

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko – správní

Vzdělávání a rozvoj pracovníků ve společnosti
Kooperativa pojišťovna, a.s.

Bc. Lucie Bartoňová

Diplomová práce
2009

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu
Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie BARTOŇOVÁ**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**

Název tématu: **Vzdělávání a rozvoj pracovníků ve společnosti
Kooperativa pojišťovna, a.s.**

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

Úvod

1. Základní pojmy managementu
 2. Personální management
 3. Vzdelávání a rozvoj pracovníků
 4. Kooperativa pojišťovna, a.s.
 5. Analýza vzdělávání a rozvoje pracovníků ve společnosti Kooperativa, a.s.
 6. Závěr
 7. Použitá literatura
- Přílohy

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

1. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada, 2007
2. ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002
3. HRONÍK, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007
4. KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2002
5. MOHELSKÁ, H., ROŠICKÝ, S., ŠABATOVÁ, M.: Personální management, Hradec Králové: Gaudeamus při UHK, 2003
6. ARMSTRONG, M.: Personální management. Praha: Grada Publishing, 2000
7. BELCOURT, M., WRIGHT, P.C.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha: Grada Publishing, 1998
8. VEBER, J. a kol.: Management - základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2005
9. DE CENZO, D.A., ROBBINS, S.P.: Human resource management. USA, New York: Mc Graw-Hill, 1999

Vedoucí diplomové práce: Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 6. června 2008

Termín odevzdání diplomové práce: 1. května 2009

doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.

Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 16. března 2009

Prohlášení autora

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 25. 04. 2009

Bc. Lucie Bartoňová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu Ing. Zdeňkovi Brodskému, PhD. za odborné vedení a cenné připomínky při zpracování mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům personálního úseku společnosti Kooperativa, a.s. za poskytnuté informace, čas a vstřícnou spolupráci.

ANOTACE

Diplomová práce se zabývá vzděláváním a rozvojem pracovníků ve vybrané organizaci. Teoretická část charakterizuje základní pojmy managementu, personálního managementu a proces vzdělávání. V praktické části je nejprve představena společnost Kooperativa, a.s. Poté je provedena analýza vzdělávání rozvoje pracovníků v této společnosti. Závěr práce obsahuje zhodnocení zjištěné situace a návrhy ke zlepšení.

KLÍČOVÁ SLOVA

management, personální management, vzdělávání pracovníků, proces vzdělávání pracovníků, formy vzdělávání

TITLE

Education and development of employees in company Kooperativa pojišťovna, a.s.

ANNOTATION

This diploma work deals with analysis of employee education in Kooperativa company. The theoretic part describes the basic terms of management, personal management and process of employee education. At first, Kooperativa company is introduced in practical part. Second, there is analysed process of employee education in this company. The end of dissertation includes evaluation of situation and proposals for improvement.

KEYWORDS

management, personal management, employee education, process of employee education, educational forms

OBSAH

ÚVOD.....	9
1. ZÁKLADNÍ POJMY MANAGEMENTU	10
1.1 Definice managementu	10
1.2 Manažeri	10
1.3 Typy manažerských činností	11
1.4 Cíl a poslání managementu.....	12
1.5 Shrnutí	13
2. PERSONÁLNÍ MANAGEMENT	14
2.1 Tradiční a nové funkce personálního managementu	14
2.2 Personální činnosti.....	16
2.3 Strategické řízení lidských zdrojů a personální strategie	18
2.3.1 Personální strategie.....	19
2.4 Shrnutí	20
3. VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ	21
3.1 Cíl a činnosti rozvoje pracovníků	21
3.1.1 Činnosti rozvoje pracovníků	22
3.2 Podnikové vzdělávání.....	22
3.3 Systematický přístup ke vzdělávání v organizaci.....	25
3.4 Proces vzdělávání	26
3.4.1 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání.....	28
3.4.2 Plánování vzdělávání.....	30
3.4.3 Realizace vzdělávacího procesu.....	32
3.4.4 Hodnocení výsledků vzdělávání.....	33
3.4.5 Posouzení efektivity vzdělávacích programů	35
3.5 Formy vzdělávání	36
3.5.1 Metody vzdělávání	36
3.6 Podpora vzdělávání z fondů Evropské unie.....	40
3.6.1 Fondy Evropské unie a operační programy.....	40
3.6.2 Strukturální fondy a Fond soudržnosti.....	42
3.6.3 Podpora oblasti lidských zdrojů	44
3.7 Shrnutí	46
4. KOOPERATIVA POJIŠŤOVNA, A.S.	47
4.1 Základní informace o společnosti	47
4.1.1 Skupina Vienna Insurance Group.....	47
4.1.2 Právní a vlastnické vztahy	48
4.1.3 Organizační uspořádání společnosti	49
4.1.4 Ekonomické charakteristiky.....	51
4.2 Činnost a úspěchy společnosti	53
4.2.1 Produkty společnosti Kooperativa.....	53
4.2.2 Úspěchy a ocenění společnosti Kooperativa v roce 2008.....	55
4.2.3 Sponzoring	56
4.3 Struktura pracovníků společnosti	57
4.3.1 Věková struktura pracovníků.....	57
4.3.2 Vzdělanostní struktura pracovníků	57
4.4 Shrnutí	58
5. ANALÝZA VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI KOOPERATIVA, A.S.	59

5.1	Oblast lidských zdrojů ve společnosti	59
5.2	Proces vzdělávání ve společnosti.....	60
5.2.1	<i>Identifikace potřeb vzdělávání</i>	60
5.2.2	<i>Plánování vzdělávání</i>	61
5.2.3	<i>Realizace vzdělávání</i>	62
5.2.4	<i>Hodnocení vzdělávání</i>	64
5.3	E – learning	65
5.4	Vzdělávání nových pracovníků	65
5.4.1	<i>Kurzy bezpečnosti práce a požární ochrany</i>	65
5.4.2	<i>Kurz profesního minima</i>	66
5.4.3	<i>Vzdělávací programy odborné způsobilosti</i>	66
5.4.4	<i>Vzdělávání a certifikace obchodní služby</i>	67
5.4.5	<i>Trainee program</i>	68
5.4.6	<i>Školení pro obsluhu provozní pokladny</i>	68
5.5	Vzdělávání stávajících pracovníků	68
5.5.1	<i>Kvalifikační studium</i>	69
5.5.2	<i>Nosné vzdělávací kurzy poskytované pracovníkům</i>	70
5.5.3	<i>Jazyková příprava</i>	72
5.5.4	<i>Školení řidičů referentských vozidel</i>	74
5.6	Program osobního rozvoje.....	74
5.6.1	<i>Zaměstnanci – specialisté/odborníci</i>	75
5.6.2	<i>Manažerské zálohy</i>	76
5.6.3	<i>Mladí a perspektivní</i>	77
5.7	Náklady na vzdělávání.....	77
5.7.1	<i>Celkové náklady na vzdělávání</i>	77
5.7.2	<i>Náklady na jazykovou přípravu</i>	79
5.7.3	<i>Kvalifikační studium</i>	80
5.7.4	<i>Nosné vzdělávací kurzy poskytované pracovníkům</i>	80
5.8	SWOT analýza e-learningového vzdělávání	82
5.8.1	<i>Silné stránky</i>	82
5.8.2	<i>Slabé stránky</i>	84
5.8.3	<i>Příležitosti</i>	85
5.8.4	<i>Hrozby</i>	85
5.9	Analýza vlivu vnějšího okolí na vzdělávání pracovníků	86
5.9.1	<i>Politické a legislativní faktory</i>	86
5.9.2	<i>Ekonomické faktory</i>	87
5.9.3	<i>Sociálně – kulturní faktory</i>	88
5.9.4	<i>Technické a technologické faktory</i>	88
5.10	Doporučení a návrhy ke zlepšení procesu vzdělávání	88
5.11	Shrnutí	90
6.	ZÁVĚR	91
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	93
	SEZNAM TABULEK	96
	SEZNAM OBRÁZKŮ	96
	SEZNAM GRAFŮ	96
	SEZNAM PŘÍLOH	97
	PŘÍLOHY	98

ÚVOD

Tato diplomová práce se zabývá problematikou vzdělávání a rozvoje pracovníků ve vybrané organizaci. Autorka se zaměřila na společnost Kooperativa, a.s. (dále jen Kooperativa), která je druhou největší pojišťovnou na českém trhu. Lidský potenciál je rozhodujícím bohatstvím každé organizace a je mu třeba věnovat prvořadou pozornost. Z tohoto důvodu se autorka rozhodla právě pro toto téma.

Řada podniků si dnes již uvědomuje, jak důležité a prospěšné je investovat do vzdělávání svých pracovníků. Lépe vzdělaní zaměstnanci jsou schopni poskytovat kvalitnější služby, zlepšit se interní komunikace mezi lidmi na pracovišti a zákazník získává lepší a profesionálnější servis. Podnik, který vzdělává své pracovníky, tak lépe obstojí v konkurenčním prostředí a může pružně reagovat na požadavky trhu. Pracovníci jsou více motivováni a méně opouštějí stávající zaměstnání, podávají lepší pracovní výkony a především jsou odborně zdatnější.

Z výše uvedeného vyplývá, že bez efektivního vzdělávání pracovníků se dnes již neobejde žádná organizace, která chce zvyšovat svou výkonnost a být úspěšná. Společnost Kooperativa není výjimkou, a proto svým pracovníkům poskytuje celou řadu vzdělávacích aktivit.

Cílem této diplomové práce je provést analýzu vzdělávání a rozvoje pracovníků ve společnosti Kooperativa, a.s., zhodnotit zjištěné skutečnosti a v případě nedostatku předložit návrhy ke zlepšení.

Diplomová práce je rozdělena do šesti kapitol. V teoretické části autorka definuje základní pojmy managementu, charakterizuje manažerské a následně personální činnosti. Z personálních činností se podrobněji zaměřila na vzdělávání a rozvoj pracovníků. V praktické části je nejdříve představena společnost Kooperativa. Je charakterizována její činností, produkty, ekonomická situace a struktura pracovníků. V další části práce se autorka zabývá vzděláváním a rozvojem pracovníků v této společnosti. Je popsán proces vzdělávání a konkrétní formy a způsoby vzdělávání stávajících a nových pracovníků Kooperativy. Autorka provede SWOT analýzu, PEST analýzu a zhodnotí náklady na vzdělávání. Na základě zjištěných informací budou navržena doporučení, která by měly zefektivnit vzdělávání v této společnosti.

1. ZÁKLADNÍ POJMY MANAGEMENTU

V první části diplomové práce autorka definuje management, manažery a charakterizuje typy manažerských činností, tj. plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolování. Dále bude popsán cíl a poslání managementu.

1.1 Definice managementu

Pojem management vznikl z anglického slova „to manage“, které je možné přeložit jako například vést, řídit, mít vedoucí funkci, vědět si rady, uspět či dosáhnout cíle.

Nejobecněji lze management charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace. Dále lze management chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.¹

Ačkoli je „management“ v poslední době poměrně známým pojmem, nelze přehlédnout, že má řadu významů a různých interpretací.²

- Management jako **specifická aktivita (profese)**, jež je se stále větší vážností uznávána jako významný činitel ovlivňující prosperitu každé organizace.
- Pojmem management můžeme označovat také skupinu podnikových řídicích pracovníků. Jde na jedné straně o označení funkce, na straně druhé o **označení skupiny lidí**, kteří tyto funkce vykonávají. Pojmem management označujeme především řízení celé jednotky, ale také řízení určité ucelené podnikové činnosti.
- Management je považován též za **vědní disciplínu**, která ovšem neposkytuje nezvratná fakta. Doporučení managementu jsou proměnlivá, protože jsou spojena s realitou a ta se do jisté míry neustále mění.

1.2 Manažeři

Manažeři jsou pokládáni za rozhodující činitele v řízení firem. Na kvalitě manažerů závisí určování podnikatelských záměrů, hospodářská situace jimi řízené organizace, účelnost jejího organizačního uspořádání, způsob a úroveň vedení lidí atd.

¹ DONELLY, J.H., GIBSON J., IVANCEVICH J.: *Management*. Praha: Grada, 1997, str. 24

² VEBER, J. a kol.: *Management - Základy – prosperita – globalizace*. Praha: Management Press 2005, str. 18

Jak se stávaly podnikatelské subjekty i neziskové organizace rozsáhlejšími a členitějšími, zvyšovaly se nároky na jejich řízení a členění managementu. V současné době se manažeři rozdělují obvykle do tří úrovní:

Manažeři první linie, kam patří předáci, mistři, vedoucí dílen apod. Tato základní úroveň je jen o stupínek výše nad výkonnými pracovníky.

Střední manažeři zahrnují velmi početnou a rozmanitou skupinu řídicích pracovníků. Patří sem manažeři závodů a vedoucí různých útvarů (prodeje, nákupu, personalistiky atd.). V činnosti středních manažerů zaujímá největší podíl poskytování a získávání informací. Udává se, že tyto činnosti zabírají až 40% jejich pracovního času.

Vrcholoví manažeři, neboli top manažeři, reprezentují zpravidla takové pracovníky, kteří usměrňují a koordinují všechny činnosti a vytvářejí koncepce určité organizační jednotky. Tato skupina řídicích pracovníků je zvláště důležitá, protože na její práci závisejí konečné výsledky.³

1.3 Typy manažerských činností

Obvykle rozlišujeme pět hlavních oblastí manažerských činností. Jedná se o plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolování pracovníků.

Plánování je zaměřeno na stanovení budoucích stavů organizace a cest k jejich dosažení. Podle organizační úrovně a řešených problémů mohou být plány strategické a operativní, krátkodobé a dlouhodobé.⁴

Organizování znamená přidělování úkolů členům nebo útvarům organizace a koordinaci jejich činnosti, přidělování a distribuci zdrojů, které jsou nezbytné k úspěšnému vykonání těchto úkolů. Smyslem organizování je vytvořit podmínky pro koordinování úsilí pomocí vytváření struktury procesů a struktury vztahů mezi pravomocemi.⁵

Personalistika tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším

³ VEBER, J. a kol.: *Management - Základy – prosperita – globalizace*. Praha: Management Press 2005, str. 21

⁴ VEBER, J. a kol.: *Management - Základy – prosperita – globalizace*. Praha: Management Press 2005, str. 52

⁵ DONELLY, J.H., GIBSON J., IVANCEVICH J.: *Management*. Praha: Grada, 1997, str.257

osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.⁶

Vedení probíhá na všech úrovních managementu. Je to proces motivování a ovlivňování aktivit podřízených pracovníků. Manažeři by měli motivovat pracovníky tak, aby vyvinuli nejvyšší možné úsilí k plnění úkolů.

Kontrolování obsahuje vyhodnocování a kontrolu provedených aktivit organizace. Kontrolou se provádí sběr informací, které jsou následně porovnávány s požadovanými cíli. Kontrola umožňuje provést potřebné opravy nedostatků a přispívá ke zlepšení činností podniku.⁷

Uvedené aktivity mohou být jednotlivými manažery upřednostňovány podle potřeb organizace a podle schopností a osobních preferencí manažerů. Všechny manažerské aktivity jsou nedílnou součástí řízení a jsou vzájemně propojeny.

1.4 Cíl a poslání managementu

Cílem a posláním managementu je dosahovat cílů organizace s co nejmenším vynaložením zdrojů – peněz, času, materiálu a lidí. Tento cíl je shodný pro řízení všech organizací - velkých i malých firem, škol nebo státních institucí, na všech jejich úrovních a ve všech funkčních oblastech, bez ohledu na to, jak se jejich manažeři nazývají.

Za plnění cílů své organizace jsou manažeři odpovědní. Jejich schopnost dosahovat těchto cílů závisí na tom, jak dobře zvládají dvě základní řídicí dimenze, které s sebou manažerská funkce nese, tj. dimenzi odbornou a dimenzi personální. *Odborná dimenze* manažerské funkce představuje povinnost a odpovědnost rozhodovat o cílech a strategii organizace a jednotlivých úseků, o využívání zdrojů i o dílčích cílech a pracovních postupech jejích jednotlivých útvarů. *Personální či lidský rozměr managementu* zahrnuje řízení lidí, probíhající individuálně nebo ve skupinách. Řídit lidi znamená především stanovovat jejich úkoly a kontrolovat jejich provedení, motivovat je a předávat jim důležité informace, které ke své práci potřebují, vést je a rozvíjet jejich schopnosti, řešit jejich problémy nacházející se mimo rámec jejich kompetencí, to vše ve směru vedoucím k dosažení organizačních cílů.⁸

⁶ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2002, str. 14

⁷ BĚLOHLÁVEK, F.: *Management*. Olomouc: Rubico, 2001, str. 24

⁸ URBAN, J.: *Řízení lidí v organizaci, personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing, 2003, str.11

1.5 Shrnutí

První kapitola charakterizuje základní pojmy managementu. Jsou popsány pojmy management, manažer, dále typy manažerských činností jako je plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování. Také je zmíněna důležitost personální dimenze managementu, jakožto nezbytná složka dimenze odborné. Personální složka managementu je podrobněji rozpracována v následující kapitole.

2. PERSONÁLNÍ MANAGEMENT

Personální management (= řízení lidských zdrojů, personalistika) je ta část podnikového řízení, která se zaměřuje na člověka v pracovním procesu, na jeho osobní uspokojení a jeho personální a sociální rozvoj.⁹

Armstrong vidí podstatu personální řízení v řízení lidí takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti organizace. Jako takové je záležitostí všech manažerů a vedoucích týmů. Personalisté musejí podstatnou měrou k tomuto procesu přispívat tím, že tento proces zdokonalují, rozvíjejí, poskytují rady, pomoc a služby.¹⁰

Hlavní účel personálního řízení definoval Personnel Standards Lead Body ve Velké Británii (1993) takto: „Umožňovat managementu zkvalitňovat individuální a kolektivní přínosy lidí ke krátkodobému i dlouhodobému úspěchu podniku.“¹¹

Mezi další důležité úkoly řízení lidských zdrojů patří:¹²

1. Usilovat o zařazování správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby byl tento člověk neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa.
2. Optimální využívání pracovních sil v organizaci, tj. především optimální využívání fondu pracovní doby a optimální využívání kvalifikace pracovníků.
3. Formování týmů, efektivního stylu vedení a zdravých mezilidských vztahů v organizaci.
4. Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace, tedy rozvoj jejich pracovních schopností, osobnosti, sociálních vlastností, rozvoj jejich pracovní kariéry.
5. Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

2.1 Tradiční a nové funkce personálního managementu

Z hlediska vývoje managementu lze rozlišit tradiční a nové funkce řízení lidí v organizaci.

Ve své řídicí roli musí manažer zvládat především čtyři **tradiční či klasické řídicí funkce**: plánovat a rozdělovat práci, zadávat pracovní úkoly podřízeným a kontrolovat jejich plnění. Klasické řídicí funkce tvoří i nadále základ činnosti každého manažera. Pro úspěšné řízení lidí v moderní firemní organizaci však tyto řídicí funkce již samy o sobě nestačí. Lidská dimenze byla v tradičním pojetí managementu potlačena a k základním

⁹ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2002, str. 14

¹⁰ ARMSTRONG, M.: *Personální management*. Praha: Grada Publishing, str. 43

¹¹ ARMSTRONG, M.: *Personální management*. Praha: Grada Publishing, str. 43

¹² KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2002, str. 17

nástrojům řízení lidí patřily příkazy a moc nad podřízenými, kteří úkoly vykonávali, a jejich obavy, které z řídicích pravomocí manažera plynou.¹³

Úkolem manažera je pochopitelně i dnes rozdělovat a kontrolovat práci, ovšem klíčovou úlohu hraje i rozvoj schopností, předávání nových pravomocí i odpovědností a posilování motivace zaměstnanců. K dosažení co nejlepšího výkonu nestačí manažerům jen příkazy, ale musejí vytvořit podmínky či pracovní prostředí, které podporuje snahu a zájem jejich zaměstnanců odvést co nejlepší práci.

V rámci firemní organizace k **novým funkcím** lze řadit čtyři manažerské úkoly. Patří k nim úloha *motivovat* a inspirovat zaměstnance, postupně jim *delegovat* stále náročnější pravomoci a úkoly, *podporovat* je v jejich plnění a trvale s nimi *komunikovat*.¹⁴

Motivace integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytyčenému cíli. Většina lidí stráví značnou část svého života v práci. Je proto důležité poznat, zda je pro ně práce pouhým prostředkem k získání peněz či něco navíc. Prvotním důvodem práce lidí je skutečná podoba získat peníze pro svou existenci a mít jistotu, že tuto práci v dohledné době neztratí. Jakmile jsou jejich příjmy dostatečné, začne se mnoho z nich zajímat o další faktory, které jim pracovní činnost může přinést: možnost komunikace s lidmi, kteří mají obdobné problémy, získání sebedůvěry, uznání vlastních znalostí a dovedností apod.¹⁵ Pracovníci, kteří jsou spokojeni se svou prací, mají ji rádi a považují ji za významnou, jsou motivováni k tomu, aby ji vykonávali co nejlépe.

Delegování pravomocí je předpokladem vnitřní strukturalizace. Dělbá kompetencí je zpravidla záležitostí dlouhodobější. Má-li být uskutečněna smysluplně, je třeba přesně vymezit kompetence (útvary, pracovníka) a jim přiřadit příslušné pravomoci a odpovědnosti, určit úkoly nebo formu zadávání úkolů, stanovit výsledky, které jsou na daném místě očekávány. Dobře uskutečněné delegování má řadu přínosů: ulehčuje vedoucím pracovníkům realizaci řídicích činností tak, že řadu z nich přenáší na podřízené; rozhodování je přenášeno do těch míst, kam přísluší, kde pro ně mají operativní informace, zkušenosti; pro podřízené pracovníky má obvykle pozitivní motivační vliv, vede k rozvoji jejich manažerských dovedností.

Podpora spočívá v poskytnutí odpovídajícího zaškolení a tréninku a zabezpečení potřebných zdrojů a pravomocí nezbytných k výkonu jeho činností, nikoli v zasahování do

¹³ URBAN, J.: *Řízení lidí v organizaci, personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing, 2003, str.15

¹⁴ URBAN, J.: *Řízení lidí v organizaci, personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing, 2003, str.16

¹⁵ VEBER, J. a kol.: *Management - Základy – prosperita – globalizace*. Praha: Management Press, 2005, str. 63

práce samotné. Klíčem k tvorbě podpůrného prostředí je i vytváření atmosféry otevřenosti: vládne-li v organizaci otevřené prostředí, mají zaměstnanci tendenci přicházet s otázkami, ale i s vlastními názory. Vidí-li zaměstnanci, že jsou manažeři vůči jejich názorům vnímaví, mají i větší sklon uvažovat o nových věcech, o řešení problémů, možnostech úspor apod.¹⁶

Komunikace je životně důležitou pro každou organizaci a patří ke klíčovým funkcím moderního managementu. Rychlé změny vyžadují větší objem komunikace a její vyšší rychlost. Manažeři jsou prvkem, který různé organizační části a úrovně komunikačně spojuje.¹⁷

2.2 Personální činnosti

Úkoly řízení lidských zdrojů nacházejí svůj konkrétní výraz v tzv. personálních činnostech. Personální činnosti představují výkonnou část personální práce. V literatuře je možné setkat se s různým počtem a s různým pojetím personálních činností (služeb, funkcí), nejčastěji se však uvádějí přibližně v následující podobě:¹⁸

- **vytváření a analýza pracovních míst**

Tj. definování pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědnosti a spojování těchto úkolů, pravomocí a odpovědnosti do pracovních míst. Dále pak pořizování popisů pracovních míst, specifikace pracovních míst a aktualizace těchto materiálů. Vytváření pracovních míst je klíčovým prvkem v uspořádání organizace a v tomto momentě se potřeby organizace setkávají s potřebami jednotlivce.

- **personální plánování**

K důležitým úkolům personálního řízení patří plánování profesní a kvalifikační struktury v podniku. Předpokládá předvídaní vývoje potřeb lidských zdrojů, pohybu pracovníků mezi organizací a okolím i mezi jednotlivými vnitropodnikovými útvary. Cílem plánování pracovníků je dosáhnout rovnováhy mezi potřebou pracovních sil a použitelnými zdroji a uspokojení této potřeby v souladu s žádoucí strukturou pracovníků

- **získávání a výběr pracovníků**

Získávání a výběr pracovníků je jednou z nejdůležitějších personálních činností, protože do značné míry rozhoduje o tom, kolik a jaké pracovníky bude mít podnik k dispozici. Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením

¹⁶ URBAN, J.: *Řízení lidí v organizaci, personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing, 2003, str.18

¹⁷ URBAN, J.: *Řízení lidí v organizaci, personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing, 2003, str.19

¹⁸ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2002, str. 20

minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu zaměstnanců, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.¹⁹

- **hodnocení pracovníků**

Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost zabývající se zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům nebo dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku.

- **odměňování**

Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností, která na sebe přitahuje mimořádnou pozornost jak vedení organizací, tak pracovníků. Každá organizace je svým způsobem unikátní celek, vyznačující se specifickou povahou práce, specifickými materiálními, finančními i lidskými zdroji, specifickými podmínkami, v nichž funguje. Proto by měl být systém odměňování šit na míru konkrétní organizaci, jejím potřebám a potřebám jejích zaměstnanců.²⁰

- **vzdělávání pracovníků**

Představuje celý proces od identifikace potřeby vzdělávání, přes plánování a realizaci vzdělávání až k výslednému hodnocení výsledků vzdělávacího procesu. Lidskému potenciálu je v každé organizaci potřeba věnovat prvořadou pozornost.

- **pracovní vztahy**

Kvalita pracovních vztahů velice významně ovlivňuje dosahování jak podnikových tak pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Harmonické a uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celopodnikový výkon.

- **bezpečnost práce, ochrana zdraví a pracovní podmínky**

Do kompetence útvarů personální práce patří také péče o pracovní podmínky, bezpečnost a hygienu práce. Tato specializovaná činnost má ve svých důsledcích příznivý vliv na spokojenost pracovníků, ovlivňuje jejich zdravotní a psychický stav a v neposlední řadě také jejich výkonnost.

¹⁹ ARMSTRONG, M.: *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, str. 443

²⁰ MOSELSKÁ, H., ROŠICKÝ, S., ŠABATOVÁ, M.: *Personální management*. Hradec Králové: Gaudeamus při UHK, 2003, str. 53

- **péče o pracovníky**

V nejširším pojetí tato personální činnost zahrnuje pracovní dobu a pracovní režim, pracovní prostředí, bezpečnost práce a ochranu zdraví, personální rozvoj pracovníků, služby poskytované pracovníkům na pracovišti, ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám a péči o životní prostředí.

- **personální informační systém**

Zahrnuje činnosti zjišťování, uchovávání, zpracování dat týkajících se pracovních míst, pracovníků a jejich práce, mezd atd.²¹

2.3 Strategické řízení lidských zdrojů a personální strategie

Strategické řízení lidských zdrojů je výraz, charakterizující integrovaný přístup k vytváření strategií lidských zdrojů, které umožní organizaci dosáhnout jejích cílů. Souvisí především s pojmem strategie, který představuje dlouhodobější směřování a oblast působnosti organizace, která dokonale přizpůsobuje své zdroje svému měnícímu se prostředí a zejména svým trhům, zákazníkům a klientům, aby naplnila očekávání všech zainteresovaných stran.²²

Strategické řízení lidských zdrojů se orientuje na kroky, které odlišují organizaci od jejích konkurentů. Formuluje záměry, které definují nástroje k dosažení cílů, a stará se o dlouhodobou alokaci zdrojů a o přizpůsobení těchto zdrojů a schopností vnějšímu prostředí.

Jedná se o:²³

- použití *plánování*,
- logicky *promyšlený přístup* k vytváření a řízení systémů personální práce založený na politice zaměstnanosti a strategii pracovní síly a opírající se často o filozofii,
- *přizpůsobení aktivit* a politiky řízení lidských zdrojů určité jasně formulované strategii organizace,
- *nahlížení na lidi* v organizaci jako na „strategický zdroj“ pro dosažení „konkurenční výhody“.

²¹ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2002, str.21

^{22,23} Spiralis. *Strategie personálního řízení* [online]. Publikováno 2007 [cit. 2009-01-15]. Dostupné z: <http://209.85.135.104/search?q=cache:kzaS2AsTYpgJ:www.spiralis-os.cz/personalni_management_workshop/pers_man_workshop_strategie.doc+person%C3%A1ln%C3%AD+strategie&hl=cs&ct=clnk&cd=2=cz>

Strategie podniku tedy představuje nástroj k zajištění jeho dlouhodobého rozvoje, tvoří základ jednotlivých strategií a je rovněž základem pro řízení každodenních operací směřujících k dosažení nejvyšších cílů podniku. **Personální strategii** můžeme vnímat jako soustavu dlouhodobých cílů personálního zajištění podnikové strategie.

2.3.1 Personální strategie

Personální strategie organizace se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby a pochopitelně i v oblasti využívání pracovních sil a hospodaření s nimi. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout.²⁴

Personální strategie stanovuje konkrétní cíle pro jednotlivé oblasti řízení lidských zdrojů, včetně kontrolních bodů a parametrů pro jejich vyhodnocování. Popisuje, kdo a jakými způsoby zajistí dosažení stanovených cílů organizace.

Dobře formulovaná personální strategie odpovídá na tyto otázky:²⁵

- jaký je výchozí stav organizace (kompatibilita strategie, kultury a organizační struktury),
- jaké činnosti a lidi jsou pro fungování organizace klíčové,
- jak je zajištěna pevnost a zároveň pružnost organizační struktury,
- jak by měli lidé vykonávat klíčové činnosti,
- kde a jak bude organizace získávat správné pracovníky,
- jaké je a bude odměňování pracovníků,
- jak je a bude zajištěna motivace a rozvoj pracovníků.

Aktuální personální strategie umožní efektivně plánovat a řídit lidi v organizaci tak, aby podporovali poslání a záměry organizace a dokázali pružně reagovat na její změny. Pro pracovníky organizace je personální strategie srozumitelnou informací o tom, jak se budou v nejbližším období vyvíjet podmínky jejich práce.

²⁴ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2002, str.22

²⁵ Spiralis. *Strategie personálního řízení* [online]. Publikováno 2007 [cit. 2009-01-15]. Dostupné z: <http://209.85.135.104/search?q=cache:kzaS2AsTYpgJ:www.spiralisos.cz/personalni_management_workshop/pers_man_workshop_strategie.doc+person%C3%A1ln%C3%AD+strategie&hl=cs&ct=clnk&cd=22.cz>

2.4 Shrnutí

V této, druhé teoretické kapitole, se autorka zaměřila na personální management. Byly zmíněny tradiční a nové funkce personálního managementu, kde k tradičním funkcím byly přiřazeny funkce nové, a to motivace, delegování, podpora a komunikace. Dále se autorka zabývala charakteristikou jednotlivých personálních činností a také strategickým řízením lidských zdrojů a jeho orientací, dále pak definovala personální strategii, která slouží ke stanovení cílů v oblasti řízení lidských zdrojů.

V následující kapitole se autorka podrobněji zaměří na jednu personální činnost, a to na vzdělávání a rozvoj pracovníků.

3. VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ

Lidský potenciál je rozhodujícím bohatstvím každé organizace a je mu třeba věnovat prvořadou pozornost. V moderní společnosti se neustále mění požadavky na znalosti i dovednosti člověka a jeho schopnost fungovat jako pracovní síla. Už dávno nežijeme v době, kdy člověk po celou dobu své ekonomické aktivity postačil s tím, co se naučil během přípravy na zaměstnání. Vzdělávání se tak stává celoživotním procesem. A v tomto procesu sehrává stále větší roli organizace a jí organizované vzdělávací aktivity.

Vzdělávání pracovníků je personální činností zahrnující následující aktivity:²⁶

- Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tj. **prohlubování pracovních schopností** (flexibilita v rámci pracovního místa), které je tradičním, nejčastějším a často hlavním úkolem vzdělávání pracovníků v organizaci.
- Neméně důležité je však i **zvyšování použitelnosti pracovníků** tak, aby alespoň zčásti zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst či prací. Dochází tak k rozšiřování pracovních schopností.
- Úsilí o rozšiřování pracovních schopností pracovníků usnadňují případné **rekvalifikační procesy** v organizaci, tj. procesy, kdy pracovníci mající povolání, které organizace nepotřebuje, jsou přeškoleni na povolání, které naopak organizace potřebuje.²⁷ I péče o rekvalifikaci pracovníků v zájmu organizace je součástí jí organizovaného vzdělávání pracovníků.

3.1 Cíl a činnosti rozvoje pracovníků

Obecným cílem rozvoje pracovníků je pečovat o to, aby organizace měla takovou kvalitu lidí, jakou potřebuje k dosažení svých cílů v oblasti zlepšování svého výkonu a v oblasti svého růstu. Toho lze dosáhnout, jestliže pokud možno každý člověk v organizaci bude mít takové znalosti a dovednosti, které jsou nezbytné k tomu, aby vykonával svou práci

²⁶ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2002, str.238

²⁷ Pozn.: *Povolání* je činnost, pro kterou byl člověk vyškolen nebo vyučen, zatímco *zaměstnání* je činnost, kterou skutečně vykonává na svém pracovním místě, bez ohledu na to, zda byl pro ni vyškolen nebo vyučen. Zdroj: KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2002, str. 238

efektivně, aby se výkon jedinců a týmů soustavně zlepšoval a aby se lidé rozvíjeli takovým způsobem, který bude maximalizovat jejich potenciál pro růst a povyšování.²⁸

3.1.1 Činnosti rozvoje pracovníků

Rozvoj pracovníků obsahuje následující činnosti:²⁹

- **Učení se** – které definoval Bass a Vaughan (1967) jako „relativně permanentní změnu v chování, ke které dochází v důsledku praxe nebo zkušenosti“.
- **Vzdělávání** – rozvoj znalostí, hodnot a vědomostí požadovaných spíše obecně ve všech oblastech života, než aby šlo o znalosti a dovednosti vztahující se k nějakým konkrétním oblastem pracovní činnosti.
- **Rozvoj** – růst nebo realizace osobních schopností a potenciálu prostřednictvím nabízejících se vzdělávacích akcí a praxe.
- **Odborné vzdělávání (výcvik)** – plánované a systematické formování chování pomocí vzdělávacích akcí, programů a instrukcí, které jedincům umožňuje dosáhnout takové úrovně znalostí, dovedností a schopností, aby mohli svou práci vykonávat efektivně.

Jiné definice těchto činností dle Alfreda J. Wolкера jsou následující. **Učení se** je osobním výsledkem (vstřebávání myšlenek, dovedností a schopností jednotlivci). **Vzdělávání** je aktivita. **Rozvoj** je jak pro zaměstnance tak i pro organizaci konečným výsledkem – znamená, že pracovník se posouvá z jedné úrovně možné součinnosti na vyšší úroveň.³⁰

3.2 Podnikové vzdělávání

Podnikové vzdělávání lze charakterizovat jako vzdělávací proces organizovaný podnikem. Podle Koubka se vzdělávání pracovníků v organizaci zaměřuje na formování pracovních znalostí v širším slova smyslu, tedy včetně formování sociálních vlastností potřebných při vytváření zdravých mezilidských vztahů osob, které jsou v podniku v pracovním poměru.³¹

Podnikové vzdělávání je jednoznačně investicí do lidských zdrojů. Z praxe vyplývá, že konkurenceschopné mohou být jen ty podniky, v nichž je rychlost učení větší než rychlost

²⁸ ARMSTRONG, M.: *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, str. 509

²⁹ ARMSTRONG, M.: *Personální management*. Praha: Grada Publishing, str. 509

³⁰ WALKER, A.J.: *Moderní personální management – nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing, 2003, str. 93

³¹ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2002, str. 243

změn v jejich okolí. Požadavky na pružnou reakci podniků na změny v podnikatelském prostředí vyvolávají požadavky změn a nového formování pracovních schopností personálu. Toto přizpůsobování pracovních schopností zaměstnanců měnícím se požadavkům znamená zajištění vertikální a horizontální flexibility zaměstnanců.³²

- **vertikální flexibilita** představuje rozvoj pracovních schopností zaměstnance pro plnění úkolů na stejném pracovišti,
- **horizontální flexibilita** znamená rozvoj jeho schopností výkonu pracovních činností na příbuzných pracovních místech.

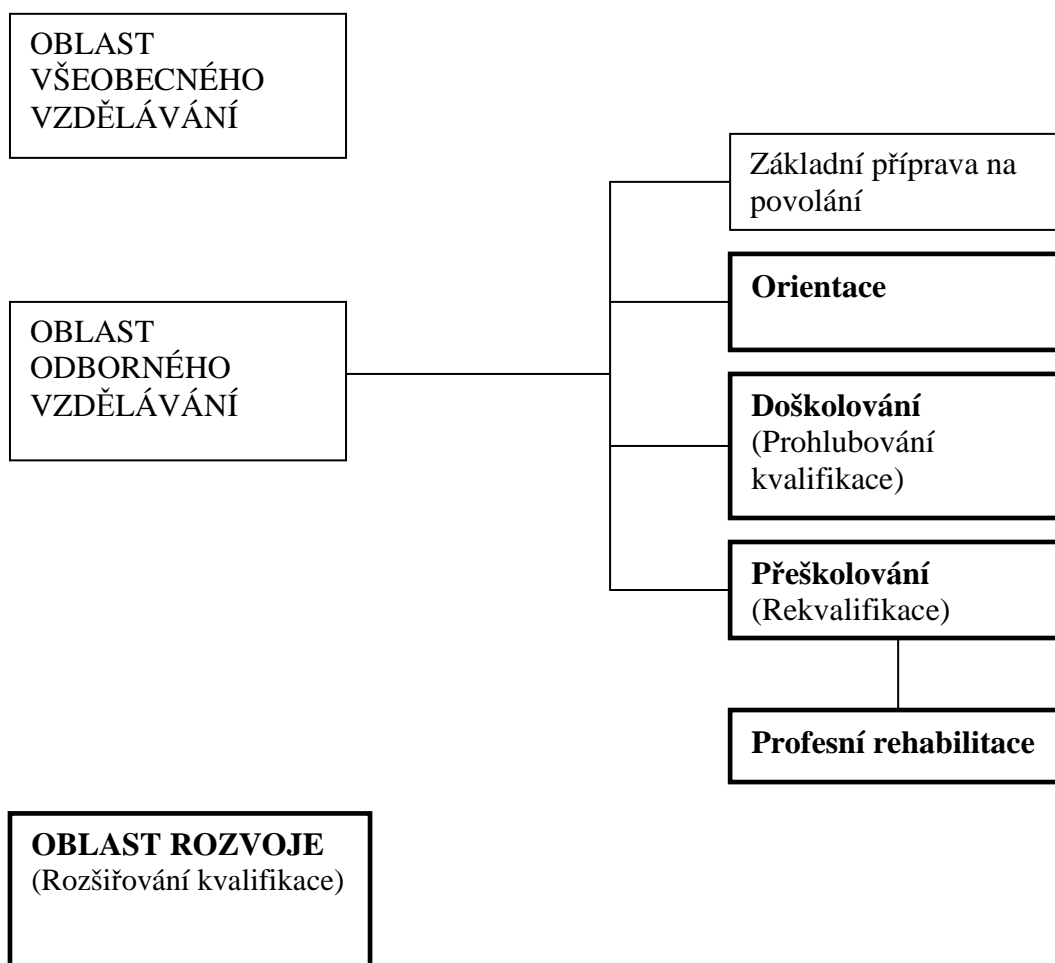
Hlavním úkolem systému podnikového vzdělávání je připravit zaměstnance podniku tak, aby se zvýšila jejich schopnost efektivního dosažení požadovaných cílů (jejich výkonnost), čímž se zvýší také konkurenceschopnost, prosperita podniku a míra naplňování cílů podnikové strategie. Ovšem je důležité také myslet na to, že podnikové vzdělávání je zároveň i vytváření podmínek vhodných pro realizaci zaměstnanců.³³

Podnikové vzdělávání patří do kontextu celoživotního učení. Zaměstnanci, kteří přicházejí do podniku, nejsou ihned připraveni náležitě vykonávat svou práci. Záleží na firmě, jak přizpůsobí vzdělávání nových zaměstnanců požadavkům, které jsou na ně kladeny v souvislosti s příchodem na dané pracovní místo. Podnikové vzdělávání zaměstnanců se zaměřuje na formování pracovních schopností osob začleňovaných do pracovního poměru v dané organizaci. Do systému podnikového vzdělávání patří takové vzdělávací aktivity, jakými jsou orientace, doškolení, přeškolení iniciované podnikem a rozvoj iniciovaný podnikem.³⁴ Systém formování pracovních schopností podle Koubka je znázorněn na následujícím obrázku:

³² VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 66

³³ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 242

³⁴ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2002, str. 237



Obrázek 1: Systém formování pracovních schopností člověka³⁵

Zdroj: KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2002, str. 240

Popis znázorněných oblastí dle Koubka:³⁶

Oblast všeobecného vzdělávání - Zde se formují základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které umožňují člověku žít ve společnosti. V návaznosti na ně člověk získává a rozvíjí specializované pracovní schopnosti a další vlastnosti.

Oblast odborného vzdělávání – V širším slova smyslu lze tuto oblast označit jako training. Uskutečňuje se v ní proces přípravy na povolání, formování specifických, na určité zaměstnání orientovaných znalostí a dovedností. Tato oblast je tedy orientována na zaměstnání a zahrnuje základní přípravu na povolání, doškolení, přeškolení a také tzv. orientaci pracovníků.

³⁵ Pozn.: V tučných rámečcích a tučným písmem jsou označeny vzdělávací a rozvojové aktivity, které bývají součástí vzdělávání pracovníků v organizaci.

³⁶ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2002, str. 240

- **Základní příprava na povolání** probíhá většinou mimo organizaci a stojí mimo systém vzdělávání pracovníků v rámci organizace.
- **Orientace** je úsilí o zkrácení a zefektivnění adaptace nového pracovníka na organizaci, pracovní kolektiv i práci na daném pracovním místě pomocí zprostředkování všech potřebných informací.
- **Doškolení** (prohlubování kvalifikace) je pokračování odborného vzdělání v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě. Je považováno za významný nástroj zvyšování pracovního výkonu a prosperity organizace, a také jako nástroj zvyšující konkurenceschopnost pracovníků na trhu práce uvnitř organizace i mimo ni.
- **Přeškolení** (rekvalifikace) směřuje k osvojení si nového povolání, nových pracovních schopností, více či méně odlišných od dosavadních. Rekvalifikace může být plná nebo částečná. Zvláštním případem rekvalifikace je tzv. *profesní rehabilitace*. Jedná se o opětovné pracovní zařazení osob, kterým jejich současný zdravotní stav brání trvale nebo dlouhodobě vykonávat dosavadní zaměstnání.

Oblast rozvoje je třetí oblastí formování pracovních schopností člověka. Je orientována na získání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání současného zaměstnání. Rozvoj je tedy více orientován na kariéru pracovníka než na jím momentálně vykonávanou práci. Formuje spíše jeho potenciál než kvalifikaci, vytváří tak z jedince adaptabilní pracovní zdroj.

Podnikové vzdělávání může být realizováno pomocí interních pracovníků nebo vlastního vzdělávacího (školicího) centra, případně externí institucí (veřejné či podnikatelské subjekty).

3.3 Systematický přístup ke vzdělávání v organizaci

Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání. Je to neustále se opakující proces, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.³⁷

Základním úkolem systému podnikového vzdělávání je umožnit zaměstnancům podniku neustále rozšiřovat a inovovat rozsah a strukturu teoretických poznatků, získat specifické

³⁷ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2002, str.244

dovednosti pro práci na konkrétním pracovním místě a vytvářet podmínky pro realizaci plánů osobního rozvoje pracovníků po stránce jejich potenciálu a osobnosti.³⁸

Systematické vzdělávání pracovníků organizace má mnoho předností, a to jak pro zaměstnance, tak pro podnik samotný. Například:³⁹

- Neustále podniku dodává odborně připravené pracovníky, aniž by je musel (často náročně) hledat na trhu práce.
- Umožňuje průběžné formování pracovních schopností pracovníků podle specifických potřeb podniku.
- Neustále zlepšuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti i osobnost pracovníků.
- Přispívá ke zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce i kvality výrobků a služeb.
- Průměrné náklady na jednoho vzdělávaného pracovníka bývají nižší než při jiných způsobech vzdělávání.
- Dokáže lépe předvídat důsledky ztráty pracovní doby související se vzděláváním.
- Umožňuje neustálé zdokonalování vzdělávacích procesů tím, že zkušenosti z předcházejícího vzdělávacího cyklu jsou zohledněny v cyklu následujícím.
- Zlepšuje vztah zaměstnanců k podniku a zvyšuje jejich motivaci.
- Zvyšuje atraktivitu podniku na trhu práce a ulehčuje získávání a stabilizaci zaměstnanců.
- Zvyšuje kvalitu a tím i tržní cenu jednotlivého pracovníka a jeho potenciální šance na funkční a platový postup.
- Přispívá ke zlepšování pracovních i mezilidských vztahů.

V rámci systematického vzdělávání pracovníku mají klíčové postavení tyto fáze: identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávacího procesu a hodnocení výsledků vzdělávání. V následující kapitole bude o nich podrobněji pojednáno.

3.4 Proces vzdělávání

Efektivně realizované vzdělávání v podniku představuje dlouhodobý proces. Tento proces je tvořen následujícími fázemi:⁴⁰

- identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání,

³⁸ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 66

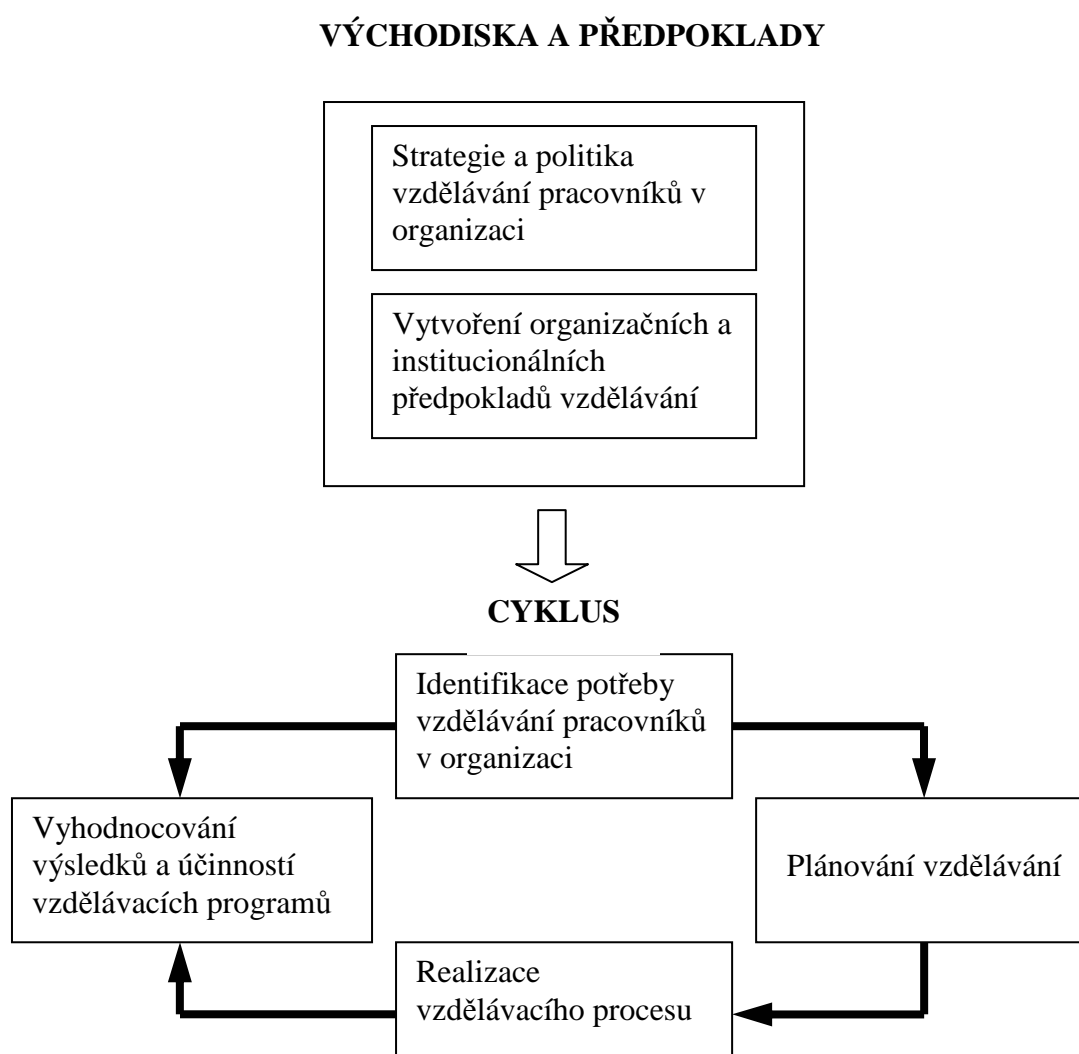
³⁹ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2002, str. 244

⁴⁰ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 67

- plánování vzdělávání,
- realizace vzdělávacího procesu,
- hodnocení výsledků vzdělávání.

Vlastní cyklus tedy začíná identifikací potřeby vzdělávání pracovníků v rámci organizace. Na ni navazuje fáze plánování vzdělávání, během níž se řeší otázky rozpočtu, časového plánu, pracovníků, kterých se bude vzdělávání týkat, oblastí, obsahu a metod vzdělávání. Třetí fází je vlastní proces vzdělávání, tedy realizace vzdělávacího procesu. V poslední fázi probíhá vyhodnocování výsledků vzdělávání, které napomáhá při identifikaci potřeb vzdělávání a plánování vzdělávání v dalším cyklu.

Základní fáze cyklu vzdělávání jsou znázorněny na následujícím obrázku:



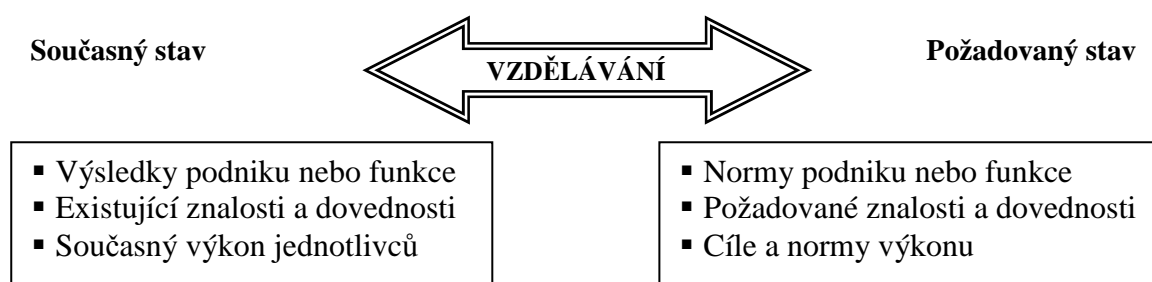
Obrázek 2: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace

Zdroj: KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2002, str.245

3.4.1 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání

Analýza vzdělávacích potřeb je základní fází celého vzdělávacího cyklu a vůbec systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Vzdělávání musí mít nějaký důvod. Ten lze definovat pouze tehdy, jestliže jsou systematicky rozpoznávány a analyzovány potřeby vzdělávání u jednotlivců, skupin i celé organizace. Tyto potřeby je možné identifikovat na základě informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku, a jejich následném porovnání s požadovanou úrovní.⁴¹



Obrázek 3: Potřeby vzdělávání

Zdroj: ARMSTRONG, M.: *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, str.539

Zdrojů informací, které lze využít pro účely identifikace potřeby vzdělávání je velké množství. Nejčastěji se dělí do tří skupin:⁴²

V první řadě jsou to **informace o firmě jako celku**. Patří sem především strategické analýzy, záměry a cíle. Při tvorbě strategie velmi často pracují vrcholové manažerské týmy nebo týmy klíčových zaměstnanců firem se strategickými analýzami. Nejvíce využívaná je analýza SWOT - tedy analýza "silných" a "slabých" stránek firmy, "příležitostí" a "hrozeb", které přináší aktuálně vnější prostředí. Při této analýze je vždy dobré klást si otázky: Existuje oblast rozvoje, která by napomohla jednotlivcům či týmům řešit interní slabé stránky firmy, reagovat na příležitosti či hrozby vnějšího prostředí? V souvislosti se

⁴¹ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 69

⁴² Jobs osobnosti. Zdenka Brázdová – *Jak analyzovat vzdělávací potřeby?* Publikováno 04.08 2008 [cit. 2009-01-17]. Dostupné z: <[http://osobnosti.jobs.cz/skolstvi-a-vzdelavani/zdenkabrazdova/clanek/?tx_wecknowledgebase_pi1\[tt_news\]=122&tx_wecknowledgebase_pi1\[backPid\]=175&cHash=370dcbd6d2](http://osobnosti.jobs.cz/skolstvi-a-vzdelavani/zdenkabrazdova/clanek/?tx_wecknowledgebase_pi1[tt_news]=122&tx_wecknowledgebase_pi1[backPid]=175&cHash=370dcbd6d2)>

strategiemi jsou nastavovány cíle, které jsou kaskádovány od vrcholu až po linii, tedy na jednotlivce. Každý cíl, ať už pro jednotlivce či pracovní týmy, vyvolává otázku, zda mají zaměstnanci všechny potřebné znalosti a dovednosti, aby bylo cíle dosaženo. Do informací o firmě jako celku, které napomohou analyzovat vzdělávací potřeby pak patří výstupy z různých auditů. Jedná se například o audity systému řízení jakosti, personální audity, audity firemní kultury apod. Z těchto zdrojů lze „vyčíst“ celou řadu informací, které jsou základem pro identifikování vzdělávací potřeby.

Dalším důležitým zdrojem informací je **mapování procesů** a na ně navazující **analýzy pracovních míst**, od prostých popisů pracovních míst, popisů práce, až po mnohem sofistikovanější kompetenční modely, matice kompetencí a matice způsobilosti. Srovnání skutečné úrovně způsobilosti každého jednoho zaměstnance s požadavky vždy vyústí v identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb.

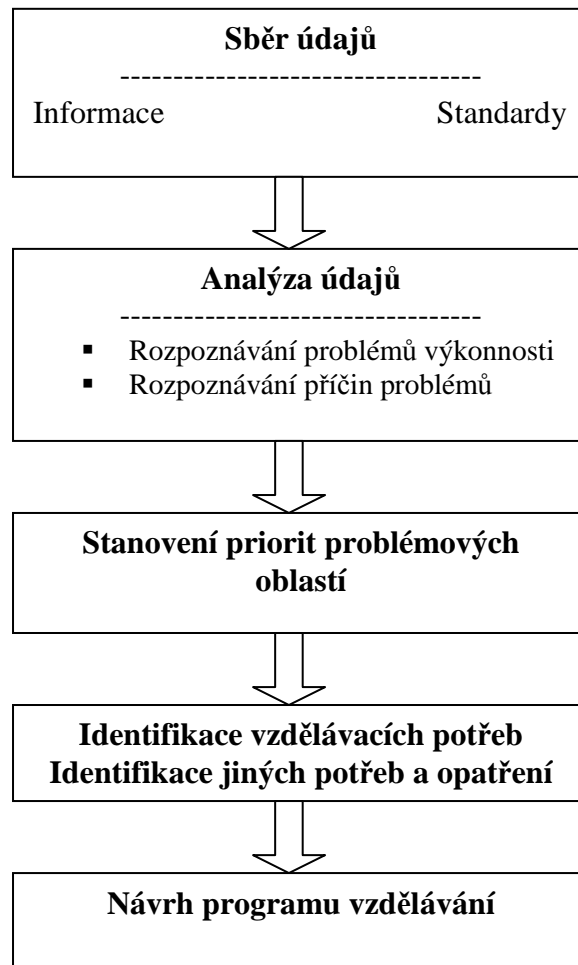
Třetím důležitým okruhem informací jsou **informace o každém jednotlivci**. Jsou to jednak kvalifikační karty, výsledky zkoušek, testů, certifikací nebo pravidelné hodnocení zaměstnanců. Hodnocení je základním nástrojem identifikace potřeb vzdělávání každého jednotlivce, avšak funguje jenom tehdy, je-li systém hodnocení dobře nastaven a manažeři na všech úrovních aktivně hodnocení provádí.

Na základě těchto údajů se pak analyzuje potřeba vzdělávání pracovníků organizace. Obvykle se při tom používá jedné nebo více z následujících metod:⁴³

- analýzy statistických nebo jiných průběžně zjišťovaných a registrovaných údajů o organizaci, pracovních místech a jednotlivých pracovnících,
- analýzy dotazníků či jiných forem průzkumu názorů, postojů a požadavků pracovníků týkajících se vzdělávání,
- analýzy informací získaných od vedoucích pracovníků a týkajících se potřeby kvalifikace vzdělávání jejich podřízených,
- zkoumání a hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků.

Průběh fáze identifikace a analýzy potřeb vzdělávání ilustruje následující obrázek:

⁴³ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2002, str. 247



Obrázek 4: Model procesu identifikace potřeb vzdělávání

Zdroj: VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 79

Hodnocení údajů získaných v průběhu procesu analýzy vzdělávacích potřeb poskytuje nejen informace o potřebách vzdělávání, ale je díky nim možné odhalit i jiné problémové oblasti a jejich příčiny, například v organizační sféře nebo při zavádění změn. Dobře připravená a realizovaná identifikace a analýza vzdělávacích potřeb umožňuje lepší investování do rozvoje lidského kapitálu a efektivně podporuje zvyšování výkonnosti jednotlivců, týmů a celého podniku.⁴⁴

3.4.2 Plánování vzdělávání

V předcházející fázi, ve fázi identifikace a analýzy vzdělávacích potřeb, se stanovili návrhy plánů a předběžné plány, formovali se priority a úkoly ve vzdělávání a z nich vyplývající návrhy programů a návrhy rozpočtů. Všechny tyto návrhy se postupně upřesňují až vznikne definitivní podoba rozpočtu a programu. Program se pak dále specifikuje

⁴⁴ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 80

a v definitivní podobě vymezuje oblasti (předměty), na které se vzdělávání zaměří, tj. stanovuje počty a kategorie pracovníků, kterých se bude vzdělávání týkat, metody a prostředky vzdělávání a samozřejmě také časový plán vzdělávání.⁴⁵

Dobře vypracovaný plán by měl odpovědět na následující otázky:

Otázka	Specifikace odpovědí
JAKÉ VZDĚLÁVÁNÍ MÁ BÝT ZABEZPEČENO?	Obsah
KOMU?	Jednotlivci, skupiny, zaměstnání, povolání, kategorie, kritéria výběru účastníků
JAKÝM ZPŮSOBEM?	Na pracovišti při výkonu práce, mimo pracoviště, metody vzdělávání, režim vzdělávání
KÝM?	Interní či externí vzdělavatelé, organizace sama, vzdělávací instituce, organizační zabezpečení
KDY?	Termín, časový plán
KDE?	Místo konání
ZA JAKOU CENU? S JAKÝMI NÁKLADY?	Rozpočtová stránka plánu
JAK SE BUDOU HODNOTIT VÝSLEDKY VZDĚLÁVÁNÍ?	Metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy se bude hodnotit

Obrázek 5: Přehled otázek důležitých k vypracování plánu vzdělávání

Zdroj: KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2002, str. 250

Proces tvorby plánu se skládá z těchto fází:⁴⁶

- **Přípravná fáze** zahrnuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovený cíl vzdělávacího projektu.
- **Realizační fáze** představuje vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu a vlastní realizaci ve formě úkolů a stanovení pořadí témat. Jde o určení způsobu, jímž bude vzdělávání probíhat. Na počátku této fáze jsou stanoveny vhodné techniky a rozvoje.

⁴⁵ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2002, str. 249

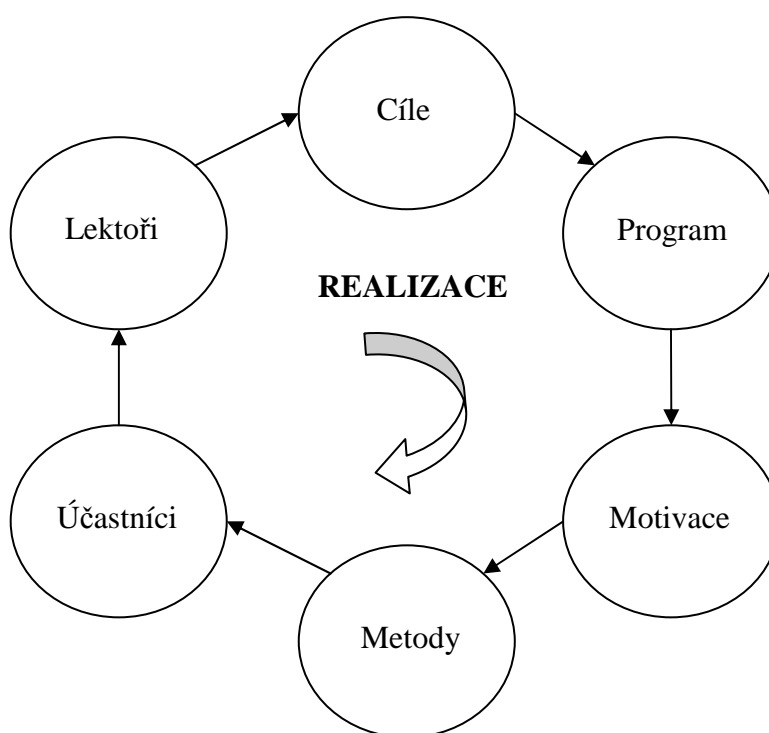
⁴⁶ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 80

- **Fáze zdokonalování** je částí procesu tvorby vzdělávacího plánu, v níž jde o průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům. Jsou hledány možnosti zlepšení celého procesu.

Jedním z nedůležitějších kroků plánování vzdělávání pracovníků je volba metod vzdělávání. Tyto metody budou blíže popsány v kapitole 3.5 Formy vzdělávání.

3.4.3 Realizace vzdělávacího procesu

Po ukončení předcházejících fází je možné přistoupit k samotné realizaci vzdělávání. Tato fáze se skládá z několika prvků, které znázorňuje následující obrázek:



Obrázek 6: Prvky procesu realizace vzdělávání

Zdroj: VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 83

Jednotlivé složky lze dle J. Vodáka a A. Kucharčíkové charakterizovat následovně:⁴⁷

Cíle vzdělávacího procesu vychází z identifikovaných potřeb vzdělávání a měly by vyjadřovat požadované chování a případně také definovat normy pro posouzení, zda tohoto chování bylo dosaženo. Cíle můžeme rozdělit na programové cíle (cíle celého vzdělávacího programu) a cíle kurzu (cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit). Pro úspěšné

⁴⁷ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 83

naplnění těchto cílů je důležité, aby účastníci byli dobře seznámeni se záměry a cíli kurzu předem, což může zvýšit jejich motivaci .

Program konkrétní vzdělávací akce musím být přizpůsoben tak, aby zajistil efektivní vzdělávání, tzn. aby se zúčastnění skutečně něco naučili. Měl by obsahovat časový harmonogram, obsah (témata), použité metody a pomůcky. Pro jeho bezproblémové naplnění je důležité, aby se ke všem částem programu mohli zúčastnění vyjádřit.

Motivace je velmi důležitým prvkem vzdělávacího procesu. Jinými slovy lze motivaci vyjádřit jako ochotu zdokonalovat své znalosti, schopnosti a dovednosti. Vysoce motivovaní pracovníci efektivněji dosahují cílů, které si stanovili. Jako příklady motivačních faktorů lze uvést zlepšení postavení v týmu, udržení pracovního místa, pracovní postup, získání kvalifikace, vyšší platové ohodnocení, získání sociálních výhod apod.

Metody vzdělávání mohou být různé. Nelze jednoznačně stanovit, která je nejvhodnější a neúčinnější. Výběr závisí na spoustě okolnostech, jako například na učebních cílech, jednotlivcích, stylu a kultuře učení v organizaci apod.

Účastníci jsou klíčovým prvkem podnikového vzdělávání. Každý ovšem preferuje jiný druh učení. Někdo dává přednost praktickým cvičením, jiní upřednostňují abstraktní diskuzi. To, čemu kdo dává přednost, lze zjistit pomocí dotazníků a na základě pozorování účastníků při akci. Při realizaci vzdělávacího programu je potřeba k tomuto přihlídnout, protože lidé se mohou učit efektivně různým způsobem. Z tohoto důvodu je důležité, aby lektori reagovali na to, jaké jsou preferované styly učení účastníků vzdělávání.

Lektori realizují proces vzdělávání. Úspěch vzdělávací akce závisí především na lektorově schopnosti správným způsobem podat dané skupině posluchačů požadované téma. Dobrý lektor naslouchá, podporuje, povzbuzuje účastníky v aktivitách, je trpělivý. Lektorem může být manažer, vedoucí týmů či jiná osoba pověřená z řad organizace, nebo jím může být externí vzdělávací organizace.

3.4.4 Hodnocení výsledků vzdělávání

Vyhodnocování rozvojového vzdělávacího programu je komplexní proces, který se pokouší měřit celkové přínosy a náklady tohoto programu. Je to poslední a zároveň velice důležitá část vzdělávacího procesu vymezeného podnikem.⁴⁸ Ve své nejhrubší formě je to

⁴⁸ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 109

porovnávání cílů (žádoucí chování) s výsledky (výsledné chování), odpovídající na otázku, do jaké míry vzdělávání splnilo své cíle.⁴⁹

Již ve fázi plánování vzdělávání se musejí vytvořit základy a kritéria pro hodnocení každé kategorie vzdělávání. Současně je potřeba zvážit, jaké informace potřebné pro hodnocení kursů je třeba získat a analyzovat.⁵⁰

Základním problémem vyhodnocování výsledků vzdělávání i vyhodnocování vzdělávacího programu je stanovení kritérií hodnocení.⁵¹ Tato kritéria ovlivňují správné posouzení efektů vzdělávacího procesu. Pro zvýšení objektivitu a přesnosti tohoto procesu je vhodné zvolit vyšší počet kritérií. Obecně je možno kritéria vyhodnocování rozdělit do dvou základních skupin:⁵²

1. Vnitřní kritéria souvisejí s obsahem vzdělávacího programu. Může to být například reakce účastníků, tj. jejich vlastní hodnocení průběhu školení. Toto kritérium však nemusí být nejvhodnější, neboť nepostihuje kvalitu dovedností ani změny v pracovním chování.

2. Vnější kritéria se vztahují ke konečnému cíli celého vzdělávacího procesu. Patří k nim například hodnota výkonu, změna v objemu prodeje či změna v nákladech. Měří tedy některé aspekty výkonu.

V literatuře i praxi lze nalézt širokou škálu přístupů k hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacího programu. Nejčastěji je proces hodnocení rozčleněn na řadu dílčích hodnocení, přičemž v některých případech se rozlišují jednak bezprostřední a zřetelné účinky vzdělávání a jednak potenciální nebo perspektivní účinky. Hodnocení se pak zaměřuje na následující otázky:⁵³

a) Zkoumá se, zda při vzdělávání byly použity adekvátní nástroje, tj. metody vzdělávání, technické vybavení, časový plán, ale i obsahová stránka vzdělávání.

b) Zkoumá se odezva, postoje a názory účastníků vzdělávání (jedná se o nejčastěji používanou metodu získávání podkladů pro hodnocení, přestože může často dojít ke značnému subjektivnímu zkreslení).

c) Zkoumá se míra osvojení rozvíjených znalostí nebo dovedností. Zpravidla se k tomu používá testování účastníků bezprostředně po ukončení vzdělávání

⁴⁹ ARMSTRONG, M.: *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, str. 556

⁵⁰ ARMSTRONG, M.: *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, str. 555

⁵¹ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2002, str. 258

⁵² VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 119

⁵³ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2002, str. 260

d) Zkoumá se, do jaké míry uplatňují absolventi vzdělávání v praxi, tj. při vykonávání své práce, znalosti a dovednosti, na které se vzdělávání zaměřovalo, jak se změnilo jejich pracovní chování.

Všeobecně se má za to, že první tři body představují relativně nejsnadnější postup vyhodnocování, neboť možnost formalizování hodnotícího procesu i měřitelnost zjišťovaných skutečností jsou v těchto případech širší.⁵⁴

Jednotlivé metody vyhodnocování se od sebe liší časovou náročností, podrobností vyhodnocování a vynaloženým úsilím. Pro podnik je důležité vybrat vhodný nástroj na základě požadavků na vyhodnocování vzdělávacích aktivit. Mezi základní metody vyhodnocování přínosů vzdělávací akce řadíme dotazník, testy před a po vzdělávací akci, rozhovor, odhad přínosů, analýzu dopadů atd.⁵⁵

3.4.5 Posouzení efektivity vzdělávacích programů

Každá vzdělávací aktivita si v prvním plánu klade za cíl zvýšit pracovní výkon. Proto je potřeba vědět, v jaké míře realizovaná vzdělávací aktivita naplnila svůj cíl.⁵⁶

K posouzení efektivity vzdělávacích programů je nutné provést podrobnou analýzu nákladů a přínosů. Do **nákladů** je potřeba zahrnout minimálně tyto:⁵⁷

- přímé osobní náklady na účastníky a lektory včetně pojištění, různé výhody poskytované zaměstnavatelem, cestovní výdaje a stravné,
- náklady spojené se stanovením a analýzou vzdělávacích potřeb,
- náklady na vývoj učebních aktivit,
- náklady spojené s ubytováním, pronájmem prostor a potřebné techniky,
- náklady na přípravu a kopírování materiálů,
- náklady na externí moderátory a lektory.

Základní **přínosy** vzdělávacích programů zahrnují:⁵⁸

- *lepší využití potenciálu zaměstnanců* – vzdělávání pomáhá jednotlivcům a celým pracovním týmům stát se přizpůsobivějšími, flexibilnějšími a schopnějšími plnit požadavky týkající se zvyšování výkonu,

⁵⁴ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2002, str. 260

⁵⁵ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 142

⁵⁶ HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 176

⁵⁷ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 148

⁵⁸ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 148

- *lepší využití zařízení a systémů* – velmi často se stává, že organizace investují podstatnou část prostředků do technologických vstupů, aniž by brali v úvahu problémy, které mají lidé s nimi pracující a udržující tyto stroje,
- *zvýšení výkonu* – oblastmi možných zlepšení jsou výrobní procesy, administrativní procedury, kvalita, bezpečnost, spokojenost zákazníka,
- *snížení fluktuace* – pracovníci obvykle pozitivně reagují na možnosti vzdělávání a rozvoje,
- *zvýšení spokojenosti zákazníků* – často si zákazník uvědomí potřebu vzdělávání zaměstnanců svého partnera jako první a nečiní mu problém odchod ke konkurenci, která dokáže lépe a ochotněji splnit jeho požadavky.

Při vyhodnocování přínosů vzdělávání je třeba mít na mysli možnost, že vzdělávání bylo kvalitně realizováno, avšak organizační nedostatky, neochota či neschopnost nadřízených vytvořit předpoklady k uplatnění naučeného zabrání efektivnímu využití přínosů vzdělávání v podniku.⁵⁹

3.5 Formy vzdělávání

Existují různé pohledy a různé třídění forem vzdělávání, které člení formy například na:

- vzdělávání v podniku při výkonu práce,
- vzdělávání v podniku mimo výkon práce,
- vzdělávání mimo podnik

3.5.1 Metody vzdělávání

Při volbě metod je vhodné se řídit určitými zákonitostmi vzdělávání dospělých, především tím, že čím větší bude míra aktivního učení, tím lepší budou výsledky vzdělávání. Metody vzdělávání je vždy třeba volit tak, aby odpovídaly obsahu vzdělávání.

Do metod **vzdělávání na pracovišti** (při výkonu práce) lze zahrnout instruktáž při výkonu práce, coaching, mentoring, counselling, asistování, pověření úkolem, rotaci práce a pracovní poradny:⁶⁰

Instruktáž při výkonu práce je nejčastěji používanou metodou typu „pozoruj a kopíruj“. Jde vlastně o nejjednodušší způsob zácvičení nového, popř. méně zkušeného pracovníka. Zkušený pracovník či bezprostřední nadřízený předvede pracovní postup

⁵⁹ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 164

⁶⁰ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2002, str. 253

(v případě potřeby opakovaně) a školený si pozorováním a napodobováním tento pracovní postup osvojí při plnění svých vlastních pracovních úkolů.

Coaching představuje (na rozdíl od spíše jednorázové instruktáže) dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i periodickou kontrolu pracovníka ze strany nadřízeného či školitele. Jde vlastně o soustavné podněcování a směřování školeného k žádoucímu výkonu práce a vlastní iniciativě, přičemž se bere v úvahu individualita školeného.

Mentoring je obdobou coachingu, určitá iniciativa a odpovědnost však v tomto případě spočívá na samotném školeném pracovníkovi, který si sám vybírá jakéhosi rádce (mentora), svůj osobní vzor. Ten mu radí, stimuluje jej a usměrňuje. Vytváří se tu těsnější, přátelštější vztah mezi školeným a školitelem, který má určité prvky vztahu otce se synem (anglicky se to označuje jako „Buddy, Buddy Systém“, tj. přibližně „systém dvou kámošů“). Mentor kromě role školitele hraje i roli poradce a protektora a bývá zapojován i do hodnocení pracovního výkonu.

Counselling patří k nejnovějším metodám formování pracovních schopností pracovníků. Jde vlastně o vzájemné konzultování a vzájemné ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi školeným a školitelem, podřízeným a nadřízeným.

Asistování je tradiční a často používaná metoda formování pracovních schopností pracovníka. Školený pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům. Postupně se podílí na práci stále větší mírou a stále samostatněji, až konečně získá takové znalosti a dovednosti, že je schopen vykonávat práci zcela samostatně. Metoda se používá nejen při školení pro manuální zaměstnání, ale i při výchově řídicích pracovníků a specialistů, a to zejména tam, kde osvojení žádoucích pracovních schopností vyžaduje delší dobu.

Pověření úkolem je rozvinutím předchozí metody, popřípadě její závěrečnou fází. Školený pracovník je svým školitelem pověřen splnit určitý úkol. Přitom má vytvořeny všechny potřebné podmínky a je vybaven příslušnými kompetencemi. Metody se častěji používá při formování pracovních schopností řídicích a tvůrčích pracovníků.

Rotace práce je známá i jako cross training. Je to metoda, při níž je školený pracovník postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech podniku (pracovních místech, pracovištích, úsecích). Metody se používá především při výchově

manažerů, úspěšná však bývá i u řadových pracovníků, u nichž zvyšuje flexibilitu a schopnost vidět svou práci v širších souvislostech. Metoda odpovídá moderní koncepci personální práce, tj. řízení lidských zdrojů, orientované na týmovou práci a posilování pravomocí pracovníků. Podmínkou úspěšnosti je, aby lidé na pracovištích považovali za svou povinnost a součást svého poslání pomoci dočasně umístěným pracovníkům při osvojování si pracovních znalostí a dovedností.

Pracovní porady jsou rovněž považovány za vhodnou metodu formování pracovních schopností pracovníků. Během nich se účastníci seznamují s problémy a fakty týkajícími se nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace či jiné oblasti zájmu.

Metody používané ke **vzdělávání mimo pracoviště** (ať už v organizaci nebo mimo ni) se často realizují v režimu podobném režimu školnímu (kurzy na školách nebo ve školících institucích), ve zvláštních školících zařízeních (výukových dílnách, trenažérových nebo počítačových učebnách apod.), na výukových pracovištích, v zařízeních předvádějících novou techniku. Patří sem i vysílání na stáže a poznávací cesty a v poslední době stále častější usměrňované a podporované sebevzdělávání. Tradičnější z těchto metod se orientují na rozvoj znalostí a sociálních vlastností, ale modernější metody se vyznačují stejně výraznou orientací jak na rozvoj znalostí, tak na rozvoj dovedností. Mezi metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště patří:⁶¹

Přednáška je zaměřená na sdělení většího množství faktických informací. Výhodou je rychlost předání těchto informací, nevýhodou naopak absence diskuse s účastníky.

Seminář překonává nevýhody přednášky. Jedná se o přednášku spojenou s diskuzí, účastníci jsou diskuzí stimulováni k aktivitě.

Demonstrování (praktické, názorné vyučování) zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem a to za použití techniky, na trenažérech, ve vývojových pracovištích apod. Tato metoda oproti výše zmíněným klade důraz na praktické využívání znalostí.

Případové studie se většinou využívají při vzdělávání tvůrčích pracovníků a manažerů. Účastníci studují skutečný nebo smyšlený organizační problém a následně se snaží dospět k řešení tohoto problému. Tato metoda je velice účinná a pomáhá rozvíjet analytické myšlení manažerů. Nevýhodou je ovšem náročnost na přípravu těchto studií.

⁶¹ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2002, str. 254

Workshop je blízký případovým studiím. Praktické problémy se řeší z komplexnějšího hlediska a v týmech.

Brainstorming je skupinová technika zaměřená na generování co nejvíce nápadů na dané téma. Je založena na skupinového výkonu. Nosnou myšlenkou je předpoklad, že lidé ve skupině, na základě podnětů ostatních, vymyslí více, než by vymysleli jednotlivě.

Manažerské hry vyžadují značnou aktivitu a samostatnost ze strany účastníků. Ti na sebe berou určitou roli na základě které se seznamují s mezilidskými vztahy, střety a vyjednávání. Jedná se o interaktivní metodu sloužící k rozvoji praktických a sociálních schopností účastníků.

Assessment centre (nebo také *development centre*), lze česky nazvat jako diagnosticko – výcvikový program. Účastník plní úkoly a problémy, se kterými se manažer běžně setkává během své práce. Úkoly a problémy jsou zadávány počítačem, tím samým způsobem jsou i vyhodnocovány a zároveň s tím je předloženo optimální řešení. Účastník si tak může zkontrolovat svá řešení a porovnat ho s řešením optimálním, čímž se učí.

Školení hrou (*Outdoor training*) je v poslední době stále více využíváno. Účastníci se zábavnou formou učí manažerským dovednostem a zdokonalují je. Úkoly se řeší kolektivně, manažeři se učí spolupracovat s ostatními. Tato metoda se nejčastěji uskutečňuje ve volné přírodě nebo v upravené učebně či tělocvičně a je zaměřena na oblasti rozvoje týmové spolupráce, mezilidské komunikace, budování vztahů a rozvoje kreativity.

Vzdělávání pomocí počítačů patří také mezi metody, jejichž využívání vzrůstá. Počítače simulují různé pracovní situace, poskytují vzdělávajícím se osobám velké množství informací, testy a cvičení. Tuto metodu lze aplikovat individuálně i kolektivně, ale je poměrně náročná na technologické vybavení

3.6 Podpora vzdělávání z fondů Evropské unie

Vstupem do Evropské unie v roce 2004 se České republice otevřela možnost získávat finanční prostředky poskytované z fondů Evropské unie. Tyto fondy jsou nástrojem pro realizaci politiky hospodářské a sociální soudržnosti Evropské unie, která má za cíl snižování rozdílů mezi úrovní rozvoje regionů a členských států EU a míry zaostávání nejvíce znevýhodněných regionů.⁶²

3.6.1. Fondy Evropské unie a operační programy

Fondy Evropské unie slouží k financování cílů EU, podpoře hospodářského růstu členských států, podpoře vzdělanosti i k dalším účelům. Strukturální fondy jsou druhem dotační politiky EU a slouží k financování na regionální a strukturální úrovni.⁶³

Fondy Evropské unie jsou zobrazeny v následující tabulce:

Tabulka 1: Fondy a iniciativy Evropské unie

FONDY A INICIATIVY EVROPSKÉ UNIE	PROGRAMOVACÍ OBDOBÍ 2007 - 2013
Strukturální fondy	Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF)
	Evropský sociální fond (ESF)
Evropský fond soudržnosti	Evropský fond soudržnosti
Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova	Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova
Evropský rybářský fond	Evropský rybářský fond
Komunitární programy	Komunitární programy
Fondy předvstupní pomoci	Nástroj předvstupní pomoci IPA
Fond solidarity	Fond solidarity
Iniciativy regionální politiky	JASPERS
	JEREMIE
	JESSICA

Zdroj: Euroskop. *Fondy EU*. Publikováno 2008 [cit. 2009-02-20]. Dostupné z: <[http://www.euroskop.cz/43/sekce fondy-eu](http://www.euroskop.cz/43/sekce-fondy-eu)>

⁶² Strukturální fondy. *Fondy Evropské unie*. Publikováno 2008 [cit. 2009-02-20]. Dostupné z: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/>>

⁶³ Sigmin. *EU a strukturální fondy*. Publikováno 2008 [cit. 2009-02-20]. Dostupné z: <<http://www.sigmin.cz/cs/informace/eu-a-strukturalni-fondy>>

Centrálním koordinátorem pro využívání fondů Evropské unie pro Českou republiku je Ministerstvo pro místní rozvoj. Česká republika se řadí mezi chudší státy Evropské unie a v období 2007-2013 může ke zlepšení životní úrovně svých obyvatel čerpat z fondů EU přibližně **26,7 miliard €**.⁶⁴

OPERAČNÍ PROGRAMY

Dotace ze strukturálních fondů se poskytují přes tzv. operační programy. Na základě definovaných cílů a priorit Národního rozvojového plánu České republiky pro období 2007-2013 a Národního strategického referenčního rámce připravila Česká republika pro využívání fondů Evropské unie letech 2007-2013 celkem 26 operačních programů pro nově koncipované 3 Cíle Politiky hospodářské a sociální soudržnosti EU.⁶⁵

Jedná se o následující programy:⁶⁶

I. Pro Cíl "Konvergence" (tyto cíle se netýkají Hlavního města Prahy)

▪ Tematické operační programy (spravované různými ministerstvy)

1. Podnikání a inovace
2. Životní prostředí
3. Doprava
4. Vzdělávání pro konkurenceschopnost
5. Výzkum a vývoj pro inovace
6. Lidské zdroje a zaměstnanost
7. Integrovaný operační program
8. Technická pomoc

▪ Regionální operační programy

1. NUTS II Jihovýchod
2. NUTS II Jihozápad
3. NUTS II Moravskoslezsko
4. NUTS II Severovýchod
5. NUTS II Severozápad

⁶⁴ Strukturální fondy. *Fondy Evropské unie*. Publikováno 2008 [cit. 2009-02-20]. Dostupné z: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/>>

⁶⁵ Sigmin. *EU a strukturální fondy*. Publikováno 2008 [cit. 2009-02-20]. Dostupné z: <<http://www.sigmin.cz/cs/informace/eu-a-strukturalni-fondy>>

⁶⁶ Strukturální fondy EU. *Operační programy České republiky pro využívání strukturálních fondů EU v období 2007 – 2013*. Publikováno 16.8.2006 [cit. 2009-02-20]. Dostupné z: <<http://www.strukturalnifondy.info/clanek.php?clanek=1760>>

6. NUTS II Střední Čechy
7. NUTS II Střední Morava

II. Pro Cíl "Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost"

1. Praha Konkurenceschopnost
2. Praha Adaptabilita

III. Pro Cíl "Evropská územní spolupráce"

1. INTERACT II
2. ESPON II
3. Mezuregionální spolupráce
4. Nadnárodní spolupráce
5. Přeshraniční spolupráce ČR - Bavorsko
6. Přeshraniční spolupráce ČR - Polsko
7. Přeshraniční spolupráce ČR - Rakousko
8. Přeshraniční spolupráce ČR - Sasko
9. Přeshraniční spolupráce ČR - Slovensko

Fakticky toto rozdělení není konečné. Každý Operační Plán se dělí dále na několik Programů podpory.

3.6.2 Strukturální fondy a Fond soudržnosti

Fondy, z nichž lze čerpat prostředky, jsou především Evropský sociální fond (ESF), Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF)⁶⁷ a Evropský fond soudržnosti (EFS).

▪ Evropský sociální fond

Evropský sociální fond je klíčovým finančním nástrojem pro realizování Evropské strategie zaměstnanosti. Hlavním posláním ESF je rozvíjení zaměstnanosti, snižování nezaměstnanosti, podpora sociálního začleňování osob a rovných příležitostí se zaměřením na rozvoj trhu práce a lidských zdrojů. Objem finančních prostředků z ESF pro Českou republiku na programovací období 2007-2013 činí 3,8 mld. EUR. Orgánem zodpovědným za řízení pomoci z Evropského sociálního fondu je v České republice Ministerstvo práce a sociálních věcí.⁶⁸

⁶⁷ Evropský sociální fond a Evropský fond spadají do skupiny Strukturálních fondů.

⁶⁸ Evropský sociální fond v ČR. *Evropský sociální fond v ČR*. Publikováno 2008 [cit. 2009-02-20]. Dostupné z: <<http://www.esfr.cz/evropsky-socialni-fond-v-cr>>

Cíle Evropského sociálního fondu.⁶⁹

- Pomoc nezaměstnaným lidem při vstupu na trh práce,
- rovné příležitosti pro všechny při přístupu na trh práce,
- sociální začleňování, pomoc lidem ze znevýhodněných sociálních skupin při vstupu na trh práce,
- celoživotní vzdělávání,
- rozvoj kvalifikované a přizpůsobivé pracovní síly,
- zavádění moderních způsobů organizace práce a podnikání,
- zlepšení přístupu a účasti žen na trhu práce,
- boj se všemi formami diskriminace a nerovnostmi souvisejícími s trhem práce.

Operační programy, které umožňují čerpání prostředků z Evropského sociálního fondu v oblasti lidských zdrojů v období 2007-2013 v České republice a hlavním městě Praze jsou:

- Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ)
- Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK)
- Operační program Praha – Adaptabilita (OPPA)

Vzhledem k zaměření této diplomové se těmito třemi operačními programy bude autorka zabývat v samostatné kapitole.

▪ **Evropský fond pro regionální rozvoj**

Cílem Evropského fondu pro regionální rozvoj (ERDF) je posilovat hospodářskou a sociální soudržnost v rámci Evropské unie vyrovnáváním rozdílů mezi regiony. Tento fond financuje především investiční projekty. Pomáhá snižovat nerovnosti v zaostávajících regionech a upadajících průmyslových oblastech.⁷⁰

▪ **Evropský fond soudržnosti**

Evropský fond soudržnosti je na rozdíl od strukturálních fondů určený na podporu rozvoje chudších států, nikoli regionů. Podobně jako u ERDF jsou z něj podporovány investiční (infrastrukturní) projekty, avšak jen se zaměřením na dopravní infrastrukturu většího rozsahu (dálnice a silnice I. třídy, železnice, vodní doprava, řízení silniční, železniční, říční, námořní a letecké dopravy) a ochranu životního prostředí.⁷¹

⁶⁹ Evropský sociální fond v ČR. *Cíle Evropského sociálního fondu*. Publikováno 2008 [cit. 2009-02-20]. Dostupné z: <<http://www.esfcr.cz/evropsky-socialni-fond-v-cr>>

⁷⁰ Evropská komise. *Evropský fond pro regionální rozvoj*. Publikováno 17.7. 2008 [cit. 2009-02-20]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/feder/index_cs.htm>

⁷¹ Strukturální fondy. *Regionální politika EU*. Publikováno 2008 [cit. 2009-02-20]. Dostupné z: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/regionalni-politika>>

3.6.3 Podpora oblasti lidských zdrojů

Jak bylo zmíněno výše, podpora oblasti lidských zdrojů je realizována z Evropského sociálního fondu. Prostředky jsou čerpány prostřednictvím operačních programů, které byly stanoveny pro období let 2007 – 2013. Jedná se o následující:

- Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ)
- Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK)
- Operační program Praha – Adaptabilita (OPPA)

Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost

Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost je zaměřený na snižování nezaměstnanosti prostřednictvím aktivní politiky na trhu práce, profesního vzdělávání, dále na začleňování sociálně vyloučených obyvatel zpět do společnosti, zvyšování kvality veřejné správy a mezinárodní spolupráci v uvedených oblastech.⁷²

Z fondů EU je pro OP LZZ vyčleněno celkem **1,84 mld. €**, což činí přibližně 6,80 % veškerých prostředků určených z fondů EU pro Českou republiku. Z českých veřejných zdrojů má být navíc financování programu navýšeno o dalších 0,32 mld. €.⁷³

Globálním cílem operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost na období 2007-2013 je "Zvýšit zaměstnanost a zaměstnatelnost lidí v ČR na úroveň průměru 10 nejlepších zemí EU".

Specifické cíle zahrnují:⁷⁴

- zvýšení adaptability zaměstnanců a zaměstnavatelů (zvyšování nabídky dalšího vzdělávání, zavádění moderních systémů řízení lidských zdrojů)
- zlepšení přístupu k zaměstnání a prevence nezaměstnanosti (zvýšení kvality poradenských, vzdělávacích a zaměstnaneckých služeb poskytovaných institucemi na trhu práce)
- posílení integrace osob ohrožených sociálním vyloučením nebo sociálně vyloučených
- posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy a veřejných služeb
- zintenzivnění mezinárodní spolupráce v oblasti rozvoje lidských zdrojů a zaměstnanosti

⁷² Evropský sociální fond v ČR. *OP Lidské zdroje a zaměstnanost*. Publikováno 2008 [cit. 2009-02-21]. Dostupné z: <<http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz>>

⁷³ Strukturální fondy. *OP Lidské zdroje a zaměstnanost*. Publikováno 07.08.2008 [cit. 2009-02-21]. Dostupné z: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/oplzz>>

⁷⁴ Business Info. *OP Lidské zdroje a zaměstnanost*. Publikováno 2009 [cit. 2009-02-21]. Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/op-lzz/1001610>>

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Tento operační program se zaměřuje na oblast rozvoje lidských zdrojů prostřednictvím vzdělávání ve všech jeho rozmanitých formách s důrazem na komplexní systém celoživotního učení, utváření vhodného prostředí pro výzkumné, vývojové a inovační aktivity a stimulace spolupráce participujících subjektů. Z fondů EU je pro něj vyčleněno **1,83 mld. €**.⁷⁵

Globálním cílem OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost 2007-2013 je rozvoj otevřené, flexibilní a soudržné společnosti a posílení konkurenceschopnosti ekonomiky ČR prostřednictvím partnerské spolupráce vedoucí ke zkvalitnění a modernizaci systémů počátečního, terciárního a dalšího vzdělávání, jejich propojení do komplexního systému celoživotního učení a ke zlepšení podmínek ve výzkumu a vývoji. Řídicím orgánem OP je Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR.⁷⁶

Specifické cíle zahrnují:⁷⁷

- rozvoj a zkvalitňování systému počátečního vzdělávání s důrazem na zlepšení klíčových kompetencí absolventů pro zvýšení jejich uplatnitelnosti na trhu práce a zvýšení motivace k dalšímu vzdělávání;
- adaptaci systému terciárního vzdělávání směrem k větší flexibilitě a kreativitě absolventů uplatnitelných ve znalostní ekonomice a zatraktivnění podmínek pro výzkum a vývoj;
- posílení adaptability a flexibility lidských zdrojů jako základního faktoru konkurenceschopnosti ekonomiky ČR prostřednictvím systému dalšího vzdělávání.

Operační program Praha – Adaptabilita

Tento program je platný pouze pro území hlavního města Prahy. Kvůli rozdělení regionů EU pro účely strukturální politiky podle výše HDP, jež region vyprodukuje, Praha nemůže využívat prostředky určené z fondů EU zbytku ČR a naopak jiné kraje než hlavní město Praha nemohou mít prospěch z prostředků, které EU vyčlenila pro hlavní město.⁷⁸

⁷⁵ Evropský sociální fond v ČR. *OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost*. Publikováno 2008 [cit. 2009-02-21]. Dostupné z: <<http://www.esfcr.cz/07-13/opvk>>

⁷⁶ Partnerství pro EU programy. *Operační program vzdělávání pro konkurenceschopnost*. Publikováno 2007 [cit. 2009-02-21]. Dostupné z: <<http://www.partnerstvi-jmk.cz/page.php?action=detail&id=137>>

⁷⁷ Komora. *Vzdělávání pro konkurenceschopnost*. Publikováno 2008 [cit. 2009-02-21]. Dostupné z: <<http://www.komora.cz/hk-cr/inmp/knihovna-informaci-pro-podnikani/podpora-podnikani-dotace/vzdelavani-pro-konkurenceschopnost/default.aspx>>

⁷⁸ Praha-fondy. *Operační program Praha – Adaptabilita*. Publikováno 03.01.2008 [cit. 2009-02-21]. Dostupné z: <<http://www.prahafondy.eu/cz/oppa.html>>

Z fondů EU je pro OPPA vyčleněno **108,39 mil. €**, což činí přibližně 0,41 % veškerých prostředků určených z fondů EU pro Českou republiku. **Z národních veřejných zdrojů** má být navíc financování programu navýšeno o dalších 19,13 mil. €.⁷⁹

Globálním cílem OPPA je zvýšení konkurenceschopnosti Prahy posílením adaptability a výkonnosti lidských zdrojů a zlepšením přístupu k zaměstnání pro všechny. OPPA se proto zaměřuje na vzdělávání a boj proti sociálnímu vyloučení.⁸⁰

3.7 Shrnutí

Třetí kapitola této práce byla zaměřena na konkrétní personální činnost, a to na vzdělávání a rozvoj pracovníků. Nejprve bylo pojednáno o cílech a činnostech rozvoje pracovníků. Dále bylo charakterizováno podnikové vzdělávání a proces vzdělávání, kde byly popsány jednotlivé fáze a to identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávacího procesu a hodnocení výsledků vzdělávání. Následně se autorka zaměřila na jednotlivé formy vzdělání a podporu vzdělávání z fondů Evropské unie. V následující kapitole bude charakterizována společnost Kooperativa a její činnost.

⁷⁹ Strukturální fondy. *OP Praha Adaptabilita*. Publikováno 18.11.2008 [cit. 2009-02-21]. Dostupné z: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/opadaptabilita>>

⁸⁰ Evropský sociální fond v ČR. *OP Praha – Adaptabilita*. 2008 [cit. 2009-02-21]. Dostupné z: <<http://www.esfcr.cz/07-13/oppa>>

4. KOOPERATIVA POJIŠŤOVNA, A.S.

Tato část diplomové práce je zaměřena na společnost Kooperativa pojišťovna, a.s. Vienna Insurance Group. Budou zde popsány základní informace o společnosti tj. její činnost, nabízené produkty, dosažené úspěchy a další aktivity. Všechny informace zde uvedené vychází z interních materiálů pojišťovny Kooperativa.

4.1 Základní informace o společnosti

Kooperativa pojišťovna a.s. byla založena v roce 1991 jako první komerční pojišťovna na území tehdejšího Československa. V současné době zaujímá post druhé největší pojišťovny v České republice s více jak 300 pobočkami a 2 miliony zákazníků. V roce 2008 obsadila 1. místo v soutěži Pojišťovnu roku.

Je univerzální pojišťovnou, která nabízí plný sortiment služeb a všechny standardní druhy pojištění jak pro občany, tak pro klienty z řad firem od drobných podnikatelů až po velké průmyslové firmy. Kooperativa je součástí Vienna Insurance Group - jedné z vedoucích pojišťovacích skupin v zemích střední a východní Evropy, jejíž akcie jsou obchodovány na burzách ve Vídni a v Praze. Základní kapitál společnosti Kooperativa činí 3mld. Kč.

4.1.1 Skupina Vienna Insurance Group

Vienna Insurance Group je vedoucí rakouská pojišťovací skupina působící ve střední a východní Evropě. Nabízí široký rozsah produktů a služeb ve všech třech hlavních segmentech pojišťovnictví – životní, neživotní a zdravotní pojištění. Má přes 20 milionů klientů ve více než 20 zemích. Hlavním cílem společnosti je posilování vedoucího postavení v Rakousku a expanze ve střední a východní Evropě. Na rakouském trhu VIG zaujímá první místo s 24% podílem na trhu.

Česká republika patří ke klíčovým trhům Vienna Insurance Group a v roce 1990 byla výchozím bodem úspěšné expanze do regionu střední a východní Evropy.

Vienna Insurance Group dosáhla se svými společnostmi Kooperativa pojišťovna, a.s. Vienna Insurance Group, Česká podnikatelská pojišťovna, a.s. Vienna Insurance Group a Pojišťovna České spořitelny, a.s. v České republice na 2. místo a je prostřednictvím společnosti Kooperativa lídrem trhu v oblasti pojištění průmyslových a podnikových rizik.

V březnu roku 2008 společnost Vienna Insurance Group koupila pojišťovny skupiny Erste Bank a stala se tak nejsilnější pojišťovací skupinou ve střední a východní Evropě.

Současný podíl na českém trhu tedy vzrostl na zhruba třicet procent. Česká republika je tak největším trhem Vienna Insurance Group v zemích střední a východní Evropy.

4.1.2 Právní a vlastnické vztahy

Hlavním akcionářem Kooperativy je **Wiener Städtische Allgemeine Versicherung AG** s podílem 85, 46%. Jedná se o největší pojišťovací skupinu v Rakousku. Kromě této oblasti působí prostřednictvím majetkových účastí v pojišťovnách v Bulharsku, Německu, Chorvatsku, Lichtenštejnsku, Polsku, Rumunsku, Srbsku, Slovensku, České republice, Maďarsku, Bělorusku a na Ukrajině. V Rakousku, České republice a Slovenské republice zaujímá pojišťovna Wiener Städtische vedoucí místo na trhu. Skupina má na trzích střední a východní Evropy již více než 11 milionů klientů. Od počátku roku 2006 vystupuje koncern Wiener Städtische pod zastřešující značkou Vienna Insurance Group.

Mezi další akcionáře patří Svaz českých a moravských výrobních družstev s podílem 12,33% a společnost VLTAVA majetkoprávní a podílová s.r.o. s podílem 2,21%.

Podíly společnosti Kooperativa a.s., Vienna Insurance Group jsou znázorněny v následující tabulce:

Tabulka 2: Podíly společnosti Kooperativa, a.s.

Společnost	Podíl (v %)
AIS Servis, s.r.o.	70
Benefita, a.s.	100
Česká Kooperativa London Ltd.	100
Česká podnikatelská pojišťovna, a.s. Vienna Insurance Group	100
GLOBAL ASSISTANCE a.s.	15
Global Expert, s.r.o.	100
Kámen Ostroměř s.r.o.	100
KAPITOL pojišťovací a finanční poradenství, a.s.	100
KIP, a.s.	86,43
KOORDITA, a.s.	100

Společnost	Podíl (v %)
Mělnická zdravotní, a.s.	70
Sanatorium Astoria, a.s.	75,06
SHD Komes, a.s.	36,22
SOLITER, a.s.	15,79
SURPMO, a.s.	99
Unigeo, a.s.	100
Wüstenrot - stavební spořitelna a.s.	6,16

Zdroj: Databáze firem. *Kooperativa pojišťovna, a.s.* Publikováno 2009 [cit. 2009-03-20]. Dostupné z: <<http://www.hbi.cz/cs/firmy/kooperativa-pojistovna-as-vienna-insurance-group-praha-1-C00446.html>>

4.1.3 Organizační uspořádání společnosti

Společnost Kooperativa je akciovou společností a složení jejích statutárních orgánů je následující:

- **Valná hromada** – nejvyšší orgán společnosti složený z akcionářů
- **Představenstvo** – statutární, nejvyšší řídicí a výkonný orgán společnosti, který jedná jménem společnosti. Složení je následující:

<i>Předseda představenstva a generální ředitel</i>	Ing. Martin Diviš, MBA
<i>Člen představenstva, náměstek generálního ředitele</i>	Dr. Peter Hagen
<i>Další členové představenstva</i>	JUDr. Hana Macháčová Jaroslav Dostal, CSc Mag. Gerhard Lahner Ing. Konstantín Alexejenko

- **Dozorčí rada** - dohlíží na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti. Složení je následující:

<i>Předseda dozorčí rady</i>	Dr. Günter Geyer
<i>Místopředseda dozorčí rady</i>	Dkfm. Karl Fink Wiesner Jan

Členové dozorčí rady

Ing. Vratislav Kulhánek
Ing. Jan Reichelt
Mag. Peter Höfinger
Ing. Roman Brablec
Ing. Martin Kutnohorský
JUDr. Václav Vacík

Organizační struktura je dále tvořena Útvary první řídicí úrovně generálního ředitelství.

Jedná se o následující:

- Generální sekretariát,
- Úsek interního auditu,
- Právní odbor,
- Úsek marketingu a vývoje produktů,
- Odbor plánování a controllingu,
- Odbor pojistné matematiky,
- Odbor zajištění,
- Úsek spolupráce s FS ČS,
- Úsek řízení vnitřního obchodu,
- Úsek řízení vnějšího obchodu,
- Úsek řízení majetkových účastí a služeb,
- Úsek ekonomický,
- Úsek personální,
- Úsek organizace podniku,
- Úsek informačních technologií,
- Treasury,
- Úsek provozní podpory obchodu,
- Úsek pojištění majetku a odpovědnosti,
- Úsek pojištění motorových vozidel.

Tyto jednotlivé útvary organizují, řídí, kontrolují a zabezpečují chod společnosti.

Společnost Kooperativa je dále složena z center a obchodních agentur:

- **Centra** vykonávají specializované odborné činnosti, zejména se jedná o činnosti spojené se správou pojistných smluv a likvidací pojistných událostí. Těchto center je 6 a jedná se o Centrum zákaznické podpory, Centrum pojištění osob, Centrum

likvidace pojistných událostí – motorová vozidla, Centrum likvidace pojistných událostí – majetek a odpovědnost, Centrum pojištění odpovědnosti za pracovní úrazy a Centrum pojištění hospodářských rizik.

- **Obchodní agentury** sídlí v 9 regionech kde zabezpečují činnosti spojené se získáváním pojištění a péčí o klienta (Agentura Praha, Agentura Střední Čechy, Agentura Jižní Čechy, Agentura Západní Čechy, Agentura Severní Čechy, Agentura Východní Čechy, Agentura Jižní Morava, Agentura Střední Morava, Agentura Severní Morava).

4.1.4 Ekonomické charakteristiky

Navzdory tíživé situaci na kapitálových trzích v roce 2008 vykazují ekonomické ukazatele společnosti Kooperativa růst. Společnosti se mimo jiné podařilo navýšit základní kapitál.

Ekonomické výsledky společnosti Kooperativa za jednotlivé roky a skupiny Vienna Insurance Group za rok 2008 je popsány v následujícím textu.

Vienna Insurance Group v roce 2008

Vienna Insurance Group přijala v obchodním roce 2008 celkové nekonsolidované **pojistné** ve výši **8,32 mld. EUR**. To odpovídá celkovému nárůstu o 16,1 %. V oblasti neživotního pojištění přijala skupina pojistné ve výši 4,87 mld. EUR a dosáhla tak mimořádného nárůstu o 19 %. I v oblasti životního pojištění se podařilo - zejména díky vývoji v zemích Střední a Východní Evropy - dosáhnout prostřednictvím přijatého skupinového pojistného ve výši 3,46 mld. růstu o 12,2 %.

Zisk koncernu (před zdaněním, konsolidovaný) za rok 2008 činí na základě předběžných výsledků (navzdory již zmiňovanému negativnímu vývoji finančních trhů ve 4. čtvrtletí roku 2008) zhruba **540 mil. EUR**. Na základě toho výsledku bude orgánům společnosti navrženo vyplacení dividendy ve výši minimálně 1,10 EUR na akcii.

Předběžné výsledky ukázaly, že Vienna Insurance Group je díky pokračujícímu růstu pojišťovacího trhu ve střední a východní Evropě schopna dále zlepšovat své hospodaření i přes současné problémy na finančních trzích.

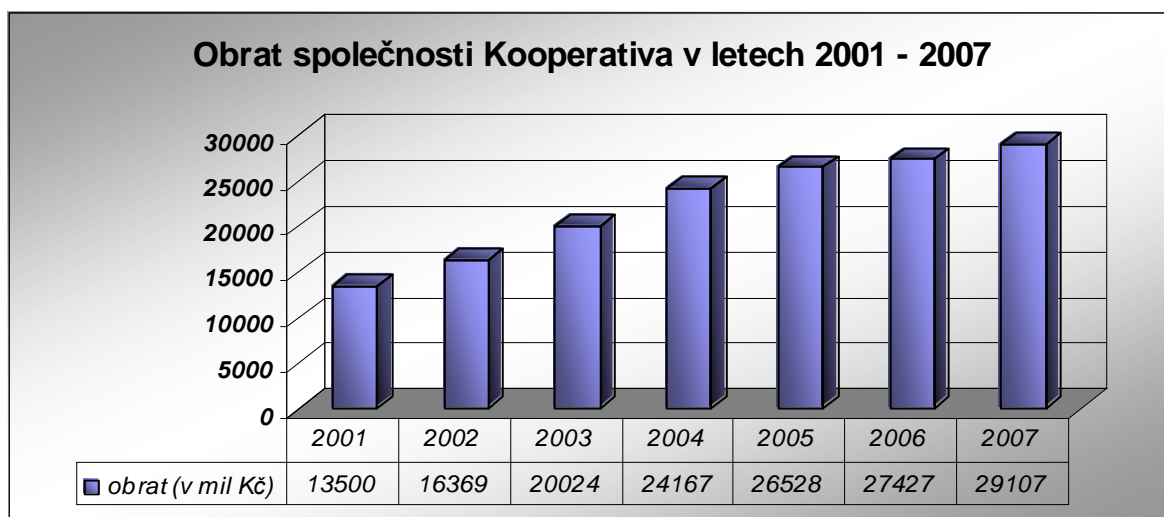
Společnost Kooperativa

Přehled jednotlivých ekonomických ukazatelů (zisk a obrat) společnosti Kooperativa v letech 2001 až 2007 je znárodněn v následující tabulce a grafech.

Tabulka 3: Obrat a zisk společnosti Kooperativa v letech 2001 - 2007

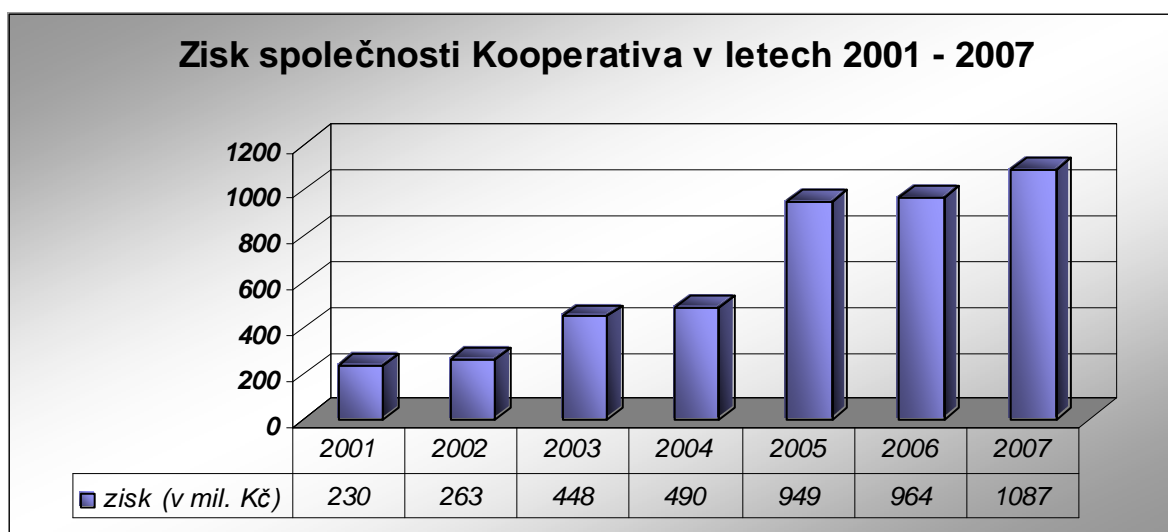
Kooperativa, a.s.	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
obrat (v mil Kč)	13500	16369	20024	24167	26528	27427	29107
zisk (v mil. Kč)	230	263	448	490	949	964	1087

Zdroj: Databáze firem. *Kooperativa pojišťovna, a.s.* Publikováno 2009 [cit. 2009-03-20]. Dostupné z: <<http://www.hbi.cz/cs/firmy/kooperativa-pojistovna-as-vienna-insurance-group-praha-1-C00446.html>>



Graf 1: Obrat společnosti Kooperativa v letech 2001 - 2007

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 2: Zisk společnosti Kooperativa v letech 2001 – 2007

Zdroj: Vlastní zpracování

V době zpracování této diplomové práce nebyly hodnoty obratu a zisku za rok 2008 dosud zveřejněny. K dispozici byly pouze ukazatele z prvního pololetí roku 2008. Zisk společnosti Kooperativa za toto období dosáhl výše 707 milionů Kč, což je obdobná výše jako ve stejném pololetí předcházejícího roku. Vzhledem k této hodnotě, růstu počtu pojistného a pozitivním výsledkům skupiny Vienna Insurance Group lze předpokládat pozitivní vývoj těchto ukazatelů ve společnosti Kooperativa i za celý rok 2008.

4.2 Činnost a úspěchy společnosti

Tato kapitola je zaměřena na činnost pojišťovny Kooperativa a produkty, které nabízí. Dále jsou popsány úspěchy pojišťovny dosažené v roce 2008 a také sponzoringové akce, kterých se Kooperativa účastní.

4.2.1 Produkty společnosti Kooperativa

Produktová nabídka Kooperativy pokrývá všechny oblasti. Pojišťuje jak soukromé osoby, jejich majetek, odpovědnost za škody, jejich život a zdraví, tak drobné a střední podnikatele a živnostníky, ale i velké společnosti a průmyslové podniky, investiční projekty a podobně. Kooperativa se neustále snaží maximálně vyhovět potřebám svých klientů a neustále přicházet s novými produkty. V současné době si klienti mohou sjednat pojištění na více než 300 obchodních místech. Mimo tato obchodní místa lze pojištění sjednat i v pobočkách České spořitelny. Pro větší komfort a pohodlí klientů lze využít **online služeb**, které Kooperativa nabízí. Jedná se o

- *online sjednání povinného ručení*
- *online sjednání cestovního pojištění*
- *online sjednání pojištění ordinací*
- *online hlášení škod*
- *formuláře pro hlášení škodné události ke stažení.*

Kooperativa také nabízí nonstop služby **zelené linky**. Tato služba je zdarma a slouží k poskytování informací pro stávající i potenciální klienty, k uzavírání pojistných smluv a nahlášení škodné události.

Přehled produktů, které v současné době společnost Kooperativa nabízí:

- **Životní pojištění**
 - *Důchodové pojištění*
 - *Kapitálové životní pojištění*

- *Investiční životní pojištění*
- *Pojištění dětí*
- *Rizikové životní pojištění Rubikon*
- *Úvěrové životní pojištění*
- *Dočasné životní pojištění pro případ smrti*
- **Úrazové pojištění**
 - *Úrazové pojištění dětí*
 - *Úrazové pojištění osob (pojištění osob ve věku 15 – 70 let, příp. do 85 let)*
- **Cestovní pojištění**
 - *Cestovní pojištění Kolumbus – pojištění na dobu určitou*
 - *Cestovní pojištění Kolumbus Abonent – celoroční pojištění pro opakované pobyty*
- **Pojištění vozidel**
 - *Povinné ručení*
 - *Komplexní pojištění vozidel Global*
 - *Komplexní pojištění vozidel Tandem*
 - *Havarijní pojištění motocyklů*
 - *Pojištění flotil – pojištění pro firemní vozové parky*
 - *Pojištění vozidel pro podnikatele Partner*
- **Pojištění majetku a odpovědnosti občanů**
 - *Pojištění majetku občanů*
 - *Pojištění odpovědnosti občanů – pojištění za způsobenou škodu zaměstnavateli*
- **Pojištění právní ochrany**
- **Pojištění malých a středních podnikatelů**
- **Program pro pojištění měst a obcí**
- **Pojištění průmyslu a podnikatelů**
- **Pojištění hrazené zaměstnavatelem**
- **Pojištění pro lékaře**

4.2.2 Úspěchy a ocenění společnosti Kooperativa v roce 2008

Společnost Kooperativa obdržela v roce 2008 řadu prestižních ocenění.

Soutěž MasterCard Banka roku 2008

Úspěchy v této soutěži byly následující:

- 1. místo v kategorii Pojišťovna roku 2008*
- 3. místo v kategorii Životní pojištění roku 2008*
- 3. místo v kategorii Nejdynamičtější pojišťovna roku 2008*

Cílem této soutěže je ocenit služby a produkty finančních institucí působících v České republice. O vítězích deseti z dvanácti kategorií rozhoduje odborná porota.

Soutěž Fleet Awards 2008

Dalšího vítězství dosáhla společnost Kooperativa v soutěži Fleet Awards v oblasti pojištění. Obdržela zde nejvyšší ocenění za svůj produkt komplexního pojištění vozových parků Business Fleet (Pojištění flotil).

Anketa Zlatá koruna 2008

Soutěž Zlatá koruna oceňuje nejlepší finanční produkty roku na českém trhu. Od roku 2003 se jí zúčastňují všechny významné banky, pojišťovny, leasingové, investiční a další finanční společnosti. Více než stovka finančních odborníků ve Finanční akademii vybírá z jejich nabídek v jednotlivých kategoriích nejlepší produkty. Společnost Kooperativa ovládla všechny tři kategorie týkající se pojistných produktů a její umístění bylo následující:

- **Životní pojištění**
 1. místo - PERSPEKTIVA / Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group
- **Neživotní pojištění**
 1. místo – Povinné ručení s živelním pojištěním zdarma / Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group
 2. místo - Komplexní pojištění vozidel GLOBAL / Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group
- **Pojištění pro podnikatele**
 1. místo - TREND 07 / Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group
- **Cena podnikatelů - hlasování veřejnosti**
 1. místo - TREND 07 / Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group

Další úspěchy

Meziroční **růst pojistného** za první pololetí roku 2008 o 929 milionů Kč (6,2 %) na celkových 15,9 mld. Kč, což představuje tržní podíl 23 %.

S účinností od 8. srpna 2008 udělila Česká národní banka skupině Vienna Insurance Group (VIG) **licenci k provozování zajišťovací činnosti** společnosti VIG RE zajišťovna, a.s. Tím se tato společnost stala první zajišťovnou s českou licencí, která zahájí svoji obchodní činnost.

Od června roku 2008 vstoupila Kooperativa na trh se zcela novou nabídkou pojištění. Unikátní **produkt ORDINACE** je pojištěním speciálně určeným pro zdravotnická zařízení, lékárny a veterinární praxe.

4.2.3 Sponzoring

Společnosti Kooperativa podporuje celou řadu projektů. Sponzoring je zaměřen především na tři oblasti – sport, kulturu a charitu.

Sport - Spojení značky Kooperativa se sportem je v souladu s týmovým duchem a profesionálním přístupem, který se pojišťovna snaží uplatňovat ve všech oblastech své práce. Od roku 1998 je *generálním partnerem Českého volejbalového svazu* a české volejbalové reprezentace. Další podporovanou oblastí je cyklistika. Ve spolupráci s Českou spořitelnou je Kooperativa od roku 2005 hlavním partnerem největšího cyklistického seriálu horských kol v České republice *Kolo pro život*.

Kultura - Již tradičně je Kooperativa od roku 1993 generálním partnerem prestižního *Mezinárodního hudebního festivalu v Českém Krumlově*, který každoročně nabízí mnoho koncertů nejen vážné hudby s našimi nejlepšími umělci i předními účinkujícími z celého světa. Další festival, který je pojišťovnou podporován je festival populární a etnické hudby *Colours of Ostrava*. Od roku 2008 je také *generálním partnerem Divadla pod Palmovkou*.

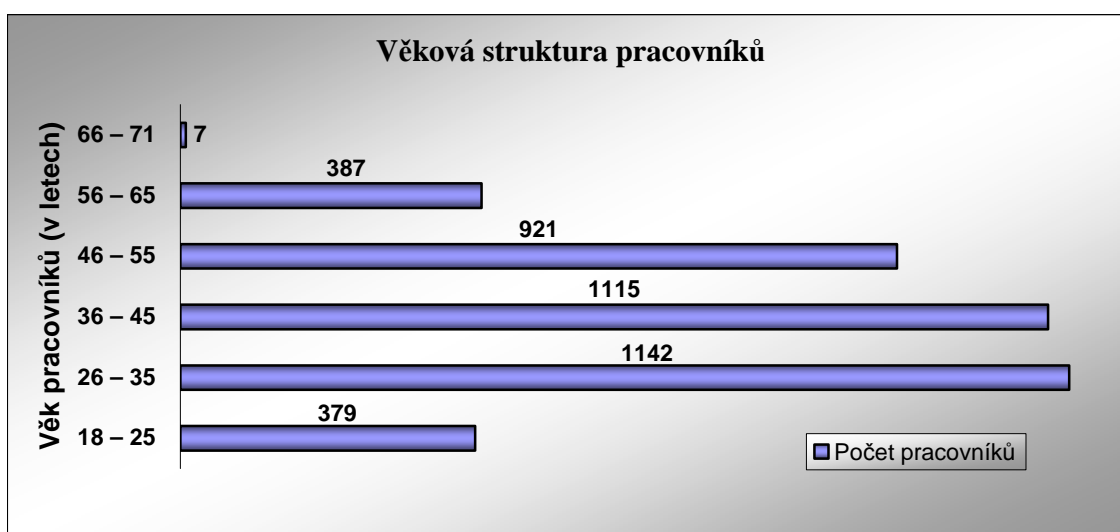
Charita – Cílem podpory v této oblasti je odstraňování bariér mezi zdravými a postiženými. Od roku 2003 pojišťovna Kooperativa podporuje obecně prospěšnou společnost *Pomocné tlapky*. Činností Pomocných tlapek je chov a výcvik psů pro zdravotně postižené občany v celé České republice.

4.3 Struktura pracovníků společnosti

Společnost Kooperativa zaměstnávala ke dni 31.6.2008 celkem 3 951 pracovníků. Z toho podíl žen činil 70%, mužů 30%. V následujících podkapitolách je popsána jejich věková a vzdělanostní struktura.

4.3.1 Věková struktura pracovníků

Věková struktura pracovníků je zobrazena v následujícím grafu. Ze zjištěným údajů vyplývá, že největší podíl tvoří pracovníci ve věku 26 – 35 let, což dodává společnosti image mladé a dynamické společnosti.



Graf 3: Věková struktura pracovníků

Zdroj: Vlastní zpracování

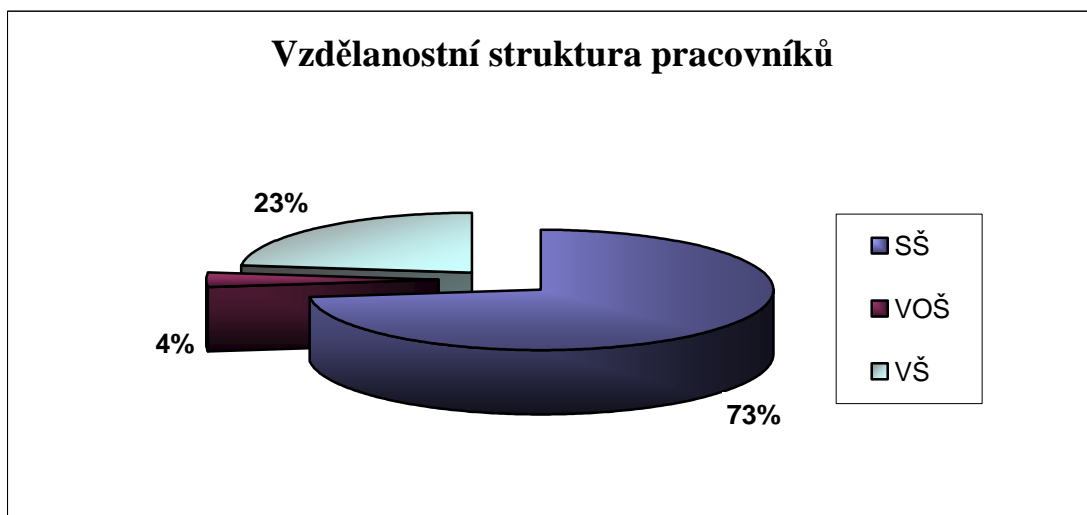
4.3.2 Vzdělanostní struktura pracovníků

Při přijímání nových pracovníků je velký důraz kladen na nejvyšší dosažené vzdělání. Požadované vzdělání je vždy uvedeno v podmínkách pro přijetí na určitou pozici (samozřejmě spolu s dalšími požadavky, jako je praxe, jiné schopnosti a dovednosti atd.). Struktura pracovníků dle dosaženého vzdělání je zobrazena v následující tabulce a grafu.

Tabulka 4: Počet pracovníků dle dosaženého vzdělání

Dosažené vzdělání	Počet pracovníků	Procentuální vyjádření
SŠ	2884	73%
VOŠ	158	4%
VŠ	909	23%

Zdroj: Interní materiály společnosti Kooperativa



Graf 4: Vzdělanostní struktura pracovníků

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4 Shrnutí

Čtvrtá kapitola byla zaměřena na společnost Kooperativa pojišťovna, a.s. Vienna Insurance Group. Byly zde popsány základní informace o společnosti, její činnost, produkty, dosažené úspěchy a další aktivity. Dále byly zmíněny ekonomické charakteristiky a struktura pracovníků. V další kapitole této práce bude provedena analýza vzdělávání a rozvoje pracovníků v této společnosti.

5. ANALÝZA VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI KOOPERATIVA, A.S.

Bez efektivního vzdělávání zaměstnanců se dnes již neobejde žádná organizace, která chce zvyšovat svou výkonnost a být úspěšná. Společnost Kooperativa není výjimkou, a proto je oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků věnována náležitá pozornost. V této kapitole bude nejprve popsán proces vzdělávání ve společnosti. Dále se bude autorka zabývat konkrétními formami a způsoby vzdělávání stávajících a nových pracovníků Kooperativy. Na základě zjištěných informací bude vytvořena SWOT analýza e-learningového vzdělávání, která popíše silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Dále bude vytvořena PEST analýza, tedy analýza vlivu vnějšího okolí na proces vzdělávání. Autorka také provede analýzu nákladů vynaložených na vzdělávání. Závěrem budou předložena doporučení a návrhy ke zlepšení procesu vzdělávání a rozvoje pracovníků ve společnosti Kooperativa.

5.1 Oblast lidských zdrojů ve společnosti

Oblastí lidských zdrojů se ve společnosti Kooperativa zabývá Personální úsek, který navrhuje personální strategii a politiku společnosti a také zabezpečuje jejich uplatňování. V roce 2007 bylo tímto útvarem zorganizováno více než 350 *vzdělávacích akcí*.

Personální úsek se dělí na:

- **odbor ekonomiky práce**, který vytváří a uplatňuje mzdovou politiku společnosti, plánuje objemy mzdových prostředků a počty zaměstnanců a vypracovává a realizuje program zaměstnaneckých výhod,
- **oddělení zaměstnaneckých záležitostí**, které zajišťuje nábor zaměstnanců, správu pracovních smluv a administrativu spojenou s ukončováním pracovního poměru,
- **odbor vzdělávání** v souladu s přijatou personální strategií společnosti vytváří a realizuje koncepci systému vzdělávání zaměstnanců společnosti.

Realizaci vzdělávání ve společnosti Kooperativa má tedy v kompetenci Odbor vzdělávání. Jeho prostřednictvím jsou vzdělávací akce připravovány, podporovány a vyhodnocovány.

Přehled hlavních činností Odboru vzdělávání je uveden v následujícím textu:

- zpracování a návrh koncepce vzdělávání a personálního rozvoje a po jejím schválení zajišťuje její realizaci,

- vytváří a organizuje programy rozvoje a vzdělávání pro jednotlivé profesní skupiny,
- organizačně zabezpečuje nosné vzdělávací akce pro celou společnost,
- vyhodnocuje jednotlivé vzdělávací akce z hlediska přínosu pro účastníky i pro společnost,
- pro vnitřní lektorský sbor zabezpečuje lektorské kurzy a projednává s nimi rámcový obsah jejich přednášek,
- zajišťuje informovanost zaměstnanců o obsahu, organizaci a realizaci vzdělávacích aktivit,
- vypracovává podklady pro návrh plánu rozpočtu na vzdělávací akce a zabezpečuje úhradu výdajů spojených s realizací vzdělávacích akcí,
- navrhuje a realizuje opatření ke zvyšování úrovně a efektivnosti systému vzdělávání,
- stanovuje podmínky poskytování příspěvků na jazykovou přípravu zaměstnanců,
- organizuje tvorbu elektronických kurzů,
- metodicky řídí vzdělávání a odborné zkoušky zprostředkovatelů a samostatných likvidátorů pojistných událostí,
- metodicky řídí vzdělávání a licenční zkoušky vybraných skupin zaměstnanců.

5.2 Proces vzdělávání ve společnosti

Tato kapitola popisuje proces vzdělávání v pojišťovně Kooperativa. Vlastní cyklus začíná identifikací potřeb vzdělávání pracovníků. Na ni navazuje fáze plánování vzdělávání, během níž se řeší otázky rozpočtu, časového plánu, pracovníků, kterých se bude vzdělávání týkat, oblastí, obsahu a metod vzdělávání. Třetí fází je vlastní proces vzdělávání. Poslední fází je vyhodnocování výsledků vzdělávání, které napomáhá při identifikaci potřeb vzdělávání a plánování vzdělávání v dalším cyklu.

5.2.1 Identifikace potřeb vzdělávání

Prvním krokem úspěšného vzdělávacího procesu je vždy kvalitní identifikace potřeb. Vzdělávání pracovníků musí mít nějaký důvod. Ten lze definovat pouze tehdy, jestliže jsou systematicky rozpoznávány a analyzovány potřeby vzdělávání u jednotlivců, skupin i celé organizace.

Identifikace potřeb ve společnosti Kooperativa vychází z informací o organizaci jako celku, z jejích záměrů a strategických cílů. Dále vychází z popisu pracovních míst. Srovnání skutečné úrovně způsobilosti každého jednoho zaměstnance s požadavky vždy vyústí v identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb. Při náboru nového zaměstnance je důležité, aby daný uchazeč splňoval co nejvíce kvalifikačních požadavků, které jsou spojeny s jeho budoucí pracovní pozicí. Je to důležité z důvodu minimalizace nákladů a časové ztráty ze strany společnosti Kooperativa, která by musela daného uchazeče nejdříve kvalifikačně připravit na danou pozici, aby vyhovoval potřebám daného pracovního místa. Z toho důvodu je upřednostňován uchazeč s kvalifikačními znalostmi, které daná pracovní pozice vyžaduje.

Potřeby vzdělávání se mění i v průběhu výkonu zaměstnání. Přestože pracovník splňuje požadavky na danou pracovní pozici, v průběhu času se mohou potřeby měnit. Souvisí to s legislativními změnami, změnou produktové struktury společnosti, se změnou technologií, IT systémů apod. Je zřejmé, že tyto vnitřní a vnější okolnosti mají vliv na změnu potřeb a je velice důležité tyto potřeby včas rozeznat a identifikovat.

5.2.2 Plánování vzdělávání

Během fáze plánování vzdělávání se řeší otázky rozpočtu, časového plánu, pracovníků, kterých se bude vzdělávání týkat a oblastí, kde byly identifikovány potřeby vzdělávání. Činnosti týkající se této fáze procesu vzdělávání jsou v kompetenci Odboru vzdělávání. Tento odbor spolupracuje s Ekonomickým úsekem, který vzdělávací akce zabezpečuje po finanční stránce.

Výstupním dokumentem této fáze je příslušný **plán vzdělávání**, který je stanoven vždy na příslušný rok. Plán vychází z identifikovaných potřeb vzdělávání ve společnosti Kooperativa a z příslušných finančních prostředků, které jsou na vzdělávání poskytnuty.

Plán bývá sestavován obvykle ve druhém pololetí roku. Jsou v něm zahrnuta veškerá školení a další vzdělávací aktivity jak stávajících pracovníků společnosti Kooperativa, tak i pracovníků nových. Každý nový pracovník je totiž povinen projít řadou povinných školení a ty musí být v plánu vzdělávání samozřejmě také zahrnuty. Z tohoto důvodu je nutná identifikace počtu nově přijímaných pracovníků pro následující rok, aby v plánu vzdělávání byly zahrnuty všechny vzdělávací akce, které se daný rok ve společnosti Kooperativa uskuteční.

5.2.3 Realizace vzdělávání

Po skončení procesu plánování je možné přistoupit k samotné realizaci vzdělávání. To probíhá nejčastěji ve školících a počítačových učebnách společnosti Kooperativa nebo ve vlastním školícím středisku Hružův Mlýn. Zde probíhají porady, školení či společenská setkání. Školení povinná ze zákona jsou realizována prostřednictvím e-learningu, jehož hlavní výhodou je dostupnost pro všechny zaměstnance přímo z jejich pracoviště.

Kromě prostorů jsou pro realizaci vzdělávání nezbytné i další prvky, bez kterých by se žádné vzdělávání neobešlo. Jedná se o účastníky vzdělávání, lektory a metody vzdělávání.

▪ Účastníci vzdělávání

Pro plnění cílů společnosti je nutné, aby pracovníci byli pro výkon svých profesí co nejlépe připraveni, proto Kooperativa klade v personální oblasti důraz na školení a přípravu klíčových profesních skupin pracovníků. Vzdělávání se účastní jak stávající, tak noví pracovníci. Stávající pracovníci se vzdělávají z důvodu prohlubování svých profesních znalostí, které jsou potřebné pro jejich pracovní pozici. Noví pracovníci musí povinně projít školením profesního minima a dalšími kurzy, bez jejichž absolvování by jejich působení ve společnosti Kooperativa nebylo možné. Vzdělávání jsou podrobena také účastníci Trainee programu.

▪ Lektori (vzdělavatelé)

Společnost Kooperativa realizuje vzdělávání svých pracovníků prostřednictvím vlastních (interních) vzdělavatelů a také pomocí externích vzdělávacích institucí. Volba interních a externích vzdělavatelů závisí na oblasti vzdělávání.

Vzdělávání pomocí interních školitelů má řadu výhod. Interní školitel se může lépe přizpůsobit časovým možnostem účastníků, zná lépe firemní prostředí a je odborníkem v dané oblasti. Nezanedbatelná je také výše nákladů, která je při volbě tohoto způsobu vzdělávání podstatně nižší. Interní školitelé se ve společnosti Kooperativa využívají zejména pro školení tzv. hard skills, tj. znalostí získaných studiem. Poskytují především produktová školení a školení z oblasti pojišťovnictví.

Vzdělávání pomocí externích školitelů je využíváno především při školeních tzv. soft skills, tj. schopností a dovedností, které souvisejí s lidskou osobností (např. odolnost vůči stresu, týmová práce, schopnost řešit konflikty, chuť učit se, naslouchat a komunikovat). Pro tyto účely společnost Kooperativa spolupracuje se vzdělávacími a poradenskými

společnostmi Management Training Center,s.r.o.,SEMIS,s.r.o., APAS a Gradua – CEGOS, s.r.o.

▪ **Metody vzdělávání**

Společnost Kooperativa využívá různé metody ke vzdělávání svých pracovníků. Jejich volba závisí na oblasti vzdělávání, cílech a samotných účastnících. Uplatňují se zde jak metody vzdělávání na pracovišti tak metody mimo pracoviště.

Metody vzdělávání na pracovišti – Nejčastější používanou metodou je *mentoring*. Je to způsob vedení zaměstnanců a představuje vztah mezi mentorem a pracovníkem. Mentorem je nejčastěji nadřízený, nebo jiný přidělený zaměstnanec. Mentoring umožňuje předat zkušenosti a vhodným způsobem poradit zaměstnancům jak správně vykonávat činnost, na kterou jsou přiřazeni. Další realizovanou metodou je *instruktáž při výkonu práce*. Je to nejsnazší a nejběžnější způsob zacvičení nového či méně zkušeného zaměstnance vedoucím či zkušenějším pracovníkem, který předvádí správný pracovní postup. Instruovaný zaměstnanec si pozorováním a napodobováním tento postup osvojí. *Rotace práce (Cross training)* je metoda využívaná především v rámci Trainee programů, při níž je účastník tohoto programu během jednoho roku postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech podniku (pracovních místech, pracovištích, úsecích). Další metodou uplatňovanou ve společnosti Kooperativa jsou *pracovní porady*. Během pracovních porad, konaných v pravidelných intervalech, se jednotliví pracovníci seznamují s problémy a fakty, sdělují si zkušenosti a názory na diskutovaná témata. V úvodu každé porady bývá vyhodnocováno splnění úkolů zadaných na předchozí poradě.

Metody vzdělávání mimo pracoviště – Nejčastější metodou vzdělávání, využívanou ve společnosti Kooperativa mimo pracoviště, je *přednáška spojená s diskusí*. Mezi výhody této metody patří rychlost předání informací většímu počtu účastníků. Diskuze nabízí možnost aktivní účasti školeného na vzdělávacím procesu. Jedná se tedy o obousměrnou komunikaci se zpětnou vazbou. V některých případech může být přednáška doplněna *demontrváním*, při kterém jsou předkládané informace doplněny o názornou ukázkou. Tato metoda klade důraz na praktické využívání znalostí, které si mohou účastníci na místě vyzkoušet. Také *vzdělávání pomocí počítačů (e-learning)* je v Kooperativě ve velké míře využíváno. Pomocí e-learningových kurzů jsou pracovníci školeni především v oblasti bezpečnosti práce, požární ochrany a jazykové přípravy. Dále je možno touto metodou absolvovat kurzy poskytující certifikaci likvidátorům pojistných událostí a pojišťovacím zprostředkovatelům. Kromě uvedených metod mohou pracovníci využít možnost *studia*

na vysokých školách, se kterými společnost Kooperativa spolupracuje. Pokud je vzdělávání realizováno prostřednictvím externí vzdělávací organizace, nejčastěji využívané metody jsou *workshopy, simulace, hraní rolí a manažerských her*.

5.2.4 Hodnocení vzdělávání

Fáze hodnocení je velice důležitou z hlediska zjištění přínosů a nákladů procesu vzdělávání. Organizace v této fázi zjišťuje, do jaké míry vzdělávání splnilo své cíle. Ve společnosti Kooperativa dochází ke zhodnocení stanovených cílů vždy ke konci roku. V rámci zhodnocení se zjišťuje, zda byly využity všechny vzdělávací akce, zda se zúčastnili všichni pracovníci, kteří se zúčastnit měli, jaký byl zájem z jejich strany apod. Zpětná vazba na vzdělávání ze strany účastníků probíhá formou dotazníků, které vyplní každý účastník po skončení vzdělávací akce. Dotazník je zaměřen na následující oblasti:

- přínos vzdělávací akce pro účastníka vzhledem k jeho zastávané pozici ve společnosti Kooperativa,
- vystupování lektora,
- studijní materiály,
- organizační zajištění,
- vnímání ostatních účastníků vzdělávací akce apod.

U těchto jednotlivých bodů je prostor pro slovní vyjádření účastníka kurzu a také bodové hodnocení. Celý dotazník je uveden v Příloze 1.

Další hodnocení, které probíhá vždy při změně pracovního zařazení nebo při změně mzdy, je pracovní hodnocení zaměstnance. Toto hodnocení probíhá opět formou dotazníku. Pracovník má možnost sebehodnocení v oblasti plnění jednotlivých kvalifikačních požadavků – odborné znalosti, IT gramotnost, jazyková vybavenost, manažerské dovednosti apod. Dále má možnost vyjádřit se k tomu, co očekává od společnosti, v čem u sebe vidí prostor pro zlepšení, případně v jaké oblasti by se rád dále vzdělával. V tomto dotazníku je také prostor pro hodnocení nadřízeným, které se zaměřuje na výkon pracovníka, možnosti jeho dalšího profesního růstu apod. Na základě tohoto hodnocení a sebehodnocení je připraven hodnotící rozhovor. Jeho cílem je dohoda mezi pracovníkem a nadřízeným o dalším možném vzdělávání, profesním růstu, odměňování apod.

5.3 E – learning

Velké množství vzdělávacích aktivit ve společnosti je realizovaných formou e-learningu (elektronického učení). Tento způsob vzdělávání je zde postupně budován od roku 2000. Důvodem pro využívání e-learningu je existence některých velmi významných výhod, v porovnání s běžnou prezenční výukou a dalšími výukovými aplikacemi (např. kurzy na CD – ROM apod.). Jedná se například o možnost šíření těch nejaktuálnějších informací, možnost vzdělávat se kdykoliv a možnost přizpůsobit tempo výuky jednotlivým účastníkům. Velkým přínosem je také úspora cestovních nákladů spojených se vzděláváním.

Ve společnosti Kooperativa se pro přípravu e-learningových kurzů používá softwarový program LMS Moodle. Jedná se o softwarový balíček pro tvorbu výukových systémů a elektronických kurzů na internetu. Umožňuje i následnou evidenci studijních výsledků. Činnost uživatelů je zaznamenávána v podrobných protokolech a souhrnných statistikách. Přehled pořádaných e-learningových kurzů je uveden v Příloze 2.

5.4 Vzdělávání nových pracovníků

Každý nový pracovník musí absolvovat určité vzdělávací akce, které jsou nezbytné pro jeho další působení ve společnosti Kooperativa. V této kapitole je popsáno, jaké vzdělávání je novým pracovníkům poskytováno.

5.4.1 Kurzy bezpečnosti práce a požární ochrany

Každý zaměstnavatel má dle zákoníku práce povinnost zajistit při nástupu nového zaměstnance do pracovního poměru školení zaměřené na tuto problematiku. Tato povinnost vzniká i při změně pracovního zařazení nebo druhu práce, ale také při zavedení nové technologie nebo změny výrobních a pracovních prostředků a postupů, stejně tak i v případech, které mohou mít podstatný vliv na bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Zaměstnanec má povinnost se tohoto školení zúčastnit a také se podrobit následnému ověření znalostí.⁸¹

Tyto kurzy pro společnost Kooperativa zajišťuje společnost GUARD7, v.o.s., Pardubice. Školení probíhá formou e-learningového kurzu, který je rozdělen do jednotlivých lekcí. Kurz bezpečnosti práce a požární ochrany je ukončen testem, který slouží k ověření

⁸¹ Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce

znalostí účastníků kurzu a je skládám jednou ročně, po celou dobu trvání pracovního poměru ve společnosti Kooperativa.

5.4.2 Kurz profesního minima

Jednou z povinností každého nového zaměstnance, která je zakotvená v interním oběžníku, je absolvovat kurz „ Profesní minimum“, který je vedený pod názvem „ Vademecum nového zaměstnance“. Cílem kurzu je zprostředkovat ucelenou formou základní informace, jako je zejména charakteristika činnosti pojišťovny, etika v pojišťovnictví, obecné otázky v pojištění, pojistné právo, životní a neživotní pojištění. Kurz je umístěn na intranetu Kooperativy, má tedy elektronickou podobu. Každý nový zaměstnanec je povinen ho absolvovat nejpozději do dvou měsíců od nástupu do pracovního poměru. Na tuto povinnost jej upozorní jeho přímý nadřízený pracovník, který také odpovídá za vytvoření podmínek pro absolvování kurzu (zajištění funkční e-mailové adresy a přístup na intranet).

Nový zaměstnanec se nejprve seznámí s postupem přihlašování ke studiu e-kurzu a s obecnými informacemi o využívání e-learningu v pojišťovně. Kdykoliv během stanovené dvouměsíční lhůty se přihlásí ke studiu e-kurzu, který absolvuje úspěšným složením závěrečného zkušebního testu⁸². Tuto skutečnost poté oznámí svému přímému nadřízenému, který zodpovídá za absolvování tohoto kurzu novým zaměstnancem.

Zaměstnanec si po úspěšném složení závěrečného testu může vytisknout z počítače „Osvědčení“, které dokládá úspěšné absolvování tohoto e-kurzu.

5.4.3 Vzdělávací programy odborné způsobilosti

Každý zaměstnanec pojišťovny, který bude sjednávat pojištění, musí (dle zákona č. 38/2004 Sb., o pojišťovacích zprostředkovatelích a samostatných likvidátorech pojistných událostí) splnit všechny podmínky odborné způsobilosti a důvěryhodnosti předepsané tímto zákonem. Poté, co pojišťovací zprostředkovatel úspěšně složí zkoušku z odborné způsobilosti, následuje certifikace obchodní služby.

Pojišťovna Kooperativa získala povolení Ministerstva financí ke vzdělávací činnosti pro pojišťovací zprostředkovatele a samostatné likvidátory pojistných událostí. Na základě

⁸² Za úspěšné absolvování závěrečného testu se pokládá správné zodpovězení 70 % zkušebních otázek. Zkušební test je možné ve vymezené lhůtě opakovat.

tohoto povolení je oprávněna organizovat jak vzdělávací programy pro všechny stupně odborné způsobilosti, tak odborné zkoušky pro základní stupeň odborné způsobilosti.

Tato odborná zkouška je realizována ve zkušebních centrech jednotlivých agentur Kooperativy a organizací jsou pověřeni sekretáři zkušebních komisí. Na zkoušku je možné se připravit samostudiem příslušných právních norem nebo studijních textů, které obsahují výklad odborného minima znalostí a úplný seznam otázek k odborné zkoušce, které byly připraveny ve spolupráci členských pojišťoven České asociace pojišťoven za významného přispění Kooperativy. Další přípravou jsou testy v elektronické podobě, které obsahují cvičné zkušební testy, na kterých si účastníci mohou kdykoliv nezávazně ověřit své odborné znalosti.

Na webových stránkách Kooperativy je k dispozici bezplatný servis pro uchazeče o výkon činnosti pojišťovacího zprostředkovatele a samostatného likvidátora pojistných událostí na pojistném trhu v ČR. Zde mohou zájemci nalézt odpovídající teorii a také zkušební testy v e-learningové podobě. V souladu s licencí od MF ČR nabízí Kooperativa také přípravu k odborným zkouškám středního a vyššího stupně, které se týkají pojišťovacích agentů a makléřů

5.4.4 Vzdělávání a certifikace obchodní služby

Certifikace je jedním ze způsobů zajištění a udržení dostatečných znalostí obchodní služby, které jsou nezbytné pro výkon pracovní činnosti pojišťovacích poradců. Jejím cílem je zajistit na celém území působení společnosti shodnou úroveň kvality poskytovaných služeb a chránit práva klientů. Systém certifikace vypracoval Úsek řízení vnitřního obchodu na základě požadavků a analýzy potřeb trhu a pracovníků obchodní služby. Každý nový pojišťovací poradce musí tuto certifikaci absolvovat.

Vzdělávání a odborná příprava obchodní služby je realizována v obchodních agenturách. Příprava je rozdělena na jednotlivé moduly o celkové délce trvání šesti měsíců. Každý z modulů je zakončen záznamem do indexu, případně testem, ve kterém jsou otázky týkající se proškolených produktů a informací o Kooperativě. Součástí je také spočítání vzorového příkladu a vyplnění pojistné smlouvy. Během těchto šesti měsíců projdou pojišťovací poradci veškerá produktová školení pojišťovny Kooperativa, což je stvrzeno certifikáty, které po úspěšném absolvování poradci obdrží. Dále jsou poradci proškoleni v komunikačních dovednostech, v jednání s klientem, ve zvládnání námitek apod. Jednou ročně jsou všichni účastníci přezkoušeni, čímž se docílí aktualizace vědomostí

o produktech a jejich změnách v průběhu roku. Průběh vzdělávání a certifikace obchodní služby je podrobněji popsán a uveden v Příloze 3.

5.4.5 Trainee program

Trainee je jednoroční odborná příprava určená absolventům vysokých škol. Cílem tohoto programu je

- zpružnit a aktivovat vnitřní trh práce,
- získat mladé, perspektivní zaměstnance, kteří přispějí k dalšímu rozvoji Kooperativy svými nápady a invencí,
- vychovat si talentované zaměstnance s odborným nebo manažerským potenciálem.

Během tohoto ročního programu je uplatňována pracovní rotace, neboli cross training. Je to metoda, při níž je školený pracovník postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech podniku. Cílem je komplexní poznání vzájemné provázanosti pracovních postupů a úkolů. V průběhu Trainee programu v Kooperativě účastník pozná činnost rezortu obchodu, likvidace pojistných událostí, marketingu, zajištění, controllingu, pojistné matematiky, řízení rizik a dalších útvarů back-office.

5.4.6 Školení pro obsluhu provozní pokladny

Provozní pokladny slouží k inkasu pojistného ze všech pojistných kmenů. Každý pracovník, který obsluhuje tyto pokladny, musí projít školením pro obsluhu. Dále musí být prokazatelným způsobem poučen o chování v mimořádných situacích. Toto školení probíhá podle metodické směrnice Kooperativy a je v kompetenci Úseku řízení majetkových účastí a služeb pracovníků v oblasti bezpečnosti práce s důrazem na postup v mimořádných situacích.

5.5 Vzdělávání stávajících pracovníků

Společnost Kooperativa má velký zájem na tom, aby všichni její zaměstnanci byli skutečnými odborníky a profesionály ve svém oboru. Z tohoto důvodu svým zaměstnancům poskytuje neustále celou řadu vzdělávacích aktivit a akcí. Podporuje jazykovou přípravu, nabízí velkou nabídku e-learningových kurzů a umožňuje kvalifikační studium.

5.5.1 Kvalifikační studium

Kromě neustálého prohlubování znalostí pracovníků, které se děje v rámci pravidelných porad a školení, je jednou z možností kvalifikační studium. Kvalifikační studium je pro pracovníky časově náročné, pro Kooperativu pak zejména finančně. Je proto velice důležité sledovat, zda daný pracovník, který podstoupí toto studium, je pro společnost klíčový a zda obor, který si ke studiu vybral, je v souladu s potřebou Kooperativy.

V rámci kvalifikačního studia lze rozlišovat dva pojmy – zvyšování a prohlubování kvalifikace.

- **Prohlubování kvalifikace** se rozumí dle zákoníku práce její průběžné doplňování, kterým se nemění její podstata, a které umožňuje zaměstnanci výkon sjednané práce. Za prohlubování kvalifikace se považuje také její udržování a obnovování. Zaměstnavatel je oprávněn uložit zaměstnanci účast na školení a studiu a zaměstnanec je povinen prohlubovat si svoji kvalifikaci k výkonu sjednané práce.⁸³
- **Zvyšování kvalifikace** je studium, vzdělávání, školení, nebo jiná forma přípravy, která vede dosažení vyššího stupně vzdělání, jestliže jsou v souladu s potřebou zaměstnavatele.⁸⁴ Na rozdíl od prohlubování kvalifikace nemůže být zvyšování kvalifikace zaměstnavatelem nařízeno. Základní podmínkou, kterou by měl zaměstnanec splňovat, aby mu bylo zvyšování kvalifikace s podporou zaměstnavatele umožněno, je trvání jeho pracovního poměru minimálně jeden rok a pracovní smlouva by měla být uzavřena na dobu neurčitou.

Ve společnosti Kooperativa poskytuje poradenské a konzultační služby v oblasti studia zaměstnanců při zaměstnání Odbor vzdělávání. Ten také eviduje studijní výsledky zaměstnanců, kteří se studia účastní. Dokumenty, týkající se studia pracovníků, pak Odbor vzdělávání předá oddělení zaměstnaneckých záležitostí, kde jsou uloženy v osobním spise zaměstnance.

⁸³ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 230

⁸⁴ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 231

Typy studia, které mohou pracovníci v rámci zvyšování své kvalifikace absolvovat:

- Distanční studium v délce trvání dvou let korespondenční formou. Studium je zakončeno písemnou zkouškou, titul se neuděluje.
- Vyšší odborné studium v délce trvání dvou až tří let. Studium je ukončeno písemnou prací a její obhajobou. Absolvent obdrží titul Dis. (diplomovaný specialista v oboru).
- Bakalářské studium na vysoké škole v délce trvání tří let. Studium je zakončeno bakalářskou zkouškou a získáním titulu Bc.
- Magisterské studium na vysoké škole v délce trvání pěti let. Studium je zakončeno státní zkouškou a získáním titulu Mgr., resp. Ing.
- Postgraduální (doktorandské) studium na vysoké škole zakončené rigorózní zkouškou a získáním titulu Dr.
- MBA v délce studia dvou let.

V roce 2008 dokončilo kvalifikační studium v Kooperativě 82 zaměstnanců za podpory zaměstnavatele. Toto studium se uskutečňovalo výhradně na základě kvalifikačních dohod. V budoucnu se budou tyto dohody uzavírat jen s pracovníky, u kterých se v budoucnu očekává vyšší pracovní funkce. Dříve bylo v Kooperativě studium umožňováno i ostatním zaměstnancům, ale z důvodu velké finanční náročnosti a převahy zájmu pracovníků nad zájmem zaměstnavatele se od této možnosti upouští.

5.5.2 Nosné vzdělávací kurzy poskytované pracovníkům

Kromě velkého množství e-learningových kurzů nabízí společnost Kooperativa svým pracovníkům i další kurzy, které jsou realizovány především ve školícím středisku Hružův Mlýn. Tyto akce jsou zabezpečovány externími vzdělávacími a poradenskými společnostmi Management Training Center,s.r.o.,SEMIS, s.r.o, APAS a Gradua – CEGOS, s.r.o.

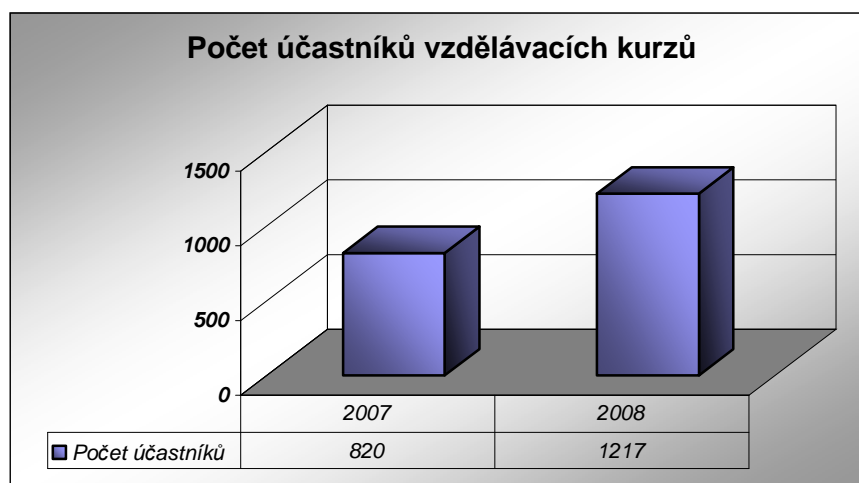
V prvním čtvrtletí roku 2009 byly realizovány následující kurzy:

- Finančnictví pro nefinanční manažery
- Manažerské minimum pro střední management
- Manažerské dovednosti
- Otevřená komunikace
- Emoční trénink I., II.
- Lektorské dovednosti pro pokročilé lektory
- Lektorské dovednosti – zdokonalovací kurz

- Prezentační dovednosti
- Sociální role vedoucího při zajišťování efektivního pracovního výkonu
- Role supervizita
- Projektové řízení pro manažery projektů
- Základy projektového řízení
- Zvládání stresu, hospodaření s časem, organizace práce
- Profesionální telefonování
- Základy korespondence
- Práce s pamětí
- Strategie rychlého čtení
- Společenské aspekty obchodních jednání – Etiketa
- Základy MS Projekt, MS Word, MS Excel a MS PowerPoint.

Množství a struktura nabízených kurzů se každým rokem mění. Např. v roce 2007 bylo nabízeno 26 kurzů, v roce 2008 k tomuto počtu přibýlo dalších 8 kurzů.

V roce 2007 se těchto vzdělávacích akcí zúčastnilo 820 pracovníků, v roce 2008 tento počet vzrostl téměř o 50% na 1217 pracovníků. Situaci znázorňuje následující graf:



Graf 5: Počet účastníků nosných vzdělávacích kurzů

Zdroj: Vlastní zpracování

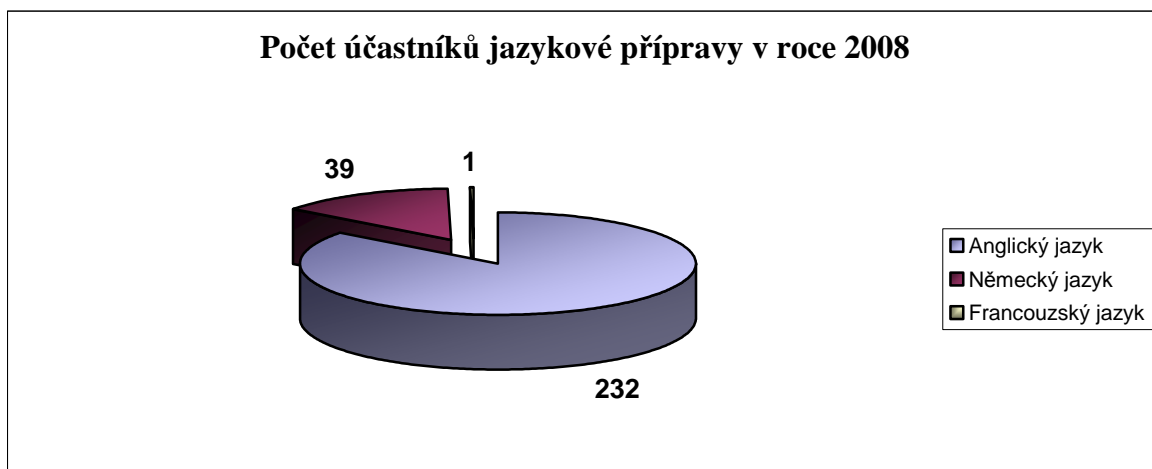
Jednotlivých kurzů se mohou zúčastnit ti pracovníci, pro které je kurz určen (u každého kurzu je definován okruh účastníků). Pro některé kurzy provádí výběr pracovníků vedoucí zaměstnanci spolu s personálním úsekem. Přehled všech vzdělávacích akcí, nabízených v roce 2008, je uveden v Příloze 4.

5.5.3 Jazyková příprava

Za základní jazykovou přípravu je pokládáno jazykové vzdělávání zaměřené na získání předepsaného kvalifikačního stupně jazykové znalosti, přičemž dosažení tohoto stupně může trvat maximálně tři roky. Cílem je nabytí schopnosti studia zahraničních materiálů, písemností a mluvené komunikace se zahraničními partnery.

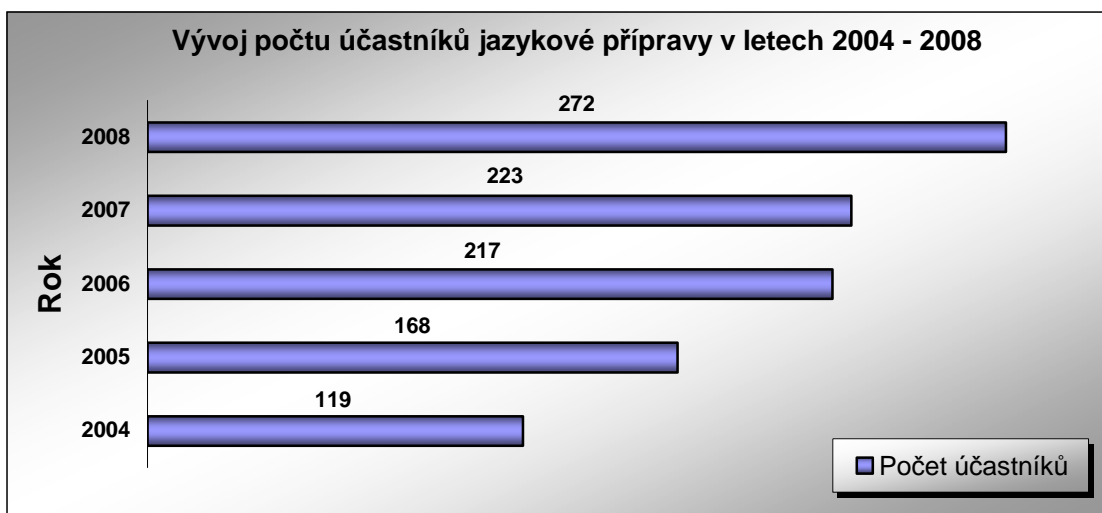
Znalost cizího jazyka, zejména anglického, je důležitá především pro útvary likvidace zahraničních pojistných událostí. Tento útvary je každý den v kontaktu se zahraničními pojišťovacími ústavy i úřady místní správy. Dále je potřebná pro útvary Zajištění a Treasury, jelikož tyto útvary taktéž komunikují se zahraničními partnery. Doplnkovými jazyky jsou němčina a francouzština.

V roce 2008 se studia cizího jazyka podrobilo celkem 272 pracovníků, největší zájem byl o jazyk anglický, dále jazyk německý, o jazyk francouzský projevil zájem pouze jeden uchazeč – viz graf č. 6. Počet účastníků jazykové přípravy každým rokem stoupá, což je zřetelné z grafu č. 7.



Graf 6: Počet účastníků jazykové přípravy dle zvoleného jazyka v roce 2008

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 7: Počet účastníků jazykové přípravy v letech 2004 - 2008

Zdroj: Vlastní zpracování

Jazykové znalosti pracovníků Kooperativy se dělí do pěti kvalifikačních stupňů, jejichž podrobnější popis je uveden v Příloze 5:

- 1 – Základní úroveň
- 2 – Mírně pokročilá úroveň
- 3 – Středně pokročilá úroveň
- 4 – Pokročilá úroveň
- 5 – Velmi pokročilá úroveň

Společnost Kooperativa přispívá na základní a udržovací jazykovou přípravu pouze některým pracovníkům. Výběr účastníků jazykové přípravy je realizován na základě předpisu kvalifikačního stupně jazykové znalosti pro určité pracovní místo. Vzhledem k finančním limitům totiž nelze poskytovat s příspěvkem zaměstnavatele tyto kurzy všem pracovníkům. Proto jsou vybráni jen ti, jejichž pracovní pozice znalost cizího jazyka vyžaduje. Pro tyto účely jsou pracovní pozice rozděleny do 14 kategorií, u kterých je popsána požadovaná úroveň znalosti cizího jazyka. Kategorie jednotlivých pracovních pozic, kterým je umožněna jazyková příprava s příspěvkem zaměstnavatele, jsou uvedeny v Příloze 6.

Předepsanou znalost cizího jazyka pracovník dokazuje **jazykovým auditem** nebo jiným dokladem, který prokazuje nejvyšší dosaženou znalost jazyka. Pokud zaměstnanec nespĺňuje požadovaný kvalifikační stupeň jazykové znalosti, musí ho dosáhnout jazykovou přípravou. Pracovník, jehož pracovní místo znalost cizího jazyka vyžaduje, musí prokázat jazykovou znalost vstupní jazykovou zkouškou a následně absolvovat každých 12 měsíců

další jazykovou zkoušku, která ověří jeho znalosti. Organizaci jazykových auditů zabezpečuje personální úsek ve spolupráci s externí jazykovou školou.

5.5.4 Školení řidičů referentských vozidel

Tímto školením musí projít pracovníci Kooperativy, kteří při výkonu své práce řídí motorová vozidla.⁸⁵ Školení se mohou zúčastnit pracovníci, kteří vlastní platný řidičský průkaz odpovídající skupiny. Při splnění těchto podmínek jsou účastníci povinni se podrobit povinnému školení a přezkoušení, které je upraveno v zákoně č. 247/2000 Sb., o získávání a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel a o změnách některých zákonů.

Školení je realizováno formou e-learningového studia. Cílem tohoto kurzu je seznámit zaměstnance s potřebnými údaji potřebnými pro výkon řidiče a je určeno jako nástupní a opakovací školení. Po absolvování následuje ověřovací test.

Po proškolení je každý řidič referentského vozidla povinen dodržovat Bezpečnostně organizační požadavky k používání firemních vozidel společnosti Kooperativa, se kterými je seznámen (tyto požadavky byly zpracovány v souladu se zákonem 361/2000 Sb., o provozu na pozemních komunikacích a o změnách některých zákonů a s nařízením vlády č. 168/2002 Sb., kterým se stanoví způsob organizace práce a pracovních postupů, které je zaměstnavatel povinen zajistit při provozování dopravy silničními dopravními prostředky).

5.6 Program osobního rozvoje

Program osobního rozvoje zaměstnance (dále jen „PORZ“) je vyhlášen představenstvem a používán jako prioritní systém při obsazování pracovních pozic z vnitřních zdrojů. Optimální obsazování vedoucích pozic je zásadním předpokladem dlouhodobého zajištění úspěšnosti společnosti. Proto by převažující část vedoucích pozic měla být obsazována v prvé řadě vlastními schopnými, perspektivními zaměstnanci, s vysokou identifikací se společností.

Zaměstnanec je do PORZ navrhován přímým nadřízeným první řídící linie ve spolupráci s personálním úsekem. Výběr podléhá schválení příslušného člena představenstva a generálního ředitele. Základem pro výběr zaměstnanců vytypovaných pro tento účel je:

⁸⁵ Netýká se pracovníků, kteří vlastní profesionální řidičský průkaz.

- navržení přímým nadřízeným první řídicí linie,
- vyhodnocení podkladů (pracovního hodnocení), které má personální úsek k dispozici,
- vyhodnocení „assessment centra“ realizovaného personálním úsekem,
- posouzení nezávislým subjektem.

PORZ je prezentován na intranetu Kooperativy. S každým přihlášeným zaměstnancem realizuje personalista na generálním ředitelství rozhovor s cílem zjistit důvod přihlášení do PORZ. Zaměstnanci v tomto programu jsou pravidelně dvakrát do roka hodnoceni prostřednictvím formuláře „hodnocení zaměstnance v PORZ“. Hodnocení výkonu zaměstnance a plnění programu a rozvoje provádí nadřízený zaměstnanec ve spolupráci s odpovědným zaměstnancem personálního úseku.

Programy osobního rozvoje jsou určeny pro

- zaměstnance – specialisty/odborníky,
- manažerské zálohy,
- mladé a perspektivní zaměstnance.

5.6.1 Zaměstnanci – specialisté/odborníci

Zaměstnanci specialisté/odborníci ovlivňují celkovou úspěšnost pojišťovny svou specifickou pracovní schopností. Působí v následujících oblastech:

- tvorba pojistných produktů
- tvorba marketingové strategie
- zajištění
- tvorba provozního systému a logistika provozu
- tvorba metodiky a řízení obchodní služby
- tvorba metodiky a řízení likvidační služby
- řízení investičního portfolia a likvidity
- řízení lidských zdrojů
- ekonomika
- IT.

U zaměstnance specialisty hraje rozhodující roli jeho konkrétní osobní přispění k úspěchům pojišťovny. Zaměstnanci specialisté jsou identifikováni nadřízenými první

řídící linie a jsou schváleni příslušným členem představenstva. Následně je jméno vytipovaného zaměstnance – specialisty sděleno personálnímu úseku.

Personální práce s těmito skupinami zaměstnanců je spojena s výběrem, stabilizací, motivací a systematickým vzděláváním, s prohlubováním a zvyšováním kvalifikace s důrazem na kontextové myšlení.

5.6.2 Manažerské zálohy

V rámci programu manažerským záloh jsou s předstihem vytipováni zaměstnanci, kteří mají předpoklad pro budoucí výkon vedoucí pozice. Je zabezpečován jejich rozvoj způsobilosti k řízení (kvalifikační i osobnostní) a sleduje a vyhodnocuje se jejich profesionální úspěšnost. Vybraní zaměstnanci, kteří jsou schopni a ochotni převzít náročnější pozice, mohou být navrhováni do přípravy na střední nebo vyšší vedoucí pozici na základně pozitivního hodnocení pracovního výkonu. Program manažerských záloh trvá tři až pět let pro přípravu na pozici první řídící linie a dva až čtyři roky pro pozici druhé řídící linie.

Zaměstnanec, který se připravuje na vyšší pracovní pozici musí absolvovat posouzení v rámci assessment centra, který je realizovaný personálním úsekem. Zde jsou zjišťovány schopnosti potřebné v budoucnosti pro vedoucí funkci. Hodnotícími kritérii jsou především kvalifikační úroveň, řídicí schopnosti, zaměřenost na cíl, aktivní přístup ke svěřeným úkolům, komunikační schopnosti, emoční inteligence a rozvojové předpoklady. Výsledkem assessment centra jsou doporučení pro zaměstnance, která slouží jako základna pro řízené vzdělávání.

Ke každému zaměstnanci je během programu volen individuální přístup ze strany přímého nadřízeného a personálního úseku. Každý zaměstnanec má zpracován a chválen program osobního kvalifikačního rozvoje a navržená nutná personální opatření, např. tréninky, školení, workshopy apod. Dále musí tito vybraní zaměstnanci plnit stanové úkoly, které jsou nad rámec jeho pracovních povinností. Tyto úkoly se váží k jeho budoucí pozici. Splnění každého úkolu je vždy písemně hodnoceno přímým nadřízeným ve spolupráci s odpovědným zaměstnancem personálního úseku.

S každým zaměstnancem v programu je dvakrát ročně prováděn hodnotící a rozvojový pohovor, který vede odpovědný zaměstnanec personálního úseku. Při těchto rozhovorech jsou písemně stanoveny cíle a priority pro příští pololetí a diskutovány a analyzovány pracovní výsledky uplynulého období. Cílem těchto rozhovorů je zjistit, co zaměstnancům

v daném programu usnadňuje nebo naopak znemožňuje dosáhnout stanovené cíle a definovat možnosti dalšího vzdělávání a opatření pro rozvoj znalostí a schopností.

Po splnění programu osobního kvalifikačního rozvoje absolvuje zaměstnanec zařazení do přípravy závěrečného hodnocení za účasti nadřízených a personálního úseku, kteří byli zodpovědní za jeho kvalifikační přípravu. Výsledkem musí být jejich jednoznačné rozhodnutí zda zaměstnanec je nebo není (nebo zatím není) připravenou „ rezervou, zálohou“ na příslušnou vedoucí pozici.

5.6.3 Mladí a perspektivní

Do této skupiny patří zaměstnanci, kteří nedovršili věku 30 let, mají vysokoškolské vzdělání a jsou hodnoceni jako zaměstnanci s potenciálem pro výkon vedoucí pozice nebo pozice specialisty. Personální práce s těmito zaměstnanci spočívá především v oblasti jejich vzdělávání, motivace, stabilizace a účelovým, dočasným přeřazením zaměstnance na jiné nebo pracovním profilem obdobné pracovní místo (rotace).

Vzdělávání je zaměřeno na rozvíjení manažerských schopností (řídící schopnosti, řešení konfliktů, zvládání stresu, komunikace atd.) nebo odborných předpokladů a je zajišťováno odborem vzdělávání personálního úseku.

Cílem rotace je získání většího přehledu a praktického poznání o určitém pracovním místě a jeho „okolí“ a také posilování odborných a řídicích kompetencí u „nadějných, mladých“ zaměstnanců.

Doba trvání tohoto programu je tři roky, z toho celková délka rotace činí 18 měsíců.

5.7 Náklady na vzdělávání

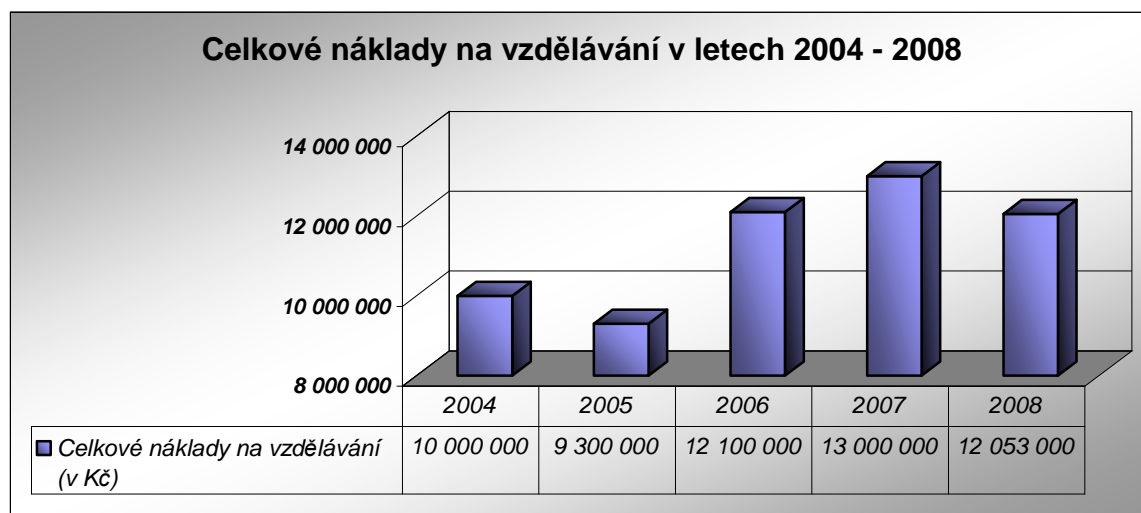
V této kapitole jsou vyčísleny náklady na vzdělávání ve společnosti Kooperativa. Autorka se zaměřila na celkové náklady a jejich strukturu dle podílu jednotlivých vzdělávacích aktivit (jazyková příprava, kvalifikační studium, nosné vzdělávací kurzy a e-learning).

5.7.1 Celkové náklady na vzdělávání

Celkové náklady vynaložené na vzdělávání pracovníků dosáhly v roce 2008 výše 12 053 000 Kč. V porovnání s přecházejícím rokem byly tyto náklady nižší, přestože plán vynaložených nákladů na rok 2008 činil 14 300 000 Kč. Společnost Kooperativa nabízí svým pracovníkům více kurzů realizovaných elektronickou formou, čímž došlo k částečné úspoře nákladů. Ovšem hlavním důvodem snížení nákladů je dopad celosvětové

ekonomické krize na trh pojišťovnictví, který sice v roce 2008 nebyl nijak drastický, ale jistá opatření ve formě úspor si tato situace ve společnosti Kooperativa vyžádala. Vzhledem k této situaci lze snížení nákladů na vzdělávání předpokládat i v roce 2009.

Vývoj celkových nákladů vynaložených na vzdělávání v letech 2004 – 2008 je zobrazen v následujícím grafu:



Graf 8: Celkové náklady na vzdělávání v letech 2004 - 2008

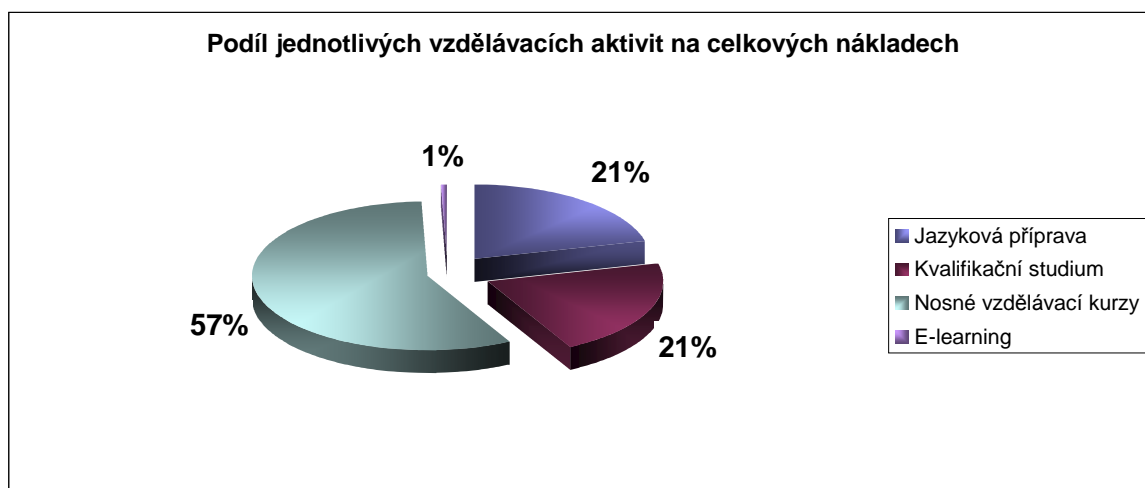
Zdroj: Vlastní zpracování

Na celkových nákladech se nejvíce podílí náklady na nosné vzdělávací kurzy. Dalšími většími položkami jsou náklady na jazykovou přípravu a kvalifikační studium. E-learningové vzdělávání se podílí nejmenší měrou, pouhým jedním procentem. Situace je znázorněna v následující tabulce a grafu:

Tabulka 5: Náklady na jednotlivé vzdělávací aktivity

Vzdělávací aktivita	Náklady (v Kč)
Jazyková příprava	2 530 000
Kvalifikační studium	2 545 000
Nosné vzdělávací kurzy	6 914 000
E-learning	64 000
Celkem	12 053 000

Zdroj: Interní materiály společnosti Kooperativa



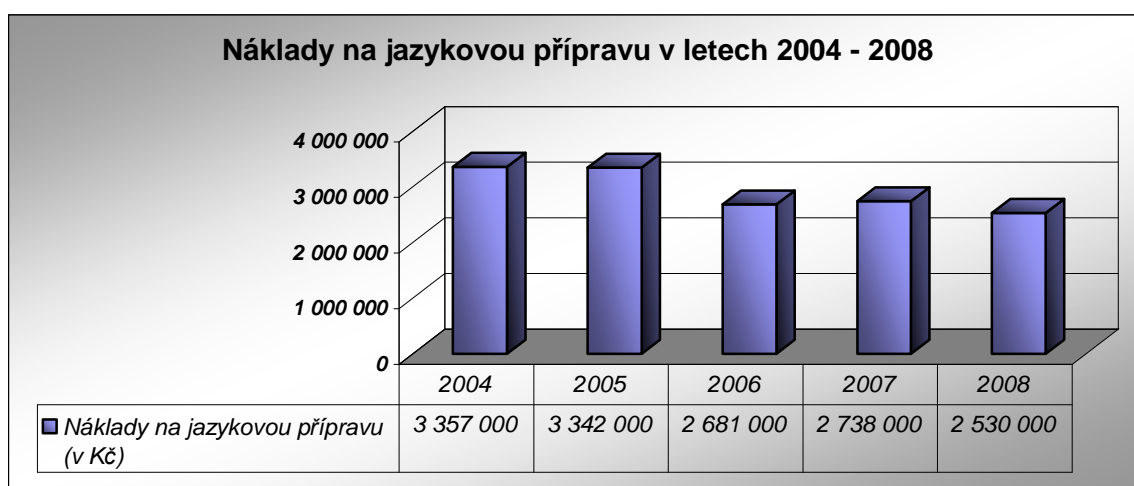
Graf 9: Podíl jednotlivých vzdělávacích aktivit na celkových nákladech

Zdroj: Vlastní zpracování

5.7.2 Náklady na jazykovou přípravu

Podíl těchto nákladů na celkových nákladech každým rokem klesá - v roce 2004 byla na jazykovou přípravu vynaložena třetina celkových nákladů, v roce 2008 jen pětina. Důvodem je větší využívání e-learningových jazykových kurzů, které jsou méně finančně náročné.

Vývoj nákladů na jazykovou přípravu v letech 2004 – 2008 je zobrazen v následujícím grafu:

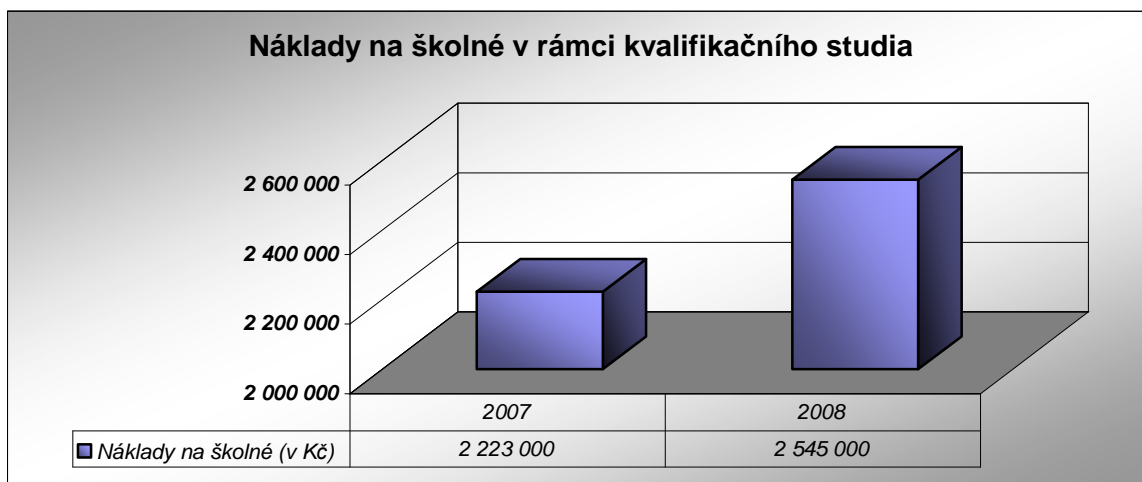


Graf 10: Náklady na jazykovou přípravu v letech 2004 - 2008

Zdroj: Vlastní zpracování

5.7.3 Kvalifikační studium

Do roku 2008 dokončilo kvalifikační studium v Kooperativě 82 zaměstnanců za podpory zaměstnavatele. Náklady na školné byly 2 223 000 Kč v roce 2007 a 2 545 000 v roce 2008, což představuje 21% celkových nákladů (v roce 2008).



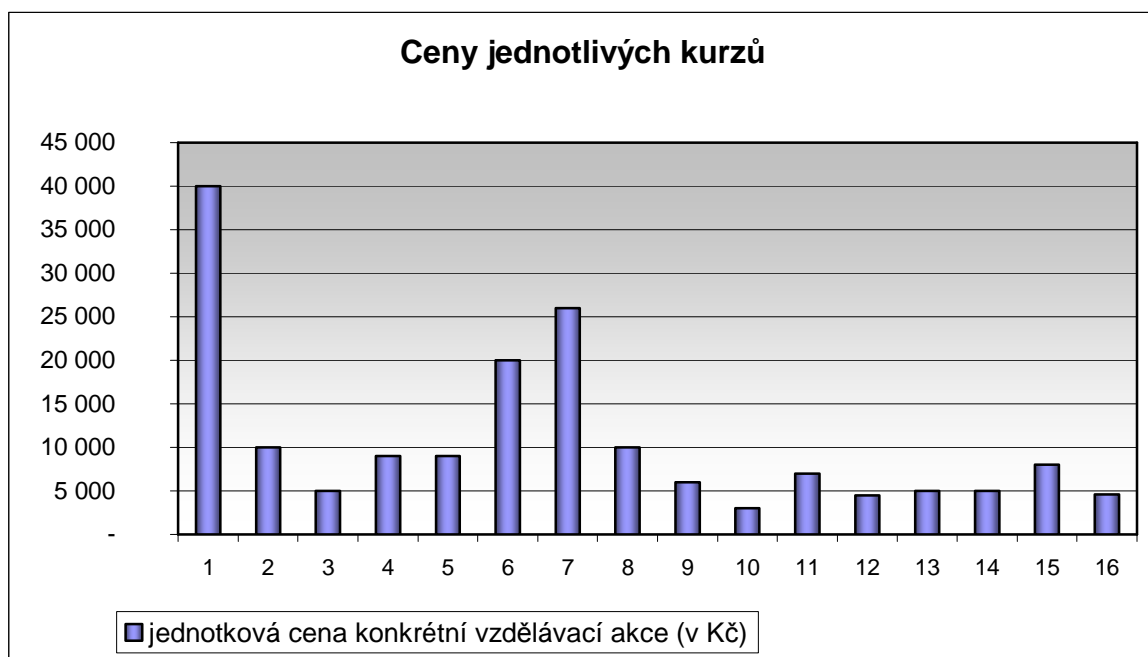
Graf 11: Náklady na kvalifikační studium zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

5.7.4 Nosné vzdělávací kurzy poskytované pracovníkům

Tyto vzdělávací kurzy tvoří největší položku celkových nákladů. Téměř 57% finančních prostředků je vynaloženo právě na tuto oblast vzdělávání. V roce 2008 proběhlo 108 vzdělávacích akcí, kterých se zúčastnilo 1217 zaměstnanců.

Mezi nejdražší nabízený kurz patří Manažerské minimum pro střední management v ceně 40 000 Kč, kterého se zúčastnilo celkem 106 pracovníků. V následujícím grafu jsou uvedeny ceny jednotlivých kurzů, které byly realizovány v prvním čtvrtletí roku 2009 (u některých kurzů nebyla cena uvedena, proto jsou v grafu uvedeny pouze kurzy, u kterých cena uvedena byla).



Graf 12: Ceny jednotlivých kurzů pořádaných v 1.čtvrtletí roku 2009

Zdroj: Vlastní zpracování

Vysvětlivky ke grafu č.12:

- 1 – Manažerské minimum pro střední management
- 2 – Manažerské dovednosti
- 3 – Otevřená komunikace
- 4 – Emoční trénink I.
- 5 – Emoční trénink II.
- 6 – Lektorské dovednosti pro pokročilé lektory
- 7 – Lektorské dovednosti – zdokonalovací kurz
- 8 – Prezentační dovednosti
- 9 – Projektové řízení pro manažery projektů
- 10 – Základy projektového řízení
- 11 – Zvládání stresu, hospodaření s časem, organizace práce
- 12 – Profesionální telefonování
- 13 – Základy korespondence
- 14 – Práce s pamětí
- 15 – Strategie rychlého čtení
- 16 – Společenské aspekty obchodních jednání – Etiketa

5.8 SWOT analýza e-learningového vzdělávání

E-learning je moderní pojetí vzdělávání, které zajišťuje úsporu nákladů a času, pružnost a obrovské možnosti z hlediska přístupu ke vzdělávacím zdrojům. Společnost Kooperativa využívá ke vzdělávání svých pracovníků celou řadu e-learningových kurzů, proto se autorka zaměřila na tuto oblast. Pomocí SWOT analýzy lze definovat silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Na základě zjištěných informací je možné formulovat doporučení a návrhy ke zlepšení.

5.8.1 Silné stránky

Mezi silné stránky e-learningové vzdělávání patří:

- **snížení nákladů a úsporu času**

Během využívání e-learningového vzdělávání odpadají cestovní náklady, jelikož studující nemusí dojíždět na přednášky, s čímž je také spojena výrazná úspora času. Odpadají také náklady za ubytování při vícedenních kurzech nebo seminářích, náklady na lektory a školitele a náklady spojené s pronájmem prostor, které by při běžném způsobu vzdělávání bylo potřeba zajistit.

- **možnost šíření těch nejaktuálnějších informací**

Do e-learningových kurzů je možnost zapracovat během krátké doby veškeré aktuální změny. To zaručuje aktuálnost nabízených kurzů, která je během procesu vzdělávání nezbytná.

- **neomezený počet studujících**

Ve stejném momentě se mohou vzdělávat stovky pracovníků bez toho, aniž by museli někam cestovat, přičemž mají všichni dostupné stejné informace.

- **možnost připojit se k e-learningovému kurzu kdykoliv**

Pracovníci se mohou vzdělávat kdykoliv, kdy jim to vyhovuje, jelikož nejsou vázáni na žádný rozvrh vzdělávací akce. Účastníci vzdělávání mohou takto využít např. různé přestávky v práci nebo volné večery. Podobně také není potřeba organizovat klasické náhradní kurzy pro ty, kteří se z nejrůznějších důvodů nemohli zúčastnit výuky ve vypsáných termínech.

- **přizpůsobení tempa výuky**

Pracovník, který se proškoluje v určité oblasti, nemusí zbytečně trávit čas nad pasážemi, které dobře zná. Naopak se může opakovaně vracet k místům, která mu nejsou jasná a která vyžadují větší úsilí na pochopení a naučení.

- **možnost vracet se ke kurzům**

Velkým přínosem je také možnost pracovníků vracet se kdykoliv ke kurzům, které již absolvovali, aby si osvěžili své znalosti a případně se dozvěděli nové informace.

- **anonymita účastníků**

Někteří pracovníci mohou ocenit, že nehrozí ztrapnění se před ostatními kolegy, pokud např. nedocílili potřebného počtu bodů v testech. Další výhodou je, že počítač vyhodnocuje odpovědi maximálně objektivně.

- **okamžitá zpětná vazba pro tvůrce kurzů**

Z e-learningu mohou jeho tvůrci získávat takřka okamžitě zpětnou vazbu o tom, jaké jsou aktuální potřeby účastníků vzdělávacího programu (co se nepovedlo, o co je největší zájem) a tyto informace mohou použít pro okamžité přizpůsobení vzdělávacího programu těmto potřebám.

- **zjednodušení a zefektivnění distribuce učebních materiálů**

E-learning zjednodušuje a zefektivňuje distribuci učebních materiálů. Odpadá totiž nákladná výroba učebnic, výukové programy jsou přístupné přes internet a lze je také pružně měnit a doplňovat na základě nových poznatků či změn legislativy.

- **relativně běžný způsob vzdělávání v Kooperativě**

V Kooperativě tuto formu vzdělávání postupně využívají od roku 2000, takže stávající zaměstnanci jsou s e-learningem dobře seznámeni.

- **růst počtu účastníků kurzů realizovaných formou e-learningu**

Počet pracovníků, kteří používají e-learning ke vzdělávání, neustále roste. Investované náklady na tuto formu vzdělávání nejsou nízké a proto je potřeba, aby byly kurzy poskytované touto formou dostatečně využívány.

- **vlastní tvůrci e-learningových kurzů**

E-learningové kurzy jsou vytvářeny vlastními pracovníky společnosti Kooperativa, což ušetří nemalé finanční prostředky.

- **dobrá vybavenost počítači**

Všichni zaměstnanci Kooperativy využívají běžně ke své práci počítač a proto odpadají náklady na technickou vybavenost, kterou e-learningové vzdělávání vyžaduje.

5.8.2 Slabé stránky

Slabé stránky e-learningového vzdělávání jsou spatřovány především v následujících oblastech:

- **absence osobního kontaktu s ostatními studenty**

Chybí některé podněty od kolektivu, jako například motivace ke vzájemnému soupeření a nové nápady a postřehy, které si mohou účastníci vzdělávání během běžného způsobu vzdělávání předávat, možnost diskuse apod.

- **absence osobního kontaktu s lektorem**

Někteří pracovníci by během vzdělávání spíše uvítali osobní kontakt s lektorem, než neosobní vzdělávání pomocí počítače. S tím souvisí i ztráta motivace ke vzdělávání ze strany pracovníků společnosti, jelikož někteří potřebují být v kontaktu s autoritou, která je vede.

- **neochota některých pracovníků vzdělání přes počítač**

Ne všichni pracovníci jsou ochotni se vzdělávat přes počítač, protože ne každý s tím má dostatek zkušeností. Z tohoto důvodu je nutné, aby ovládání elektronických kurzů bylo jednoduché a zvládnutelné i pro začátečníky.

- **ne všechna témata lze převést do elektronické podoby**

Některá témata nelze do elektronické podoby převést buď vůbec, nebo se elektronický kurz omezí jen na část problematiky.

- **vysoká časová náročnost na přípravu nových kurzů**

Příprava e-learningových kurzů není úplně jednoduchou záležitostí, má-li kurz skutečně naplnit své poslání. Pouhý převod psaného textu do počítačové podoby k tomu nepostačuje. Vytvoření kvalitních, atraktivních multimediálních materiálů je úloha pro několik odborníků znalých příslušného hardwaru a softwaru.

- **nedostatečné využití e-learningového vzdělávání**

Přestože společnost Kooperativa nabízí široké spektrum e-learningových kurzů, nedochází k jejich plnému využití. Většina zaměstnanců využívá e-learning pouze pro povinné kurzy, mezi které patří Školení bezpečnosti práce a požární ochrany, kurz Vademecum

zaměstnance a kurzy Certifikace pro likvidátory pojistných událostí a pojišťovací zprostředkovatele.

5.8.3 Příležitosti

Ve společnosti Kooperativa lze shledat následující příležitosti v oblasti e-learningového vzdělávání:

- **částečné převedení některých kurzů do e-learningové podoby**

Je zřejmé, že ne všechny kurzy mohou probíhat formou e-learningu. Ovšem u některých kurzů, které obsahují i teoretický výklad, by bylo možné převést tuto část do elektronické podoby s tím, že pro následující klasické školení by si účastníci nastudovali tyto teoretické znalosti. Tím by se zajistila vybavenost účastníků potřebnými základními znalostmi a poté by se mohli lépe soustředit např. na trénink, který elektronickým vzděláváním nahradit nelze. Mezi takto realizované kurzy by mohly patřit např. kurzy obchodních a manažerských dovedností.

- **možnost využití stávajících kurzů novými pracovníky**

Společnost Kooperativa má již zavedený systém e-learningových kurzů a proto nevznikají další náklady na proškolení nových pracovníků, kteří mohou využít již tyto existující kurzy.

- **neustálý vývoj e-learningového vzdělávání**

V oblasti informačních technologií dochází k neustálému vývoji. Z tohoto důvodu lze i u e-learningového vzdělávání očekávat neustálé zlepšování a vývoj kvalitnějších kurzů, které zajistí efektivnější vzdělávání ve společnosti.

5.8.4 Hrozby

Mezi potenciální hrozby e-learningu patří:

- **vysoké náklady na zajištění nových kurzů**

V případě potřeby nových e-learningových kurzů hrozí nebezpečí velkého vynaložení finančních prostředků, jelikož pořízení těchto kurzů není levnou záležitostí.

- **zastaralost technického vybavení**

Vzdělávací prostředí vyžaduje, aby studující disponoval výkonným multimediálním počítačem a prohlížečem poslední verze s potřebnými doplňky. Neustálý vývoj v oblasti e-learningového vzdělávání bude přinášet kurzy s většími technickými požadavky.

Z tohoto důvodu je potřeba do budoucna počítat s tím, že bude potřeba obměnit technické vybavení. S tím samozřejmě souvisí vynaložení nemalých finančních částek, pokud se bude chtít společnost Kooperativa přizpůsobit moderním trendům v elektronickém vzdělávání.

- **nutnost více času stráveného u počítače**

Někteří pracovníci by mohli být neochotní se vzdělávat touto formou, jelikož jsou s počítačem neustále ve styku během plnění svých pracovních povinností. Další čas strávený u počítače pro ně může být přítěží a raději by přivítali možnost jiné formy vzdělávání, než jaký jim nabízí jejich každodenní pracovní nástroj.

5.9 Analýza vlivu vnějšího okolí na vzdělávání pracovníků

Každý podnik (a činnosti v něm probíhající) je ovlivněn charakterem okolí v němž se nachází a v němž působí. Za klíčové jsou považovány následující faktory:

- politické a legislativní,
- ekonomické,
- sociálně – kulturní,
- technické a technologické.

Tyto čtyři faktory a jejich vliv na podnik zkoumá PEST analýza. Autorka se zabývá vlivem těchto faktorů na konkrétní oblast ve společnosti Kooperativa, a to na vzdělávání pracovníků.

5.9.1 Politické a legislativní faktory

Vzdělávání pracovníků je do určité míry regulováno státem prostřednictvím odpovídající legislativy. Proto i ve společnosti Kooperativa jsou některé kurzy realizovány na základě zákonů, které stanovují povinnost proškolit pracovníky před výkonem určitého typu činnosti.

Jedná se o následující legislativu a kurzy:

- **Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce**

Tento zákon stanovuje společnosti Kooperativa povinnost zajistit svým pracovníkům *Kurzy bezpečnosti práce a požární ochrany*.

- **Zákon č. 38/2004 Sb., o pojišťovacích zprostředkovatelích a likvidátorech pojistných událostí**

Podle tohoto zákona je stanovena povinnost každému zaměstnanci pojišťovny, který sjednává pojištění, splnit podmínky odborné způsobilosti a důvěryhodnosti předepsané zákonem. Na základě této povinnosti společnost Kooperativa realizuje *Vzdělávací programy odborné způsobilosti*.

- **Zákon č. 247/2000 Sb., o získávání a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel**

Předpokladem pro řízení referentského vozidla je platný řidičský průkaz odpovídající skupiny, což je základní podmínka stanovená právními předpisy. Další povinností řidiče je povinnost podrobit se povinnému školení a přezkoušení a proto společnost Kooperativa zajišťuje *Školení řidičů referentských vozidel*.

Politické faktory mohou do jisté míry také ovlivnit proces vzdělávání ve společnosti Kooperativa. Existuje totiž možnost čerpat dotace ze zdrojů Evropské unie, a to konkrétně z Evropského sociálního fondu, který je zaměřen na podporu vzdělávacích projektů. Prostředky z tohoto fondu jsou čerpány prostřednictvím operačních programů, které byly stanoveny pro období let 2007 – 2013. Jedná se o následující:

- Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ)
- Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK)
- Operační program Praha – Adaptabilita (OPPA)

Společnost Kooperativa by měla zvážit možnost získání těchto finančních prostředků, které by mohla využít na poskytování nových vzdělávacích aktivit pro zaměstnance.

5.9.2 Ekonomické faktory

Společnost Kooperativa by mohla ovlivnit současná celosvětová ekonomická krize, která se jistě nevyhne ani segmentu pojišťovnictví. Pokud se zhorší její ekonomická situace, lze očekávat menší vynakládání finančních prostředků na vzdělávání pracovníků.

V roce 2008 tato krize do pojišťovnictví zatím zásadním způsobem nepronikla, ovšem je zřetelný mírný pokles růstu tohoto trhu v porovnání s předchozím rokem. U společnosti Kooperativa se tento pokles projevil v úspoře nákladů vynakládaných na vzdělávací aktivity. Tato úspora bude jistě patrná i v roce 2009. V souvislosti s ekonomickou krizí lze totiž očekávat změnu v podílech jednotlivých segmentů.

5.9.3 Sociálně – kulturní faktory

Do sociálně - kulturních vlivů, které mohou ovlivňovat vzdělávání ve společnosti Kooperativa, patří zejména úroveň vzdělání obyvatelstva a ochota vzdělávat se.

Každým rokem roste počet vysokoškolsky vzdělaných obyvatel, čímž se zkvalitňuje lidský kapitál. Také společnost Kooperativa nabízí svým pracovníkům možnost kvalifikačního studia na vysokých školách s příspěvkem zaměstnavatele, což se jí následně vrátí v podobě vzdělaných a kvalitních pracovníků.

Ochota vzdělávat se vykazuje v porovnání s minulostí růst. Lidé se nebojí i ve vyšším věku prohlubovat své vědomosti a znalosti. Vědí, že jim pomohou lépe obstát na trhu práce, což je pro ně do jisté míry motivujícím faktorem.

5.9.4 Technické a technologické faktory

Technické a technologické faktory ovlivňují vzdělávání ve společnosti Kooperativa zejména v oblasti e-learningu. V oblasti informačních technologií dochází k neustálému vývoji. Z tohoto důvodu lze i u e-learningového vzdělávání očekávat neustálé zlepšování a vývoj kvalitnějších kurzů, které zajistí efektivnější vzdělávání ve společnosti Kooperativa. Na druhou stranu s sebou tento neustálý vývoj nese i větší technické požadavky na vybavení, s čímž souvisí nemalé vynaložení finančních prostředků.

Moderní doba přináší i moderní technologie vzdělávání a dá se předpokládat, že e-learning se stane v budoucnosti nejrozšířenější formou vzdělávání.

5.10 Doporučení a návrhy ke zlepšení procesu vzdělávání

Na základě provedené analýzy vzdělávání, swot analýzy e-learningového vzdělávání a PEST analýzy byla vytvořena některá doporučení a návrhy ke zlepšení procesu vzdělávání ve společnosti Kooperativa.

Při definici potřeb vzdělávání je důležité, aby tuto činnost prováděli přímí nadřízení pracovníků, kterých se má vzdělávání týkat. To může být prospěšné hned z několika důvodů. V první řadě se zajistí, že pořádané kurzy budou přesně odpovídat potřebám vzdělávání. Dalším přínosem bude větší efektivita vzdělávání, tzn. že vzdělávacích aktivit se budou účastnit jen ti pracovníci, kteří znalosti získané během vzdělávání uplatní při výkonu své práce. V současné době lze tento problém shledávat u kurzů jazykové přípravy

pracovníků. Těchto kurzů by se měli zúčastňovat zejména ti, kteří cizí jazyk využijí při své vykonávané práci. Tím by došlo ke snížení nákladů na tyto kurzy a ušetřené finanční prostředky by se mohly využít na jiné vzdělávací aktivity, které by byli pro pracovníky přínosnější.

Po skončení vzdělávací aktivity je ve společnosti Kooperativa prováděno hodnocení vzdělávání. Je prováděno pouze formou hodnotícího dotazníku. Zjistit přínosy a náklady procesu vzdělávání je velice důležité a proto by měla být této fázi věnována větší pozornost. Hodnotící dotazník je vyplňován bezprostředně po skončení vzdělávací akce, což je nedostatečné. Společnost Kooperativa by se měla zaměřit na hodnocení vzdělávání v delším časovém horizontu, tj. provádět hodnocení i v průběhu výkonu pracovních povinností pracovníků, kteří prošli vzdělávacím procesem. Bylo by vhodné se zabývat následujícími otázkami:

- *jaká je míra osvojení rozvíjených znalostí nebo dovedností* – tzn. realizovat pravidelné testování pracovníků, např. prostřednictvím e-learningu,
- *do jaké míry uplatňují absolventi vzdělávání získané dovednosti a znalosti v praxi* – tzn. jak jsou využívány získané znalosti při výkonu práce, zda se změnilo pracovní chování po absolvování vzdělávacích aktivit – zjišťovat tedy, nakolik byla daná vzdělávací aktivita přínosná.

Ve společnosti Kooperativa je kromě klasických metod vzdělávání využíváno i e-learningové vzdělávání. Prostřednictvím tohoto způsobu vzdělávání nabízí společnost velké množství kurzů, které ale bohužel nejsou dostatečně využívány. Pracovníci využívají tuto možnost vzdělávání převážně k povinným školením. Vzhledem k dobrému technickému vybavení a kvalitním elektronickým kurzům by bylo dobré pracovníky motivovat k většímu využívání tohoto způsobu vzdělávání. Zejména vedoucí pracovníci by měli svým podřízeným vhodně prezentovat výhody e-learningu. Pomoci by mohla i kombinovaná forma studia – část kurzu by účastníci vzdělávání nastudovali pomocí elektronických kurzů (např. teoretické znalosti) a další část by proběhla klasickou metodou s lektorem, kde by byly procvičovány a trénovány nastudované znalosti. Tento způsob by šel využít zejména při kurzech obchodních a manažerských dovedností.

Dobře zavedený systém e-learningového vzdělávání by bylo vhodné více využívat také z důvodu potřeby větší úspory nákladů, kterou má za následek současná ekonomická krize. Její dopad na trh pojišťovnictví v roce 2008 nebyl sice nijak drastický, ale jistá opatření ve formě úspor si tato situace ve společnosti Kooperativa vyžádala. Vzhledem

k této situaci lze snížení nákladů na vzdělávání předpokládat i v roce 2009. Z toho důvodu by autorka doporučovala převést více kurzů poskytovaných pracovníkům do elektronické podoby, což zajistí menší vynakládání finančních prostředků na vzdělávání pracovníků.

Společnost Kooperativa by také měla zvážit možnost využívání dotací ze zdrojů Evropské unie. Existuje totiž možnost čerpat finanční prostředky z Evropského sociálního fondu, který je zaměřen na podporu vzdělávacích projektů. Prostředky z tohoto fondu jsou rozdělovány prostřednictvím operačních programů, které byly stanoveny pro období let 2007 – 2013. Jedná se o

- Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ)
- Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK)
- Operační program Praha – Adaptabilita (OPPA)

Získané finanční prostředky by společnost Kooperativa mohla využít na rozšíření nebo zkvalitnění vzdělávacích aktivit.

5.11 Shrnutí

V této kapitole byla provedena analýza vzdělávání a rozvoje pracovníků ve společnosti Kooperativa. Byl popsán proces vzdělávání tak, jak je realizován právě v této společnosti. Dále se autorka zabývala konkrétními formami a způsoby vzdělávání stávajících a nových pracovníků. Následně byla vytvořena SWOT analýza e-learningového vzdělávání, která pomohla identifikovat silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby tohoto způsobu vzdělávání. Autorka také provedla analýzu vlivu vnějšího okolí na proces vzdělávání v této společnosti a analýzu nákladů vynaložených na vzdělávání. Na základě zjištěných skutečností byla společnosti Kooperativa předložena doporučení a návrhy ke zlepšení procesu vzdělávání a rozvoje pracovníků.

6. ZÁVĚR

Společnost Kooperativa má velký zájem na tom, aby všichni její zaměstnanci byli skutečnými odborníky a profesionály ve svém oboru. Z tohoto důvodu svým zaměstnancům poskytuje celou řadu vzdělávacích aktivit a akcí. Podporuje jazykovou přípravu, nabízí velkou nabídku e-learningových kurzů a umožňuje kvalifikační studium. Oblastí lidských zdrojů se ve společnosti Kooperativa zabývá Personální úsek, který navrhuje personální strategii a politiku společnosti a také zabezpečuje jejich uplatňování.

Cílem této diplomové práce bylo provést analýzu procesu vzdělávání a rozvoje ve společnosti Kooperativa a na základě zjištěných nedostatků předložit návrhy a doporučení ke zkvalitnění a zefektivnění procesu vzdělávání.

Prvním krokem úspěšného vzdělávacího procesu je vždy kvalitní identifikace potřeb vzdělávání. Ve společnosti Kooperativa vychází identifikace potřeb z informací o organizaci jako celku, z jejích záměrů a strategických cílů. Dále vychází z popisu pracovních míst. Při definici potřeb vzdělávání je důležité, aby tuto činnost prováděli přímí nadřízení pracovníků, kterých se má vzdělávání týkat. Zajistí se tím, že kurzy pořádané společností Kooperativa budou přesně odpovídat potřebám vzdělávání. Dále je potřebné zajistit, aby se vzdělávání účastnili především ti pracovníci, kteří znalosti získané během vzdělávání uplatní při výkonu své práce. Ve společnosti Kooperativa lze tento problém shledat především u kurzů jazykové přípravy pracovníků.

Po úspěšné identifikaci potřeb vzdělávání je sestaven plán vzdělávání, který je stanoven vždy na příslušný rok. Samotná realizace vzdělávání probíhá nejčastěji ve školících a počítačových učebnách společnosti Kooperativa nebo ve vlastním školícím středisku Hrůzův Mlýn. Vzdělávání se účastní jak stávající, tak noví pracovníci. Stávající pracovníci se vzdělávají z důvodu prohlubování svých profesních znalostí, které jsou potřebné pro jejich pracovní pozici. Noví pracovníci musí povinně projít školením profesního minima a dalšími kurzy, bez jejichž absolvování by jejich působení ve společnosti Kooperativa nebylo možné. Společnost Kooperativa realizuje vzdělávání svých pracovníků prostřednictvím vlastních (interních) vzdělavatelů a také pomocí externích vzdělávacích institucí. Nejvíce se ke vzdělávání využívá přednáška spojená s diskusí, e-learning, mentoring a instruktáží při výkonu práce.

E-learningové vzdělávání je ve společnosti Kooperativa na velice dobré úrovni. Z provedené SWOT analýzy ovšem vyplývá jeho nedostatečné využívání. Vzhledem

k dobrému technickému vybavení a kvalitním kurzům autorka doporučuje více motivovat pracovníky k využívání elektronických kurzů. Zejména vedoucí pracovníci by měli svým podřízeným vhodně prezentovat výhody e-learningu. Dobře zavedený systém e-learningového vzdělávání by bylo vhodné více využívat také z důvodu potřeby větší úspory nákladů, kterou má za následek současná ekonomická krize. Autorka proto navrhla převést více kurzů do elektronické podoby, což zajistí menší vynakládání finančních prostředků na vzdělávání pracovníků.

Proces vzdělávání je ukončen hodnocením vzdělávacích aktivit. Společnost Kooperativa provádí tuto činnost pouze formou hodnotícího dotazníku. Zjistit přínosy a náklady procesu vzdělávání je velice důležité a proto autorka doporučila věnovat fázi hodnocení větší pozornost. Navrhla vykonávat hodnocení vzdělávání v delším časovém horizontu, tj. provádět hodnocení i v průběhu výkonu pracovních povinností pracovníků, kteří prošli vzdělávacím procesem. Dále doporučila zjišťovat, jak jsou využívány získané znalosti při výkonu práce a zda se změnilo pracovní chování zaměstnanců po absolvování vzdělávacích aktivit.

Společnost Kooperativa by také měla zvážit využívání dotací ze zdrojů Evropské unie. Autorka předložila možnost čerpat finanční prostředky z Evropského sociálního fondu, který je zaměřen na podporu vzdělávacích projektů. Získané finanční prostředky by společnost mohla využít na rozšíření nebo zkvalitnění vzdělávacích aktivit.

Přes některé zjištěné nedostatky shledává autorka proces vzdělávání ve společnosti Kooperativa kvalitním. Společnost si je dobře vědoma, jak důležité je investovat do vzdělávání svých pracovníků, pokud chce zvyšovat svou výkonnost a být úspěšná. Tato investice se jí vrací v podobě silného postavení na trhu, o čemž vypovídá například získané ocenění Pojišťovna roku 2008.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, M.: *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, ISBN 80-7169-614-5
- [2] ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, ISBN 80-247-0469-2
- [3] BELCOURT, M., WRIGHT, P.C.: *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing, 1998, ISBN 80-7169-459-2
- [4] BĚLOHLÁVEK, F.: *Management*. Olomouc: Rubico, 2001, ISBN 80-85839-45-8
- [5] DE CENZO, D.A., ROBBINS, S.P.: *Human resource management*. USA, New York: Mc Graw-Hill, 1999, ISBN 0-471-29989-8
- [6] DONELLY, J.H., GIBSON J., IVANCEVICH J.: *Management*. Praha: Grada, 1997, ISBN 80-7169-422-3
- [7] DOWLING, P.J., WELCH, D.E., SCHULER, R.S.: *International human resource management*. Cincinnati: South-Western, 1999, ISBN 0-538-86137-1
- [8] HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1457-8
- [9] KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2001, ISBN 80-7179-389-2
- [10] KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2002, ISBN 80-7261-033-3
- [11] MOSELSKÁ, H., ROŠICKÝ, S., ŠABATOVÁ, M.: *Personální management*, Hradec Králové: Gaudeamus při UHK, 2003, ISBN 80-7041-485-5
- [12] URBAN, J.: *Řízení lidí v organizaci, personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing, 2003, ISBN 80-86395-46-4
- [13] VEBER, J. a kol.: *Management – Základy – prosperita – globalizace*. Praha: Management Press, 2005, ISBN 80-7261-029-5
- [14] VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1904-7

- [15] VYSUŠIL, J.: *Základy managementu*, Praha: HZ Praha, 1996, ISBN 80-86009-00-9
- [16] WALKER, A.J.: *Moderní personální management – nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing, 2003, ISBN 80-247-0449-8

INTERNETOVÉ ZDROJE

- [17] Business Info. *OP Lidské zdroje a zaměstnanost*. Publikováno 2009 [cit. 2009-02-21]. Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/op-lzz/1001610>>
- [18] Databáze firem. *Kooperativa pojišťovna, a.s.* Publikováno 2009 [cit. 2009-03-20]. Dostupné z: <<http://www.hbi.cz/cs/firmy/kooperativa-pojistovna-as-vienna-insurance-group-praha-1-C00446.html>>
- [19] Euroskop. *Fondy EU*. Publikováno 2008 [cit. 2009-02-20]. Dostupné z: <<http://www.euroskop.cz/43/sekce/fondy-eu>>
- [20] Evropská komise. *Evropský fond pro regionální rozvoj*. Publikováno 17.7. 2008 [cit. 2009-02-20]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/regionalpolicy/funds/feder/index_cs.htm>
- [21] Evropský sociální fond v ČR. *Evropský sociální fond v ČR*. Publikováno 2008 [cit.2009-02-20]. Dostupné z: <<http://www.esfcr.cz/evropsky-socialni-fond-v-cr>>
- [22] Evropský sociální fond v ČR. *Operační programy 2007 – 2013*. Publikováno 2008 [cit. 2009-02-20]. Dostupné z: <<http://www.esfcr.cz/07-13>>
- [23] Jobs osobnosti. *Zdenka Brázdová – Jak analyzovat vzdělávací potřeby?* Publikováno 04.08 2008 [cit. 2009-01-17]. Dostupné z: <[http://osobnosti.jobs.cz/skolstvi-a-vzdelavani/zdenkabrazdova/clanek/?tx_wecknowledgebase_pi1\[tt_news\]=122&tx_wecknowledgebase_pi1\[backPid\]=175&cHash=370dcbd6d2](http://osobnosti.jobs.cz/skolstvi-a-vzdelavani/zdenkabrazdova/clanek/?tx_wecknowledgebase_pi1[tt_news]=122&tx_wecknowledgebase_pi1[backPid]=175&cHash=370dcbd6d2)>
- [24] Komora. *Vzdělávání pro konkurenceschopnost*. Publikováno 2006 [cit. 2009-02-21]. Dostupné z: <<http://www.komora.cz/hk-cr/inmp/knihovna-informaci-pro-podnikani/podpora-podnikani-dotace/vzdelavani-pro-konkurenceschopnost/default.aspx>>
- [25] Praha-fondy. *Operační program Praha – Adaptabilita*. Publikováno 03.01.2008 [cit. 2009-02-21]. Dostupné z: <<http://www.prahafondy.eu/cz/oppa.html>>
- [26] Sigmin. *EU a strukturální fondy*. Publikováno 2008 [cit. 2009 – 02 - 20]. Dostupné z: <<http://www.sigmin.cz/cs/informace/eu-a-strukturalni-fondy>>

- [27] Spiralis. *Strategie personálního řízení* [online]. Publikováno 2007 [cit. 2009-01-15]. Dostupné z: <http://209.85.135.104/search?q=cache:kzaS2AsTYpgJ:www.spiralis-os.cz/personalni_management_workshop/pers_man_workshop_strategie.doc+person%C3%A1ln%C3%AD+strategie&hl=cs&ct=clnk&cd=22&gl=cz>
- [28] Strukturální fondy. *Fondy Evropské unie*. Publikováno 2008 [cit. 2009-02-20]. Dostupné z: <<http://www.strukturalni-fondy.cz>>
- [29] Strukturální fondy EU. *Operační programy České republiky pro využívání strukturálních fondů EU v období 2007 – 2013*. Publikováno 16. 8. 2006 [cit. 2009-02-20]. Dostupné z: <<http://www.strukturalnifondy.info/clanek.php?clanek=1760>>
- [30] Strukturální fondy. *Regionální politika EU*. Publikováno 2008 [cit. 2009-02-20]. Dostupné z: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/regionalni-politika>>

ZÁKONY

- [31] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů
- [32] Zákon č. 363/1999 Sb., o pojišťovnictví a o změně některých souvisejících zákonů
- [33] Zákon č. 38/2004 Sb., o pojišťovacích zprostředkovatelích a likvidátorech pojistných událostí
- [34] Zákon č. 247/2000 Sb., o získávání a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel a o změnách některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů

DALŠÍ ZDROJE

- [35] Interní materiály společnosti Kooperativa

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Fondy a iniciativy Evropské unie	40
Tabulka 2: Podíly společnosti Kooperativa, a.s.....	48
Tabulka 3: Obrat a zisk společnosti Kooperativa v letech 2001 - 2007	52
Tabulka 4: Počet pracovníků dle dosaženého vzdělání	57
Tabulka 5: Náklady na jednotlivé vzdělávací aktivity	78

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Systém formování pracovních schopností člověka'	24
Obrázek 2: Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků organizace.....	27
Obrázek 3: Potřeby vzdělávání	28
Obrázek 4: Model procesu identifikace potřeb vzdělávání	30
Obrázek 5: Přehled otázek důležitých k vypracování plánu vzdělávání	31
Obrázek 6: Prvky procesu realizace vzdělávání	32

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Obrat společnosti Kooperativa v letech 2001 - 2007	52
Graf 2: Zisk společnosti Kooperativa v letech 2001 – 2007	52
Graf 3: Věková struktura pracovníků	57
Graf 4: Vzdělanostní struktura pracovníků.....	58
Graf 5: Počet účastníků nosných vzdělávacích kurzů	71
Graf 6: Počet účastníků jazykové přípravy dle zvoleného jazyka v roce 2008.....	72
Graf 7: Počet účastníků jazykové přípravy v letech 2004 - 2008.....	73
Graf 8: Celkové náklady na vzdělávání v letech 2004 - 2008.....	78
Graf 9: Podíl jednotlivých vzdělávacích aktivit na celkových nákladech.....	79
Graf 10: Náklady na jazykovou přípravu v letech 2004 - 2008	79
Graf 11: Náklady na kvalifikační studium zaměstnanců.....	80
Graf 12: Ceny jednotlivých kurzů pořádaných v 1.čtvrtletí roku 2009.....	81

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 - Hodnotící dotazník.....	99
Příloha 2 - Poskytované e-learningové kurzy	100
Příloha 3 - Průběh vzdělávání a certifikace obchodní služby.....	101
Příloha 4 - Přehled vzdělávacích akcí v roce 2008.....	105
Příloha 5 - Kvalifikační stupně jazykové znalosti	106
Příloha 6 - Kategorie pracovních pozic dle kvalifikačního stupně jazykové znalosti.....	108

PŘÍLOHY

Příloha 1 - Hodnotící dotazník

Akce:

Místo a termín konání vzdělávací akce	
Lektor vzdělávací akce: (společnost /jméno a příjmení)	

Jméno a příjmení účastníka vzdělávací akce	
---	--

Vaše osobní hodnocení vzdělávací akce – zpětná vazba

Prosíme Vás, abyste věnovali chvíli času zamyšlení nad průběhem této vzdělávací akce a podělili se s námi o svůj názor, který využijeme dále při přípravě dalších vzdělávacích akcí pro Vás i Vaše kolegy.

Zaškrtněte, prosím, nejvhodnější variantu s použitím školské stupnice. Uvítáme i Vaše slovní hodnocení vzdělávací akce.

1	Přínos vzdělávací akce z hlediska Vámi zastávané pozice v Kooperativě	1	2	3	4	5
1.1	Slovní hodnocení:					
2	Vystupování lektora	1	2	3	4	5
2.1	Slovní hodnocení:					
3	Studijní materiály	1	2	3	4	5
3.1	Slovní hodnocení:					
4	Užitek pro Vás osobně	1	2	3	4	5
4.1	Slovní hodnocení:					
5	Organizační zajištění	1	2	3	4	5
5.1	Slovní hodnocení:					
6	Hodnocení a Vaše vnímání skupiny účastníků	1	2	3	4	5
6.1	Slovní hodnocení:					
7	Komu byste program z hlediska přínosu doporučil/a:					
8	Jaké zaměření byste uvítal/a pro svůj další profesní rozvoj:					
9	Další náměty:					

Odbor vzdělávání personálního úseku Vám děkuje za vyplnění.

Zdroj: Interní materiály společnosti Kooperativa

Příloha 2 - Poskytované e-learningové kurzy

- **Vademecum zaměstnance Kooperativy**
- **Základní právní normy pro zaměstnance Kooperativy**
- **Kurz pojistného práva**
- **Pojištění osob pro pojišťovací poradce**
- **Externí kurzy** - Bezpečnost práce pro zaměstnance, Bezpečnost práce pro vedoucí zaměstnance, Bezpečnost práce pro administrativní zaměstnance, kurzy Požární ochrana pro vedoucí zaměstnance, Požární ochrana pro zaměstnance a kurz Školení řidičů referentských vozidel.
- **Opatření proti legalizaci výnosů z trestné činnosti pro pojišťovací zprostředkovatele**
- **Likvidační směrnice 3600-1/2006**
- **Základní seznámení s provozním systémem Golem**
- **Elektronická hlášení**
- **Certifikované vzdělávání likvidátorů PU z pojištění osob**
- **Likvidace pojistných událostí na motorových vozidlech**
- **Penzijní připojištění**
- **Stavební spoření**

Příloha 3 - Průběh vzdělávání a certifikace obchodní služby

Příprava je rozdělena na jednotlivé moduly o celkové délce trvání šesti měsíců.

▪ 1 měsíc

Na počátku vzdělávací akce se nejprve vyřeší personální záležitosti – uchazeč vyplní osobní dotazník, podepíše dohodu o zkušební době, prohlášení o mlčenlivosti, pracovní smlouvy, je proškolen ohledně bezpečnost práce apod. Během tohoto prvního měsíce je kurz rozdělen na dvě oblasti, na Obecnou přípravu a Základní specializovanou přípravu.

Obecná příprava je zaměřena na poskytnutí základních informací o společnosti a pojišťovnictví. Je rozdělena do třech modulů.

- Obsahem *Modulu O1* jsou základní informace o pojišťovnictví, historie pojišťovnictví, filozofie pojišťovnictví, vývoj a nové trendy v pojišťovnictví, standardy kvality, etický kodex v pojišťovnictví, normy chování, standardy vnitřní a vnější komunikace, představení Kooperativy, pojišťovny, a.s., historie, akcionáři, obchodní politika, strategie, hospodářské výsledky, organizační struktura společnosti a agentury, harmonogram zaškolení.
- *Modul O2* je zaměřen na komunikační dovednosti, telefonování, jsou vznášeny základní námítky a také se zjišťuje, co účastníci od práce pojišťovacích zprostředkovatelů očekávají a jaký je jejich cíl.
- V *Modulu O3* jsou probírány právní úpravy v pojišťovnictví, základní přehled zákonů týkajících se pojišťovnictví a předcházení legalizaci výnosů z trestné činnosti. Každý z těchto modulů má rozsah jednoho dne.

Základní specializovaná příprava, neboli příprava pro výkon profese, je rozdělena do pěti modulů.

- *Modul Z 1.1* je zaměřen na Investiční životní pojištění a připojištění, jednorázové pojištění, filozofii životního pojištění, proškolení pojištění, účastníci jsou dále seznámeni se sazbami a následným výpočtem pojistného, vyplněním pojistné smlouvy.
- Program *Modul Z 1.2* je stejný jako u předcházejícího modulu, s tím rozdílem, že je probíráno Důchodové životní pojištění a připojištění. Po absolvování těchto dvou modulů následuje test k věření získaných znalostí a po jeho úspěšném složení obdrží účastník certifikát, dokládající proškolení v dané problematice.

- Následuje *Modul Z 1.3*, který je zaměřen na komunikační dovednosti, jednání s klientem, plánování, telefonování, zvládání námitek, doporučení a trénink modelových situací.
- V *Modulu Z 1.4* jsou trénovány modelové situace, např. telefonické sjednání schůzky, jednání s klientem, zvládání námitek apod.
- Během posledního *Modulu Z 1.5* musí všichni účastníci absolvovat odborné zkoušky pro základní stupeň odborné způsobilosti dle zákona o pojišťovacích zprostředkovatelích a samostatných likvidátorech pojistných událostí. Bez této odborné zkoušky není možné vykonávat zprostředkovatelskou činnost. Tyto odborné zkoušky jsou blíže popsány v kapitole 5.4.3 Vzdělávací programy odborné způsobilosti. Modul je následně ukončen vydáním osvědčení o odborné způsobilosti

Další povinností účastníků je práce v terénu a uzavření minimálně dvou kusů smluv životního pojištění. Po splnění všech podmínek má nově nastupující pojišťovací poradce nárok na tzv. zaškolovací příspěvek.

▪ 2. měsíc

Během druhého měsíce účastníci absolvují základní specializovanou přípravu a práci v terénu. Specializovaná příprava je složena ze čtyř modulů.

- *Modul Z 2.1* zahrnuje rozbor činností pojišťovacího poradce. Probíhá „motivační porada“ s nováčky (diskuse, předávání zkušeností), probírají se individuální nedostatky uchazečů a také jsou stanoveny úkoly na další měsíc.
- V *Modulu Z 2.2* jsou dle zjištěných potřeb z „motivační porady“ proškoleny komunikační dovednosti, asertivita, jednání s klientem, telefonování, zvládání námitek, péče o klienta. Dále se trénují modelové situace a uskutečňuje se práce v terénu za doprovodu trenéra.
- *Modul Z 2.3* je zaměřen na proškolení v oblasti produktů – Stavební spoření, Pojištění dětí a Kapitálové životní pojištění pro případ smrti nebo dožití. Modul je ukončen testem a následným obdržetím certifikátu o proškolení v dané problematice.
- *Během modulu Z 2.4* musí všichni absolvovat e-learningový kurz Profesního minima pro nové zaměstnance, kteří musí tento kurz absolvovat nejpozději do dvou měsíců od nástupu do pracovního poměru.

Kromě absolvování modulů je vykonávána práce v terénu, během které je každý účastník povinen uzavřít minimálně 4 kusy smluv životního pojištění.

▪ 3.měsíc

Třetí měsíc je specializovaná příprava rozdělena pouze do dvou modulů, školení je více směřováno na práci v terénu.

- Obsah *Modulu Z3.1* je zaměřen podle zjištěných potřeb. Účastníci se zdokonalují v komunikačních dovednostech, asertivitě, jednání s klientem, plánování, telefonování, zvládání námitek, péči o klienta. Také se trénují modelové situace.
- Během *Modul Z 3.2* jsou školeny produkty Pojištění rodinných domů a Pojištění domácností. Modul je ukončen testem a získáním certifikátu, který dokládá proškolení v dané problematice.

Během práce v terénu vzniká povinnost uzavřít minimálně 4 kusy smluv životního pojištění s tím, že požadovaný výkon za 1.-3. měsíc je minimálně 10 kusů smluv toho pojištění. Při nesplnění podmínek je s pojišťovacím poradcem ukončena spolupráce, případně je mu z rozhodnutí ředitele agentury nabídnuta externí spolupráce.

▪ 4. měsíc

Příprava je rozdělena do 4 modulů, dále probíhá práce v terénu.

- *Modul Z 4.1* zahrnuje rozbor činností pojišťovacího poradce. Probíhá „motivační porada“ s nováčky (diskuse, předávání zkušeností), probírají se individuální nedostatky uchazečů a také jsou stanoveny úkoly na další měsíc. Součástí je také „motivační porada“ s obchodním ředitelem příslušné agentury.
- *Modul Z 4.2* je zaměřen na prodejní dovednosti dle harmonogramu školení příslušné agentury a dále na práci v terénu.
- Během *Modulu Z 4.3* jsou proškoleny další produkty životního pojištění a připojištění. Modul je ukončen testem a získáním certifikátu.
- *Modul Z 4.4* je také zaměřena na produktové školení, a to na povinné ručení a havarijní pojištění. Je ukončen testem a získáním certifikátu.

Během čtvrtého měsíce musí pojišťovací poradce uzavřít minimálně 8 ks smluv, z toho minimálně 4 kusů životního pojištění.

▪ 5. měsíc

Během pátého měsíce jsou realizovány dva moduly a dále probíhá práce v terénu.

- *Modul Z 5.1* je zaměřen na prodejní dovednosti dle harmonogramu školení příslušné agentury.

- Obsahem *Modulu Z 5.2* je práce s portfoliem finančních produktů, orientace na klienta a výběr nejvhodnější formy ukládání finančních prostředků.

Minimální počet smluv uzavřených je stejný jako v předcházejícím měsíci.

▪ **6. měsíc**

Šestý, poslední měsíc certifikace pojišťovacího poradce, je rozdělen do dvou modulů.

- *Modul Z 6.1* zahrnuje rozbor činností pojišťovacího poradce. Probíhá „motivační porada“ s nováčky (diskuse, předávání zkušeností), probírají se individuální nedostatky uchazečů.
- Modul 6.2 je zaměřen na prodejní dovednosti dle harmonogramu školení příslušné agentury.

Následuje práce v terénu, během které musí pojišťovací poradce uzavřít minimálně 8 kusů smluv, z toho minimálně 4 kusy smluv životního pojištění.

V průběhu této **šestiměsíční certifikace** musí pojišťovací poradci **uzavřít minimálně 34 smluv**, z toho minimálně 22 smluv životního pojištění. V případě nesplnění této podmínky je s pojišťovacím poradcem ukončena spolupráce, případně je mu nabídnuta spolupráce externí.

Příloha 4 - Přehled vzdělávacích akcí v roce 2008

Název vzdělávací akce	Okruh účastníků	Lektor
Finančnictví pro nefinanční manažery	Vedoucí zaměstnanci na nefinančních pozicích	Externí
Manažerské minimum pro střední management	Vedoucí zaměstnanci 2.řídící úrovně.	MTC, SEMIS, GRADUA
Manažerské dovednosti pro manažery CZP	Vedoucí oddělení a jejich možní nástupci	MTC
Koučování pro manažery	Manažeři	MTC
Rozvoj sociálních a profesních dovedností manažerských záloh	Zaměstnanci zařazení odborem personálního rozvoje do programu „Manažerských záloh“	MTC
Výcvik pro perspektivní zaměstnance	Zaměstnanci zařazení do programu rozvoje - perspektivní	MTC
Lektorské a prezentační dovednosti	Zaměstnanci jednající s náročnější klientelou a vybraní zaměstnanci Kooperativy	SEMIS
Sociální role vedoucího při zajišťování efektivního pracovního výkonu	Vybraní zaměstnanci CZP	MTC
Role supervizita	Všichni supervizoři Call Centra	MTC
Projektové řízení pro manažery projektů	Projektoví manažeři	SEMIS
Zvládnutí stresu, hospodaření s časem, organizace práce	Zaměstnanci určení nadřízenými při pravidelném hodnocení	SEMIS
Efektivní komunikace	Dle požadavků jednotlivých pracovišť společnosti	SEMIS
Efektivní komunikace po telefonu	Operátoři, supervizoři a zaměstnanci Call Centra	MTC
Základy korespondence	Vybraní zaměstnanci CZP a dalších útvarů pojišťovny, kteří ke své práci potřebují písemnou komunikaci	MTC
Práce s pamětí	Vybraní zaměstnanci	MTC
Osobnostní rozvoj	Vybraní zaměstnanci	MTC
Efektivní metody zvládnání pracovní zátěže	Vybraní zaměstnanci Call Centra a CZP	MTC
Profesionální clientský přístup pracovníků CZP	Perspektivní zaměstnanci CZP	MTC
Komunikace ve specifických situacích	Centrum pojištění osob, Centrum likvidace pojistných událostí	MTC
Od administrativy k asistenci	Administrativa likvidační služby	MTC
Praktická personalistika	Personalisté agentur a center	MTC
Koučování jednotlivců z řad týmů	Vybraní zaměstnanci	MTC
Společenské aspekty obchodních jednání – etiketa	Manažeři jednající s obchodními partnery	SEMIS
Aktivní telemarketing	Vybraní zaměstnanci Call Centra a CZP	MTC
Jazyková příprava	Zaměstnanci, u nichž je požadována určitá úroveň jazykové znalosti	Jazykové školy
Základy MS Project, MS Word, MS Excel, MS PowerPoint	Zaměstnanci bez odpovídajících zkušeností s programy	
Provozní systém GOLEM	Zaměstnanci, kteří začínají pracovat s provozním systémem Golem	

Zdroj: Interní materiály společnosti Kooperativa

Příloha 5 - Kvalifikační stupně jazykové znalosti

1. Základní úroveň

Schopnost používat základní slovesa v přítomném, budoucím a minulém čase. Znalost základní frazeologie používané v každodenních běžných situacích. Schopnost rozeznat jazykové struktury (podstatná jména, slovesa, přídavná jména atd.). Získání přehledu o celkovém významu jednoduchého textu. Ovládnutí mechaniky psaní – slovní pořádek, struktura věty, jednoduchý popis, psaní poznámek, neformálních vzkazů, používání spojovacích vět s použitím „ale“, „a“ atd. V poslechu je student schopen odpovědět na obsah na základě pravdivých či nepravdivých otázek, rozlišit čísla, data, všeobecné popisy předmětů, lidí, myšlenek a názorů. Rozvoj mluveného projevu, základní plynulosti v autentických situacích, cvičení výslovnosti, slovního přízvuku a intonace.

2. Mírně pokročilá úroveň

Dobrá znalost základní slovní zásoby. Rozvoj čtení a celkového porozumění v rámci většího celku větných struktur, základní porozumění různorodé slovní zásobě formálního a neformálního jazyka, rozeznání významu a názorů v textu. Zaznamenávání poznámek během poslechu, rozvoj formální a neformální korespondence, použití specifické terminologie v korespondenci, schopnosti nalézt některé chyby v textu. Porozumění stanoviska mluvčího, diskuse o názorech a konceptech. Použití komplexnějších gramatických a jazykových struktur, idiomatických výrazů v pracovním prostředí, postojů vzhledem vzhledem k popisu předmětů, míst a lidí. Rozvoj schopnosti zvládnout základní konverzaci po telefonu.

3. Středně pokročilá úroveň

Rozvoj porozumění různorodému textu, argumentům, názorům v textu. Získání všeobecné specifické slovní zásoby (obchodní slovní zásoba, slovní zásoba týkající se společenských, politických a ekonomických otázek). Použití vyprávění, myšlenek a argumentů v písemném projevu. Zvládnutí větné struktury, slovesných časů a slovní zásoby vzhledem k vyjádření významu s použitím srovnávacích, příčinných struktur, rozvinutý a propojený písemný projev. Rozvoj porozumění složitějším textům a poslechovým cvičením (porozumění plynulému projevu rodilých mluvčích používající standardní jazyk). Zlepšení přesnosti v mluveném projevu, používání komplexních jazykových struktur, plynulost projevu s rychlejším rozhodnutím výběru slovní zásoby. Používání idiomů a hovorových výrazů. Možnost porozumění rozhovoru s neznámou slovní zásobou. V anglickém jazyce doporučení k začátku přípravy na zkoušku FCE, v německém jazyce doporučení k začátku

přípravy na zkoušku ZD – Zertifikat Deutsch, ve francouzském jazyce doporučení k přípravě na zkoušku DELF 2.

4. Pokročilá úroveň

Kromě již zmíněných charakteristik správného používání časů, využití nové slovní zásoby (tj. technické a obchodní), nových frází a slovních spojení. Student je schopen porozumět různým akcentům a volně konverzovat. Schopnost začlenění frázových sloves a idiomů do psané a mluvené podoby. V anglickém jazyce doporučení ke složení Cambridge zkoušky FCE, v německém jazyce ke složení zkoušky ZD – Zertifikat Deutsch, ve francouzském jazyce ke složení zkoušky DELF 2. Pro všechny jazyky doporučení ke složení základní státní jazykové zkoušky.

5. Velmi pokročilá úroveň

Schopnost mluvit a psát bez chyb. Začlenění komplexních struktur, idiomů, frázových sloves do plynulého mluveného projevu. Použití různých stupňů formálnosti. Cit pro výběr vhodné slovní zásoby v dané komunikační situaci. V anglickém jazyce doporučení ke složení Cambridge zkoušky CAE, v německém jazyce ke složení zkoušky ZMP – Zentrale Mittelstufenprüfung, ve francouzském jazyce ke složení zkoušky DALF. Ve všech jazycích doporučení ke složení všeobecné státní jazykové zkoušky.

Příloha 6 - Kategorie pracovních pozic dle kvalifikačního stupně jazykové znalosti

Kategorie pracovních pozic a zaměstnanců	Předepsaný stupeň znalosti jazyka 1)	Limit příspěvku zaměstnavatele na základní jazykovou přípravu (Kč/rok)	Limit příspěvku zaměstnavatele na udržovací jazykovou přípravu (Kč/rok)
1 Člen představenstva	4	70 000	35 000
2 Ředitel úseku řízení prodeje agentur	5	70 000	35 000
3 Ředitel odboru zajištění	5	70 000	35 000
4 Ředitel odboru komunikace a marketingu	5	70 000	35 000
5 Ředitel úseku, resp. Ředitel odboru GŘ ⁸⁶	4	35 000	17 500
6 Ředitel agentury	4	35 000	17 500
7 Obchodní ředitel agentury	4	35 000	17 500
8 Člen manažerské zálohy pro 1.říd.úroveň	4	20 000	10 000
9 Člen manažerské zálohy pro 2.říd.úroveň	3	10 000	5 000
10 Zaměstnanec sekret. člena představenstva	3	10 000	5 000
11 Vedoucí odboru GŘ	3	10 000	5 000
12 Zaměstnanec vybraného útvaru 2)	3	10 000	5 000
13 Zaměstnanec vybraného útvaru 2)	4	15 000	7 500
14 Zaměstnanec vybraného útvaru 2)	5	35 000	7 500

Zdroj: Interní materiály společnosti Kooperativa

Vysvětlivky:

1) U kategorie 12, 13 a 14 se příslušný ředitel na první řídicí úrovni dohodne s ředitelem personálního úseku na tom, kteří zaměstnanci a na jakém kvalifikačním stupni potřebují jazykové znalosti.

2) Jedná se o následující útvary

- generální sekretariát (GŘ)
- odbor zajištění (GŘ)
- underwriter GŘ
- odbor Call centrum (GŘ)
- finanční úsek – treasury (GŘ)

⁸⁶ GŘ - Generální ředitelství

- právní odbor (GŘ)
- úsek informačních technologií (GŘ)
- likvidace zahraničních pojistných událostí (CSL)

Ve zvlášť odůvodněných případech mohou být do kategorií 12 – 14 zahrnuti zaměstnanci i jiných útvarů, např. na pracovních pozicích specialistů, disponentů apod.