojištění dětí.
19. Dětská pojištění – seminář, trénink vedený trenérem prodeje v trvání 1 dne: zaměstnanci se naučí mluvit s rodiči o životních situacích, pro které je toto pojištění nutností. Na základě informací z e-learningu si připomenou a osvojí výhody tohoto pojištění.
20. Povinný kurz nového zaměstnance ve 2. Měsíci – e-learning: Základní charakteristika společnosti, organizační schéma Insurance, a.s., základní druhy činností v pojišťovně, účel a význam pojištění, druhy pojištění, historie pojišťovnictví, zaměstnanecké výhody.

21. Jednorázové pojištění – e-learning: samostatné studium informací k jednorázovému životnímu pojištění.
22. Jednorázová pojištění – seminář, trénink v trvání 1 dne vedené trenérem prodeje: účastníci získají všechny potřebné informace k tomu, jak hovořit s klientem na téma finance.
23. Práce s klientskými kmeny – workshop, trénink v trvání 1 dne vedený trenérem prodeje: workshop zaměřený na práci s klientskými kmeny probíhá formou modelových situací a tréninku. Účastníci si vyzkouší přípravu na telefonický rozhovor, osobní kontaktování klienta, jak získat potřebné informace, jak pracovat s informacemi o stávajících pojistných smlouvách klienta a jak nalézt nové obchodní příležitosti u těchto klientů.
24. Pojištění majetku občanů – trénink vedený trenérem prodeje v délce trvání 1 dne: praktický trénink prodeje pojištění majetku občanů.

Všechna školení prodejních i produktových znalostí a dovedností jsou následně uváděna do praxe, kdy je nový zaměstnanec pod vedením garanta adaptace nebo trenéra prodeje doprovázen do „terénu“ tj. na obchodní schůzky ke klientům, kde znalosti ze školení uvádí v praxi (v případě potřeby, doprovod nejenom dohlíží, ale i zajišťuje kvalitu služby poskytované zákazníkům). Po schůzce jsou novému zaměstnanci ústně předány výtky, doporučení a návrhy rozvíjení. Školení nenásleduje zpětné vyhodnocení přínosu předaných informací, nebo vyhodnocení školitele, či disponenta prodeje.

## 5.7. Vyhodnocení vzdělávání a adaptace 1. – 3. měsíc

Koncem 3. měsíce je nový zaměstnanec povinen absolvovat testování získaných znalostí a dovedností. Všichni účastníci (pouze noví zaměstnanci) se stejnou dobou nástupu (bráno dle měsíce) v rámci všech Kanceláří příslušné Agentury se setkají na tomto hodnocení. Vyhodnocení vzdělávání a adaptace má čtyři části.

1. V první části jsou testovány produktové znalosti zaměstnanců a to prostřednictvím, speciálně pro potřeby testování, vytvořených e-learningových testů na produktové znalosti z oblasti životního a majetkového pojištění, tedy pouze ty produkty, na které byli účastníci školeni během prvních 3 měsíců vzdělávacího procesu ve společnosti, a které by měli sjednávat.
2. Druhou sledovanou oblastí je prozkoumání znalostí zaměstnance v oblasti používání interního software, čili databáze klientů a pojistných smluv, řízení a plánování vlastní aktivity, organizace společnosti, atd..
3. V následující části mají účastníci za úkol zavolat fiktivnímu klientovi a sjednat si s ním po telefonu schůzku. Tito klienti jsou sehráni zaměstnanci z řad Oddělení metodiky a podpory prodeje. Účastníci mají za úkol zapůsobit na tohoto klienta tak, aby byl ochoten se s nimi setkat na osobní schůzce, musí překonávat odmítnutí, reagovat na námítky apod. Ani v případě, kdy si zaměstnanec schůzku nesjedná, nemusí být v rámci zkoušek negativně hodnocen. Rozhovor, který slyší spolu s klientem i celá zkušební komise, která se skládá ze všech trenérů prodeje, některých produktových disponentů, vedoucích Kanceláří (pouze u těch Kanceláří, jejichž zaměstnanci se hodnocení účastní), vedoucího Oddělení metodiky a podpory prodeje a vedoucího Oddělení interního obchodu; je následně hodnocen nejenom v dimenzi sjednal – nesjednal, ale především jak schopně se vyhýbal námítkám, jak reagoval, jak zdvořile v telefonu vystupoval a další.
4. V poslední, čtvrté části se zkušební komise rozdělí na 2-3 dílčí komise, z nich v každé zasedá trenér prodeje, příslušný vedoucí Kanceláře a jeden z vedoucích Oddělení metodiky a podpory prodeje

nebo Oddělení interního obchodu případně jejich zástupci. Tyto komise dále s každým zaměstnancem osobně prokonzultují výsledky všech částí hodnocení. Účastníci objasňují a obhajují své výsledky nejenom ze zkoušek, ale za celou dobu vzdělávacího procesu a adaptace (v tomto případě 3 měsíce), průřez výdělkem, sjednanými smlouvami, případnými storny, motivačními přivýdělky apod..

Ačkoli je toto hodnocení pro nové zaměstnance povinné, nejedná se o hodnocení zaměstnance, které by mohlo ovlivnit jeho působení ve společnosti. Jedná se o způsob zjištění potřeb zaměstnanců pro další vzdělávání a zároveň metodou hodnocení trenérů prodeje, vedoucích Kanceláří a produktových disponentů. Na základě absolvovaného testování zaměstnanců získávají účastníci osobní rozvojový list, ve kterém jsou popsány výsledky jednotlivých částí testování, specifikovány oblasti, na které se má nový zaměstnanec dále zaměřit a rovněž vyjádření členů zkušební komise.

## 5.8. Vzdělávací proces: 4. – 6. měsíc

1. Pojištění podnikatelů – e-learning: Výhody produktu, povodňové zóny, předmět pojištění, výluky z pojištění, slevy, příklady
2. Pojištění podnikatelů – seminář, trénink vedený trenérem prodeje v délce trvání 1 dne: Podnikatelské pojištění je nezbytnou součástí produktů, které společnost nabízí svým klientům. Bližší informace o tom, jaké činnosti lze tímto produktem pojistit (komu je určený), na jaká rizika a s jakými limity lze klienta pojistit.
3. Pojištění podnikatelů – trénink v době trvání 1 dne vedený trenérem prodeje: seminář zaměřený na praktický trénink prodeje pojištění podnikatelů.
4. Prohloubení obchodních a produktových dovedností – seminář vedený trenérem a produktovým disponentem v délce trvání 5 dnů: Umění prodeje spočívá nejen ve vynikajících znalostech produktu a prodejních dovedností, ale zejména v umění tyto dvě oblasti propojit. Tyto semináře nastíní cesty, jak jednoduše a efektivně propojit produktové znalosti s prodejem. A to u těchto oblastí:
  - a. životní pojištění;
  - b. pojištění motorových vozidel;
  - c. pojištění majetku občanů;
  - d. pojištění podnikatelů;
  - e. stavební spoření a penzijní připojištění.
5. Majetkové pojištění – e-learning: samostatné doplnění informací k dalším produktům majetkového pojištění
6. Prodejní dovednosti obecně – workshop, trénink vedený trenérem prodeje v trvání 1 dne v každém měsíci: workshopy jsou zaměřeny na předání zkušeností mezi účastníky a tréninku řešení konkrétních situací z terénu.
7. Příprava na vyhodnocování vzdělávání (testování) v době trvání 3 dnů: příprava probíhá formou konzultací s produktovými disponenty za jednotlivé oblasti pojištění. Disponenti připomenou základní technické informace a zodpoví všechny nejasnosti.

## 5.9. Vyhodnocení vzdělávání a adaptace 4. – 6. měsíc

Vyhodnocování vzdělávání a adaptace po 6 měsících má, stejně jako předešlé na konci 3 měsíce, za úkol zmapovat postup a rozvoj jednotlivých nově přijatých pojišťovacích poradců a zároveň je zpětnou vazbou pro vedoucího Oddělení metodiky a podpory prodeje ohledně práce trenérů prodeje a produktových disponentů s jednotlivými pojišťovacími poradci.

Hodnocení má 5 částí:

1. V první části jsou účastníci testování prostřednictvím e-learningových testů pro tři různé oblasti pojistných produktů. Z pravidla se jedná o produkty, na které byli zaměstnanci již proškoleni a které mají aktivně nabízet svým klientům a sjednávat je.
2. Úkolem pro druhou část zkoušek hodnocení vzdělávání jsou:
  - dle konkrétních indicií vytvořit nabídku na pojištění motorového vozidla
  - vytvořit návrh změny / aktualizaci pojistné smlouvy životního pojištění jedné ze smluv, kterou za posledních 6 měsíců sjednali.
3. Následujícím úkolem je prokázání schopnosti práce s firemními softwary neproduktového charakteru. Účastníci musí vytvořit soupis svých aktivit za posledních 6 měsíců, průřez sjednanými smlouvami, výdělků, stornů a výpověďmi smluv.
4. Čtvrtá část zkoušky, která je chápána jako nejdůležitější, je absolvování fiktivního obchodního rozhovoru. Fiktivní klient (obvykle zaměstnanec Oddělení metodiky a podpory prodeje) sehraje potencionálního klienta. Úkolem hodnoceného pojišťovacího poradce je zjistit co možná nejvíce informací o klientovi a na jejich základě usoudit, zda jeho zajištěnost je dostatečná, nebo mu nabídnout některý produkt z portfolia společnosti a následně vytvořit optimální řešení případného pojištění.
5. Následuje prezentace nabízeného pojištění (zahrnuje i znalost nabízeného produktu) fiktivnímu klientovi a prezentace včetně obhajoby této nabídky. Účastník dále prezentuje zkušební komisi své skutečné výsledky za uplynulých 6 měsíců, a seznámí komisi se svými plány,

případnou specializací, nebo vlastním pohledem na budoucí setrvání ve společnosti.

Pro úspěšné splnění certifikačních zkoušek je nezbytné dosáhnout minimální úspěšnosti 75%. Význam jednotlivých částí testování na konečné hodnocení je vyjádřen následující Tabulce 2.

**Tabulka 2: Hodnotící kritéria pro vyhodnocení vzdělávání a adaptace po 6 měsících**

	<b>Minimální hranice pro úspěšné splnění testování</b>
<b>E-learningové testy</b>	<b>25%</b> z celkového hodnocení, pro úspěšné zvládnutí je stanovena hranice min 90% z každého testu
<b>Pojištění motorového vozidla + změna smlouvy životního pojištění</b>	<b>25%</b> z celkového hodnocení
<b>Interní software</b>	<b>10%</b> z celkového hodnocení
<b>Prodejní rozhovor – zjišťování potřeb klienta</b>	<b>30%</b> z celkového hodnocení
<b>Prodejní rozhovor – návrh řešení pro klienta</b>	<b>10%</b> z celkového hodnocení
<b>Hranice pro úspěšné absolvování testování</b>	<b>75%</b>

**Zdroj: vlastní zpracování**

Zkušební komise, složená, z trenéra prodeje, vedoucího Kanceláře příslušného testovaného pojišťovacího poradce a buď vedoucího Oddělení metodiky a podpory prodeje nebo vedoucího Oddělení interního obchodu, na základě konsensu mezi zúčastněnými hodnotí zaměstnance v každé z 5 definovaných kategorií. Pro úspěšné hodnocení je stanovena minimální hranice 75% z možných bodů. Při jejich dosažení zaměstnanec získává certifikát o absolvování a je mu nabídnuto prodloužení pracovní smlouvy.

V případě neúspěšného absolvování musí hodnotící zkoušky opakované absolvovat v následujícím měsíci. Tyto zkoušky lze opakovat maximálně jednou.

Následující pasáž o rozsahu 3 stran (str. 48-50) obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.



## 5.11. Proces adaptace: 7. – 24. měsíc

Do konce prvního roku adaptace nový zaměstnanec spolu se svým vedoucím Kanceláře pravidelně měsíčně vyhodnocuje svůj plán se skutečností a hodnotí proces adaptace. Od 13. měsíce do konce druhého roku je vyhodnocování již kvartální. Kromě vedoucího Kanceláře je pojišťovací poradce i nadále veden jak trenérem prodeje, tak i produktovými disponenty v otázkách týkajících se produktů, jejich aktualizací a změn popřípadě zcela nových produktů.

1. Workshop práce se storny.
2. Pravidelná setkání nových pojišťovacích poradců s vedením Agentury: seznámení s aktuálními tématy v rámci společnosti, Agentury a práce pojišťovacího poradce.
  - a. Výsledky Insurance, a.s., Agentury;
  - b. aktuální akce, soutěže, motivace;
  - c. vyhodnocení nejlepších, ocenění;
  - d. ankety, skupinové práce.
3. Další doporučené semináře:
  - a. flotilová pojištění;
  - b. skupinové životní pojištění s příspěvkem zaměstnavatele;
  - c. pojištění podnikatelů – pokročilé;
  - d. hypoteční úvěry, úvěry ze stavebního spoření.

Koncem 24. Měsíce zároveň končí řízený proces adaptace, a zaměstnanec si spolu se svým vedoucím Kanceláře a trenérem prodeje sestaví tzv. akční plán, který je jakýmsi dlouhodobým plánem poradce ohledně jeho specializace, plánovaného výdělku, nebo počtu klientů.

Nadále jsou pojišťovací poradci proškolení v oblasti nových produktů, aktualizací, změn a inovací produktů, případně seznamování s „trendovými“ záležitostmi (například změny týkající se Penzijní reformy).

Jak vedoucí Kanceláře, tak i trenér prodeje a produktoví disponenti jsou nadále všem pojišťovacím poradcům k dispozici a jsou poradním orgánem.

Personální oddělení Agentury Jižní Čechy dospělo při zpětném hodnocení fluktuace zaměstnanců k hodnotám, které přímo nedokládají požadovaný pokles fluktuace zaměstnanců na pozici pojišťovací poradce.

Před zavedením analyzovaného systému vzdělávání docházelo k významné fluktuaci těchto zaměstnanců. V roce 2011 bylo přijato 49 zaměstnanců. Z tohoto počtu celkem 8 zaměstnanců odešlo během prvních 6 měsíců, do 31. 12. 2012 pak odešlo celkem 30 z těchto pojišťovacích poradců.

Zaměstnanců nastupujících v následujícím roce, tedy v roce 2012 bylo celkem 50. Z tohoto počtu celkem 8 zaměstnanců odešlo v prvních 6 měsících po nástupu do zaměstnání. Požadovaný pokles fluktuace není z těchto poskytnutých dat prokazatelný. Pro efektivní hodnocení by bylo vhodné porovnání počtu odchozích zaměstnanců k 31. 12. 2013.

## 5.12. Odměňování nových pojišťovacích poradců

Mzda zaměstnance se vždy skládá ze 3 složek + (2, které jsou variabilní, a zaměstnanec na ně nemá nárok automaticky. Jsou obvykle podmíněny účastí v některém z aktuálních motivačních programů):

1. Složka základní, která se odvíjí od Mzdového řádu společnosti.
2. Školící příplatek – na tento příplatek má nový zaměstnanec nárok v prvních 6 měsících od nastoupení do společnosti v případě plnění požadavků pro tento příplatek. Jedná se o počty sjednaných pojistných smluv životního pojištění a výše pojistného u těchto smluv.
3. Provizní odměna – závislá na počtu a druhu uzavřených pojistných smluv.
  - a. Získatelská provizní odměna
  - b. Zpracovatelská provizní odměna
  - c. Pečovatelská provizní odměna
4. *V případě nového pojišťovacího poradce je dále možnost získat motivační přivýdělek, a to v případě splnění požadavků spočívajících v sjednání pojistných smluv životního pojištění, pojištění motorových vozidel a pojištění majetku občanů.*
5. *Absolventům programu pojištění podnikatelů je poskytnut zvláštní příplatek odvíjející se z počtu předložených nabídek a počtu uzavřených smluv.*

Nejvýznamnější částí mzdy zaměstnance je provizní odměna, která se odvíjí od počtu a druhu pojistných smluv a od sjednaného pojistného u těchto smluv.

Následující pasáž o rozsahu 2 stran (str. 54-55) obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.

### 5.13. E-learningové vzdělávání

Společnost Insurance, a.s. zajišťuje prostřednictvím e-learningového vzdělávání řadu aktivit a činností, ve všech formách, které tento systém umožňuje

1. *Jako způsob předávání informací o produktech novým zaměstnancům:* významnou částí informací, kterými jsou noví zaměstnanci vzděláváni, jsou vedle školení, seminářů, workshopů a tréninků právě informace poskytnuté prostřednictvím e-learningových materiálů. Každý z materiálů má totožné zpracování a každé z dílčích částí materiálu následuje krátký kontrolní test. Materiály obsahují tyto části:

- Obecné informace o produktu pojištění: komu je produkt určen, za jakých podmínek může být produkt sjednán, v souvztahnosti s kterým zákonem je produkt zpracováván a kterými zákony a vyhláškami je upravován, určení předmětu pojištění, pojištěného, pojistníka.
- Rizika, která lze produktem pojistit, případné výluky z pojištění, tedy za jakých podmínek nelze určité riziko pojistit, nebo na které skutečnosti se pojištění rizika nevztahuje.
- Limity pojištění jednotlivých rizik, bonusy (v případě majetkového pojištění), slevy, které lze poskytnout a na které má pojistník právo (např. z důvodu propojištěnosti, frekvence placení pojistného atp.), spoluúčast při pojistných plněních.
- Doplnková pojištění pro konkrétní pojistný produkt, limity pojištění pro doplnková pojištění, cena těchto pojištění.
- Způsob úhrady pojistného.
- Všem těmto tématům následuje komplexní kontrolní test zahrnující každou z uvedených kapitol, jehož rozsah a náročnost je srovnatelná s testy používanými pro vyhodnocování vzdělávání a adaptace po 3 a 6 měsících, na jejichž základě získávají zaměstnanci certifikát. Tato skutečnost umožňuje zaměstnanci

si prověřit, zda jeho znalosti mají požadovanou úroveň, v opačném případě se danému tématu věnují intenzivněji, a to případně i s trenéry prodeje nebo garanty adaptace. Těmto e-learningovým testům vždy následuje školení, trénink nebo workshop s trenérem prodeje nebo produktovým disponentem. Vytvoření znalostní základny před absolvováním těchto školení umožní trenérům nebo produktovým disponentům zaměřit se během časově omezeného školení pouze na důležité, nadstavbové, problematické nebo jinak náročné oblasti. Znalosti, které jsou jednoduché a základní si noví zaměstnanci nastudují sami a obtížnější oblasti jsou jim předávány a vysvětlovány osobně zmíněnými osobami. Tento způsob umožňuje efektivní využití času nejenom nových zaměstnanců, ale i produktových disponentů, nebo trenérů prodeje.

2. *Jako způsob informování zaměstnanců o změnách produktů:* z důvodů inovací, přizpůsobování produktů aktuálním potřebám klientů či zákonným změnám jsou v průběhu životnosti produktů vytvářeny drobné změny produktů, které mohou v některých případech i velmi významně rozšiřovat působnost pojistného produktu. V takových případech jsou nejenom noví zaměstnanci, ale i zaměstnanci stávající o těchto změnách informováni prvotně prostřednictvím e-learningového kurzu, který je zaměstnanci připomenut v interním software systému, jako povinný e-learning s datem, do kterého je nezbytné jej splnit. Tyto informace jsou dále doplňovány o informace buď od vedoucích Kanceláří, trenérů prodeje nebo produktových disponentů. Vždy záleží na rozsahu a náročnosti změny, která byla provedena. Na žádost vedoucího Kanceláře může Oddělení metodiky a podpory prodeje vytvořit školení pro zaměstnance příslušné Kanceláře, na aktuální / potřebné téma.
3. *Jako metodu testování znalostí stávajících zaměstnanců:* Pravidelně, každý měsíc v předem daném termínu (v průběhu 2 dnů) jsou všichni zaměstnanci společnosti Insurance, a.s. povinni absolvovat e-learningové testy, kontrolující jejich:
  - produktové znalosti,

- znalosti o společnosti Insurance, a.s.,
- znalosti z oblasti legalizace trestné činnosti,
- aktuální změny finančního a pojistného trhu

4. *Jako metodu testování znalostí při vyhodnocení vzdělávání a adaptace po 3 a 6 měsících:* noví zaměstnanci jsou povinni, během hodnocení vzdělávání po 3 a 6 měsících (tedy zkoušky, na jejichž základě získávají zaměstnanci certifikát), absolvovat certifikační zkouškové e-learningové testy na produktové znalosti. Tyto testy jsou speciálně zabezpečeny, a co se oblasti znalostí týče, upraveny tak, aby komplexně postihovaly všechny oblasti každého z produktů, na které jsou zaměstnanci testováni. Zahrnují tedy otázky z oblasti rizik, předmětu či subjektu pojištění, pojistných podmínek, výluk, slev, apod..

Všechny materiály a testy jsou vytvářeny na úrovni Generálního ředitelství a to v souladu s požadavky jednotlivých Agentur i požadavků nadřízených orgánů, tj. Vedoucích trenérů z Generálního ředitelství.

Novými zaměstnanci je e-learningové vzdělávání hodnoceno velmi pozitivně, jak vyplývá z dotazování, jedná se o pohodlné, komfortní a přínosné vzdělávání. Především jsou zdůrazňovány následující výhody:

- Materiály lze přečíst opakovaně, dělat si poznámky;
- zkušební testy u jednotlivých kapitol, které musí být splněny;
- závěrečné zkušební testy, které lze opakovat, a tím se připravovat na závěrečné e-learningové testy používané při vyhodnocování vzdělávání a adaptace.

Následující pasáž o rozsahu 6 stran (str. 59-64) obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JU.



## 6. Diskuze a návrh změn

Společnost Insurance a.s. je společnost, která se pohybuje na předních pozicích mezi pojišťovnami na českém trhu. Velmi si zakládá na úrovni poskytovaných služeb, na vstřícnosti společnosti vůči zákazníkům, na firemní odpovědnosti, vztahu k udržitelnému rozvoji, podpoře sportovních, kulturních a charitativních akcí.

Právě kvalita poskytovaných služeb a snaha udržení si jednoho z předních postavení na českém trhu nutí společnost neustále zvyšovat kvalitu a především efektivitu všech činností probíhajících v podniku. Vzdělávání zaměstnanců je tím pádem velmi významnou činností, jeho efektivita je silně ovlivněna náklady na fluktuaci zaměstnanců, což je současný trend postihující většinu společností napříč obory.

Ve sledované společnosti byl zjištěn velmi komplexně propracovaný a systematicky nastavený proces vzdělávání nových zaměstnanců a rovněž i objektivní způsob hodnocení nových zaměstnanců. Motivační složka je tvořena především finančním odměňováním. Zároveň je pro zaměstnance motivující, že pracují ve společnosti podporující veřejnost, mládež, sport a dobročinnost. Kvalita nastaveného procesu adaptace vyplývá nejenom z jejího rozsahu a komplexnosti, z výsledků zaměstnanců, ale i z nerostoucí fluktuace zaměstnanců na pozicích pojišťovacích poradců. Skutečnost, že jsou pojišťovací poradci zaměstnáváni na hlavní pracovní poměr, umožňuje vyšší míru stability a zajištění jistoty zaměstnanců.

Analýzou bylo zjištěno, že nejaktivněji a nejčastěji jsou zaměstnanci vzdělávání v prvních 6 měsících po nástupu na pozici, a v následujících 18 spíše doplňkově. Toto nastavení odráží potřeby komplexních znalostí a rozhledu napříč firemním portfoliem produktů u pojišťovacích poradců, kteří jsou v podstatě významně limitováni, v případě, že u klienta neznají plný rozsah nabízených produktů. Zároveň je zde kladen velký důraz na trénování zaměstnanců v praxi a v reálném životě, z toho důvodu jsou praktikovány

nejenom schůzky nových zaměstnanců v terénu, kde jsou doprovázeni buď garantem adaptace, nebo trenérem prodeje, ale rovněž zahrnutí obchodního rozhovoru s fiktivním klientem do zkoušek vyhodnocování a adaptace po 6 měsících procesu vzdělávání s nejvyšším bodovým významem v rámci celého testování. Tento přístup vychází ze snahy společnosti „být zde pro lidi“. Proto jsou již od počátku noví poradci nabádáni a trénováni ve schopnosti analyzovat klienta, jeho potřeby, jeho rizika a vyhodnotit je tak, aby byl komplexně zajištěn v případě potřeby v souladu s jeho finančními možnostmi.

Zkoušky, jejichž prostřednictvím probíhá hodnocení vzdělávání zaměstnanců po 3 a po 6 měsících mají podstatný význam pro nové zaměstnance a zároveň pro společnost. Noví zaměstnanci jsou tímto způsobem objektivně posouzeni v rámci všech jimi vykonávaných činností se zaměřením na obchodní činnosti a praxi v této oblasti a zároveň oblasti produktových znalostí, které jsou pro práci pojišťovacího poradce nezbytné. Na základě této zkoušky jsou noví zaměstnanci certifikováni (motiv znalostní i pochvalný, který u úspěšných absolventů vzbuzuje chuť do práce a neúspěšné motivuje ke zlepšení). Ambivalentně se jedná o podstatný způsob hodnocení činností trenérů prodeje a produktových disponentů. Tito mohou být objektivně hodnoceni podle úspěšnosti a podle dosažených výsledků, u jim přidělených nových pojišťovacích poradců. Lze tedy definovat kvalitu jednotlivých školitelů a míru jimi předaných znalostí a dovedností a potažmo i schopnost tyto znalosti využívat v praxi.

Analýzou nastavených systémů byly zjištěny velmi pokročilé a propracované systémy, avšak zároveň některé oblasti, které by, vzhledem ke své významnosti, měly být podrobněji vymezeny a charakterizovány.

## **Návrhy změn:**

### *1. Zpětné hodnocení kurzů školení účastníky těchto školení*

Z popisu vzdělávání nových zaměstnanců v prvních měsících vyplynulo, že neexistuje zpětné hodnocení kvality školení a vzdělávacích činností. Z teoretické části práce vyplývá,

že nejvýznamnější hodnocení výuky je právě ze strany účastníka školení a to především komunikuje-li se svým garantem adaptace. Proto doporučuji nastavení systému zpětného hodnocení absolvovaných kurzů školení jak produktových, tak i obchodně-dovednostních znalostí.

## 2. *Využití současných software pro zpětné hodnocení kurzů školení účastníky*

Pro účely zpětného hodnocení by bylo vhodné využít médium, které zaměstnanci běžně využívají a to například e-learningové rozhraní, nebo jiný systém, pomocí něž se ke školení přihlašují. Tímto krokem by vznikla zpětná vazba nejenom pro školitele, který příslušný kurz vedl, ale rovněž pro vedoucího Oddělení metodiky a podpory prodeje, který pomocí tohoto nástroje může hodnotit své podřízené. Toto hodnocení by mělo přínos pro samotného účastníka školení, který se prostřednictvím tohoto úkolu může velmi podrobně kriticky nebo pochvalně vyjádřit vůči absolvovanému školení. V obou případech je přínosem, že se takový zaměstnanec zamyslí nad přidanou hodnotou každého školení a nebude jej považovat za „zbytečnou nutnost“, což se především u povinných školení stává běžně. Vhodně položené otázky mohou způsobit rychlejší a smysluplnější adaptaci zaměstnance do podnikové kultury.

## 3. *Písemné vyhodnocení návštěvy klienta*

Vyhodnocování znalostí přijatých na školeních a následně uvedených do praxe potvrdilo, že po absolvování schůzky u klienta jsou zaměstnanci předány pouze ústní rady a doporučení pro další jednání. Předání těchto informací ústní formou má výhodu především v osobnosti jednání mezi garantem adaptace nebo trenérem prodeje a zaměstnancem samotným, avšak nenapomáhá následnému vymáhání takového jednání. V případě předání písemných doporučení by bylo možné, se takového jednání (změny, na které je zde poukázáno) domáhat a u nového zaměstnance je vyžadovat.

## 4. *Archivace písemného vyhodnocení návštěvy klienta*

V případě archivace by měl nový pojišťovací poradce možnost se s hodnocením praktické schůzky podrobněji seznámit a více o nich

uvažovat a to i zpětně. Podstatnou výhodou takového materiálu je možnost rekapitulace a tím i zpětného vyhodnocení sama sebe. Zaměstnanec se může i po delším časovém úseku podívat na doporučení, která získal na začátku své kariéry a zpětně kriticky zhodnotit jejich přínos a jejich vliv na jeho práci. Rovněž je schopen usoudit, jak významný rozvoj svých znalostí a dovedností absolvoval.

5. *Vymezení důvodů nesplnění zkoušek vyhodnocení vzdělávání a adaptace*

Na základě vyhodnocení absolvovaných zkoušek zaměstnanců po 6 měsících adaptačního procesu doporučuji podrobné analyzování a přesné vymezení důvodů nesplnění těchto zkoušek.

6. *Analyzování nejobtížnějších oblastí zkoušek vyhodnocení vzdělávání a adaptace, včetně podrobnější přípravy na tyto části u dalších zaměstnanců*

Navrhuji provedení analýzy vyhodnocení jednotlivých částí zkoušek, které jsou obecně pro účastníky nejobtížnější a zaměření se na tyto oblasti během přípravy nových pojišťovacích poradců na zkoušky.

7. *Analyzování úspěšnosti nových pojišťovacích poradců u zkoušek vyhodnocení vzdělávání a adaptace podle Kanceláře, jejíž jsou zaměstnanci*

Pro komplexnost vyhodnocení neúspěšnosti zkoušek je vhodné propojit úspěšné a neúspěšné účastníky s jednotlivými Kanceláři a tímto způsobem zjistit, zda není neúspěšnost pouze záležitostí některých částí regionu, která však snižuje efektivitu vzdělávání a úspěšnost zkoušek celého regionu Jižní Čechy.

8. *Analyzování důvodu podprůměrnosti některých Kancelářů při e-learningovém testování*

Doporučuji vyhodnocení neúspěšných Kancelářů z pohledu povinného e-learningového testování. Pro Kanceláře, které se pohybují významně pod regionálním průměrem, konkrétně Žďár nad Sázavou a Prachatice doporučuji aplikovat komplexní analýzu tohoto trendu a důvodů jeho vzniku. Výsledky těchto dvou oblastí významným způsobem ovlivňují hodnocení celého regionu a tím i snahu o nastolení vyššího kvalitativního standardu a dosažení excellence.

9. *Vyhodnocení podprůměrnosti výsledků některých pojišťovacích poradců v rámci povinného e-learningového testování a vyhodnocování i neúspěšně absolvovaných testů*

Z hodnocení povinných e-learningových testů vyplývá, že vedle 100% úspěšných zaměstnanců existují zaměstnanci, jejichž výsledky se pohybují pod průměrem. Proto navrhuji, aby výsledky těchto zaměstnanců byly nadále sledovány vedoucím Kanceláře a trenéry prodeje.

10. *Upravení e-learningového rozhraní pro zobrazení i neúspěšně absolvovaných testů*

Navrhuji nastavení e-learningového rozhraní takovým způsobem, aby vedle procentuálních výsledků úspěšných testů byly poskytnuty rovněž informace o neúspěšných testech. V kapitole zabývající se analýzou těchto testů bylo zdůrazněno, že zaměstnanci mají možnost v případě neúspěšného absolvování opakovat test po prostudování přiložených materiálů. Vyhodnocovacímu aparátu jsou dále poskytnuty pouze výsledky úspěšných testů, ale nikoli neúspěšné, případně ani počet pokusů účastníka. Tato skutečnost může významně zkreslovat vypovídací hodnotu tohoto testování. Nadále by Oddělení metodiky a podpory prodeje a vedoucí Kanceláří měli získávat informace nejenom o výsledku nejlepšího pokusu, ale i o počtu všech pokusů účastníka a rovněž o výsledcích všech těchto pokusů.

Závěrem lze konstatovat, že nastavený systém vzdělávání nových pojišťovacích poradců je komplexní, systematický, jasně a přesně definovaný a uceleně zpracovaný v příslušných materiálech, které zaměstnanec získává první den nástupu na danou pozici. Navrhované změny doplňují celý systém o oblasti, které mohou napomoci společnosti k nastavení vyšší úrovně kvality, jako úrovně základní, a tím zvýšit poskytovanou kvalitu nejenom v rámci příslušného regionu, ale i celorepublikového působení společnosti.

Na základě provedené analýzy byla zjištěna vysoká kvalita nastaveného vzdělávacího systému v podniku Insurance a.s. a proaktivitě všech zainteresovaných zaměstnanců.

## 7. Závěr

System vzdělávání zaměstnanců je nedílnou součástí interních korporátních činností, pakliže je zajišťováno prostřednictvím interních zdrojů. Mnoho velkých podniků se v současné době snaží eliminovat náklady, anebo vydávané náklady maximálně zefektivnit. V době finanční a hospodářské krize, době maximální nezaměstnanosti a velkého konkurenčního boje si firmy nemohou dovolit činnosti, které jsou neefektivní případně ztrátové. Z toho důvodu je i u činností vzdělávání zaměstnanců interními zdroji dbáno na systematickost, komplexnost, inovativnost a hodnotnost takto poskytovaného vzdělání. Při zajištění všech těchto charakteristik lze dosáhnout přijatelného konsenzu mezi nízkými náklady a kvalitou poskytovaného vzdělávání. Podnik musí mít i nadále na vědomí, že jeho zaměstnanci jsou nositeli znalostí kultury a systému a každý z nich je součástí společnosti, proto i jejich vzdělání musí odrážet kvalitu, která se od nich očekává, ergo výsledky zaměstnanců mohou být pouze tak dobré, jako vzdělání, které je na ně má připravit.

Pro účely analytické části diplomové práce byl vybrán podnik z oblasti pojišťovnictví působící na českém trhu. V rámci fungování tohoto podniku byl naznačen jeden z možných způsobů systematizace podnikového vzdělávání na úrovni nových zaměstnanců na pozici pojišťovacích poradců a to z toho důvodu, že každá pojišťovna je apriorně závislá na obchodní činnosti a tedy na schopnosti prodávat produkty společnosti a tím zvyšovat tržní podíl a podíl předepsaného pojistného na českém trhu.

Prostřednictvím analýzy vnitropodnikových materiálů, interních směrnic, metodických pokynů, příruček adaptace a popisu dílčích pozic byl charakterizován fungující systém výběru a adaptace zaměstnanců. Byly specifikovány osoby, které mají na zaměstnance největší vliv a které jsou za jeho vzdělávání zodpovědné. Tato skutečnost napomáhá personalizaci celého procesu, které v neposlední řadě vede k odpovědnosti garanta adaptace nebo trenéra prodeje za vzdělání každého zaměstnance.

Byl podrobně popsán systém odměňování zaměstnanců a hlavně systém jejich hodnocení. Především hodnocení, v tomto případě prostřednictvím certifikačních zkoušek, e-learningového testování a hodnocení počtu podepsaných smluv u jednotlivých druhů pojištění, je chápáno jako stěžejní část analýzy. Je vhodné, že zaměstnanci jsou hodnoceni podle více kritérií, se kterými jsou navíc seznámeni předem.

Lze konstatovat, že nastavený systém vzdělávání je logicky strukturovaný a podrobně propracovaný a často reflektovaný oddělením, které je za jeho přínosnost a kvalitu odpovědné a které ve svém důsledku celý proces řídí, analyzuje a případně navrhuje jeho změny.

Neustálé snahy o zlepšování sama sebe napomáhají k plnění vytyčených cílů společnosti, kterými jsou neustálé zvyšování kvality poskytovaných služeb zákazníkům a dosažení excellence, díky kterým se společnost pohybuje na předních pozicích pojistného trhu v České republice.

## 8. Summary

The system of employees' development is completely inseparable part of the internal corporate activities, when resourced internally. Many big companies are currently working on reducing costs or at least maximising the efficiency. In the times of the economical crisis, when the unemployment is rising and increasing competitiveness, companies cannot afford to be inefficient or even making loss. These are the reasons why there is an extra emphasis put on the strategy, complexity, innovativeness and the value of employees' development through internal resources. By maintaining all the above one can reach towards an acceptable midpoint between the costs and the quality of the provided development programme. It is suggested that companies understand the importance of employees being the carriers of cultural values and every one of them is part of the society. That is why their development has to mirror the quality that is also expected from them. The results of the employees can only be as good as the development that is provided to them.

In regards to the analytical part of this study an insurance company operating on the Czech market has been chosen. Based on the reality of the company, one of the possible ways of systematisation of the employees' development focused on new entrants for a position of an insurance advisor has been suggested. That is mainly because every insurance company is dependent on its sales activities and hence its capability of selling its products is resulting in increasing its market share.

Through analysing the company's internal materials, directives, methodical procedures, adaptation brochures and description of the key positions it was characterised the functional system of acceptance and adaptation of new employees. The individuals who are the biggest influence on new entrants and are responsible for their development were highlighted. This fact supports the personalisation of the whole process that then leads to increased responsibility of the development guarantor or sales coach for the process of each employee's development.



Moreover the system of rewarding and mainly evaluation was thoroughly explained. Foremost the evaluation (in this case through examinations, e-learning tests and a number of signed contracts) is understood to be the key component to the analysis. It is desirable to utilise more than just one criterion for evaluation and that it is introduced to employees prior to the work.

It can be summarised that the system of employees' development is well structured into detail and often reflected by the department that is held responsible over it.

Permanent desire for improvement helps to fulfil the goals set by the company, for example the growth of the quality of offered services to the clients, thanks to which the company is keeping its leading position on the insurance market in the Czech Republic.

## 9. Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 12th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2012, xxxvi, 752 p. ISBN 07-494-6551-4
3. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
4. BELCOURT, Monica. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu: východiska a vývoj*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1998, 243 s. Psyché (Grada). ISBN 80-716-9459-2.
5. BĚLOHLÁVEK, František. *Management: východiska a vývoj*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. Psyché (Grada). ISBN 80-858-3945-8.
6. CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování: základy, prosperita, globalizace*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
7. ČAPEK, Robert. E-learning jako suportivní způsob vzdělávání?. In: *Klady a zápory e-learningu na menších vysokých školách, ale nejen na nich: konference : Praha, 23. května 2008*. Vyd. 1. Praha: Soukromá vysoká škola ekonomických studií, 2008, s. 5. ISBN 9788086744766. Dostupné z: [http://www.svses.cz/projekty/konference/e\\_learn/sbornik\\_%203153.pdf](http://www.svses.cz/projekty/konference/e_learn/sbornik_%203153.pdf)
8. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
9. EVANGELU, Jaroslava Ester. *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 176 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2607-6.
10. FITZPATRICK, Joyce J. a Meredith WALLACE KAZER. *Encyclopedia of nursing research*. 2nd ed. New York: Springer Pub., 2006, xxxvi, 795 p. ISBN 08-261-9812-0.
11. HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 128 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2475-1.
12. HINDLE, Tim. *Guide to management ideas and gurus*. London: Profile, 2008. ISBN 978-184-7650-399.

13. HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 174 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-802-4724-508
14. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků: východiska a vývoj*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-1457-8.
15. HUGHES, Jason a Christopher SEOW. *E-learning in the workplace*. Bradford, England: Emerald Group Publishing, c2005, 147 p. ISBN 1845443438.
16. IRVINE, Jan a Amanda COSSHAM. Flexible learning. *Library Review*. Bradford, United Kingdom, Bradford: Emerald Group Publishing, Limited, 2011, roč. 60, č. 8, s. 712-722. ISSN 00242535. Dostupné z:  
<http://search.proquest.com/docview/888251482?accountid=17203>.
17. IVANOVIC, A. a Peter H. COLLIN. *Dictionary of human resources and personnel management*. 3rd ed., reprinted. London: A & C Black, 2006. ISBN 978-071-3681-420.
18. CHROMÝ, Jan a René DRTINA. *Média a vzdělání: sborník příspěvků mezinárodní vědecké konference*. Praha: Vydavatelství Vysoké školy hotelové v Praze 8, spol. s r.o., 2009. ISBN 9788086578941. Dostupné z:  
[http://books.google.cz/books?id=mVpLs0WDvGoC&pg=PA1&lpg=PA1&dq=vysok%C3%A1+%C5%A1kola+hotelov%C3%A1+v+praze+8:+M%C3%A9dia+a+vzd%C4%9BI%C3%A1v%C3%A1n%C3%AD+2009&source=bl&ots=vmE4DukJ9A&sig=EuUvNpDC\\_lfL6w7MMM3rmbvNIGQ&hl=cs&sa=X&ei=V3dhUYyAD4nk4QSm\\_4G4BQ&sqi=2&ved=0CGYQ6AEwBQ#v=onepage&q=vysok%C3%A1%20%C5%A1kola%20hotelov%C3%A1%20v%20praze%20%3A%20M%C3%A9dia%20a%20vzd%C4%9BI%C3%A1v%C3%A1n%C3%AD%202009&f=false](http://books.google.cz/books?id=mVpLs0WDvGoC&pg=PA1&lpg=PA1&dq=vysok%C3%A1+%C5%A1kola+hotelov%C3%A1+v+praze+8:+M%C3%A9dia+a+vzd%C4%9BI%C3%A1v%C3%A1n%C3%AD+2009&source=bl&ots=vmE4DukJ9A&sig=EuUvNpDC_lfL6w7MMM3rmbvNIGQ&hl=cs&sa=X&ei=V3dhUYyAD4nk4QSm_4G4BQ&sqi=2&ved=0CGYQ6AEwBQ#v=onepage&q=vysok%C3%A1%20%C5%A1kola%20hotelov%C3%A1%20v%20praze%20%3A%20M%C3%A9dia%20a%20vzd%C4%9BI%C3%A1v%C3%A1n%C3%AD%202009&f=false)
19. JAKUPEC, Viktor a John GARRICK. *Flexible learning, human resource, and organisational development: putting theory to work*. New York: Routledge, 2000, xv, 280 p. ISBN 04-152-0060-1.
20. KIERNAN, Matthew J. *Inovuj, nebo nepřežiješ! Zásady strategického řízení pro 21. století: východiska a vývoj*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1998, 254 s. Psyché (Grada). ISBN 80-859-4356-5.
21. KLEIBL, Jiří. *Řízení lidských zdrojů: východiska a vývoj*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, 264 s. Psyché (Grada). ISBN 80-717-9389-2.
22. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 149 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
23. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce: východiska a vývoj*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

24. KOPECKÝ, Kamil. *E-learning (nejen) pro pedagogy*. 1. vyd. Olomouc: HANEX, 2006, 125 s. ISBN 80-857-8350-9.
25. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-7261-168-3.
26. MCKENNA, Eugene a Nic BEECH. *Human resource management: a concise analysis*. 2nd ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2008. ISBN 978-027-3694-182.
27. MCLEOD, John. *An introduction to counselling*. 4th ed. Maidenhead, Berkshire, England: McGraw Hill/Open University Press, 2009. ISBN 978-033-5225-514.
28. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerské psychologie*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
29. POLLARD, E.J. *Exploring e-learning*. Brighton (UK): Institute for Employment Studies, 2001. ISBN 978-185-1843-053.
30. PRICE, Alan. *Human resource management*. 4th ed. Andover: Cengage Learning EMEA, 2011. ISBN 978-140-8032-244.
31. ROBBINS, Stephen P. *The truth about managing people*. 3rd ed. Upper Saddle River, N.J.: FT Press, 2013, viii, 258 p. ISBN 978-013-3090-444.
32. ROWLEY, Chris a Keith JACKSON. *Human resource management: the key concepts*. New York: Routledge, 2011, xxxiv, 286 p. Routledge key guides. ISBN 02-038-4181-6.
33. SHIVARUDRAPPA, D., K. RAMACHANDRA a K.S. GOPALAKRISHNA. *Human Resource Management*. 2nd ed. New Delhi: Himalaya Pub. House, 2010. ISBN 978-935-0431-382.
34. TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 122 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.
35. VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.
36. VISSER, Wayne, Dirk MATTEN, Manfred POHL a Nick TOLHURST. *The A to Z of corporate social responsibility: a complete reference guide to concepts, codes and organisations*. Hoboken, NJ: John Wiley, 2008, xxxvii, 535 p. ISBN 04-707-2395-5. Dostupné z:  
<http://site.ebrary.com.ezproxy.vse.cz/lib/vsep//docDetail.action?docID=10236617>
37. Vnitropodnikové materiály

## 10. Seznam grafů a tabulek

Graf 1: Maslowova hierarchie potřeb člověka .....	- 11 -
Graf 2: Správně namixovaný program vzdělávání .....	- 25 -
Graf 3: Organizační diagram Agentury Jižní Čechy .....	- 29 -
Graf 4: Organizační struktura jednotky Kancelář .....	- 35 -
Graf 5: Úspěšnost absolvování hodnotících zkoušek po 6 měsících vzdělávání a adaptace .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
Graf 6: Počet pojišťovacích poradců absolvujících hodnotící zkoušky dle měsíců nástupu .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
Graf 7: Úspěšnost v e-learningovém testování dle jednotlivých Kancelářů za období 4 měsíců .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
Graf 8: Hodnocení úspěšnosti Kancelářů dle e-learningových testů .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
Graf 9: Rozložení sledovaného vzorku pojišťovacích poradců vzhledem k průměrným výsledkům sledovaných testů ....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
Tabulka 1: Seznam vykonávaných činností na pozici "Trenér prodeje" .....	- 32 -
Tabulka 2: Hodnotící kritéria pro vyhodnocení vzdělávání a adaptace po 6 měsících .....	- 47 -
Tabulka 3: Počet a úspěšnost pojišťovacích poradců u zkoušek po 6 měsících vzdělávání a adaptace .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
Tabulka 4: Úspěšnost sjednání pojistných smluv za měsíc na 1 nového pojišťovacího poradce .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
Tabulka 5: Úspěšnost sjednávání smluv podnikatelského pojištění po absolvování prvních 2 měsíců programu .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
Tabulka 6: Průměrná úspěšnost e-learningového testování dle jednotlivých Kancelářů za období 4 měsíců .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
Tabulka 7: Průměrné hodnoty Kancelářů a konečné pořadí úspěšnosti Kancelářů dle e-learningových testů .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>

Tabulka 8: Průměrný počet získaných bodů za sledované testy vůči počtu pojišťovacích poradců, kteří tohoto výsledku dosáhli **Chyba! Záložka není definována.**