

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

**2013 – 2016**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Lenka Binarová**

**Evaluace vzdělávání v rámci akcí Školy UNIQA  
pořádaných UNIQA pojišťovnou a.s.**

**Praha 2016**

**Vedoucí bakalářské práce: Ing. Mgr. Stanislav Termann, Ph.D., MBA.**

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED STUDIES**

**2013 – 2016**

**BACHELOR THESIS**

**Lenka Binarová**

**Evaluation of education in actions of school UNIQA,  
which organized by insurance UNIQA**

**Prague 2016**

**The Bachelor Thesis Work Supervisor:  
Ing., Mgr. Stanislav Termann, Ph.D., MBA.**

## **Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 4. 2. 2016

Lenka Binarová

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucímu práce panu Ing. Mgr. Stanislavu Termannovi, Ph.D., MBA. za jeho odborné vedení bakalářské práce a panu Ing. Juraji Eiselovi Ph.D., za poskytování velmi cenných rad a čas, který mi oba věnovali. Též děkuji všem respondentům, u nichž jsem prováděla výzkumné šetření.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zaměřuje na evaluaci vzdělávání v podnikovém vzdělávání, konkrétně v oblasti pojišťovnictví. Cílem práce je, s využitím kvantitativního i kvalitativního výzkumu, zhodnotit stávající systém vzdělávání a evaluace vzdělávací v UNIQA pojišťovně, zjistit jeho silné a slabé stránky. Následně provést návrh opatření na zlepšení stávajícího systému tak, aby zajistil rozvoj lidských zdrojů UNIQA pojišťovny právě v těch oblastech, ve kterých byly u účastníků vzdělávání diagnostikovány deficity, současně se zajištěním efektivní evaluace vzdělávacího procesu, která přispěje k posílení efektivity finančních prostředků investovaných do vzdělávání zaměstnanců a spolupracovníků UNIQA pojišťovny.

## **Klíčová slova**

efektivita vzdělávání, evaluace, kvalita vzdělávání, podnikové vzdělávání, pojišťovnictví, vzdělávání dospělých.

## **Annotation**

This thesis focuses on the evaluation of learning in corporate training, specifically in the field of insurance. The aim is, using quantitative and qualitative research, evaluate the existing system of education and educational evaluation at UNIQA, identify its strengths and weaknesses. Subsequently to design measures to improve the current system so as to ensure the development of human resources UNIQA precisely in those areas, which were among learners diagnosed with deficits at the same time ensuring effective evaluation of the educational process, which will contribute to enhancing the efficiency of financial resources invested in employee training UNIQA and colleagues.

## **Key words**

adult education, corporate training, evaluation, insurance, quality education, training effectiveness.

## Obsah

Úvod.....	9
Teoretická část .....	11
1. Evaluace ve vzdělávání dospělých .....	11
2. Metody evaluace .....	12
2.1 Kirkpatrickův model evaluace .....	13
2.1.1 Reakce účastníků .....	14
2.1.2 Učení .....	15
2.1.3 Chování .....	16
2.1.4 Výsledky .....	17
3. Systém vzdělávání ve firmách .....	19
3.1. Analýza potřeb vzdělávání ve firmách .....	19
3.2. Plánování vzdělávání ve firmách .....	19
3.3. Realizace vzdělávání pracovníků.....	20
3.4. Cíle vzdělávání .....	20
4. Podnikové vzdělávání .....	21
5. Specifika ve vzdělávání v pojišťovnách .....	23
6. Kompendium teoretické části práce.....	26
Praktická část .....	27
7. UNIQA poj. a.s. a vzdělávací akce .....	27
7.1 Představení UNIQA pojišťovny, a.s. ....	27
7.2 Vzdělávací akce UNIQA pojišťovny, a.s. ....	28
7.2.1 Zkouška odborné způsobilosti .....	29
7.2.2 Vstupní školení .....	30
7.2.3 Produktové semináře.....	30
7.3 Evaluace vzdělávání v UNIQA pojišťovně .....	36
7.4 Aktivní servis a péče o klienta.....	37
8. Analýza procesu evaluace v UNIQA pojišťovně.....	38
8.1 Kvalitativní výzkum .....	39
8.2 Kvantitativní výzkum .....	40
8.3 Výsledky polo-strukturovaných rozhovorů .....	42
8.4 Výsledky dotazníkového šetření .....	43
9. Případná slabá místa .....	56

10. Návrhy na zlepšení a akční plán .....	58
Závěr .....	60
Seznam literatury .....	62
Seznam obrázků, tabulek a grafů .....	65
Příloha č. 1 .....	I



## Úvod

Pojišťovnictví prošlo od počátku devadesátých let velmi dynamickým vývojem, který má přímý dopad na kvalitu pojišťovacích zprostředkovatelů. V době monopolního trhu bylo vzdělávání pojišťovacích poradců realizováno pouze v oblasti produktových znalostí, neboť pojišťovací zprostředkovatelé nebyli nuceni mezi sebou jakkoliv konkurovat.

Po demonopolizaci českého pojistného trhu došlo k nárůstu poptávky po kvalitních pojišťovacích zprostředkovatelích, postupně se zvyšovala náročnost práce pojišťovacích agentů, s čímž souvisela nutnost pojišťoven investovat větší množství finančních prostředků do výběru pojišťovacích zprostředkovatelů a jejich následného vzdělávání.

Vzhledem k prudkému nárůstu využívání informačních technologií ze strany spotřebitelů došlo taktéž ke změně chování samotných spotřebitelů. Současný klient je lépe informovaný, což mu přináší lepší orientaci při sjednávání pojištění, kromě toho může využít zkušeností, a to buď vlastních, nebo cizích, ke kterým má snadný přístup díky internetu. Vzhledem k široké nabídce informací na internetu, díky velké řadě odborných článků a publikací sloužících potenciálním klientům pojišťoven již klienti nejsou odkázáni pouze na informace, které se dozví od pojišťovacích zprostředkovatelů.

Aby byl pojišťovací zprostředkovatel konkurenceschopný a schopný nabízet kvalitní služby, je nezbytné, aby se kvalitně vzdělával i v oblastech, které s pojišťovnictvím na první pohled nesouvisí. Jedná se zejména o prodejní dovednosti, psychologie prodeje, dále pak je nezbytné vzdělávání po odborné stránce, které zahrnuje průběžné doplňování znalostí a dovedností v souladu s vývojem pojistného trhu. Od roku 2005 musí všichni pojišťovací zprostředkovatelé prokázat své odborné znalosti vykonáváním zkoušky odborné způsobilosti předepsané zákonem.

Vzhledem k tomu, že v současné době autorka pracuje jako manažer Generální agentury a její současnou pracovní náplní je mimo jiné i vzdělávání a vedení nováčků agentury UNIQA pojišťovny, a.s., problematika vzdělávání a problematika školicích akcí pořádaných UNIQA pojišťovnou autorku proto velice zajímá. Vzhledem k důležitosti zajištění efektivního vzdělávání se autorka zaměřila právě na evaluaci

vzdělávacích akcí UNIQA pojišťovny a přínos těchto akcí jak pro společnost samotnou, tak pro zaměstnance a spolupracovníky UNIQA pojišťovny.

Cílem bakalářské práce je posoudit současný koncept vzdělávání a uplatňovaný systém evaluace vzdělávání v UNIQA pojišťovně. Zjistit přínos vzdělávání pro zaměstnance i pro účastníky vzdělávání, názor účastníků vzdělávání na jednotlivé aspekty kvality vzdělávacích aktivit, programů a lektorů.

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí. Teoretická část popisuje současný stav bádání v oblasti vzdělávání dospělých a evaluace vzdělávání dospělých a v pojišťovnictví. V praktické části bude autorka popisovat vzdělávací akce UNIQA pojišťovny, a.s. a používané evaluační metody. Bude proveden kvalitativní a kvantitativní výzkum s cílem zjištění přínosu a kvality vzdělávacích akcí a jejich evaluace pro UNIQA pojišťovnu, a.s., tak pro účastníky vzdělávacích akcí, zhodnocení kvality vzdělávání a současného stavu evaluace. V závěrečné části je proveden návrh některých opatření pro evaluaci ve vzdělávání v rámci akcí školy UNIQA pořádaných UNIQA pojišťovnou a.s.

V teoretické části bude využita literární rešerše, zejména v odborné literatuře zaměřené na oblast vzdělávání dospělých a evaluaci v oblasti vzdělávání. V praktické části budou využity interní zdroje UNIQA pojišťovny pro popis vzdělávacího systému a evaluace v UNIQA pojišťovně, bude realizován kvantitativní a kvalitativní výzkum.

## Teoretická část

### 1. Evaluace ve vzdělávání dospělých

Konkurenční schopnost firem představuje základ úspěšnosti každé ekonomiky. Pro úspěšné vyrovnání se s konkurencí je nezbytné, aby firmy kladly důraz na rozvoj lidských zdrojů tak, aby zaměstnanci byli schopni rychle a flexibilně reagovat na časté změny v oblasti legislativy a byli schopni stačit zvyšujícím se nárokům na znalosti, schopnosti a dovednosti zaměstnanců.

Pro organizace, které se vyznačují vysokou produktivitou a efektivitou svých pracovních kolektivů je specifické, že věnují prioritní pozornost prohlubování znalostí a dovedností svých zaměstnanců a podpoře jejich rozvoje. Celoživotní vzdělávání a učení je v těchto organizacích považováno za významný faktor podnikové kultury a za prioritu personální politiky a rozvoje lidských zdrojů.

Hlavní podstatou a účelem kvalitního zhodnocení celého vzdělávacího procesu je zjištění, zda je tento vzdělávací proces přiměřený účastníkům vzdělávání s ohledem na individualitu účastníků vzdělávání, tempo výuky. Podle Palána (2002, s. 59) *„Evaluace ve vzdělávání je hodnotící proces, na jehož základě je možno posuzovat celkovou efektivitu studia i úroveň a možnosti vzdělávacího zařízení, jeho edukativní potenciál.“* A *„Hodnocení ve vzdělávání je proces hodnocení výsledků vzdělávání, hodnocení prospěchu (znalostí, dovedností, návyků) zpravidla podle standardů a to na počátku, v průběhu a zejména v závěru vzdělávacího procesu po absolvování vzdělávacího programu.“* (Palán, 2002, s. 74). Jinými slovy: *„Hodnocení měří hloubku znalostí a dovedností.“* (Palán, 2002, s. 74)

## 2. Metody evaluace

Podnikové vzdělávání představuje proces vzdělávání organizovaný ze strany organizace (firmy, podniku). Tímto systematickým procesem dochází ke změnám pracovního chování v důsledku zvýšení úrovně dovedností a znalostí zaměstnanců. Může být realizováno jak v podniku, tak mimo podnik či na pracovišti. Cílem podnikového vzdělávání je zejména tvorba podmínek pro seberealizaci, jako nejučinnějšího motivačního nástroje (Palán, 2002, s. 157).

Pro zjištění efektivity a účinnosti procesu vzdělávání je realizováno vyhodnocování podnikového vzdělávání. Podle Armstronga (1999, s. 555) představuje vyhodnocování podnikového vzdělávání jakýkoliv pokus o získání informací či zpětné vazby o účinnosti vzdělávacího programu.

Evaluace jednotlivých vzdělávacích akcí a vzdělávacího procesu jako celku představuje náročný úkol. S vyhodnocováním jsou pro organizace spojeny jak výhody, tak také nevýhody.

Mezi nejvýznamnější výhody se řadí:

- efektivní rozvoj vztahů mezi účastníky vzdělávání a manažery; vyhodnocování umožňuje propojit cíle vzdělávání s podnikatelskými cíli organizace,
- náročnost vyhodnocování z hlediska nákladů je relativně nízká,
- organizace získá dostatek informací, které ji usnadní podnikání,
- relativně snadné shromáždění informací a dat týkajících se rozhodování; informace pomáhají organizaci k rozhodnutí o přínosnosti vzdělávání, případně, která metoda vzdělávání je nejvýhodnější, zda vzdělávání přispělo ke zvýšení výkonnosti školených účastníků a bylo dosaženo stanovených cílů,
- hodnocení přispívá k zodpovědnějšímu přístupu účastníků vzdělávání, kteří získávají zodpovědnost za dosažené výsledky a uvědomují si, že vzdělávací proces neslouží primárně k uvolnění od pracovních povinností (Vodák, Kucharčíková, 2011).

S vyhodnocováním vzdělávání se pojí tyto nejčastější nevýhody:

- často jsou výsledky vzdělávacího procesu hodnoceny subjektivně,

- vyžaduje spolupráci lektorů, účastníků vzdělávání i managementu,
- pro vyvození správných závěrů je nezbytné vycházet z dostatku informací; získávání potřebných informací je však velmi náročné.

-

## **2.1 Kirkpatrickův model evaluace**

Čtyř-úrovňový model Kirkpatrick lze považovat za průkopnický model vyhodnocování vzdělávání. Zaměřuje se na přípravu a realizaci vzdělávacích a rozvojových aktivit tak, aby přinášely měřitelný efekt. Kirkpatrickův čtyř-úrovňový model je považován za standard hodnocení v celé oblasti školení lidských zdrojů. Je využíván specialisty na vzdělávání a rozvoj v podnicích a lektory, avšak většinou nejsou využívány všechny čtyři úrovně hodnocení. Podle Folwarczné (2010) je důležité, aby podniky věnovaly větší pozornost úrovni 3 (chování) a úrovni 4 (výsledky). Tyto úrovně znamenají důležitý přechod v posuzování přínosu investic do rozvoje a vzdělávání lidských zdrojů.

Tabulka 1 Struktura Kirkpatrickova čtyř-úrovňového modelu

<i>Úroveň vyhodnocování</i>	<i>Charakteristika vyhodnocování</i>	<i>Metody a nástroje vyhodnocování</i>	<i>Užití v praxi</i>
Reakce účastníků	Hodnocení reakcí účastníků vzdělávání. Hodnocení spokojenosti se školením.	Dotazníky Rozhovory	Rychlá zpětná vazba Rychlá analýza Rychlé získání potřebných informací
Učení	Hodnocení učení. Měření růstu znalosti před a po školení.	Testy Rozhovory pozorování	Relativně jednoduché pro realizaci. Snadno měřitelné. Méně snadné pro komplex učení.
Chování	Hodnocení chování po návratu na pracoviště. Implementace nabytých poznatků do praxe.	Rozhovory Pozorování	Vyžaduje spolupráci a dovednosti liniových manažerů.
Výsledky	Hodnocení a vliv působení pracovníka na výsledky.	Aplikování ve formě systému řízení a hlášení. Sledování, zda se podařilo splnit pomocí vzdělávání podnikatelské cíle.	Obtížné prokázat vliv pracovníka na změnu.

Zdroj: autorka práce, vlastní tvorba za použití původního zdroje (Pituchová, Slezská univerzita), 2016

### 2.1.1 Reakce účastníků

V rámci úrovně Reakce účastníků je měřena bezprostřední reakce účastníků na realizovaný program, hodnocení je zaměřeno na spokojenost, naladění, dojmy účastníků školení a jejich vnímání přínosu vzdělávání.

Ačkoliv pozitivní reakce účastníků neznamena vždy dobré výsledky v měření přínosu vzdělávání, představuje důležitý parametr vnímání a přijímání vzdělávání ze strany účastníků.

Pro hodnocení reakce účastníků se využívají jednak dotazníky, jednak může být realizován rozhovor na téma hodnocení vzdělávací akce. Výhodou dotazníků je možnost

jejich širšího záměru (od přínosnosti vzdělávacího programu až po organizační záležitosti vzdělávací akce), snadnost vyhodnocení a prezentace zjištěných údajů.

K rychlému vyhodnocení situace v průběhu programu jsou využívány různé formy škál (grafické, prostorové). Výhodou škál je rychlost a neotřelá podoba, nevýhoda spočívá v nutnosti záznamu a dodatečném zpracování.

Hodnocení může být taktéž realizováno prostřednictvím samostatné hodnotící aktivity, která je zařazená ve scénáři vzdělávacího kurzu. Obsahem aktivity je zpracování a vyjádření reakce na kurz, často s využitím reflexe a sdílení mezi účastníky. Výhodou této metody hodnocení je neinvazivnost, možnost získání zcela nového pohledu; nevýhoda spočívá ve větší časové náročnosti a nutnosti dodatečného zpracování získaných informací.

### **2.1.2 Učení**

Na úrovni změny znalostí jsou realizována hodnocení velikosti změny znalostí či dovedností účastníků vzdělávacího programu. Vyhodnocení může probíhat buď mimo vzdělávací akci, nebo elektronicky. Hodnocení změny znalostí účastníků je realizováno následujícími nástroji: testy znalostí, hodnocení účastníků lektorem, sebehodnocení (sebereflexe).

Testy znalostí bývají konstruovány specificky pro jednotlivá témata vzdělávání. Výhodou testů je jednoduchost a rychlost hodnocení. Pro dosažení objektivního výsledku je nezbytné, aby byla realizována minimálně dvojice testů a to: jeden test před započítím vzdělávací akce pro zjištění vstupních znalostí účastníků, druhý test po ukončení vzdělávací akce. Rozdílem mezi testem po ukončení vzdělávací akce a testem před započítím vzdělávací akce je zjištěn přírůstek znalostí účastníků vzdělávání. Pro zjištění, nakolik byl vzdělávací kurz efektivní z hlediska dlouhodobé paměti a dlouhodobých přínosů je doporučena realizace třetího testu s odstupem několika měsíců po ukončení kurzu.

Hodnocení účastníků lektorem (případně se zapojením účastnické skupiny) na základě projevů při modelových situacích v rámci kurzu představuje další možnost hodnocení změny znalostí účastníků. Při hodnocení bývá využíván tzv. „checklist“

tj. průvodce hodnocením jednotlivých parametrů výkonu. Nevýhoda této metody hodnocení se pojí s vyšším rizikem subjektivity ze strany lektora (případně účastníků).

Sebehodnocení (sebereflexe) představuje metodu hodnocení, v rámci které hodnotí účastník sám sebe ve stanovených parametrech. Účelem výstupů hodnocení je srovnání náhledu účastníka vzdělávání na sebe sama ve srovnání s pozorováním lektorů či odborných hodnotitelů. Srovnání může přispět k získání informací o schopnosti sebe rozvoje účastníka vzdělávání, neboť jedním ze základních předpokladů kvalitního sebe rozvoje je i schopnost reálně posoudit své silné stránky, limity a vzdělávací potenciál.

### **2.1.3 Chování**

Na úrovni změny chování je sledováno dlouhodobější promítnutí vzdělávacího programu do činností účastníka vzdělávání v rámci jeho běžného pracovního života a praxe organizace, ve které účastník pracuje. Očekávaným stavem je přiblížení či dosažení chování účastníka požadovanému stavu. Hodnocení lze realizovat s časovým odstupem v řádu týdnů až měsíců po ukončení vzdělávacího programu.

Hodnocení změny chování může být realizováno následujícími formami:

- strukturované hodnocení činností účastníka vzdělávání v reálných pracovních situacích, v běžném pracovním procesu. Pro objektivitu hodnocení je důležité jasné nastavení parametrů výkonů a hodnocení. Nezbytné je zapojení managementu do hodnocení, kdy lektor může pomoci zejména v přípravné fázi hodnocení při nastavování parametrů a struktury hodnocení, dále může v rámci hodnocení figurovat jako hodnotitel při sledování pracovníka během jeho činnosti a v závěrečné fázi v rámci interpretace získaných informací.
- Sebehodnocení (sebereflexe) v kombinaci s hodnocením nadřízených umožňuje nastavit reálné a konkrétní rozvojové cíle. Zapojení lektora může být přínosné zejména v rámci interpretace získaných výstupů a v rámci formulace doporučení směrem k pracovníkovi i managementu.



- Hodnotící rozovor je veden zpravidla nadřízeným, manažerem. Role lektora může spočívat jednak poskytnutím tréninku pro vedení hodnotícího rozhovoru, jednak může spočívat v podpoře přijetí rozvojových podnětů ze strany hodnoceného pracovníka.
- Zpětná vazba 3600, která je specifická v tom že zahrnuje pohled na pracovníka ze všech stran (od kolegů, nařízených, podřízených, dodavatelů, zákazníků, sebereflexe). Výhoda metody spočívá v komplexnosti pohledu, výhoda spočívá v celkové organizační a časové náročnosti.
- Mystery techniky umožňují testování účastníků v běžném provozu organizace (např. falešný klient).
- Development centra umožňují posoudit kompetence jednotlivce a jejich vývoj. Nezbytným předpokladem je měření vstupní úrovně dovedností účastníků vzdělávání.
- Akční plány a reálné úkoly na období po tréninku (mezi dílčími tréninky) vznikají v závěru vzdělávacího programu. Způsob realizace vzdělávacího programu a úspěšnost naplnění v praxi jsou hodnoceny ve stanoveném časovém odstupu.

#### **2.1.4 Výsledky**

Na úrovni změny výsledků je hodnocena změna úrovně výkonů, která nastala u účastníka vzdělávání po absolvování vzdělávacího programu. Změna výsledků může být vyjádřena např. zlepšenou kvalitou, zvýšenou produktivitou, klesajícími náklady, rostoucími tržbami a v konečném důsledku pak návratností investice do daného vzdělávacího programu.

Pro hodnocení může být využit přístup Stufflebeama (1971) s názvem CIPP (Context, Input, Process, Product), který je vhodný zejména pro dlouhodobé a opakované vzdělávací projekty a jeho cílem je podpora rozhodnutí managementu v oblasti investic do vzdělávání.

Hodnotící program evaluuje vzdělávání ze čtyř složek, a to:

Kontext (Context), kdy cílem evaluace kontextu je efektivní plán vzdělávání. Vzdělávací plán určuje potřeby, které mají být realizací vzdělávacího programu naplněny, pomáhá při definování cílů programu, zajímá se o už existující programy a možnosti jejich využití pro uspokojení zjištěných vzdělávacích potřeb.

Vstupy (Input), kdy evaluace vstupu je určena pro rozhodování o struktuře projektu vzdělávání; určují dostupné zdroje, ukazují možné přístupy, nachází varianty s nejvyšším potenciálem dosažení stanovených potřeb.

Proces (Process), kdy hodnocení procesu je zaměřeno na způsob implementace programu, identifikují se možná úzká místa, sleduje se soulad s plánem a navrhuje potřebné změny.

Produkt (Product) odpovídá na otázku, zda vzdělávací program přináší výsledky; jsou hodnoceny dosažené výsledky, uspokojení potřeb identifikovaných na počátku, co je třeba udělat po ukončení vzdělávacího programu a jak na něj navázat.

### 3. Systém vzdělávání ve firmách

#### 3.1. Analýza potřeb vzdělávání ve firmách

*„Analýza potřeb vzdělávání se zčásti soustřeďuje na definování rozdílu mezi tím, co se děje, a tím, co by se mělo dít. To je vlastně to, co by mělo překlenout vzdělávání tj. rozdíl mezi tím, co lidé znají a mohou dělat, a tím, co by měli znát a být schopni udělat.“* (Armstrong, 1999, s. 534)

*„Analýza potřeb vzdělávání v podstatě spočívá ve shromažďování informací a současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku, a v porovnávání zjištěných údajů a s požadovanou úrovní. Identifikace dává odpověď na takové otázky, jako:*

- *Je výkonnost v předmětných dovednostech skutečně nezbytná?*
- *Je zaměstnanec skutečně odměňován za ovládnutí těchto dovedností?*
- *Podporuje ve skutečnosti management požadované chování?*
- *Jaké další bariéry výkonnosti ještě existují?*

*Výsledkem analýzy je zjištění mezer ve výkonnosti, které je třeba eliminovat, se zaměřením na takové, které je možné odstranit vzděláváním. Dalším výsledkem je pak návrh vhodného vzdělávacího programu.“* (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 85)

#### 3.2. Plánování vzdělávání ve firmách

Je potřebné správně rozhodnout, jakým způsobem bude vzdělávání v té či oné firmě realizováno.

*„Firma musí mít vlastní vizi, aby se mohla dlouhodobě vyvíjet. A podobně je tomu i u jednotlivce. Schopnost měnit se vyžaduje od jednotlivce schopnost umět se učit. Čím efektivněji je schopen učit se, tím snáze a lépe je schopen měnit se. Jedině tak se individuální potenciál, kterým jedinec disponuje, stane konkurenční výhodou. Tato nástavba- zprostředkovaná kompetencemi- umožňuje jak rozvoj osobnosti, tak úspěšnou profesní kariéru každého jedince a to za předpokladu dosažení výše popsaných procesů a jejich úspěšné aplikace do pracovního života.“* (Veteška a Tureckiová, 2008, s. 86)

### **3.3. Realizace vzdělávání pracovníků**

*„ Po ukončení plánovací fáze a všech přípravných prací je možné začít s realizací konkrétních vzdělávacích aktivit v souladu s plánem podnikového vzdělávání. Fáze realizace pozůstává z několika nezbytných prvků. Jsou to cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori. “ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 99)*

### **3.4. Cíle vzdělávání**

Je to specifikace výsledku vzdělávacího programu, který je vždy určován na základě potřeb dané organizace. Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) se pak cíle rozdělují do dvou kategorií. A to na cíle programové a cíle jednotlivých vzdělávacích akcí- kurzů.

Programové cíle do sebe zahrnují cíle celého vzdělávacího programu jako výstupu procesu stanovení potřeb vzdělávání ve firmách.

Cíle vzdělávacích akcí- kurzů obsahují cíle jednotlivých aktivit. A ty se samozřejmě liší dle druhu firmy.

## 4. Podnikové vzdělávání

*„Podnikové vzdělávání představuje nedílnou součást rozvoje lidských zdrojů, u nichž dosahuje organizace svých cílů.“ (Armstrong, 2007, s. 468).*

### **Metody vzdělávání můžeme rozdělit do dvou skupin:**

- 1) *„metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce- tedy na konkrétním pracovním místě, při vykonávání běžných pracovních úkolů (metody“off the job“),*
- 2) *„metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště, ať už v organizaci nebo mimo ni (metody“off the job“), (Koubek, 2010, s. 266).*

Mezi metody často používané na pracovišti při výkonu práce patří:

a) *„**instruktáž** při výkonu práce, která je nejčastěji používanou metodou. Jde vlastně o nejjednodušší způsob zácvičku nového popř. méně zkušeného pracovníka, při němž zkušený pracovník či bezprostřední nadřízený předvede pracovní postup (v případě potřeby opakovaně) a vzdělávaný pracovník si pozorováním a napodobováním osvojí tento pracovní postup při plnění svých vlastních úkolů,*

b) ***coaching** představuje- na rozdíl od spíše jednorázové instruktáže-*

*Dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i periodickou kontrolu výkonu pracovníka nadřízeným či vzdělavatelem. Jde vlastně o soustavné podněcování a směřování vzdělávaného k žádoucímu výkonu a k vlastní iniciativě, přičemž se bere v úvahu jeho individualita,*

c) ***mentoring** je obdobou coachingu, určitá iniciativa a odpovědnost však v tomto případě spočívá na vzdělávaném pracovníkovi samém, který si sám vybírá, rádce (mentora), Ten – v případě, že je ochoten fungovat jako mentor- mu radí, stimuluje jej a usměrňuje, pomáhá mu však i v jeho kariéře, prosazuje jej, stává se jeho patronem,*

d) ***counseling** patří k nejnovějším metodám formování pracovních schopností pracovníků. Jde vlastně o vzájemné konzultování a vzájemné ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a vzdělavatelem, podřízeným a nadřízeným,*

e) ***asistování** je tradiční a často používaná metoda formování pracovních schopností pracovníka. Vzdělávaný 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 vzdělávání pro manuální zaměstnání, ale i při výchově řídicích pracovníků a specialistů, a to zejména tam, kde si osvojení žádoucích pracovních schopností vyžaduje delší dobu,

f) **pověření úkolem** je rozvinutí předcházející metody, popřípadě její závěrečnou fází. Vzdělávaný pracovník je pověřen svým vzdělavatelem (nadřízeným) splnit určitý úkol. Přitom má vytvořeny všechny potřebné podmínky a je vybaven příslušnými pravomocemi. Jeho práce je sledována. Metoda se častěji používá při formování pracovních schopností řídicích a tvůrčích pracovníků,

g) **rotace práce** (používá se i výraz *cross training*) je metoda, při níž je vzdělávaný pracovník postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech organizace. Metody se používají především při výchově řídicích pracovníků a při seznamování čerstvých absolventů škol s organizací, úspěšná však bývá i u řadových pracovníků,

h) **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“ (Koubek, 2010, s. 267-269).

## 5. Specifika ve vzdělávání v pojišťovnách

Pojišťovny fungují na principu vertikálního nebo funkčního systému řízení obchodních sítí, v některých pojišťovnách mohou být tyto systémy řízení i propojeny. Do těchto systému řízení pojišťoven je implementován příslušný vzdělávací systém.

Vertikální systém řízení představuje, že celá obchodní síť je složena z jednotlivých řídicích článků (ředitel pobočky – vedoucí obchodních / prodejních skupin – jednotliví pojišťovací zprostředkovatelé). Výkonný manažer vykonává jak řídicí, tak kontrolní, personální a vzdělávací funkci, kdy je za tyto činnosti odpovědný svému nadřízenému. Odbornou, kompetenční, manažerskou dovednost (v některých případech i vyšší stupně vzdělávání) výkonného manažera zajišťuje generální ředitelství či centrála pojišťovny. Manažer představuje základního nositele vzdělávání a záleží pouze na něm, jaké způsoby využije pro vzdělávání podřízených pojišťovacích zprostředkovatelů. Tento systém je poradenskými společnostmi působícími na pojistném trhu pro nadnárodní společnosti doporučován aplikovat při startu činnosti pojišťovny v určité zemi, kdy po několika letech by pojišťovna měla přejít na funkční systém řízení.

Funkční systém řízení vyjadřuje, že na oblastních či regionálních zastoupeních pojišťovny pracují specialisté, kteří jsou orientováni pouze na jednu činnost pro celé regionální či oblastní zastoupení. Oblastní manažer v tomto systému deleguje významnou část svých kompetencí na specialisty (pro nábor a výběr pojišťovacích zprostředkovatelů, trenér pro produktové znalosti a obchodní dovednosti, specialista pro IT podporu ad.), kteří zabezpečují jim svěřený úsek. Manažer tak získává čas, který může věnovat podřízeným pojišťovacím zprostředkovatelům tak, aby mohli dosahovat vyšších a kvalitnějších výkonů. Nositelem vzdělávání jsou tedy trenéři, kdy za odborný růst a vzdělávání trenérů je odpovědné generální ředitelství či centrála pojišťovny.

Velká část pojišťoven zajišťuje dosažení základních kompetencí svých pojišťovacích zprostředkovatelů prostřednictvím vlastního certifikačního řádu, kdy každý pojišťovací zprostředkovatel od svého nástupu do pojišťovny získává postupně certifikaci k prodeji jednotlivých produktů na základě interních zkoušek. Vzdělávání v následných vzdělávacích modulech (např. psychologie prodeje, prodejní dovednosti) pojišťovny

podmiňují splněním určitých obchodních limitů při zohlednění služebního stáří pojišťovacích zprostředkovatelů.

Stávající stav v oblasti vzdělávání pojišťovacích zprostředkovatelů disponuje mezerou na trhu vzdělávání a vytváří prostor pro využití externích vzdělávacích společností pro vzdělávání pojišťovacích zprostředkovatelů. Vzdělávacích společností je na trhu v České republice nepřehledné množství, liší se velmi svou kvalitou. Velmi významnou institucí poskytující vzdělávání v oblasti pojišťovnictví je ČAP, která nabízí širokou škálu vzdělávacích akcí určených pracovníkům v pojišťovnictví; tyto vzdělávací akce však absolvují převážně zaměstnanci pojišťoven, nikoliv její pojišťovací zprostředkovatelé.

Skutečnost, že převážná většina pojišťoven přistupuje ke vzdělávání pojišťovacích zprostředkovatelů tak, že se jedná o dobrovolnou záležitost jednotlivých pojišťovacích zprostředkovatelů, vede k nepříznivému vlivu na klienty pojišťoven, neboť jim není zajištěna určitá kvalita a určitý standard zákaznického servisu. Pouze část pojišťoven má v oblasti vzdělávání vytvořen povinný a kontrolovaný systém, který může zabezpečit dosažení potřebné kvality obchodních výsledků. Negativní vliv na klienty pojišťoven z důvodu nízké kvalifikace pojišťovacích zprostředkovatelů se může projevat např. poskytováním velmi zkreslených informací s jediným cílem – uzavřít pojistnou smlouvu.

Legislativa v oblasti pojišťovnictví se snažila zavést určitý standard do kvality pojišťovacích služeb, kdy prostřednictvím kontrolovaných systémů vzdělávání se snaží posílit jednak prestiž pojišťovacích zprostředkovatelů, tak hlavně snížit rizika klientů vyplývající z nekompetentnosti a neprofesionality pojišťovacích zprostředkovatelů.

Role pojišťovacích zprostředkovatelů, stejně jako celý pojistný trh prošly od devadesátých let velkým vývojem. Jednak v devadesátých letech minulého století byl objem prodeje pojišťovacích zprostředkovatelů výrazně nižší než v současné době, jednak v oblasti pojistného trhu došlo k podstatnému nárůstu konkurenčního prostředí. Na pojistný trh České republiky byla převedena řada nových pojistných produktů v upravené podobě ze strany zahraničních pojišťoven. Z výše uvedených důvodů došlo k výraznému zvýšení nároku na znalosti nabízených produktů, ale i na prodejní dovednosti pojišťovacích zprostředkovatelů.



Vzhledem k širokému spektru pojišťovacích produktů nabízených ze strany pojišťoven a skutečnosti, že pojišťovací zprostředkovatelé musí být proškolení jednotlivými produkty postupně, dochází ke snížení časové (a finanční) kapacity na proškolení na prodejní dovednosti, což má negativní dopad na úspěšnost pojišťovacího zprostředkovatele.

### **Problematika vzdělávání v pojišťovnách**

Většina pojišťoven působících v České republice disponuje oddělením vzdělávání pro pojišťovací zprostředkovatele. Pro poskytování efektivního vzdělávání pojišťovacích zprostředkovatelů je však nezbytné zajištění vysoké odborné způsobilosti interních školitelů či trenérů.

Problémy nastávají v případech, kdy oddělení vzdělávání pojišťovacích zprostředkovatelů nemá podporu ze strany vedení pojišťovny a není dostatečně investováno do jeho rozvoje; pokud tato situace není řešena, stává se toto oddělení pouhým distributorem informací pojišťovacích zprostředkovatelům. Další podstatný problém nastává v situaci, kdy erudovaný pracovník oddělení vzdělávání není ze strany pojišťovny dostatečně finančně ohodnocen za svou lektorskou práci; tyto interní školitelé či trenéři bývají často kontaktováni ze strany školicích společností, které nabízejí lepší finanční ohodnocení a možnosti odborného růstu. Dochází k situaci, kdy pojišťovna ztrácí odborníky a je nucena nakupovat vzdělávání od externích dodavatelů, což je finančně náročnější než využití interních lektorů a trenérů. Třetím problémem je zákaz, aby lektoři sami fungovali jako prodejci pojistných produktů v některých pojišťovnách. Odtržeností těchto interních lektorů od praxe dochází v průběhu času k poklesu jejich důvěryhodnosti před pojišťovacími zprostředkovateli, k poklesu jejich praktických zkušeností a ztrátě schopnosti praktické aplikace vzdělávání díky vlastním zkušenostem.

## **6. Kompendium teoretické části práce**

V teoretické části se autorka zabývala pojmy, jako jsou evaluace vzdělávání dospělých, dále metodami evaluace a jako vhodný příklad uvedla Kirkpatrickův model evaluace a reakce účastníků. Dále se zabývala pojmy jako učení, chování a výsledky změn. Další důležitou částí je objasnění pojmu podnikové vzdělávání a zaměřila se na specifika ve vzdělávání v pojišťovnách.

V praktické části bude představena vybraná pojišťovna a bude zjišťována úroveň vzdělávacích akcí, přínos těchto školicích akcí a potřeba evaluace v pojišťovně. Budou vyhledávána případná slabá místa a poté budou navrženy změny ve vzdělávání.

## Praktická část

### 7. UNIQA poj. a.s. a vzdělávací akce

#### 7.1 Představení UNIQA pojišťovny, a.s.

UNIQA pojišťovna, a.s. představuje univerzální pojišťovnu, která nabízí kompletní spektrum obvyklých pojistných produktů. Pojišťovna se řadí dlouhodobě mezi deset největších pojišťoven na českém trhu a vykazuje rovněž dlouhodobě rychlejší a úspěšnější růst než je růst celého českého pojistného trhu.

Obrázek 1 Logo UNIQA



Zdroj: webové stránky UNIQA pojišťovna ([www.uniqa.cz](http://www.uniqa.cz)), 2016

Mimo svou pražskou centrálu je UNIQA pojišťovna, a.s. zastoupena na celém území České republiky prostřednictvím sítě 3 zemských ředitelství, 6 regionálních ředitelství a dalších cca 190 jednatelství. Je dceřinou společností největší rakouské pojišťovací skupiny UNIQA Group Austria. Tento koncern se profiluje jako skupina, která své aktivity koncentruje do střední a východní Evropy. Aktuálně působí ve 20 zemích. Koncernové krédo jedinečnosti (unikátnosti, v angličtině „unique“ odtud UNIQA) klade mimo jiné důraz na kvalitu a inovativnost poskytovaných služeb.

UNIQA pojišťovna, a.s. byla založena jako Česko-rakouská pojišťovna (1. 7. 1993 zahájena pojišťovací činnost) a základní kapitál (při založení 50 milionů Kč)

tehdy do podniku vložili akcionáři rakouský pojišťovací koncern Versicherungsanstalt der Oesterreichischen Bundeslaender AG a česká Agrobanka Praha, a.s. Podíl Agrobanky byl posléze odkoupen, později během přibližně osmiletého období si část akcií zakoupila jako finanční investor formou navýšení základního kapitálu Evropská banka pro obnovu a rozvoj. Aktuální základní kapitál činí 500 mil. Kč. Bundeslaender Versicherung se mezitím v Rakousku spojil s Austria Colegialitaet a Raiffeisen Versicherung do holdingu s názvem BARC, který v roce 1999 přijal zcela novou obchodní značku UNIQA. V roce 2007 se stoprocentním akcionářem stala UNIQA Internacional.

V nabídce pojišťovny UNIQA je možné najít zcela komplexní pojistné služby, veškeré pojištění majetku, životní pojištění, služby a produkty pro soukromé klienty i pro firmy a organizace, zákonné pojištění motorových vozidel, havarijní pojištění a také úrazové, zdravotní nebo cestovní pojištění. A to není ještě výčet všeho, co pojišťovna umí. UNIQA pojišťovna nabízí nebývalý rozsah služeb a široký sortiment produktů, mezi nimiž si zcela jistě vyberou i nejnáročnější zákazníci. Obrovský výběr pojištění naleznou především podnikatelé. Jistota, stabilita a precizní kvalita, to jsou hlavní přednosti této společnosti.

Zdroj: webové stránky Uniqa pojišťovna ([www.uniqa.cz](http://www.uniqa.cz))

## **7.2 Vzdělávací akce UNIQA pojišťovny, a.s.**

V UNIQA pojišťovně se může stát pojišťovacím poradcem v podstatě každý občan starší osmnácti let, kdy podmínkou je absolvování maturitní zkoušky. Proto jsou pojišťovací zprostředkovatelé tvořeni jak středoškoláky, tak vysokoškoláky a to až do věku cca 70 let.

Vzdělávací akce Školy UNIQA probíhají ve Školícím centru v Čelákovících. Akce jsou určeny jednak pro úplné nováčky v pojišťovnictví, tak pro již zaběhnuté a mnohdy velmi úspěšné pojišťovací poradce.

Vzdělávací akce zaujímají v UNIQA pojišťovně výraznou pozici v přenosu požadavků z centrály přes manažery až k obchodní službě. Občas se může zdát, že se

informace, které jdou oficiálním kanálem přes ředitele a manažery až k pojišťovacím poradcům dostanou, zní spíš jako povel či rozkaz ale opak je pravdou. Jedná se o nenásilnou a potřebnou formu vzdělávání s dosažením očekávaných výsledků. Účastníci těchto akcí jsou většinou výhradní pojišťovací poradci UNIQA pojišťovny.

Cíle vzdělávacích akcí UNIQA pojišťovny jsou odvislé od zaměření konkrétních vzdělávacích akcí. Vzdělávací akce Školy UNIQA probíhají ve Školícím centru v Čelákovicích a jsou 2 až 4 denní, jsou určeny především nováčkům. Pro již zaběhnuté a zkušené pojišťovací poradce se pořádají školící akce přímo na oblastních pracovištích a to vždy pro menší skupinu poradců.

V úvodu spolupráce pojišťovacího agenta a UNIQA pojišťovny absolvují účastníci tzv. „**Start Up**“. Cílem vzdělávací akce je motivace účastníků pro práci v UNIQA pojišťovně, seznámení s historií, značkou a zejména pak s vizí společnosti UNIQA do budoucna, seznámení s možnostmi a výhodami spolupráce a s průběhem celého období adaptačního procesu.

### **7.2.1 Zkouška odborné způsobilosti**

Splnění zkoušky odborné způsobilosti je podle Zákona č. 38/2004 Sb., povinné pro každého pojišťovacího zprostředkovatele. Cílem zkoušky je prokázání znalostí odborného minima potřebného k výkonu činnosti pojišťovacích zprostředkovatelů. Nutným dokladem pro registraci pojišťovacího zprostředkovatele u České národní banky je Osvědčení o úspěšném složení zkoušky.

Platnost zkoušky odborné způsobilosti je 5 let. Jakmile lhůta pěti let vyprší, má osoba povinnost ze zákona absolvovat doškolovací kurz, a to nejpozději do šesti měsíců od uplynutí doby splatnosti. Po absolvování doškolovacího kurzu je nutné dodat ČNB Doklad o recertifikaci, neboť v případě nedodání tohoto dokladu má ČNB právo registraci ukončit (Česká pojišťovna a.s. © 2014).

## **7.2.2 Vstupní školení**

Před nástupem ke společnosti absolvuje budoucí pojišťovací poradce čtyřdenní kurz v rámci Školy UNIQA na téma „Legislativa pro pojišťovací zprostředkovatele“. Cílem vzdělávacího kurzu je příprava na vykonání zkoušky odborné způsobilosti na základní stupeň. Zkouška se skládá z písemného testu, popřípadě z ústní zkoušky.

V případě splnění všech podmínek, vydá společnost osvědčení zkoušky odborné způsobilosti. Tato akce (školení) je vždy určena maximálně pro 30 nováčků - uchazečů. Tento kurz je vedený formou přednášky. Při ní se účastníci seznamují s legislativou, formou výkladu a s diskuzí mezi lektorem a jimi samotnými. Jedná se o povinnou akci pro všechny nováčky. Účastníci vzdělávání získají základní informace o své nové práci, kde a jak hledat nové klienty, jak s nimi komunikovat a jednat. Dále jsou seznámeni s celým procesem prodeje pojistných produktů. Okrajově jsou seznámeni se základními pojistnými produkty, jako je povinné ručení (POV), havarijní pojištění (KASKO), úrazové pojištění a investiční životní pojištění. Důležité je i seznámení s dalším průběhem vzdělávacích akcí.

## **7.2.3 Produktové semináře**

Při těchto vzdělávacích akcích si pojišťovací poradci osvojují a následně opakují produkty, které pojišťovna nabízí.

### **Povinné ručení a havarijní pojištění**

Cílem produktového tréninku Pojištění automobilů je získání základních produktových znalostí v rámci pojištění automobilů a vyzkoušení si jejich aplikace formu práce s APK při praktickém nácviku; zvládnutí vytvoření nabídky produktu pojištění automobilů podle požadavků a potřeb klienta, umění argumentovat výhodami a užitekem v rámci pojištění automobilů společnosti UNIQA, zvládnutí základní orientace v programu AiV.

Povinné ručení, neboli pojištění z provozu vozidla, představuje povinně sjednávaný pojistný produkt. Povinnost uzavřít povinné ručení mají všichni majitelé a spolumajitelé motorových dopravních prostředků, včetně tažných zařízení (přívěsy, návěsy). Neuzavře-li majitel pojištění z provozu vozidla, vystavuje se riziku, že při zavinění dopravní nehody bude povinen zaplatit finanční náhradu za tuto dopravní nehodu v plném rozsahu. Povinné ručení pokrývá pojistným plněním veškeré škody způsobené dopravní nehodou pojištěným automobilem (škody na zdraví, automobilu či na jiném majetku, ztrátu zisku, o který poškozený v důsledku dopravní nehody přišel či mohl přijít). Povinné ručení nekryje škody, za které je řidič odpovědný sám sobě nebo osobě „blízké“, se kterou obývá společnou domácnost. Platnost povinného ručení se vztahuje jak na Českou republiku, tak na zahraničí, kde je nezbytné disponovat tzv. zelenou kartou (Janda, 2011, s. 123-124).

Havarijní pojištění představuje dobrovolné pojištění, které může být uzavřeno na motorové dopravní prostředky včetně tažných zařízení (přívěsy, návěsy). Pojistné plnění nastává v okamžiku zavinění dopravní nehody řidičem havarijně pojištěného vozidla (Janda, 2011, s. 123-124).

### **Rizikové životní pojištění s dividendou (RŽPD)**

Cílem produktového tréninku Rizikového životního pojištění s dividendou je získat základní produktové znalosti v rámci RŽPD a vyzkoušet si jejich aplikaci formou práce s APK při praktickém nácviku; zvládnout vytvořit nabídku produktu RŽPD podle požadavků a potřeb klienta; umět argumentovat výhodami a užitkem v práci RŽPD společnosti UNIQA, zvládnout základní orientaci v programu POS (Pojištění RŽPD).

Na základní produktový trénink RŽPD navazuje produktový trénink RŽPD-REFRESH, jehož cílem je získání rozvíjejících produktových znalostí v rámci RŽPD a vyzkoušení si jejich aplikací formou práce s APK při praktickém nácviku; zvládnutí vytvoření nabídky produktu RŽPD podle požadavků a potřeb klienta; umění argumentovat výhodami a užitkem v rámci RŽPD společnosti UNIQA a zvládnutí prezentace řešení s využitím programu POS (pojištění RŽPD).

Úkolem životního pojištění je zajistit člověka či jeho pozůstalé proti nečekaným událostem. Rizikové životní pojištění představuje základní stavební kámen pojištění. Pro tento pojistný produkt je specifické, že pojištěný je zajišťován pouze proti rizikům a pojistné je určeno na pokrytí případných pojistných událostí; nevzniká zde finanční rezerva (Janda, s. 136).

Produktem UNIQA pojišťovny je rizikové životní pojištění s konstantní pojistnou částkou pro případ smrti a s výplatou rizikové dividendy na konci pojištění. Konstantní pojistná částka znamená, že se pojistná částka po dobu trvání pojištění nemění).

Pojistné je vypočteno na základě obecných demografických a zdravotnických statistik a dále podle klientem zadaných parametrů.

Rizikové životní pojištění s dividendou řeší životní situace ve třech úrovních:

- události s dlouhodobým až trvalým (finančním) dopadem,
- události s dočasným vlivem,
- události s omezeným dopadem, na které se lze prostřednictvím nadstavbového krytí připravit.

Do událostí s dlouhodobým dopadem se řadí pojištění s konstantní pojistnou částkou pro případ smrti lze sjednat další volitelná pojištění: pojištění pro případ smrti s odchýlnou dobou pojištění bez tvorby rizikové dividendy, pojištění pro případ smrti s ročně klesající pojistnou částkou, pojištění pro případ smrti úrazem. Doplňkově lze k životnímu pojištění sjednat pojištění zproštění od placení pojistného v případě uznání invalidity III. stupně.

Mezi události s dočasným vlivem, které lze v UNIQA pojišťovně pojistit se řadí:

- pojištění proti ztrátě řidičského průkazu ze zdravotních důvodů,
- připojištění velmi závažných onemocnění,
- pojištění denní dávky při pracovní neschopnosti,
- denní odškodné,
- nemocniční denní dávka,
- nemocniční odškodné.



## **Pojištění majetku**

Cílem produktového tréninku Pojištění majetku je získání základních produktových znalostí v rámci majetkového pojištění a vyzkoušení si jejich aplikaci formou práce s APK při praktickém nácviku; schopnost vytvořit nabídku produktu pojištění majetku podle požadavků a potřeb klienta; umět argumentovat výhodami a užitkem v rámci majetkového pojištění společnosti UNIQA a zvládnutí základní orientace v programu POS (v sekci Pojištění majetku).

UNIQA pojišťovna v oblasti pojištění majetku nabízí jednak pojištění nemovitostí, jednak pojištění domácností prostřednictvím pěti druhů pojištění:

- Top Exklusiv – domácnost / stavby,
- Top Standard – domácnost / stavby,
- Basic,
- Basic – domácnost,
- Basic – budovy.

Produkt TOP EXKLUSIV představuje nejlepší z nabízených s největším pokrytím možných rizik a to na pojištění staveb, rozestavěných staveb, domácnosti, součástí a příslušenství budov, domácí a hospodářská zvířata, náklady na odstranění následků po pojistné události, zařízení kanceláře pod stejným uzamčením jako byt, dále mimo byt na věci uložené na půdě či ve sklepě. Kryje rizika jako požár, výbuch, zřícení či náraz těles, úder blesku, kouř, rázová vlna, náraz vozu, vichřice, tíha sněhu, sesuv sněhu, krádež, loupež, vandal, katastrofické škody, škody způsobené přepětím, rozbití skel, odpovědnost za škodu pojištěného a ostatních osob žijících ve společné domácnosti, dále odpovědnost z držení malých zvířat a další sjednaná rizika. Plus asistence.

## **Pojištění podnikatelských rizik**

Pro podnikatele UNIQA pojišťovna nabízí Pojištění podnikatelů BALPO a Přerušování provozu.

**Pojištění podnikatelů BALPO** představuje komplexní produkt, jehož cílem je naplnit pojistné potřeby malých a středních podniků a zejména živnostníků v oblasti obchodu, výroby a služeb. Tento produkt umožňuje vysokou variabilitu pojištění a připojištění, pokrytí rizik pro běžné podnikání v dostatečně šíři, možnost sjednání nových asistenčních služeb. V rámci pojištění je možno sjednat si: pojištění budov, pojištění movitých věcí a pojištění odpovědnosti.

Asistenční servis k pojištění umožňuje využít bezplatné asistenční služby v následujících situacích:

- nouzový stav v provozovně či kanceláři podniku / živnostníka,
- zajištění nouzového telefonického provozu, střežení objektu při neobyvatelnosti kanceláře, pomoc při vyhledání náhradních prostor,
- právní asistence pro trestní a přestupkové právo, občanskou či profesní odpovědnost a pro pracovně právní vztahy ad.(Pojištění podnikatelů, internetový zdroj uniqa)

Předmětem pojištění **Přerušení provozu** jsou ušlý zisk a výdaje na krytí nezbytných nákladů. Nezbytnými náklady se rozumí platby, které musí být pojistníkem hrazeny na základě smluv (nájem, sociální a zdravotní pojištění, splátky úvěrů, splátky leasingu, platy a pojištění zaměstnanců apod.).

## **Obchodní a prodejní dovednosti I., II., III.**

Při těchto vzdělávacích akcích Školy UNIQA si poradci prohlubují své získané znalosti a dovednosti pojišťovacích zprostředkovatelů. Cílem je změnit dosavadní způsob jejich přístupu a způsobu prodeje pojištění na poradenskou a konzultační službu v pojišťovnictví. Důležitou a nedílnou součástí je obchodní komunikace o obchodní telefonování. To si každý účastník vyzkouší během dvou až tří dnů.

Cílem kurzu Prodejní dovednosti I. je navázání na Start Up, motivace účastníků pro poradenskou a obchodní činnost v UNIQA, účastníci mají získat základní dovednosti v oblasti telefonování a při domlouvání schůzek, pochopit výhody práce formou APK

a ideu práce s prodejními pomůckami, získat základní informace a dovednosti pro vedení první obchodní schůzky.

Cílem kurzu Prodejní dovednosti II. je získat základní informace a dovednosti pro vedení obchodních schůzek, prezentovat výhody a užitek řešení klientovi, naučit se pracovat s APK, být schopen uzavřít obchod, naučit se říct si o doporučení.

Cílem kurzu Prodejní dovednosti III. je schopnost použít klíčové dovednosti první a druhé schůzky, prohloubit prostřednictvím videotréninku důležité dovednosti, komplexní zvládnutí prodejního procesu na schůzkách, být připraven na x-sell a chápat jeho nezbytnost pro vlastní úspěch.

Součástí obchodních a prodejních dovedností jsou vzdělávací akce s názvem Call Party, které jsou obvykle realizovány ve třech výukových dnech. Cílem úvodní Call Party je prožít si trénink vedení telefonního rozhovoru v praxi, získat správné návyky, dovednosti prostřednictvím realizace několika desítek telefonických hovorů, prožít si úspěch i odmítnutí, získat sebedůvěru pro samostatné navolávání klientů. Cílem druhé a případné třetí Call Party je nechat se pozvat na obchodní schůzku a naplnit si diář na nadcházející období.

Významnou vzdělávací akcí pro nováčky je tzv. Líheň, jejímž cílem je výměna zkušeností a best practice, znovutrénování činností, které nejsou na požadované úrovni a tímto neustálé zlepšování.

### **Certifikace I., II., III.**

Cílem certifikace je ověření si stavu dosud nabytých znalostí a dovedností (vždy s tématikou tréninku předchozího měsíce či měsíců), složení písemných testů i praktických zkoušek nutných pro postup do další fáze adaptace a získání motivace a zpětné vazby do další činnosti

### 7.3 Evaluace vzdělávání v UNIQA pojišťovně

V UNIQA pojišťovně je využíván Cyklus korektivní zpětné vazby, který se skládá z následujících kroků:

- nastavení očekávání,
- nastavení termínů,
- monitoring,
- zpětná vazba,
- zápis.

Nastavení očekávání navazuje na tréninky (určené nováčkům) nebo na předchozí zpětnou vazbu. Je nezbytné, aby manažer či vedoucí znal důkladně tréninky, které hodnocená osoba absolvovala. Proces probíhá tak, že vždy po absolvování vzdělávací aktivity manažer s nováčkem otevírá probíraná témata v dané vzdělávací aktivitě a komunikuje s nováčkem „co, proč a jak“ od něho očekává.

Nastavení termínu znamená, že manažer si musí s hodnoceným pracovníkem domluvit, do kdy očekává, že hodnocený pracovník danou aktivitu či dovednost zvládne, kdy bude zvládnutí kontrolováno a kdy bude společně zhodnocena míra úspěšnosti či pokroku v dané dovednosti či aktivitě.

Podstatou monitoringu je získat dostatek příkladů práce hodnoceného pracovníků pro objektivní ověření, nakolik plní hodnocený pracovník očekávání. Podstatou není hledání extrémů či zaměřování se na tyto extrémy.

Korektivní zpětná vazba umožňuje zviditelnit hodnocenému pracovníkovi rozdíl mezi očekáváním a realitou. Zásadní podmínkou pro realizaci korektivní zpětné vazby je existence vzájemné shody mezi nadřízeným a hodnoceným pracovníkem v tom, jak má daný úkol (postup, proces, nástroj apod.) vypadat. Tento způsob zpětné vazby je přibližně ze 70 % zaměřen na vyrovnání (korekci) odchylky od domluveného způsobu práce (postupu apod.) a pouze z 30 % na rozvoj (učení, kreativní přístup).

Konečnou fází je zápis dohody, která je uzavřena s hodnoceným pracovníkem, která obsahuje společné shrnutí a zapsání informací monitorujících stav a pokrok

v hodnocené aktivitě / dovednosti tak, aby bylo možno na toto navázat a aby nebyla žádná z nich v průběhu adaptace opomenuta. Tímto dochází k připravení nových očekávání a uzavření cyklu.

Nadřízení pracovníci UNIQA pojišťovny využívají následující **pravidla zpětné vazby**:

1. Důkladná příprava na zpětnou vazbu, neboť jakákoliv improvizace ve zpětné vazbě není přípustná. Nadřízený pracovník musí vždy vědět, co chce říci, proč to chce říci, jak to bude říkat a jaký je jeho očekávaný výsledek.
2. Zpětná vazba je vždy realizována mezi hodnoceným pracovníkem a jeho nadřízeným, účast třetí osoby není žádoucí.
3. Pochvala musí být přítomna za všech okolností. Manažer je zodpovědný za to, že najde vždy něco, za co může pracovníka pochválit.
4. V rámci předávání zpětné vazby je důležité využívat přímé řeči, tzn. nepoužívat podmiňovací způsob.
5. Využívání příkladů tak, aby hodnocený pracovník co nejlépe zpětné vazbě porozuměl.
6. Konkrétnost, neboť zpětná vazba má význam pouze tehdy, pokud je konkrétní (líbí se mi, jak jsi klientovi řekl apod.).
7. Vedení záznamu o zpětných vazbách, které je důležité pro zajištění přehledu o zlepšeních hodnoceného pracovníka, o případné stagnaci – nezbytné pro pomoc v profesním rozvoji hodnoceného pracovníka.

## **7.4 Aktivní servis a péče o klienta**

Povinností každého poradce je starat se o klienta i po uzavření obchodu. Poradce má povinnost klientovi minimálně jednou ročně zavolat, zeptat se na novinky, popřípadě změny a řešit s nimi případné nejasnosti a problémy. Důležité je zmínit se o novinkách a změnách a nabídnout jim další služby dle jejich momentálních potřeb.

## 8. Analýza procesu evaluace v UNIQA pojišťovně

Před realizací výzkumu byly stanoveny následující hypotézy:

### **Hypotéza č. 1: „Vzdělávání zaměstnanců a pojišťovacích agentů UNIQA pojišťovny je přínosné pro účastníky školení“**

Tato hypotéza bude ověřována:

A) prostřednictvím kvalitativního výzkumu realizovaného s využitím polostrukturovaného rozhovoru a následujících dílčích výzkumných otázek (DVO).

DVO 1: Došlo u účastníků školení k pozitivní změně pracovního chování?

DVO 2: Došlo u účastníků školení k větší úspěšnosti při sjednávání schůzek?

DVO 3: Došlo u účastníků školení k nárůstu počtu úspěšných schůzek s klienty?

DVO 4: Došlo u účastníků školení k pozitivním výsledkům v oblasti objemu prodeje?

B) prostřednictvím kvantitativního výzkumu realizovaného s využitím dotazníku prostřednictvím DVO 12: Jak hodnotí účastníci přínos realizovaných školení?

Hypotéza bude potvrzena, zhodnotí-li vzdělávání jako přínosné jak manažeři a vedoucí pracovníci, tak účastníci školení – pojišťovací agenti UNIQA pojišťovny.

### **Hypotéza č. 2: „Úroveň realizovaných školení UNIQA pojišťovny je vysoká“**

Tato hypotéza bude ověřována prostřednictvím následujících dílčích výzkumných otázek (DVO).

DVO 5: Jak hodnotí účastníci školení fundovanost lektorů?

DVO 6: Jak hodnotí účastníci školení připravenost lektorů?

DVO 7: Jak hodnotí účastníci školení srozumitelnost výkladu?

DVO 8: Jak hodnotí účastníci školení tempo výkladu?

DVO 9: Jak hodnotí účastníci školení schopnost reagovat na dotazy a vysvětlit nejasnosti?

DVO 10: Jak hodnotí účastníci celkové vystupování a přístup lektorů?

### **Hypotéza č. 3: „Účastníci školení hodnotí evaluaci vzdělávání jako důležitou“**

Tato hypotéza bude ověřována prostřednictvím následující dílčí výzkumné otázky:

DVO 11: Jak důležitá je pro účastníky školení zpětná vazba po skončení školení?

Hypotézy č. 2 a 3. Budou ověřovány prostřednictvím kvantitativního výzkumu realizovaného s využitím standardizovaných dotazníků.

Analýza procesu evaluace vzdělávacího procesu v UNIQA pojišťovně, a.s. bude tedy realizována:

- prostřednictvím kvantitativního výzkumu, konkrétně s využitím dotazníkového šetření u cílové skupiny pojišťovacích agentů UNIQA pojišťovny.

- prostřednictvím kvalitativního výzkumu, konkrétně s využitím polostrukturovaných rozhovorů u manažerů a vedoucích regionálních kanceláří UNIQA pojišťovny.

## **8.1 Kvalitativní výzkum**

Kvalitativní výzkum je využit pro zjištění měření vlivu vzdělávání pojišťovacích agentů UNIQA na jejich výkon, který je měřen zejména prostřednictvím procentem úspěšnosti při telefonickém sjednávání schůzek, počtem úspěšných schůzek s klienty (tj. zakončených prodejem produktu), objemem prodeje.

Kvalitativní výzkum se zaměřuje na pochopení smyslu jednajících sociálních subjektů, oproti kvantitativnímu výzkumu odhaluje více reálné souvislosti mezi jevy jako faktické závislosti v jejich co možná největší míře úplnosti. Cílem je získání

odpovídajícího popisu či logické konstrukce celku sociálních jevů (Nový, Surynek, s. 256)

Kvalitativní výzkum je realizován prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s manažery a vedoucími regionálních kanceláří UNIQA pojišťovny. Pro výzkum bylo osloveno 5 manažerů a vedoucích regionálních kanceláří, kdy se všemi byly uskutečněny rozhovory.

Rozhovory byly vedeny s respondenty v průběhu měsíce prosince 2015 v jednotlivých regionálních kancelářích UNIQA pojišťovny regionu Východní Čechy.

Jako nástroj pro získávání dat byl zvolen polostrukturovaný rozhovor, který je specifický tím, že otázky polostrukturovaného rozhovoru představují zejména pracovní pomůcky a nikoliv „pravdy“, které se ověřují. Otázky tak mohou být v průběhu rozhovoru přizpůsobovány vývoji rozhovoru. Základem jsou otevřené otázky, které respondentům poskytují co největší prostor pro vyjádření k danému tématu, tyto jsou doplňovány upřesňujícími otázkami, jejichž cílem je rozvíjení a konkretizace odpovědí (Gulová, Šíp, s. 108).

## **8.2 Kvantitativní výzkum**

Podle Průchy (s. 105) představuje kvantitativní výzkum empirické analýzy jevů a procesů andragogické reality, který pro měření a vyhodnocování využívá exaktních metod a nástrojů. Pro kvantitativní výzkum je specifické, že jeho předmět zkoumání je přesně vymezený, na začátku jsou formulovány hypotézy, které mají být ověřeny či zamítnuty. Cílem výzkumu je dospět k přesně formulovaným závěrům (Průcha, 2014, s. 105).

S kvantitativním výzkumem je spojena řada výhod, ale i nevýhod. Mezi nejdůležitější výhody se řadí: možnost testovat a verifikovat teorie, poměrně snadný výběr vzorku, relativně rychlý sběr dat, možno zkoumat soubor subjektů velkého rozsahu, výsledky jsou kvantifikovatelné a objektivní (nezávislé na výzkumníkovi) a lze je zobecnit na širší soubor. S kvantifikovatelnými výsledky je možno lépe argumentovat.



Nevýhody kvantitativního výzkumu spočívají ve skutečnostech, že se výzkumník většinou nedostává do kontaktu se zkoumanými subjekty a interpretace výsledků nepřihlíží k rozmanitostem (postoje, motivace, prožitky ad.) zkoumaných subjektů či jevů.

Pro zajištění věrohodnosti výzkumu je nezbytné, aby výzkum splňoval kritéria validity, rentability a reliability. Validita znamená, že konkrétní výzkum zjišťuje skutečně to, co má být předmětem zkoumání, tzn., že závěry z výzkumu vyvozované jsou pro objasňovaný jev platné. Reliabilita znamená spolehlivost a přesnost výzkumného nástroje, vysoká míra reliability vyjadřuje, že při opakování výzkumu s využitím téhož nástroje a za stejných podmínek se výsledky výzkumu nebudou příliš odlišovat. V běžné praxi výzkumů v pedagogice a andragogice není validita a reliabilita explicitně stanovována, neboť se předpokládá.

**Základním souborem** jsou zaměstnanci a pojišťovací agenti pojišťoven, kteří se účastnili vzdělávacích akcí pořádaných touto pojišťovnou. **Výběrovým souborem** je 45 zaměstnanců a pojišťovacích agentů UNIQA pojišťovny, kteří se účastnili vzdělávacích akcí pořádaných touto pojišťovnou.

Kvantitativní šetření bude realizováno prostřednictvím **dotazníku**. Pro zajištění vysoké návratnosti dotazníků je doporučeno osobní zadání dotazníků respondentům a motivace k jejich vyplnění ze strany výzkumníka. Dotazník by měl, jako každý jiný prostředek měření, splňovat základní požadavky kladené na dobré měření, tzn. zejména validitu, rentabilitu a praktičnost (Chrátka, *Metody pedagog výuk*, s. 171).

Dotazníky byly rozdány mezi 45 pojišťovacích agentů UNIQA pojišťovny. Dotazníky odevzdalo 40 respondentů, návratnost tedy byla 89 %ní. V oblasti nezbytné míry návratnosti dotazníků nepanuje mezi odborníky na metodologii výzkumu jednoznačná shoda. Například podle Chrátky (2007) se průměrná návratnost dotazníků pohybuje od 30 do 60 % (Průcha, 2014, s. 116). Z tohoto pohledu lze považovat návratnost dotazníků rozdaných pojišťovacím agentům UNIQA pojišťovny za vysokou.

### 8.3 Výsledky polo-strukturovaných rozhovorů

Hypotéza č. 1 byla ověřována jednak prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s manažery společnosti, Rozhovory byly realizovány s pěti manažery či vedoucími regionálních kanceláří, cílem rozhovorů bylo zjistit:

**DVO 1: Došlo u účastníků školení k pozitivní změně pracovního chování?** Bylo zjištěno, že vzdělávání má pozitivní vliv na změnu pracovního chování, je však nezbytné, aby teoretické poznatky byly upevněny v praxi, kdy pro tento účel je v UNIQA pojišťovně využíván tzv. **Cyklus korektivní zpětné vazby**. V rámci korektivní zpětné vazby je úkolem manažera navázat na tréninky (které je nutno znát), jsou otevírána probíraná témata v daných vzdělávacích aktivitách a mezi manažerem a nováčkem probíhá komunikace tak, aby nováček věděl CO, PROČ a JAK bude od něho očekáváno.

**DVO 2: Došlo u účastníků školení k větší úspěšnosti při sjednávání schůzek?** Podle rozhovorů vedených s manažery a vedoucími regionálních kanceláří bylo školení pro úspěšnost při sjednávání schůzek důležité; klíčové však bylo upevnění naučeného chování – tj. vedení telefonního hovoru - prostřednictvím reálného telefonování klientům pod vedením manažera přímo na pobočce.

**DVO 3: Došlo u účastníků školení k nárůstu počtu úspěšných schůzek s klienty?** Na základě provedených polostrukturovaných rozhovorů s manažery a vedoucími regionálních kanceláří bylo zjištěno, že došlo k nárůstu počtu úspěšných schůzek, tj. schůzek, jejichž výsledkem byl prodej produktu. Respondenti vyšší úspěšnost připisují lepším produktovým, obchodním a komunikačním dovednostem a schopnostem.

**DVO 4: Došlo u účastníků školení k pozitivním výsledkům v oblasti objemu prodeje?** Respondenti se vyjádřili, že u účastníků vzdělávacích akcí došlo ke zvýšení objemu prodaných pojistných produktů. Podle jejich názoru se jedná jednak o důsledek lepších produktových znalostí, jednak o výsledek obchodních a komunikačních dovedností.

Na základě rozhovorů provedených s manažery a vedoucími pracovníky regionálních kanceláří bylo zjištěno, že vzdělávání zaměstnanců a pojišťovacích agentů je přínosné pro účastníky školení a nezbytné pro zajištění úspěšnosti v dosahování stanovených prodejních výsledků. Taktéž účastníci vzdělávacích akcí – pojišťovací

agenti potvrdili v rámci dotazníkového šetření přínos školení. Tímto byla **potvrzena hypotéza č. 1: „Vzdělávání zaměstnanců a pojišťovacích agentů UNIQA pojišťovny je přínosné pro účastníky školení.“**

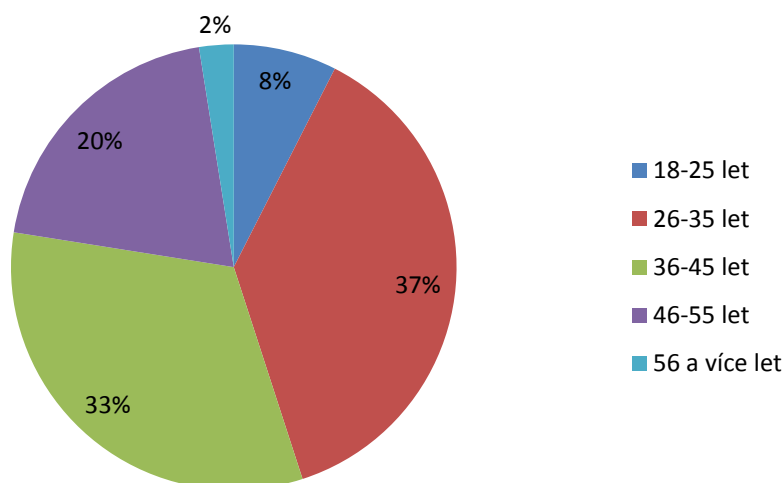
#### 8.4 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření bylo realizováno mezi pojišťovacími agenty regionu Východní Čechy. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 40 výhradních pojišťovacích agentů UNIQA pojišťovny a.s., z toho 29 (73 %) mužů a 11 (28 %) žen.

Po shromáždění vyplněných dotazníků od respondentů byly tyto dotazníky zkontrolovány z hlediska jejich korektnosti. Z dalšího zpracování nebyly vyloučeny žádné dotazníky.

Co se týče věku, nejvíce respondentů (38 %) spadalo do věkové kategorie 26 - 35 let, třetina respondentů spadala do věkové kategorie 36 až 45 let a pětina respondentů do věkové kategorie 46 – 55 let.

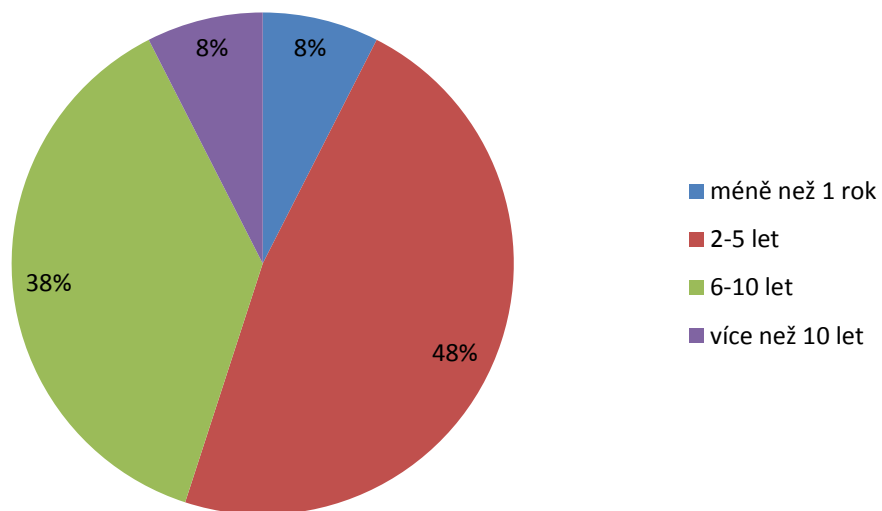
Graf 1 Věková kategorie respondentů (zdroj: dotazníkové šetření)



Zdroj: autorka práce, vlastní tvorba, 2016

Co se týče délky praxe, téměř polovina (48 %) respondentů s UNIQA pojišťovnou spolupracuje od 2 do 5 let, 38 % respondentů spolupracuje s UNIQA pojišťovnou od 6 do 10 let, po 8 % respondentů s pojišťovnou spolupracují buď méně než 1 rok nebo více než 10 let.

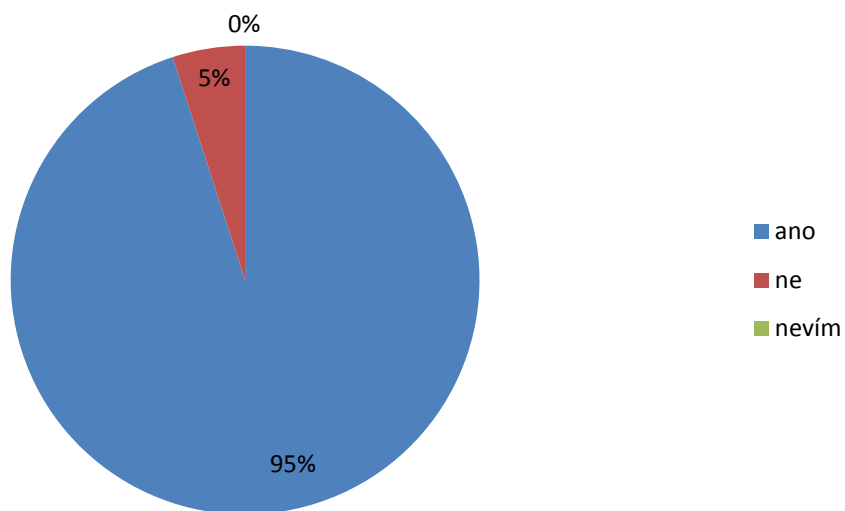
Graf 2 Délka spolupráce s UNIQA pojišťovnou



Zdroj: autorka práce, vlastní tvorba, 2016

Školicích akcí UNIQA využívá 95 % respondentů, pouze 5 % respondentů s pojišťovnou školicích akcí UNIQA nevyužívá.

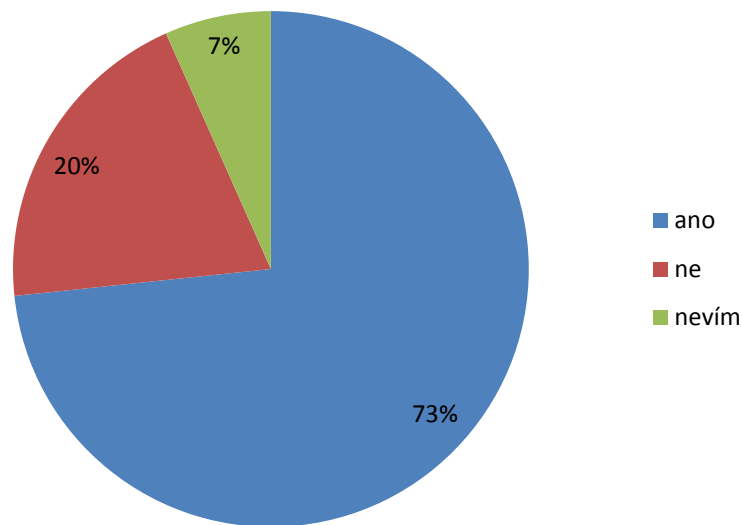
Graf 3 Využívání školicích akcí UNIQA pojišťovny



Zdroj: autorka práce, vlastní tvorba, 2016

Četnost absolvování vzdělávacích akcí pořádaných UNIQA pojišťovnou byla zjišťována prostřednictvím otázky č. 2. Během posledních šesti měsíců absolvovalo vzdělávací akce 73 % respondentů, 20 % respondentů vzdělávací akce v posledních šesti měsících neabsolvovalo a 7 % respondentů uvedlo, že neví.

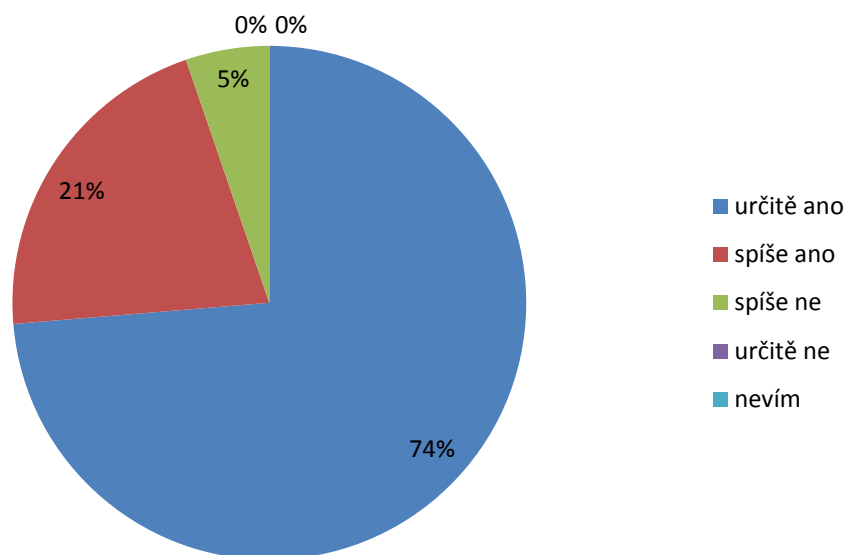
Graf 4 Absolvování školicích akcí UNIQA během v období 6 měsíců před šetřením



Zdroj: autorka práce, vlastní tvorba, 2016

Školení jsou přínosem pro téměř tři čtvrtiny (74 %) respondentů, spíše jsou přínosem pro více než pětinu respondentů a přínosem spíše nejsou pro 5 % respondentů.

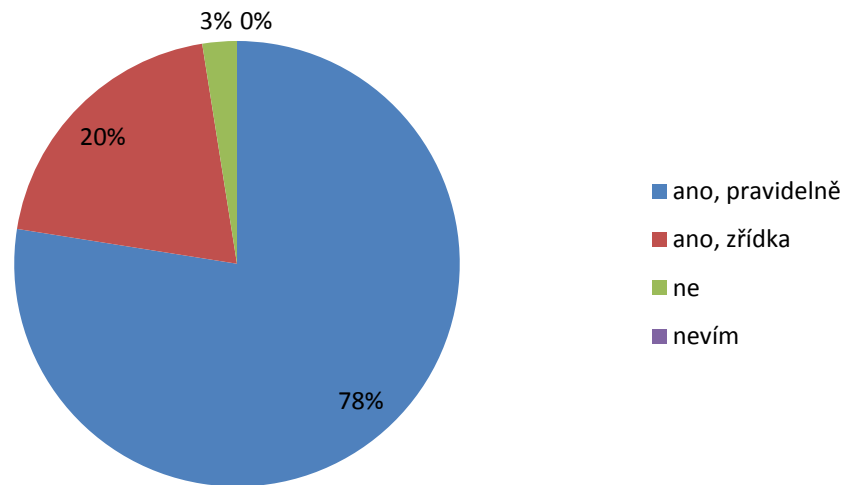
Graf 5 Přínos realizovaných školení



Zdroj: autorka práce, vlastní tvorba, 2016

O nabídkách školení je pravidelně informováno 78 % respondentů, pouze zřídka je informována pětina respondentů a 3 % respondentů není o školeních informována.

Graf 6 Informovanost o vzdělávacích akcích

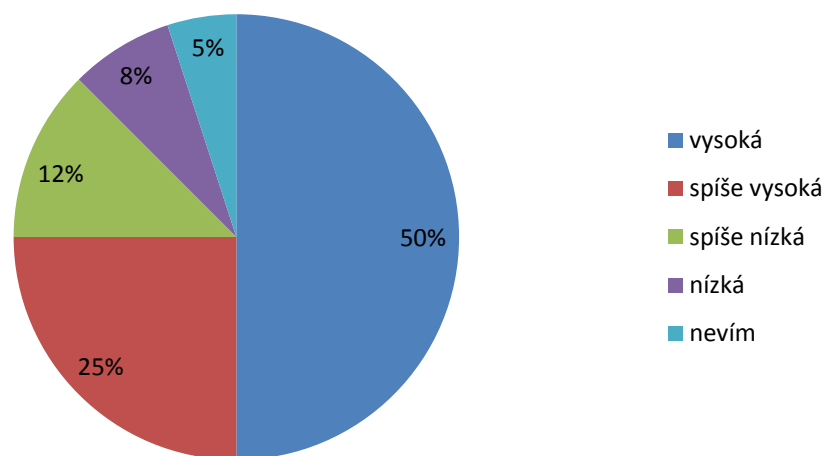


Zdroj: autorka práce, vlastní tvorba, 2016



Kvalita školení vedených interními lektory byla ohodnocena polovinou respondentů jako vysoká, čtvrtinou respondentů jako spíše vysoká, 13 % respondentů jako spíše nízká a 8 % respondentů jako nízká; 5 % respondentů uvedlo, že neví. Z výše uvedeného plyne, že převažuje hodnocení kvality interních školení v různých stupních vysoké kvality nad různými stupni nízké kvality.

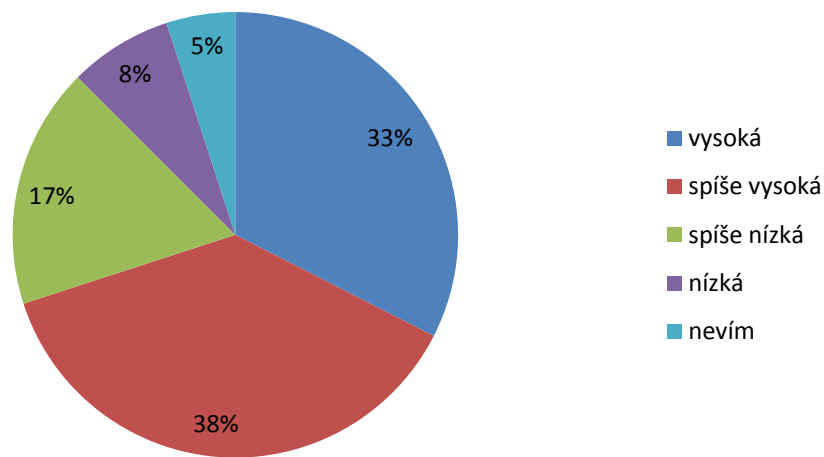
Graf 7 Hodnocení kvality interních školení UNIQA pojišťovny



Zdroj: autorka práce, vlastní tvorba, 2016

Kvalita školení zajišťovaných externími lektory byla hodnocena třetinou respondentů jako vysoká, 38 % respondenty jako spíše vysoká, 18 % jako spíše nízká a 8 % respondentů jako nízká, 5 % respondentů uvedlo, že neví. Z výše uvedeného vyplývá, že kvalita externích školení je převážně hodnocena v různých stupních vysoké kvality nad různými stupni nízké kvality. Porovnáme-li však hodnocení kvality interních školení a externích školení, zjistíme, že respondenti hodnotí interní školení jako kvalitnější.

Graf 8 Hodnocení kvality externích školení



Zdroj: autorka práce, vlastní tvorba, 2016

Respondenti byli dotazováni na zhodnocení spokojenosti s vedením vzdělávacího procesu, a to z následujících hledisek: fundovanost, připravenost lektorů, srozumitelnost výkladu, tempo výuky, schopnost reagovat na dotazy a vysvětlit nejasnosti, celkové vystupování a přístup lektorů.

Tabulka 2 Posouzení kvalit lektorů

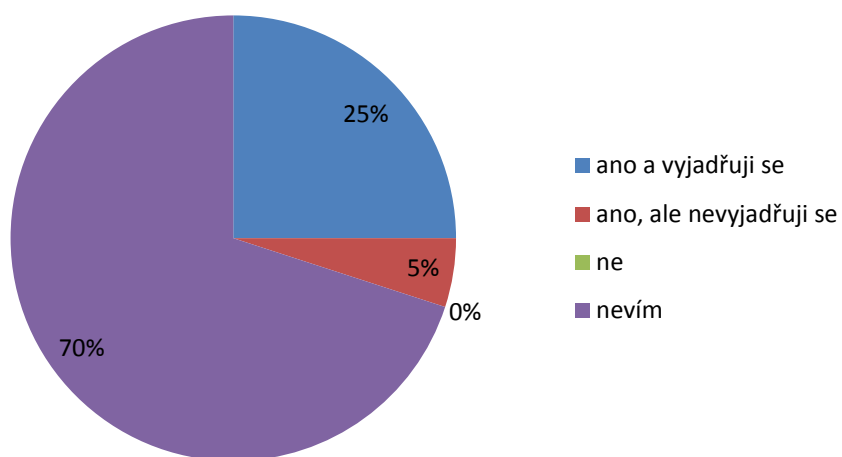
	<i>vysoká</i>	<i>spíše vysoká</i>	<i>spíše nízká</i>	<i>nízká</i>	<i>nevím</i>
fundovanost	7	24	7	0	2
připravenost	5	31	2	0	2
srozumitelnost výkladu	6	28	4	0	2
tempo výuky	4	25	9	0	2
schopnost reakce a vysvětlení nejasností	5	31	2	0	2
celkové vystupování a přístup	3	29	6	0	2

Zdroj: autorka práce, vlastní šetření, 2016

Většina respondentů hodnotila všechny parametry kvality realizovaných školení jako dostačující. Nejlépe byla hodnocena připravenost lektorů a schopnost reakce a vysvětlení nejasností, dále pak srozumitelnost výkladu a celkové vystupování a přístup lektorů; nejhůře bylo hodnoceno tempo výuky a fundovanost lektorů.

Možnost vyjádřit se k současnému stavu vzdělávání potvrdilo 30 % respondentů, přičemž ke vzdělávání se aktivně vyjadřuje 25 % respondentů a nevyjadřuje se 5 % respondentů; zda existuje možnost vyjádřit se k současnému stavu vzdělávání, uvedlo, že „neví“ 70 % respondentů.

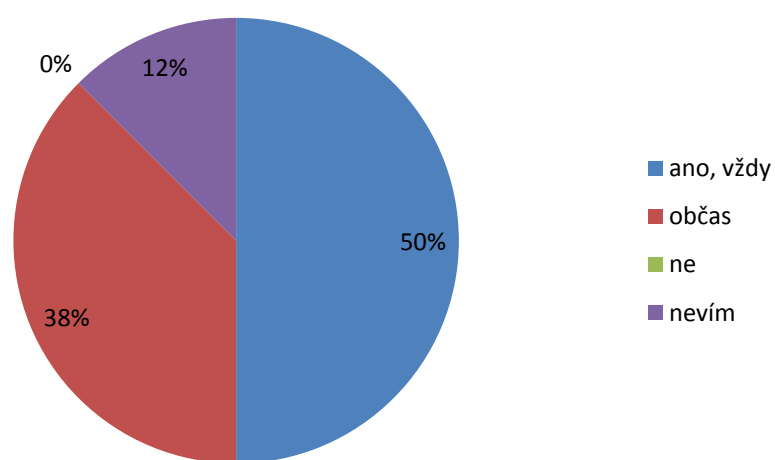
Graf 9 Možnost vyjádřit se k současnému stavu vzdělávání



Zdroj: autorka práce, vlastní tvorba, 2016

Získání zpětné vazby týkající se efektivity a přínosnosti vzdělávacích akcí bývá realizováno prostřednictvím dotazníku, který vyplňují účastníci po skončení vzdělávací akce. Polovina respondentů uvedla, že zpětná vazba je vždy součástí výstupu ze školicích akcí, 38 % respondentů uvedlo, že zpětná vazba je součástí výstupů ze školicích akcí občas a 13 % respondentů uvedlo, že neví; žádný z respondentů neuvedl, že zpětná vazba ve formě dotazníku či testu výstupem vzdělávacích akcí není.

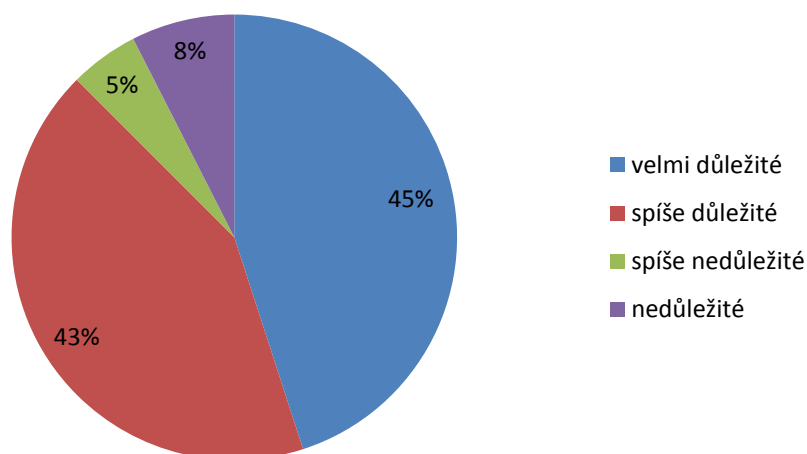
Graf 10 Zpětná vazba jako součást výstupu ze školicích akcí



Zdroj: autorka práce, vlastní tvorba, 2016

Důležitost získání zpětné vazby (od manažera či lektora) v určitém odstupu od skončení školení byla zjišťována prostřednictvím otázky č. 10. Bylo zjištěno, že zpětná vazba je důležitá pro převážnou většinu respondentů (88 %), z toho pro 45 % respondentů je velmi důležitá a pro 43 % respondentů je spíše důležitá, pro 5 % respondentů je spíše nedůležitá a pro 8 % respondentů je nedůležitá.

Graf 11 Důležitost zpětné vazby po skončení školení



Zdroj: autorka práce, vlastní torba, 2016

Pravdivost hypotézy č. 1 byla zjišťována prostřednictvím dotazníkového šetření, konkrétně prostřednictvím otázky č. 3, která zněla: „Jsou pro Vás školení přínosem?“ Téměř tři čtvrtiny (74 %) respondentů uvedlo, že školení je pro ně přínosem. Taktéž manažeři a vedoucí regionálních kanceláří v polostrukturovaných rozhovorech potvrdili přínos realizovaných školení. Tímto byla **potvrzena hypotéza č. 1: „Vzdělávání zaměstnanců a pojišťovacích agentů UNIQA pojišťovny je přínosné pro účastníky školení.“**

Pravdivost hypotézy č. 2 byla zjišťována prostřednictvím dotazníkového šetření, konkrétně otázek č. 5 a 7, mezi respondenty z řad pojišťovacích agentů UNIQA pojišťovny. Otázkou č. 5 bylo zjišťováno, jak respondenti hodnotí kvalitu školení

zajišťovaných interními lektory UNIQA pojišťovny. Polovina respondentů vnímá kvalitu jako vysokou, čtvrtina respondentů jako spíše vysokou, 13 % respondentů jako spíše nízkou a 8 % respondentů jako nízkou. Co se týče jednotlivých parametrů kvality školení: fundovanost lektorů, připravenost lektorů, srozumitelnost výkladu, tempo výuky, schopnost reagovat na dotazy a vysvětlit nejasnosti, celkové vystupování a přístup lektorů (zjišťované prostřednictvím otázky č. 7) – většina respondentů hodnotila míru schopností jako spíše vysokou. Tímto **byla potvrzena hypotéza č. 2: „Úroveň realizovaných školení UNIQA pojišťovny je vysoká.“**

Hypotéza č. 3 týkající se hodnocení evaluace vzdělávání byla ověřována prostřednictvím dotazníkového šetření mezi pojišťovacími agenty UNIQA pojišťovny, konkrétně otázky č. 10, kdy byla zjišťována důležitost získání zpětné vazby v určitém odstupu po skončení školení. Bylo zjištěno, že získání zpětné vazby je důležité pro 88 % respondentů. Tímto byla **potvrzena hypotéza č. 3: „Účastníci školení hodnotí evaluaci vzdělávání jako důležitou.“**

## 9. Případná slabá místa

Na základě provedeného výzkumného šetření bylo zjištěno, že v UNIQA pojišťovně je realizováno vzdělávání zaměstnanců a pojišťovacích agentů s využitím interních lektorů UNIQA pojišťovny i externích vzdělávacích společností. UNIQA pojišťovna klade vysoký důraz na upevňování nabytých teoretických znalostí a praktických dovedností získaných účastníky školení na vzdělávacích akcích prostřednictvím cyklu korektivní zpětné vazby.

Dotazníkovým šetřením mezi respondenty z řad pojišťovacích agentů UNIQA pojišťovny bylo zjištěno, že kvalita interních školení je vnímána jako vyšší v porovnání s kvalitou školení zajišťovaných externími vzdělávacími společnostmi. Jako vysokou označila kvalitu interních školení polovina respondentů, čtvrtina respondentů ji označilo jako spíše vysokou, 13 % jako spíše nízkou a 8 % respondentů jako nízkou, 5 % respondentů uvedlo, že neví.

Provedeným výzkumným šetřením byl zjišťován vliv realizovaného vzdělávání pojišťovacích agentů UNIQA pojišťovny na jejich výkon, kdy respondenty byli manažeři a vedoucí regionálních kanceláří a dále pak měření spokojenosti tzn. subjektivních dojmů jednotlivých účastníků s kvalitou realizovaných školení, kdy respondenty byli pojišťovací agenti UNIQA pojišťovny.

Přestože kvalita vzdělávacích akcí byla respondenty z řad účastníků vzdělávacích akcí považována převážně za vysokou, na základě polostrukturovaných rozhovorů s manažery a vedoucími regionálních kanceláří bylo zjištěno, že klíčovým v procesu vzdělávání není získání teoretických znalostí a případně ve vybraných kurzech také praktických dovedností (např. telefonické sjednávání schůzek), ale zejména pak upevňování těchto nabytých teoretických dovedností v praxi. Manažeři a vedoucí pracovníci regionálních kanceláří si jsou tohoto faktu vědomi a proto se účastníkům vzdělávacích akcí po realizovaných školeních věnují, realizují s nimi tzv. **cyklus korektivní zpětné vazby** tak, aby účastníci školení věděli, co je od nich požadováno, dokázali si žádané chování v praxi upevnit.

Z realizovaného šetření mezi pojišťovacími agenty UNIQA vyplynulo, že se často nevyjadřují ke kvalitě vzdělávacích akcí. Podle mého názoru by měli být účastníci



vzdělávacích akcí motivování k větší spolupráci s lektory tak, aby vzdělávací akce splnily svůj účel a posílili jejich slabá místa, přispěli k jejich osobnímu a profesnímu rozvoji a nejednalo se pouze o zaškrtnutí splněné povinnosti ze strany pojišťovacích agentů.

## 10. Návrhy na zlepšení a akční plán

Návrhy na zlepšení se týkají tří oblastí. Jednak se jedná o efektivitu realizovaných vzdělávacích akcí, dále se jedná o způsob evaluace vzdělávání a v neposlední řadě se jedná o zpětnou vazbu a větší komunikaci mezi účastníky vzdělávacích akcí a lektory v oblasti vzdělávacích potřeb účastníků školení.

Pro zajištění vysoké kvality a efektivity vzdělávacích akcí je nezbytné, aby vzdělávací akce byly zaměřeny zejména na oblasti, ve kterých mají účastníci vzdělávání deficit. Navrhuji proto před samotnou účastí na jednotlivých vzdělávacích akcích realizaci **testu** či pozorování potenciálních účastníků vzdělávání s cílem **identifikace oblastí, ve kterých vykazují** zaměstnanci či spolupracovníci UNIQA pojišťovny **potřebu zlepšení**. Podle zjištěných deficitních oblastí budou jednotliví pojišťovací agenti zařazeni do skupin, kterým bude na míru připraven vzdělávací program.

Před započítáním samotného vzdělávání budou účastníci vzdělávání vyzváni k tomu, aby prostřednictvím **dotazníků** identifikovali oblasti, ve kterých cítí sami potřebu zlepšení. Pro dosažení co nejúplnějších odpovědí budou mít předpřipraveny možnosti odpovědí, které budou zaškrťovat, přičemž budou moci doplnit další možnosti v případě, že tato v odpovědích uvedena nebude. Vzdělávacím požadavkům účastníků vzdělávání bude přizpůsobena náplň vzdělávacích aktivit.

Před započítáním samotného vzdělávání budou účastníci vzdělávání absolvovat test, jehož cílem bude jednak určení vstupní úrovně znalostí či dovedností v oblasti, na kterou má být daná vzdělávací aktivita zaměřena, jednak výsledky vstupního testu budou představovat informaci pro lektora na to, ve kterých oblastech mají budoucí účastníci školení deficit a na které bude třeba se v rámci vzdělávací aktivity zaměřit.

**Výše uvedené činnosti přispějí k zabezpečení co největšího souladu mezi potřebami účastníků školení a obsahem vzdělávací aktivity.**

Realizovaným průzkumem bylo zjištěno, že evaluace vzdělávání není prováděna po každém absolvovaném kurzu a že nejčastěji je hodnocena zejména subjektivní složka, tj. spokojenost účastníků se vzděláváním; v určitém odstupu je nadřizenými pracovníky

hodnocena úroveň chování a úroveň výsledků účastníků školení; výstupní a potažmo vstupní testování znalostí účastníků vzdělávání je realizováno zcela výjimečně.

Autorka navrhuje, aby v rámci evaluace vzdělávání byly v UNIQA pojišťovně realizovány vstupní testy před započatím vzdělávání, výstupní testy po ukončení vzdělávání, kdy porovnáním vstupních a výstupních testů by byla zjištěna míra zlepšení znalostí účastníků. Tímto získají nadřízení pracovníci hodnocených zaměstnanců, ale taktéž manažeři a vedoucí pracovníci reálné a nezkreslené informace o míře zlepšení v hodnocených oblastech, což představuje jeden z pilířů efektivity realizovaného vzdělávání.

V určitém odstupu po absolvování vzdělávacích aktivit proběhne sledování práce účastníků vzdělávání, kdy lektor či manažer bude hodnotit, jak se účastníkovi vzdělávání daří naplňovat jednotlivé dovednosti, které se měl v kurzu naučit. Následuje tzv. cyklus korektivní zpětné vazby a dle výsledků zjištěné míry sledované dovednosti budou podniknuty další kroky (např. přítomnost manažera v rámci navolávání schůzek s klienty pro realizaci okamžité zpětné vazby a upevnění pozitivních návyků). Velice důležitá je komunikace výsledků měření nadřízeným pracovníkem hodnocenému pracovníkovi tak, aby byl hodnocený pracovník motivován k další práci na svém rozvoji.

### **Akční plán**

Autorka navrhuje zdokonalit komunikaci mezi všemi účastníky vzdělávání. A to mezi lektory, manažery, vedoucími pracovníky a pojišťovacími poradci. Zavést okamžitou pravidelnou kontrolu získaných vědomostí a dovedností a to nejen formou pravidelných diskusí, psaní testů, ale v neposlední řadě vyplňováním dotazníků před a po ukončení vzdělávacích akcí. Jen tak mají vedoucí pracovníci a následně manažeři veškeré potřebné informace o pozitivním přínosu vzdělávacích akcí, jak pro firmu, tak pro poradce samotné. Je důležité zapracovat na větší motivaci ze strany nadřízených pracovníků směrem k pojišťovacím poradcům.

## Závěr

Efektivní vzdělávání je nezbytným prvkem pro rozvoj lidských zdrojů v organizaci. Lidské zdroje představují klíčový prvek konkurenceschopnosti, který odlišuje úspěšnou organizaci od neúspěšné. Z tohoto důvodu je nezbytné, aby organizace disponovala lidskými zdroji s vysokým potenciálem, kterým bude schopna zajistit podmínky pro jejich rozvoj.

Podnikové vzdělávání je nezbytné evaluovat tak, aby byla zajištěna jeho relevance potřebám školících se účastníků a jeho vysoká efektivita. Základním problémem vzdělávání je to, že působí s velkým zpožděním, které neumožňuje exaktně oddělit podíl všech možných vlivů kromě vzdělávání na zjištěných výsledcích. Při měření efektu vzdělávací aktivity, musí organizace často balancovat mezi velmi subjektivním hodnocením spokojenosti účastníků vzdělávání a faktickými daty, které však jsou v málo výlučném vztahu ke vzdělávací aktivitě (např. objem prodeje).

Bakalářská práce byla zaměřena na zhodnocení současné koncepce vzdělávání a využívaného systému evaluace vzdělávání v UNIQA pojišťovně a.s. Na základě výzkumného šetření byly identifikovány silné a slabé stránky současné koncepce vzdělávacích akcí a evaluace vzdělávání v UNIQA pojišťovně a byly navrženy kroky pro zlepšení.

Největším problémem, který byl identifikován, bylo nedostatečné využívání evaluačních nástrojů, které byly navíc zaměřeny pouze na subjektivní hodnocení účastníky vzdělávacích akcí, zcela opomínaná byla efektivnost vzdělávání tj. rozdíl mezi vstupní a výstupní úrovní znalostí a dovedností. Taktéž obsah vzdělávacích akcí neodpovídal zcela potřebám školených účastníků. Za tímto účelem bylo navrženo využívání vstupních testů a dotazníků budoucích účastníků školení k vytvoření obsahu školení na míru tak, aby byl zaměřen ty oblasti, ve kterých mají účastníci školení největší deficit. Realizací výstupních znalostních testů či sledování pracovního chování (pro zjištění úrovně dovedností) bude zjištěn rozdíl mezi vstupní a výstupní úrovní znalostí a zjištěny objektivní informace vyjadřující míru zlepšení.

Lidské zdroje představují klíčový prvek konkurenceschopnosti, a proto je nezbytné investovat do jejich rozvoje. Investice do vzdělávání však musí být vynaloženy efektivně. Evaluace vzdělávání umožňuje zjistit efektivitu jednotlivých

vzdělávacích akcí či programů pro rozvoj školených účastníků a tímto potažmo pro konkurenceschopnost organizace. Mezi podstatné výsledky výzkumu patří, že vzdělávání v UNIQA pojišťovně je na vysoké úrovni, je přínosem pro účastníky školení a zúčastnění považují evaluaci vzdělávání za důležitou. Proto může autorka považovat cíl práce za splněný.

## Seznam literatury

- ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 13. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, M. *Personální management*. Vyd.1. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. Vyd.1. Praha: UJAK, 2009. ISBN:978-80-86723-76-1
- GULOVÁ, L. *Výzkumné metody v pedagogické praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-5368-4.
- HÁZA, M. *Obchodní činnost pojišťoven – zprostředkovatelé*. Diplomová práce. Bankovní institut vysoká škola Praha. Praha, 2009.
- CHRÁSTKA, M. *Metody pedagogického výzkumu*. Vyd. 1.Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1369-1.
- JANDA, J.: *Spořit nebo investovat?* Vyd. 1. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3670-9.
- JANDA, J.: *Zajištění na stáří: jak se co nejlépe připravit na podzim života*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4400-1.
- KLIMEŠ, L.: *Slovník cizích slov*. Vyd. 2. SPN- pedagogické nakladatelství, 2005. ISBN 80-7235-272-5.
- KOLEKTIV AUTORŮ. *Nový akademický slovník cizích slov*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2006. ISBN 80-200-1415-2
- KOLMAN, L. *Výcvik zaměstnanců*. Vyd. 1. Praha: Linda nakladatelství s.r.o., 2005. ISBN 80-86131-62-9

- NOVÝ, I., SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1705-0.
- PALÁN, Z.: *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- PALÁN, Z.: *Základy Andragogiky*. Vyd.1. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského s.r.o., 2003. ISBN 80-86723-03-8.
- PETTY, G.: *Moderní vyučování*. Vyd. 6., rozš. a přeprac. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0367-4.
- PRŮCHA, J.: *Andragogický výzkum*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5232-7.
- PRŮCHA, J.: *Pedagogický slovník*. Vyd.1. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0403-9.
- VETEŠKA, J. a M. TURECKIOVÁ. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí. Kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. Vyd.1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008. ISBN 978-80-86723-54-9.
- VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Vyd.2. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

### **Elektronické zdroje**

Odborná způsobilost online. Dostupné z: <http://www.pojistovna-kariera.cz/zkouska/>

Pojištění podnikatelů. Dostupné z: <http://www.uniqa.cz/home/podnikani/balpo.php>

PITUCHOVÁ, I. *Vyhodnocování podnikového vzdělávání s využitím modelu Kirkpatrick* [online]. Slezská univerzita, Obchodně podnikatelská fakulta, Karivná.

Dostupné z: <http://www.slu.cz/opf/cz/informace/acta-academica-karviniensia/casopisy-aak/aak-rocnik-2013/docs-2-2013/Pituchova.pdf>

Outward bound – Česká cesta, spol. s.r.o. © Všeho s mírou – Měření efektivity vzdělávání [online]. [cit. 2016-01-10]. Dostupné z: <http://www.ceskacesta.cz/cs/mereni-efektivita-vzdelavani>



# Seznam obrázků, tabulek a grafů

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Logo UNIQA **Chyba! Záložka není definována.**

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Struktura Kirkpatrickova čtyřúrovňového modelu<sup>14</sup>

Tabulka 2 Posouzení kvalit lektorů<sup>51</sup>

## Seznam grafů

Graf 1 Věková kategorie respondentů (zdroj: dotazníkové šetření) .....	43
Graf 2 Délka spolupráce s UNIQA pojišťovnou .....	44
Graf 3 Využívání školicích akcí UNIQA pojišťovny .....	45
Graf 4 Absolvování školicích akcí UNIQA během v období 6 měsíců před šetřením... ..	46
Graf 5 Přínos realizovaných školení .....	47
Graf 6 Informovanost o vzdělávacích akcích .....	48
Graf 7 Hodnocení kvality interních školení UNIQA pojišťovny .....	49
Graf 8 Hodnocení kvality externích školení .....	50
Graf 9 Možnost vyjádřit se k současnému stavu vzdělávání .....	52
Graf 10 Zpětná vazba jako součást výstupu ze školicích akcí.....	53
Graf 11 Důležitost zpětné vazby po skončení školení .....	54

## **Příloha č. 1**

### **Dotazníkové šetření pro účastníky vzdělávacích akcí pořádaných UNIQA pojišťovnou, a.s.**

**1) Využíváte školicích a vzdělávacích akcí pořádaných v rámci vzdělávání**

**Školy UNIQA?**

- ano
- ne
- nevím

**2) Absolvoval/a jste během posledních šesti měsíců nějakou školicí**

**či vzdělávací akci pořádanou v rámci vzdělávání UNIQA pojišťovnou?**

- ano. Prosím uveďte jakou:
- ne
- nevím

**3) Jsou pro Vás školení přínosem?**

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne
- nevím

**4) Jste pravidelně informován/a o nabídkách školení a vzdělávacích akcí?**

- ano, pravidelně (několikrát do roka)
- ano, ale pouze zřídka
- ne, nejsem pravidelně informován/a
- nevím

**5) Jak hodnotíte kvalitu školení zajišťovaných interními lektory?**

- vysoká
- dostačující
- spíše nízká
- nízká
- nevím, vzdělávání vedené interní lektory jsem neabsolvoval/a

**6) Jak hodnotíte kvalitu školení zajišťovaných externími vzdělávacími společnostmi?**

- vysoká
- dostačující
- spíše nízká
- nízká
- nevím, vzdělávání vedené externími lektory jsem neabsolvoval/a

**7) U kurzů, kterých jste se účastnili – prosím o zhodnocení vybraných**

**parametrů jako celku:**

	Vysoká	Dostačující	Spíše nízká	nízká	nevím
Jak hodnotíte fundovanost lektorů?					
Jak hodnotíte připravenost lektorů?					
Jak hodnotíte srozumitelnost výkladu?					
Jak hodnotíte tempo výuky?					
Jak hodnotíte schopnost reagovat na dotazy a vysvětlit nejasnosti?					
Jak hodnotíte celkové vystupování a přístup lektorů?					

**8) Máte možnost vyjádřit se k současnému systému vzdělávání?**

- ano, vždy po skončení můžeme předložit své nápady či návrhy na zlepšení
- ano, ale nevyužívám toho
- ne, nemám možnost se vyjádřit
- nevím

**9) Je součástí výstupu ze školicích akcí zpětná vazba (dotazník, test)?**

- ano, vždy
- občas
- ne
- nevím

**10) Jak důležité je pro Vás získání zpětné vazby (od manažera či lektora)**

**v určitém odstupu po skončení školení?**

- velmi důležité
- spíše důležité
- spíše nedůležité
- nedůležité

**11) Vaše pohlaví:**

- muž
- žena

**12) Do jaké věkové kategorie spadáte?**

- 18 – 25 let
- 26 - 35 let
- 36 – 45 let
- 46 – 55 let
- 56 let a více

**13) Jak dlouho spolupracujete s UNIQA pojišťovnou?**

- méně než 1 rok
- 2 – 5 let
- 6 – 10 let
- více než 10 let

## **Bibliografické údaje**

**Jméno autora: Lenka Binarová**

**Obor: Vzdělávání dospělých**

**Forma studia: kombinované**

**Název práce: Evaluace vzdělávání v rámci akcí Školy UNIQA pořádaných UNIQA pojišťovnou a.s.**

**Rok: 2016**

**Počet stran textu bez příloh: 65**

**Celkový počet stran příloh: 4**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 19**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0**

**Počet internetových zdrojů: 4**

**Počet ostatních zdrojů: 0**

**Vedoucí práce: Ing. Mgr. Stanislav Termann, Ph.D., MBA.**