

Česká zemědělská univerzita

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Motivace a inovace ve vzdělávání

Vedoucí DP: Ing. Bohumila Lhotská

Autor DP: Bc. Libuše Rejšková

© 2010 ČZU v Praze

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci "Motivace a inovace ve vzdělávání" vypracovala samostatně pod vedením vedoucí diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 8. dubna 2010

Poděkování

Děkuji vedoucí diplomové práce Ing. Bohumile Lhotské za cenné rady, připomínky, názory a metodické vedení práce.

Libuše Rejšková

Motivace a inovace ve vzdělávání

Motivation and innovation of education

Souhrn

V době rychle se globalizující ekonomiky a zostřujícího se konkurenčního prostředí ve všech oblastech života je motivace a inovace ve vzdělávání vedoucí k rozvoji lidských zdrojů klíčová pro pracovníky i organizace. Empirický výzkum zjišťoval, zda si pracovníci významné české komerční pojišťovny uvědomují nutnost rozvoje a vzdělávání, zda se vzdělávat a rozvíjet chtějí a zda jim firemní vzdělávací systém nabízí prostředí vhodné pro jejich seberealizaci a motivuje je k dalšímu rozvoji a vzdělávání. Empirické šetření prokázalo, že většina pracovníků si nutnost vzdělání uvědomuje, o vzdělávání a rozvoj má zájem a vzdělávací systém jim k tomu poskytuje částečně vhodné prostředí. Na základě analýzy zjištěných skutečností byla navržena konkrétní opatření, jejichž realizací může dojít ke zlepšení vzdělávacího systému dle požadavků pracovníků a tím také ke zvýšení jejich motivace ke vzdělávání. Toho nemůže být dosaženo bez zavádění inovativních přístupů ke vzdělávání.

Klíčová slova:

Inovace, lidské zdroje, manažeři, motivace, pracovníci, organizace, rozvoj, seberealizace, vzdělávání, vzdělávací akce.

Summary

In the time of globalizing economics and competitive environment growing in intensity in all areas of human life, motivation and innovation in education are crucial for workers and organisations. The empirical research was finding out if the workers of significant Czech commercial insurance company are able to realise the needs for development and education, if they want to learn new things and if the particular company education system offers them a suitable environment for their self fulfillment and motivation to next development and education. The empirical research proved that the most of the workers are aware of the necessity of education, they are interested in education and development and are given particularly suitable environment to reach it, all of it by education system. On the basis of given fact we found out in analysis, we brought in some concrete suggestions to improve the education system leading to increasing motivation of workers in education. To reach it, some new innovative approaches must be introduced.

Keywords:

Innovation, human resources, managers, motivation, workers, organisation, development, self fulfillment, education, education activities.

OBSAH:

1. ÚVOD	5
2. CÍL PRÁCE A METODIKA	8
2. 1 CÍL PRÁCE.....	8
2. 2 METODIKA.....	8
2. 3 TECHNIKA SBĚRU DAT	9
3. LITERÁRNÍ REŠERŠE	12
3. 1 MOTIVACE.....	12
3. 2 LIDSKÉ ZDROJE	16
3. 3 MOTIVACE V PRACOVNÍM PROCESU.....	21
3. 4 INOVACE VE VZDĚLÁVÁNÍ	24
3. 5 MOTIVACE VE VZDĚLÁVÁNÍ V SOUČASNOSTI.....	26
4. VÝSLEDKY PRÁCE	30
4. 1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O ZKOUMANÉ ORGANIZACI.....	30
4. 2 VZDĚLÁVACÍ SYSTÉM ČSOB POJIŠŤOVNY, A.S.....	32
4. 3 ANALÝZA ZJIŠTĚNÝCH POZNATKŮ	41
4. 4 ZHODNOCENÍ	54
4. 5 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	57
5. ZÁVĚR.....	59
6. SEZNAM LITERATURY	63
7. PŘÍLOHY	67

1. Úvod

Žijeme v době, kterou můžeme nazvat postindustriální érou, turbulentní dobou, dobou deterministického chaosu či dobou čtvrté informační revoluce. Globalizující se ekonomika a s ní zvyšující se životní úroveň na straně jedné, ale i zostřující se konkurence v jakékoli oblasti života i podnikání na straně druhé, otevírají před každým jednotlivcem, stejně jako před každou organizací, zcela nové a dříve netušené možnosti, zároveň však na ně kladou velké nároky a výzvy. To přináší mnoho pozitiv, avšak také obě strany jsou konfrontovány se změnou životního stylu i změnou životních postojů a hodnot.

V době, kdy někteří autoři hovoří o tak rychlém průběhu dějin, že lidé ztrácí schopnost se v nich orientovat (Stehlík, 2000), nabývá vnímání práce, pracovního uplatnění a vzdělávání na významu více než kdykoli předtím. Zatímco někteří lidé vnímají vzdělávání jako součást života, pro jiné je to pouhá nezbytná nutnost umožňující jim nalézt a udržet odpovídající pracovní pozici, pro další zase příležitost k osobnímu rozvoji a seberealizaci. Vnímání a postoj pracovníků v této oblasti přitom ovlivňují vzdělávací systémy v organizacích, manažeři zde působící a také kultura, která v organizacích panuje.

V dnešním ostrém konkurenčním prostředí se prosadí a dlouhodobě uspokojivě mohou prosperovat a fungovat jen organizace, které dokáží svým klientům poskytovat perfektní služby. Stále více zákazníků požaduje od organizací něco, co můžeme nazvat přidanou hodnotou. Požadavek na dokonalou službu neplatí již pouze ve vztahu zákazník – organizace, ale i ve vztahu zaměstnanec – zaměstnavatel a opačně. Organizace hledá a chce si udržet co nejlepší zaměstnance a zaměstnanci hledají v organizaci prostředí, které bude pozitivní, tvůrčí a kromě finančních benefitů jim poskytne i možnost profesního a osobního rozvoje. Jedním z jeho předpokladů je kvalitní nabídka vzdělávání a vzdělávacího systému, který pracovníkům umožní zúročit úsilí vynaložené ve vzdělávání. Organizace se proto musí snažit vyvinout takový systém vzdělávání, ve kterém pracovníci budou nacházet přitažlivé a kreativní způsoby vzdělávání. I. Tichá (2005) uvádí: *„Porozumění tomu, za jakých podmínek se znalosti šíří a kdy ne, je základem pro využití znalostí jako zdroje bohatství.“* Takového stavu nelze dosáhnout bez využití a aplikace inovativních přístupů a postupů.

Organizace musí kromě toho dát jasně najevo, že vzdělávání se pracovníkům vyplatí, motivovat je k němu a podporovat, a to jednak samotným firemním vzdělávacím systémem, jednak vybudováním prostředí, ve kterém bude jasně patrné, že investice do vzdělávání je dobrou investicí. K tomu je potřeba působení schopných manažerů, jejichž úloha je při rozvoji lidských zdrojů nezbytná. Proto také bývá 21. století někdy nazýváno věkem manažerů.

Doby, kdy pro firmu bylo nejdůležitější vlastnictví výrobních prostředků a později informací, jsou minulostí. Firma, která chce dnes dlouhodobě úspěšně růst a prosperovat, potřebuje v první řadě kvalitní lidský kapitál. Jeho získání a udržení vyžadují aplikaci inovativních metod do vzdělávacích systémů a také motivaci pracovníků ke vzdělávání. Právě pracovníci jsou dle některých autorů zabývajících se lidskými zdroji rozhodujícím faktorem při úspěchu nebo neúspěchu firem. Najít kvalitní pracovníky a udržet si je se stává pro firmy stále náročnějším úkolem. Možnost kvalitního vzdělávání a tím pádem i osobního a profesního růstu se stává jedním z nejvýznamnějších benefitů, které začínají být preferovány.

Také Evropská unie, vědoma si nesmírné důležitosti rozvoje lidských zdrojů, věnuje této oblasti svoji pozornost, například Lisabonským procesem a projekty, které právě tuto oblast podporují. Pouze vzdělání a kvalifikovaní pracovníci najdou uplatnění na trhu práce a pouze ti se budou podílet na úspěchu firem. Organizace si to začínají uvědomovat, proto nastává boom v nových přístupech k řízení a k rozvoji lidských zdrojů a jejich vzdělávání. Znalosti, které stačily před deseti lety, jsou dnes zcela nedostačující a poznatky získané před pěti lety jsou staré. To si uvědomuje stále více pracovníků, kteří jdou cestou studia a sebevzdělávání, ať již s podporou firem nebo vlastní iniciativou.

V České republice nastal v devadesátých letech ekonomický rozvoj, lidé pod příslibem vzestupu životní úrovně preferovali peněžní motivaci, v současné době jsou tyto doby již minulostí a nastává změna: pracovníci očekávají jinou motivaci než jen finanční, zaměřují se více na sebe a svoje zájmy, a roste tak zájem o sebepoznání, uvědomění si svých schopností a o vlastní osobní rozvoj. Právě prostředí umožňující seberealizaci i v těchto oblastech je a bude stále více vyžadováno a vyhledáváno spolu s prostředím, které dokáže nabídnout pracovníkům vzdělávací a motivační systémy, které pro ně budou atraktivní a přínosné. Organizace tvoří lidi, kteří v nich pracují, a ti

vytvářejí přidanou hodnotu, která je největším bohatstvím firmy. Odpovědnost za jeho rozvoj leží přitom na obou stranách, firmách i pracovnících, stejnou měrou.

2. Cíl práce a metodika

2. 1 Cíl práce

Diplomová práce si kladla za cíl zjistit, jaká je situace v oblasti motivace a inovace ve vzdělávání ve významné komerční pojišťovně působící na českém trhu. Zjištěné závěry byly analyzovány a v případě shledání nedostatků byly předloženy návrhy na zlepšení. Téma motivace ve vzdělávání bylo zvoleno proto, že výzkum na toto téma je teprve na počátku zájmu.

2. 2 Metodika

Nejprve bylo prováděno studium dostupné literatury týkající se motivace a inovace ve vzdělávání. Bylo nutno zachytit i oblast lidských zdrojů, jejichž rozvoj je s tématem diplomové práce nerozlučně spjat. Shromážděné poznatky byly uspořádány do literární rešerše v průběhu měsíců října 2008 – ledna 2009. V měsících února až dubnu 2009 došlo k podrobnému seznámení s organizační strukturou zkoumané organizace, především pak s jejím systémem vzdělávání. Prioritní bylo odhalit vztahy fungující mezi jednotlivými složkami vzdělávacího systému. Dále byl uskutečněn empirický výzkum, který byl proveden během ledna 2010. Na základě zjištěných informací byla provedena analýza. Z výsledků, které vyplynuly, byly vyvozeny závěry a navrženy konkrétní kroky vedoucí ke zlepšení motivace ve vzdělávání pracovníků v organizaci.

Při empirickém šetření pro potřeby diplomové práce byly sledovány tyto základní okruhy otázek:

- 1) Zda je u pracovníků organizace potřeba dalšího vlastního rozvoje, jaké jsou předpoklady jejich osobní angažovanosti,
- 2) jak sami pracovníci vnímají vzdělávací systém organizace a motivaci ve vzdělávání, která je jim poskytována,
- 3) jaká pozornost je v organizaci věnována motivaci ke vzdělávání a vzdělávání samotnému,
- 4) zda je v organizaci nastoleno firemní prostředí, které vzdělávání podporuje a oceňuje.

2. 3 Technika sběru dat

Při výzkumu může být použito různých metod sběru dat: metoda experimentu, dotazníku, interview nebo pozorování. V případě našeho šetření byla použita dotazníková metoda.

2. 3. 1 Dotazníková metoda

Dotazníková metoda zkoumá sledované jevy na základě daných otázek, na které respondenti písemně odpovídají. Odpovědi mohou být:

- a) alternativní (ano, ne)
- b) odstupňované (ano, spíše ano, spíše ne, ne)

Cílem dotazníkových metod je získání údajů o vnímání skutečností, vlastních postojích respondentů, o jejich názorech, potřebách a motivech. Úspěch dotazníkové metody závisí na ochotě ke spolupráci ze strany respondentů, upřímnosti při odpovídání a určitém stupni citové a rozumové zralosti. Předností dotazníkové metody je poměrně snadná a rychlá aplikace, nevýhodou je nutnost přihlídnout k možným zkreslením, neboť respondenti mohou odpovídat neurčitě, nejasně, nebo nemusí být ve všech otázkách ochotni písemně sdělovat přesné údaje o své osobě přesto, že je šetření anonymní. Pro eliminaci těchto zkreslujících faktorů je potřebné spolupracovat s respondenty při samotném šetření a poskytnout jim ujištění, že je šetření naprosto anonymní a neohrožující.

Dotazník týkající se diplomové práce byl určen pro hromadný kvantitativní výzkum názorů pracovníků v ČSOB Pojišťovně, a.s., členu holdingu ČSOB, a zjišťoval názory pracovníků na kvalitu vzdělávacího systému pojišťovny a také na to, zda firemní prostředí vzdělávání dostatečně podporuje. Na otázky v dotazníku respondenti odpovídali písemně. Dotazník byl stejný pro všechny respondenty. Nezávislost odpovědí byla zajištěna individuálním a anonymním vyplněním dotazníku, což vedlo ke zjištění skutečných jednotlivých postojů (nešlo o šetření společného názoru).

2. 3. 2 Tvorba dotazníku

Dotazník obsahoval celkem 52 otázek. V úvodu dotazníku byli respondenti stručně seznámeni s jeho účelem a zkoumanou problematikou a také byli ujištěni, že

jejich odpovědi jsou anonymní a získané údaje budou použity pouze pro účely diplomové práce.

V úvodní části dotazníku byly zařazeny jednodušší otázky, aby respondenti nebyli odrazeni hned na počátku vyplňování. Otázky byly formulovány tak, aby nebyly příliš rozsáhlé, důvěrné nebo komplikované. Dotazník byl konstruován tak, aby odpovědi na otázky nezabraly více než jednu hodinu. Tím bylo eliminováno nebezpečí, že by respondenti později byli méně pečliví a pozorní a práce s dotazníkem by pro ně byla nepříjemná, nudná a získané údaje by byly nepřesné. Dotazník byl ověřen pretestem, při kterém jej v listopadu 2009 vyplnilo 15 pracovníků.

Dotazník obsahoval více typů otázek a střídal formáty a druhy, což napomáhalo k udržení pozornosti respondentů a přispívalo ke kvalitnějšímu vyplnění dotazníku. Ve všech typech otázek byla respondentovi nabídnuta škála možných odpovědí, ze kterých vybíral. Počet možných odpovědí byl vždy sudý, neboť cílem bylo získat jasně polarizovanou odpověď a nesměřovat respondenty k volbě neutrální, čili „prostřední“ odpovědi. Tuto možnost by pravděpodobně hojně volila značná část respondentů (Majerová, Majer, 2007).

Některé otázky zjišťovaly fakta – např. zda získávají lektori zpětnou vazbu, zda se pracovníci zúčastnili vzdělávacího kurzu, jakým způsobem dochází k měření přínosu vzdělávací akce.

Některé otázky zjišťovaly názory – např. zda si pracovníci myslí, že je důležité se dále vzdělávat, nebo zda by se jim vyplatilo v pojišťovně mimopracovní vzdělávání, co považují za přínosnější v adaptačním procesu.

Některé otázky byly hypotetické – kdyby se pracovníci mohli rozhodnout mezi navýšením platu a účastí ve vzdělávacím programu, zda by zvolili školení od interního odboru nebo externí agentury.

Dotazník obsahoval otázky uzavřené, otevřené, i polootevřené. Je uveden v příloze č. 2 diplomové práce.

2. 3. 3 Vlastní sběr dat

Dotazník byl vytvářen průběžně při studiu dostupné literatury v období listopadu 2008 až září 2009 a dokončen po výběru skupiny respondentů ve zkoumané organizaci a také po konzultaci s vedoucími pracovníky, kteří o dotazníkovém šetření rozhodovali.

Dotazníky byly rozdány respondentům buď osobně, nebo jejich vedoucím pracovníkem. Po celou dobu sběru dat bylo v některých případech uskutečňováno pozorování. Někteří respondenti reagovali zpočátku poměrně nedůvěřivě, někteří projevovali obavy, zda výsledky výzkumu nebudou organizací použity proti nim, vyjádřili i svoje negativní názory. V takových případech byli opakovaně ujišťováni, že všechny odpovědi budou naprosto anonymní. Někteří přistupovali k šetření se zájmem, někteří v něm spatřovali možnost vyjádřit s organizací svoji spokojenost nebo nespokojenost, případně upozornit na skutečnosti, které považují za podstatné a nyní k tomu mají prostor v anonymním šetření. Všechna data byla shromážděna ve stejném časovém období, a to mezi 4. a 29. lednem 2010. Na dotazník odpovědělo celkem 137 respondentů z původně 200 dotazníků. Poměrně vysoká návratnost dotazníků byla pravděpodobně způsobena spoluprací manažerů při stimulaci respondentů k vyplnění dotazníků i při jejich odevzdávání.

2.3.4 Technika zpracování dat

Data, která byla získána z vyplněných dotazníků, byla následně zpracována do přehledných grafů, které tvoří přílohu č. 1 diplomové práce. Tabulky a grafy byly zpracovány v programu Microsoft Word 2003 a Microsoft Excel 2007 a vloženy do aplikace Microsoft Word 2003. Použity byly grafy výsečové, sloupcové a pásové. U výsečových grafů jsou hodnoty vyjádřeny procentuálně, u sloupcových a pásových grafů znázorňují počet respondentů. Pro větší názornost byly tam, kde to zvětšuje vypovídací schopnost, graficky porovnány názory nebo přání respondentů se skutečným stavem firemního vzdělávacího systému. Dále byly všechny odpovědi vyhodnoceny a výsledky zjištění popsány v analýze zjištěných poznatků. V některých případech byly odpovědi na otázky vztaženy do vzájemných souvislostí a dále analyzovány. Na základě těchto zjištění a výsledků a na základě literární rešerše byla navržena konkrétní doporučení, která by mohla napomoci ke zkvalitnění vzdělávacího systému.

3. Literární rešerše

Výběr autorů byl omezen pracemi, které byly vydány v českém jazyce, se zaměřením na autory, kteří se věnovali motivaci vedoucí k rozvoji lidských zdrojů a motivaci v pracovním procesu. Použity byly i poznatky autorů s praktickou zkušeností ve sledovaném oboru motivace vedoucí k rozvoji a motivace ve vzdělávání, které byly cenným přínosem pro tuto práci.

3. 1 Motivace

Nuttin uvádí, že „jedinec nacházející se ve stavu motivace cosi hledá, od určitých objektů se odvrací, u jiných prodlévá a vykazuje tak, že motivované chování má orientaci, cíl, tzn. že je zaměřeno na něco, co přináší uspokojení.“ (Nakonečný, 1997).

Jiní autoři pohlízejí na motivaci jako na proces: „Motivace je základem chování člověka. Je to proces vzniku, působení, vzájemných prolínání a zániku pohnutek vyvolaných určitými vnějšími nebo vnitřními motivy. Jako motiv definují potřebu, která získala takovou prioritu, že člověk začne vyvíjet aktivity směřující k jejímu uspokojení.“ (Duben, Jírová, Sova, 2000).

Komplexní pojetí motivace předkládají Bedrnová a Nový: „Motivací člověka rozumíme soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují jeho jednání a prožívání. Motivace integruje a organizuje celkovou fyzickou a psychickou aktivitu jedince směrem k vytčenému cíli. Přitom tato aktivita může být objektivně pozitivní i negativní, může směřovat k určitému objektu, nebo naopak od něj odtahovat...“ (Bedrnová, Nový, 1994).

Níže jsou uvedeny nejznámější motivační teorie.

3. 1. 1 Motivace vnitřní a vnější

Kim definuje motivaci jako sílu vyvolávající chování zaměřené na uspokojení určitých potřeb. Chceme-li někoho, včetně sebe samých motivovat, musíme poznat motivy spojené s určitou aktivitou, přičemž existují pouze dvě základní úrovně motivace: přežití a úspěch. Odměny, které motivují lidi k jednání, jsou přitom rozděleny na: „...vnější, jakou jsou hmotné statky, peníze, ocenění, povýšení či dary. Vnitřní jsou

pocity jako štěstí, uznání, uspokojení, láska, porozumění, klid, pokoj a přijetí...“ (Kim, 1999).

Armstrong propojuje teorii motivace s pracovní činností takto: „V oblasti pracovní motivace v jednom případě pracovníci motivují sami sebe tím, že vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, a v druhém případě jsou pracovníci motivováni tím, že jim manažeři nabízejí takové stimuly, jako jsou odměňování, povyšování, pochvala apod.“ (Armstrong, 2002).

3. 1. 2 Teorie cukru a biče

Podle některých autorů nejstarší teorie motivace na světě předpokládá, že „...lidé jsou motivováni buď tím, že chtějí něčeho dosáhnout, nebo tím, že se něčeho obávají, a směřují tedy své jednání takovým způsobem, aby si nepřivodili nepříjemné důsledky...“ (Adair, 2004).

3. 1. 3 Teorie X a Y

Gregor se vyslovením teorie X domnívá, že „...lidé buď mají malý nebo žádný zájem o práci a organizaci, pro kterou pracují; a jsou hnáni strachem nebo vábeni nabídkou finančních lákadel...“. Teorie Y naopak předpokládá „...určitou míru uspokojení z práce a spojení mezi jednotlivcem a zájmy organizace.“ (Harung, 2004).

3. 1. 4 Maslowova teorie hierarchie potřeb

Pro člověka je během jeho života charakteristické, že prakticky stále po něčem touží. Maslow identifikoval pět souborů potřeb, které viděl v určitém dynamickém vztahu či jisté hierarchii. Někdy jsou tyto soubory potřeb kresleny pro větší názornost do pyramidy. „Člověk je tvor, který stále něco chce a zřídka kdy dosahuje stavu naprostého uspokojení, vyjma krátkých okamžiků. Jestliže je jedna touha uspokojena, vynoří se jiná a zabere její místo. Pokud je uspokojena i tato, postaví se do popředí další.“ (Adair, 2004).

3. 1. 5 Teorie očekávání

Lidské chování je motivováno vědomým očekáváním daleko více než reakcemi na stimuly. „Lidé mají přirozenou nebo instinktivní schopnost zvažovat očekávané výsledky a porovnávat je s nutným výdejem energie.“ (Vácha, 1995).

3. 1. 6 Teorie úspěchu

Je založena na předpokladu, že lidé všeobecně chtějí především dosáhnout úspěchu při jakékoli své činnosti. „Organizace při správné filosofii motivace pracovníků ke vzdělávání, vedoucí k jejich rozvoji, by tak mohly svým pracovníkům nabídnout naplnění potřeby sounáležitosti, prosazení a získání pozičního vlivu a úspěšného uplatnění.“ (Braham, 2004).

3. 1. 7 Teorie instrumentality Victora Vrooma

Různým skutečnostem lidé připisují různou subjektivní hodnotu (výdělek, jistota zaměstnání, možnost osobního rozvoje), ta se nazývá valence. „Valence odráží hodnotový systém a kariérové kotvy jednotlivců. Rozhodování je ovlivňováno pravděpodobností, zda pracovníkovi bude poskytnuta pozitivní valence a vyloučena nebo omezena negativní valence. Tato pravděpodobnost se nazývá instrumentalita.“ (Bělohávek, 1994). Jiný autor k teorii instrumentality uvádí, že „...člověk bude motivován k práci, pokud odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem, tudíž odměny jsou závislé na konkrétním výkonu...“ (Stacke, 2005).

3. 1. 8 Herzbergova dvoufaktorová teorie

„Jestliže nejsou některé okolnosti práce přítomny, způsobují nespokojenost pracovníků. Přítomnost těchto faktorů však výraznou motivaci nevytváří. Dissatisfaktory jsou: podniková politika a správa, odborný dozor, vztahy s nadřízenými, vztahy s pracovníky stejné úrovně, plat, jistota práce, osobní život, pracovní podmínky, postavení.“ (Bělohávek, 2001).

3. 1. 9 Intrinsická a extrinsická motivace

White rozlišuje přístup k práci jako k aktivitě, která je pouhým prostředkem k uspokojování potřeb člověka, a na druhé straně přístup k práci, která je vnímána jako

zdroj seberealizace a radosti. V tomto případě je tedy práce sama o sobě nutným předpokladem spokojenosti. „Intrinsické motivy jsou tedy například potřeba samotné činnosti a radost z jejího vykonávání, uspokojení z úspěšně odvedené práce, naplnění potřeby seberealizace, tvořivosti a růstu. Extrinsické motivy mohou být hlavně potřeba finančního příjmu a s tím spojené dosažení pocitu jistoty a uplatnění.“ (Nakonečný, 1997). White také označuje intrinsickou motivaci jako sebezpečňující chování, které vychází z funkční slasti a jehož příkladem je hra a pro některé lidi také práce.

3. 1. 10 Motivace k sebepoznání a kreativitě

Maslow se domnívá, že dokonce i tehdy, když jsou všechny potřeby uspokojeny, můžeme očekávat, že „...se brzy objeví nová nespokojenost a určitý nepokoj jako hnací síla, dokud člověk neudělá, pro co je předurčen a co ho naplní. Hudebník se musí zabývat hudbou, malíř musí kreslit, básník musí psát, pokud chce dosáhnout vnitřního smíru sám se sebou. Čímkoli člověk může být, tím také být musí.“ (Adair, 2004). Tato potřeba se nazývá **potřeba seberealizace** a dělí se na **obecnou** – univerzální nutkání jakékoli osoby růst a rozvíjet se jako úplná lidská bytost a uvědomovat si své veškeré lidské možnosti, a **specifickou** – způsob, jímž tvůrčí umělec nebo kdokoli jiný vědomý si svých speciálních schopností tyto schopnosti využívá a dále v plné míře rozvádí a rozvíjí. (Adair, 2004).

Maslow říká, že „...neexistuje výjimka. Každý vykazuje nějakým způsobem zvláštní druh kreativity, originality nebo vynalézavosti, která má určité charakteristiky. V tomto smyslu mohou existovat kreativní ševci, tesaři nebo úředníci.“ (Adair, 2004).

K sebepoznání a kreativitě lze uvést, že „...tvořivá stránka našeho já je potlačena proto, že mnozí lidé dospíváním ztrácejí kontakt s vlastní přirozenou tvořivostí, která sice nevyumizela, ale dříme ukrytá pod nánosem vlastností dospělého člověka. Znovu nalézt svobodu tvořivě jednat, zbavenou otázek a pochyb dospělého věku, je jedním z největších darů, který můžeme dát sobě samým. Tvořivost má dvojí podobu: přizpůsobení již známých myšlenek a vytváření myšlenek nových. Ty první se vyznačují snadným přijetím a mírou úspěšnosti; ty druhé jsou nejdříve obecně odmítány, aby se později staly novou normou. Tvořivě myslet a jednat znamená dokázat dělat věci s tím, co máme k dispozici. Překážky jsou zdrojem inovací.“ (Kim, 1999).

O důležitosti tvořivosti hovoří i ostatní autoři: „...nejdůležitější schopnost člověka je schopnost tvůrčí činnosti. Jejím typickým projevem je hledání a nalézání takových řešení, která se vyznačují originálností a nezvyklostí. Seberealizace je vlastně změna člověka z jeho původního stavu do stavu jiného, dokonalejšího.[...] Protože tvořivost, a tedy vnitřní motiv znamenající potřebu něco vytvořit, je člověku vlastní, záleží na tom, jak se společenský systém dokáže vypořádat s problémem odstranění překážek, které stojí v cestě uplatňování tvořivých schopností člověka.“ (Duben, Jírová, Sova, 1987).

O tvořivosti v práci říkají Bedrnová a Nový, že je zastoupena, pokud pracovník vědomě pozměňuje pracovní úkol tak, aby dosáhl lepšího celkového výsledku. Je-li vztah člověka k práci negativní, dochází k omezování jeho tvořivosti. Kromě toho jsou někteří lidé tvořiví více a jiní méně. „...tvořivost je všestranně přínosná. Účinně přispívá k rozvoji podniku, neboť usnadňuje zvládat různá inovační opatření. Je také významnou součástí všestranného rozvoje člověka. Z hlediska motivace pracovního jednání spočívá význam v rozvíjení tvořivosti a iniciativy pracovníků. Rozvíjí se v něm tvořivé myšlení, kladný vztah k práci i osobní vlastnosti.“(Bedrnová, Nový, 1994).

3. 2 Lidské zdroje

Lidské zdroje jsou nejcennějším bohatstvím organizace, „...protože v ní pracují lidé, kteří jako jednotlivci i jako kolektiv přispívají k dosažení společných cílů...“ (Armstrong, 2004).

3. 2. 1 Rozvoj lidských zdrojů

Pracovníci by měli být vždy chápani jako aktivum, „...jako bohatství organizace nebo jako lidský kapitál, do něhož je třeba investovat s tím, že se jim budou poskytovat příležitosti ke vzdělávání a rozvoji a že organizace bude skutečnou „učící se organizací.“ (Armstrong 2002).

„V určitých situacích se může objevit určitý rozpor mezi znalostmi a schopnostmi, potřebnými k úspěšné práci, a mezi těmi, kterými zaměstnanci skutečně disponují.“(Livian, 1997). Vyplnění tohoto prostoru je nezbytné jak pro firmu, která potřebuje pro svůj rozvoj kompetentní zaměstnance, tak pro zaměstnance „...který si

tímto způsobem zajišťuje profesionální rozvoj a může ho později uplatnit ve své kariéře. Firma proto potřebuje politiku školení, která má dva cíle:

- 1) nástroj řízení, umožňující rozvoj firmy (profesionální cíl),
- 2) nástroj školení, umožňující rozvoj lidí (profesionální a osobní cíl)“ (Armstrong, 2002).

Lze rozeznat dvě silné tendence, které odlišují industriální éru od éry post-industriální: „...první tendence spočívá z hlediska firem v modernizaci pravidel fungování firmy a žebříčku hodnot jednotlivců, druhá tendence má za cíl modernizaci, která se nezaměřuje pouze na materiální komfort, ale hlavně na kvalitu života a humanizaci společnosti. Existuje fenomén rozdělení firem na dva druhy: výkonné, které jsou na vrcholu, které mají velkou přidanou hodnotu a projevují snahu rozvíjet potenciál svých kolegů a zaměstnanců; druhý typ firem je ve stínu firem výše uvedených, bez velké přidané hodnoty a zabírající tak zbývající prostor...“ (Stacke, 2005).

Má-li být umožněn rozvoj lidských zdrojů, existuje nezbytná potřeba správně nastavené pracovní adaptace. Ta: „...je procesem, v jehož průběhu dochází k postupnému vyrovnávání souboru osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení. Při tvorbě adaptačního procesu je třeba respektovat úroveň dosaženého vzdělání i délku praxe pracovníka. Adaptační proces musí být sestaven i s ohledem na individuální zvláštnosti pracovníka a obsah plánu podle možnosti přizpůsoben jeho představám a přáním...“ (Bedrnová, Nový, 1994).

3. 2. 2 Složky rozvoje lidských zdrojů

Aby byl pracovníkům v organizaci umožněn rozvoj a růst, je nutno si uvědomit, které nezbytné složky musí obsahovat. Dle Armstronga jsou **klíčovými složkami** rozvoje lidských zdrojů:

- a) **učení se** – jako relativně permanentní změna v chování, ke kterému dochází v důsledku praxe nebo zkušeností,
- b) **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,
- c) **rozvoj** – růst nebo realizace osobních schopností a potenciálu prostřednictvím nabízejících se vzdělávacích akcí a praxe,

d) **odborné vzdělávání (výcvik)** – plánované a systematické formování chování pomocí příležitostí k učení, vzdělávacích akcí, programů a instrukcí, které jedincům umožňují dosáhnout takové úrovně znalostí, dovedností a schopností, aby mohli svou práci vykonávat efektivně.

3. 2. 3 Filosofie rozvoje lidských zdrojů

Každá organizace musí vytvořit svoji vlastní politiku a strategii rozvoje lidských zdrojů. Dle Armstronga by filosofie rozvoje lidských zdrojů mohla být vyjádřena následujícím způsobem:

- a) **rozvoj lidských zdrojů představuje významný příspěvek** k úspěšnému dosahování cílů organizace a investice do něj prospívají všem stranám zainteresovaným na organizaci,
- b) **plány a programy rozvoje lidských zdrojů by měly být propojeny se strategiemi podniku** a strategiemi lidských zdrojů a měly by napomáhat k dosažení jejich cílů,
- c) **rozvoj lidských zdrojů by měl být vždy orientován na výkon** – jeho podoba by měla být taková, aby to vedlo ke konkrétnímu zlepšení výkonu celého podniku, jeho jednotlivých funkcí, týmů i jednotlivců a aby to významně přispělo k podnikovým finančním výsledkům,
- d) **každý v organizaci by měl být podněcován** a měl by mít potřebné příležitosti k maximálnímu možnému rozvoji svých dovedností a znalostí v souladu s jeho schopnostmi,
- e) **rámec pro učení a vzdělávání poskytují formální aktivity** zaměřené na osobní rozvoj pracovníků,
- f) třebaže **je potřeba investovat do vzdělání a rozvoje** a poskytovat vhodné příležitosti a zařízení potřebné k učení a vzdělávání, **hlavní odpovědnost za rozvoj zůstává na jedinci**, jemuž se však dostane podpory a vedení od jeho nadřízeného a v případě potřeby i od pracovníků personálního útvaru (Armstrong, 2002).

Je nutné si uvědomit, že jako hlavní motivaci pro rozvoj lidských zdrojů nelze používat hmotné nebo finanční stimuly. Kim říká, že zaměstnavatelé, kteří se domnívají, že peníze jsou dostatečnou motivací, se ocitají před problémem. Pomoc a

spolupráci zaměstnanců si nemohou koupit, musí si ji získat a zasloužit. Koupit si lze průměrné zaměstnance – ale ti v současném podnikatelském klimatu nepomohou předstihnout ostatní. Chce-li firma uspět nebo „jenom“ udržet krok, musí při každém kontaktu se zákazníkem ukázat, že je nadprůměrná. „Zaměstnance motivuje k nadprůměrnému výkonu možnost podílet se na něčem významném, šance odlišit se, přispět svým dílem ke společnému úsilí, prosadit se a vyniknout. Proto firma musí zaměstnancům dát nejen možnost vyniknout, ale také jim poskytnout prostředky a vědomosti potřebné pro to, aby mohli tuto možnost využít.“ (Kim 1999). Zde vidí autor úkol pro dnešní manažery: „Nejdříve ze všeho dát možnost uvědomit si jejich možnosti a poté jim otevřít dveře k uplatnění jejich potenciálu.“ (Kim, 1999).

Rychetník říká, že „...nejdůležitější je uspořádání organizační struktury tak, aby podněcovala každého zaměstnance k tvořivosti a osobnímu růstu, k iniciativní práci ve prospěch firmy, neboť znalosti, zkušenosti a nápady sebelepšího managementu již nestačí. Dlouhodobým cílem je firma, v níž jsou všichni, přímo nebo zprostředkovaně, zainteresováni na uspokojení trhu, na službě zákazníkovi – všichni se cítí spolupodnikateli...“ (Potůček, 1999).

3. 2. 4 Lidské zdroje jako kapitál

Bontis definuje lidský kapitál jako „...kombinaci inteligence, dovedností a zkušeností, které dávají organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí. Jestliže jsou zaměstnanci takto řádně motivováni, zabezpečuje to dlouhodobé přežití organizace.“(Armstrong, 2002).

Davenport uvádí, že „...lidé mají vrozené schopnosti, chování a osobní energii; a tyto složky vytvářejí lidský kapitál. Jsou to pracovníci, kteří vlastní tento kapitál a rozhodují, kdy, jak a kam jej budou vynakládat a jím přispívat k dosažení nějakého cíle.“(Armstrong, 2002).

Elliot považuje rozhodnutí získat znalosti a dovednosti „...za investiční rozhodnutí. Jedinci budou investovat do lidského kapitálu, jestliže budou věřit, že výhody, které jim z toho poplynou, budou větší, než náklady, které vynaloží. Zaměstnavatelé očekávají návratnost investic do lidského kapitálu ve formě zlepšení výkonu, produktivity, flexibility a schopnosti inovovat...“ (Armstrong, 2002).

Schuller označuje dovednosti, znalosti a schopnosti jako „... klíčové faktory, které rozhodují o tom, zda organizace nebo národy budou prosperovat.“ (Armstrong, 2002).

Dle Barneye „...dosáhne firma trvalé konkurenční výhody, jestliže má takový soubor lidských zdrojů, jaký její soupeři nedokáží napodobit nebo nahradit.“ (Armstrong, 2002).

Branham říká, že můžeme rozlišit dva typy organizací: ty, které se ještě nepřizpůsobily nové realitě, dále pohlížejí na své zaměstnance jako na výrobní faktory a vidí hlavně náklady jako jsou platy, výhody a ostatní režijní náklady namísto investic; a ty, které se staly vyhledávanými zaměstnavateli, protože jednají se svými zaměstnanci s respektem, podle zásad filosofie péče a citlivého přístupu. Tyto organizace dosáhly žádoucího stavu investováním času a peněz do svých lidí, na které pohlížejí jako na aktiva namísto nákladů a očekávají návratnost těchto aktiv až po uplynutí mnoha let (Branham, 2004).

Ziglar spatřuje podmínky rozvoje lidských zdrojů v pohlížení na ně. Říká, že máloco má na podřízené tak demotivační účinky jako to, když je dílo, pro které udělali možné i nemožné, opomíjeno nebo považováno za samozřejmost. Chválit cokoliv, co nedosahuje schopností daného člověka, znamená podporovat průměrnost. Je nezbytné přimět pracovníka k lepšímu výkonu, aniž by byla zpochybněna jeho hodnota jakožto člověka. „Manažer musí uznávat schopnosti a hodnotu pracovníka, ale právě z toho důvodu je práce, která neodpovídá schopnostem, nepřijatelná. Nejlepší vedoucí pracovníci kladou na první místo hledání dobrých stránek v ostatních. Mnozí manažeři dělají často bohužel pravý opak.“ (Ziglar, 1995).

„Důvěra v důležitost vlastní práce je jednou z nejzákladnějších podmínek pro spokojenost zaměstnanců; dokonce pro jejich setrvání nebo odchod. Nedostatek úkolů náležitého významu je pak jednou z pěti hlavních příčin nespokojenosti zaměstnanců. Právě manažer jako schopný kouč pomůže každému pracovníkovi nejen stanovit si úkoly a cíle, ale i soustavně pracovat na jejich dosažení tak, aby byla uspokojována potřeba seberealizace pracovníka.“ (Braham, 2004).

3. 3 Motivace v pracovním procesu

„Dobře motivovaný pracovník má pro organizace nedozírnou cenu. Předpokládá se, že: pracuje pilně, jeho píle nemá výkyvy, je orientován automaticky na důležité cíle.“ (Niermeyer, Seyffert, 2005).

Využití teorií motivace a motivačních procesů, které popisují, co mohou organizace udělat pro vedení vlastních pracovníků žádoucím směrem, může být cenným nástrojem pro dosahování cílů organizace. Pro účinnou motivaci je nutné odhalit a využívat motivy pracovníků. „**Motiv** znamená jednotlivou pohnutku, důvod, z něhož vzniká vědomé chtění a chování. Motivy udávají našemu chování směr a energii. Lze je rozdělit na motivy apetence, které přitahují (chuť k jídlu), a motivy averze, které odpuzují (strach z choroby).“ (Bedrnová, Nový, 1997).

Motivy členíme na **vnitřní** - to jsou faktory, které motivují člověka zevnitř, lidé si je vytvářejí a jsou jimi zpětně ovlivňováni, aby se chovali určitým způsobem. Mají hlubší a dlouhodobější účinek „... protože jsou součástí jedince a nikoli mu vnucené; a **vnější**, které mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusí být dlouhodobý. Každý jedinec má relativně stálý soubor motivů, které jsou pro něj charakteristické.“ (Tureckiová, 2004).

Tyto motivy jsou využívány v pracovním procesu. Armstrong uvádí tři základní funkce pracovní motivace:

- a) Direktivní funkce – směrování chování.
- b) Energetizující funkce – určování intenzity chování.
- c) Funkce perzistence – udržování motivaci i chování, dokud není dosaženo cíle (Armstrong, 2002).

3. 3. 1 Motivace a budování kariéry pracovníka

„Disciplína, která se zabývá kariérou pracovníků se nazývá „Rozvoj kariéry“ a má dvě složky – jednak úsilí jednotlivce o nalezení a uskutečnění své vlastní cesty životem, a jednak úsilí organizace, která umožňuje pracovníkům růst v souladu s jejich potenciálem. Pro člověka a organizaci je žádoucí dosažení souladu – situace, kdy se pracovník realizuje ve shodě s potřebami vlastními i potřebami firmy.“ (Bělohlávek 1994).

3. 3. 2 Motivační proces

Aby mohlo být teorií motivací využíváno v práci, musí dojít k naplnění kroků, které jsou uspořádány do určitého sledu. Na motivaci lze pak pohlížet jako na regulační proces, který poskytuje chování energii a usměrňuje pracovníka k určitému cíli. Dle Stackeho je nejznámější čtyřkrokový model motivace:

- 1) potřeba – motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním potřeb; ty vytvářejí přání něco získat, něčeho dosáhnout
- 2) stanovení cílů – poté jsou stanoveny cíle, jejichž dosažení má tyto potřeby uspokojit a jsou voleny cesty, které k tomu povedou
- 3) konkrétní kroky a jejich realizace
- 4) dosažení cíle – jestliže je cíle dosaženo a potřeba uspokojena, je pravděpodobné, že objeví-li se podobná potřeba, bude se chování opakovat; pokud cíle není dosaženo, je méně pravděpodobné, že se kroky budou v budoucnu opakovat (Stacke, 2005).

Jiní autoři chápou motivaci v pracovním procesu jako „...určitý proces navazujících reakcí: potřeba – přání (nebo cílově orientované jednání) – uspokojení potřeby. [...] Zdroje motivace jsou: potřeby, zájmy, hodnoty, postoje, návyky.“ (Bedrnová, Nový, 2004).

„Proces motivace probíhá v tomto cyklu: vznik, impuls potřeby – potřeba se transformuje v motivaci a motivace inspiruje organismus k určitému chování – a to vyvolává pak určitou formu uspokojení.“ (Duben, Jírová, Sova, 1987).

3. 3. 3 Osobní předpoklady

Potenciál člověka můžeme definovat jako souhrn nadání, schopností, dovedností vlastností či motivace, které jsou podmínkou úspěšného výkonu.

Armstrong nabízí upřesňující definici jednotlivých složek takto: „**Vlohy** jsou vrozené, ale **schopnost** málokdy vzniká z vlohy automaticky. Obvykle je třeba učení: studiem, pozorováním, napodobováním apod. Pak se teprve vloha přetvoří ve schopnost. **Znalosti** jsou teoretické poznatky, které můžeme získat z literatury a přednášek; nestačí však k úspěšnému vykonávání činnosti. Teprve **dovednosti** znamenají ovládnutí činnosti. Ty lze získat pouze specializovanými výcviky a praxí. Učení na bázi teorie nevede k žádným výsledkům.“ (Armstrong, 2004).

Jiní autoři se zmiňují o tom, že motivaci lidského jednání a tedy i využití osobních předpokladů ovlivňuje sociální působení. „Jednání člověka je ovlivňováno čtyřmi přáními (potřebami), která jsou společná všem lidem: přání nových zkušeností, touha po bezpečnosti a jistotě, touha po uznání, touha po citové odezvě (potřeba kladného přijímání druhými osobami).“ (Bedrnová, Nový, 2004). Stejní autoři dále definují tato čtyři přání takto:

Potřeba je pocíťovaný nedostatek něčeho důležitého pro život jedince, nutí člověka k jednání.

Návyky jsou opakované, ustálené a zautomatizované způsoby jednání člověka v určité situaci (když si člověk navykne udržovat pořádek, stávají se činnosti s tím spojené pro něj nezbytností).

Zájmy jsou trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti. Význam zájmů spočívá v tom, že podstatným způsobem přispívají k charakteristice osobnosti, obohacují prožívání člověka a podněcují jej k aktivitě. To přispívá k rozvíjení jeho znalostí, dovedností a schopností.

Ideály a hodnoty – ideály jsou vzory, které člověku slouží jako vodítko pro jeho jednání. Hodnota je něco žádoucího, čeho si člověk váží, co ovlivňuje výběr vhodných způsobů a cílů jeho jednání.

3. 3. 4 Motivační faktory, prostředky stimulace

Faktory, které se osvědčily jako nejúčinnější při dlouhodobém působení dle Váchy, jsou: informace, možnost budovat kariéru, možnost seberealizace a osobního rozvoje, dobré vztahy na pracovišti, podniková kultura, cíle, náplň práce, image firmy, jistota pracovního místa, možnost participace, sdílená pravomoc a odpovědnost, zpětná vazba, styl vedení, osobnost vedoucího a manažera, sociální program, systém odměňování a oceňování (Vácha, 1995).

Herzberg popsala následujících šest motivačních faktorů:

- a) dosažení cíle
- b) uznání
- c) povýšení
- d) samostatná práce
- e) možnost osobního růstu

f) odpovědnost (Bělohlávek, 2001).

Je nutné uvědomit si rozdíl mezi motivací a stimulací. „**Motivace** se v činnosti člověka projevuje jako vnitřní hnací síla, organizující veškerou jeho aktivitu směrem k vytčenému cíli. **Stimulace** představuje soubor vnějších podnětů nebo pobídek, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání pracovníků a působit na jejich motivaci. Stimulace tedy představuje vnější pobídku, motiv vnitřní impuls.“ (Bedrnová, Nový, 1993). Tito autoři definují prostředky stimulace takto:

- a) hmotný činitel
- b) neformálně prováděné pracovní hodnocení činnosti a osobnosti člověka
- c) společenské hodnocení práce a profese
- d) fyzické pracovní podmínky a pracovní režim
- e) hodnocení jednotlivce v pracovní skupině
- f) porovnání výsledků vlastní činnosti s průběhem a výsledky činností jiných pracovníků
- g) postupy nadřízeného vedoucího, který zajišťuje, podporuje a rozvíjí vědomí aktivní účasti
- h) samotné provádění pracovní činností
- i) osobnost a jednání řídicího pracovníka

3. 4 Inovace ve vzdělávání

Bez inovací si dnes nelze představit téměř žádnou oblast lidského života. Pro organizace „...inovace představují hlavně zdroj dlouhodobého zisku, podnikatelského úspěchu, konkurenční výhody. Šetřením ještě nikdo nezbohatl, protože má své limity. Inovace nejsou jen převratná technická řešení nebo vědecké objevy. Jsou prací na budoucnosti firmy, součástí jejího strategického řízení, klíčovým procesem firmy.“ (Košťuriak, Chál, 2008).

Z hlediska vzdělávání a rozvoje ve firmách se budou inovace dotýkat firemních vzdělávacích systémů a také přístupů k pracovníkům. „...tradičně pojatá školení pro dvacet nebo více lidí, postavená na řadě přednášek, mají z praktického hlediska efekt téměř nulový, pokud nejsou kombinována s procvičováním a osvojováním dovedností na příkladech a pokud není počet účastníků omezen.“ (Bělohlávek, 1994).

Pojmeme-li vzdělávání jako specifickou lidskou potřebu, tak „...podstata rozdílu mezi potřebami biologickými, obecnými a lidskými, specifickými, spočívá v procesu jejich uspokojování. Zatímco uspokojování obecných potřeb probíhá v určitých cyklech, je obecnou lidskou vlastností u specifických potřeb nalézání uspokojování potřeb ve stále vzrůstajícím úsilí. V tomto případě není uspokojováním potřeby aktivita oslabována, ale naopak podporována a rozvíjena.“ (Duben, Jírová, Sova, 1981). V souladu s tím bude nutno do vzdělávacích systémů zavádět inovativní prvky.

Samotná inovace se nemusí týkat jen vzdělávacích procesů, ale i pohledu na obsah a chápání vzdělávání. To se týká například propojení znalostí s dovednostmi. Inovativně definoval termín vzdělávání Kim: „...learning = učení, získávání znalostí a dovedností...“ (Kim, 1999). I další autoři zachycují rozdíl mezi znalostmi a dovednostmi. „Získávání znalostí vede k tomu vědět proč, je to konceptuální stránka učení. Získávání dovedností je vědět jak, aplikovaná část. Ve světě podnikání jsou přitom důležité obě složky učení.“ (Tichá, 2005).

Schein uvádí, že pokud se máme něčemu novému učit, „vyžadujeme jednoznačnou podporu. [...] potřebujeme psychologicky bezpečné útočiště, ve kterém může k učení dojít.“ Podle Scheina lidé musí mít ve vzdělávání:

- a) příležitost pro trénink a praxi
- b) podporu v překonávání strachu a studu spojenými s děláním chyb
- c) vedení a odměnu za vložené úsilí ve správném směru
- d) normy, které odměňují inovativní myšlení a experimentování (Tichá, 2005).

Inovace ve vzdělávání vyžadují finanční, časové i intelektuální náklady, ale přinášejí i mnohostranné zisky. Někteří autoři chápou rozvoj lidí, který je se vzděláváním nerozlučně spjat, jako nezbytnou složku inovace. „Věda a výzkum mění peníze na znalosti, inovace přetvářejí znalosti na peníze. Pokud chceme ve firmě vytvořit fungující inovační proces, musíme se zabývat čtyřmi klíčovými oblastmi: inovační kultura, rozvoj talentů a lidí, inovační postupy a metody, organizace inovačního procesu.“ (Košťuriak, Chál 2008).

Skalková chápe pod pojmem pedagogická inovace „...rozvíjení a praktické zavádění nových prvků do výchovného a vzdělávacího systému, přičemž cílem inovace je zkvalitňování tohoto systému. Inovační úsilí je spjata s určitým společenským

kontextem, který podmiňuje zájmy na změnách a dává podněty k těmto změnám... (Průcha, 2001).

Mezi inovací a kreativitou je úzká souvislost. Košťuriak a Chál uvádějí, že dnes nejsou nejvzácnějším zdrojem investice, ale představitivost, a že firmy se dostanou mezi elity buď hraním loterie, nebo rozvinou interní firemní talent. Ten je dle autorů založen na: „... talentovaných jedincích, kteří jsou vhodným, doplňujícím způsobem poskládání a dokážou tvořit jedinečné a výjimečné myšlenky. Kdysi byla nejcenějším zdrojem půda, bojovalo se o území, poté o technologie, nyní o lidi. Moc se přesouvá od vlastníků finančního kapitálu k vlastníků kapitálu intelektuálního.“ (Košťuriak, Chál 2008).

3. 5 Motivace ve vzdělávání v současnosti

Již těsně před revolucí někteří autoři predikovali, že „...společenská funkce vzdělání se bude zákonitě rozšiřovat a prohlubovat, a to v souvislosti s celkovým sociálním a ekonomickým rozvojem společnosti, a že plné uplatnění sociální funkce vzdělávání nelze chápat jen z hlediska aspektů čistě ekonomických, ale i z hlediska rozvoje osobnosti člověka a jeho seberealizace.“ (Duben, Jírová, Sova, 1987).

3. 5. 1 Situace v rozvoji lidských zdrojů v České republice

Na motivaci ve vzdělávání vedoucí k rozvoji lidských zdrojů je možno pohlížet jako na nikdy nekončící práci. „ Můžeme ji označit jako permanentní akci, jejíž principy a základy musí sdílet všichni, kdo se podílejí na jejich každodenní realizaci. Pro situaci v České republice je navíc nutné vzít v úvahu hluboké přeměny vlastnických vztahů a s nimi spojenou hlubokou změnu motivačních systémů, jejichž vývojové trendy lze jen těžko předvídat.“ (Livian, 1997).

V řízení lidských zdrojů jsou uplatňovány nové a inovativní metody. „Dřívější rozšířený latinský kult šéfa znemožňoval participaci a dostatečný rozvoj.“ (Stacke, 2005). Rychetník uvádí, že „...mnozí podnikatelé v České republice často zcela spontánně řídí lidi v duchu HRM (human resource management), jehož cílem je zapojit do tvorby přidané hodnoty celého pracovníka, jeho mozek i ruce, v souladu s celkovou strategií firmy. HRM je založeno na přesvědčení, že tayloristická redukce pracovníků na pouhou pracovní sílu promarňuje tvůrčí potenciál zaměstnanců. Podnikatelé jsou přítom

vedení svým přirozeným lidským a obchodním smyslem. Také mnohé zahraniční společnosti vedou své pobočky a společné podniky touto cestou.“ (Potůček, 1999).

Ziglar říká, že špičkoví řídicí pracovníci motivují tak, aby se lidé chtěli nechat usměřňovat se záměrem dosáhnout co největšího přínosu pro celek i jednotlivce. Jsou-li cíle jednotlivce nadřazeny cílům organizace nebo se s nimi dostávají do konfliktu, hrozí, že bude poškozena organizace. Naopak, pokud se cíle jednotlivce ocitají ve stínu dané organizace, bude poškozen pracovník. „...úkolem manažerů je získat ochotu ke spolupráci – spolupráce závisí na jistých pocitech, které jsou udržovány během určitého delšího období. Vůdce musí těmto hlubším pocitům porozumět, rozvíjet je a pracovat s nimi, nikoli proti nim.“ (Ziglar, 1995).

Livian uvádí, že důležitou úlohu v oblasti motivace a inovace ve vzdělávání vedoucí k rozvoji lidských zdrojů hraje instituční okolí každé země. Zatímco v některých zemích jsou firmy silně integrované do školského systému a podílejí se na školení a studiu při zaměstnání (například Německo), jinde hrají firmy menší roli ve školních strukturách (Velká Británie, Francie). Existují země, kde je silná vazba mezi školením a státními zákony (Belgie, Francie) nebo mezi školením a zákoníkem práce (Německo, Skandinávie). Někde je iniciativa organizace školení nechána na zaměstnavateli. Mezi tyto země, jako je např. Velká Británie, patří i Česká republika. (Livian, 1997).

3. 5. 2 Vzdělávání lidských zdrojů

Orientace na kreativitu a seberealizaci není jen záležitostí poslední doby, ale zabývali se jí autoři v souvislosti s motivací pracovníků již před více než dvaceti lety. „Vzdělání se stává determinantou nejen ekonomického růstu, ale celého reprodukčního procesu a vývoje společnosti. Přitom nejdůležitější schopností člověka je schopnost tvůrčí činnosti. Člověk se může osvobodit od ubíjející mechanické práce a věnovat se práci tvůrčí.“ (Duben, Sova, Jírová, 1987).

Každá organizace má svůj systém rozvoje lidských zdrojů a vzdělávací systém. Jeho funkci výstižně vymezují Bedrnová a Nový: „Podniková vzdělávací soustava na jedné straně poskytuje možnosti osobního růstu mladých lidí v podniku a na druhé straně umožňuje podniku získávání perspektivních pracovníků pro odpovídající funkce.“ (Bedrnová, Nový, 1994).

3. 5. 3 Evropská unie a vzdělávání lidských zdrojů

Evropská unie všeobecně usiluje o zlepšování kvality vzdělávání a o zvýšení účasti občanů na něm ve všech svých členských státech. V březnu roku 2000 na svém zasedání schválila Evropská rada Lisabonskou strategii, která si kladla za cíl učinit ekonomiku Evropské unie do roku 2010 nejkonkurenceschopnější ekonomikou světa, založenou na znalostech. V roce 2002 došla Rada k závěru, že zásadní roli v dosažení cíle Lisabonské strategie hraje vzdělávání. V listopadu 2006 byl Evropským parlamentem i Radou schválen Akční program pro oblast celoživotního vzdělávání pro období 2007-2013, s těmito hlavními cíli: zvýšit kvalitu, přístupnost a atraktivitu celoživotního vzdělávání a také dosáhnout vyššího zapojení jednotlivců každého věku do procesu celoživotního vzdělávání. V České republice byl tento lisabonský proces realizován prostřednictvím Národního lisabonského programu 2005 – 2008 a v oblasti vzdělávání se jedná kromě jiných cílů o podporu rozšíření přístupu k vyššímu odbornému a vysokoškolskému vzdělávání, podporu spolupráce zaměstnavatelů a vzdělávacích institucí a podporu dalšího vzdělávání ve firmách. Pro posledně jmenovanou oblast je pro plánovací období 2007 – 2013 připraven program s názvem Educa, který bude realizován ve spolupráci s jednotlivými kraji. Jeho předchůdce – program Profese, který byl financován z Evropského sociálního fondu, v rámci operačního programu Rozvoj lidských zdrojů a v němž bylo alokováno 256 mil. Kč, se setkal s ohromným ohlasem ze strany firem, byla vyčerpána celá připravená částka, vybráno 286 projektů, realizováno 3 000 vzdělávacích programů, kterých se účastnilo 53 196 osob (<http://www.vlada.cz>).

3. 5. 4 Situace ve vzdělávání pracovníků v České republice

Dle údajů Ministerstva práce a sociálních věcí lze vzdělávání dospělých jednotlivců rozdělit do tří hlavních oblastí:

- a) vzdělávání dospělých, které vede k dosažení určitého vyššího stupně vzdělání. Jedná se většinou o studium ve všech druzích státních i nestátních středních, vyšších a vysokých škol – jako tzv. druhá šance pro ty, kteří se z jakýchkoliv důvodů ve školách nevzdělávali nebo nemohli vzdělávat dříve,
- b) další profesní vzdělávání – zahrnuje povinné i dobrovolné kvalifikační a rekvalifikační vzdělávání zaměstnanců nebo uchazečů o zaměstnání,

c) ostatní součásti vzdělávání dospělých – například zájmové, občanské vzdělávání, vzdělávání seniorů apod.

Hodnotící zpráva z října 2007 o plnění Lisabonské strategie konstatuje, že se nedaří plnit cíle vytyčené Evropskou unií v oblasti podílu dospělých na celkovém vzdělávání ve výši 12,5 %. V České republice se kurzů a studia v rámci celoživotního vzdělávání účastní dokonce jen 5,6 % populace (údaj z roku 2006). Dle údajů Ministerstva práce a sociálních věcí se naše země nachází z hlediska přístupu ke zvyšování kvalifikace na 21. místě z 27 členských zemí Evropské unie (<http://portal.mpsv.cz>).

3. 5. 5 Trendy ve vzdělávání se v České republice a v Evropě

Dle údajů Národního vzdělávacího fondu je sebevzdělávání na vzestupu všude v Evropě, ačkoli motivace k němu v různých zemích je odlišná. Zatímco v zahraničí se jedná často spíše o zálibu – mnohdy zcela odlišnou od oboru, ve kterém člověk úspěšně působí, v České republice se jedná většinou o povinnost doplnit si vzdělání. Češi tedy začínají se sebevzděláváním proto, že předpokládají, že s lepším vzděláním najdou lepší perspektivu na trhu práce. Trend v sebevzdělávání u nás vzrůstá: podle statistik Národního vzdělávacího fondu se v roce 2006 v Česku dále vzdělávalo nějakou formou 29 % dospělé populace, přičemž průměr v Evropské unii je 42 %. První místo ve vzdělávání přitom hraje Rakousko s 90 % účastí dospělých na dalším vzdělávání a poslední místo připadá Maďarsku s 23 %. Neformálního vzdělávání, které zahrnuje účast na kurzech na pracovišti nebo mimo něj, v České republice se jej účastní 12,9 % obyvatel, a zaostává tak mírně za průměrem Evropské unie, který činí 17,5 % obyvatel (<http://www.nvf.cz>).

4. Výsledky práce

4. 1 Základní informace o zkoumané organizaci

Výzkum byl prováděn v ČSOB Pojišťovně, a.s, členu holdingu ČSOB mezi pracovníky obchodní služby. Aby byla zajištěna větší objektivita, jednalo se o pracovníky působící na území celé republiky. Hodnota výzkumu tak nebyla zkreslena například místními podmínkami. Šetření se záměrně týkalo pouze pracovníků obchodní služby, aby byly podmínky vzdělávání a vztahu k němu přibližně rovnocenné a nedocházelo k velkým rozdílům, které by výsledky výzkumu zkreslovaly a v konečném důsledku snižovaly jeho hodnotu. Pracovníci obchodní služby jsou totiž odměňováni převážně v závislosti na svých výkonech, a ostatní zaměstnanci fixním platem a složka odměny závislá na jejich výkonech je minimální. To by mohlo mít vliv na vnímání a názory pracovníků.

4. 1. 1 Základní údaje o společnosti

Obchodní jméno:	ČSOB Pojišťovna, a.s., člen holdingu ČSOB
Zapsaná:	v OR u KS Hradec Králové, oddíl B, vložka 567
IČ	455 34 306
DIČ	CZ 455 34 306
Sídlo	Pardubice, Zelené předměstí, Masarykovo náměstí 1458,532 18
Tel	+420 467 007 111
Fax	+420 467 007 444
Klientský servis	800 100 777
Internet	www.csobpoj.cz
E-mail	info@csobpoj.cz

4. 1. 2 Historie ČSOB Pojišťovny, a.s. a její ekonomická a tržní situace

Původní IPB Pojišťovna, .a.s. působila na českém trhu od roku 1992 jako jedna z prvních pojišťoven po zrušení monopolu jediné státní pojišťovny a brzy si vybuodovala postavení jedné z nejdynamičtějších a nejsilnějších českých pojišťoven, zejména v oblasti životního pojištění. Svými pojistnými produkty pokrývala jak potřeby občanů

a živnostníků, tak běžná i významná rizika malých, středních i velkých firem. 100% akcionářem byla IPB banka, a.s.

Původní ČSOB Pojišťovna, a.s., vstoupila na pojistný trh v roce 1996 pod názvem Chmelařská pojišťovna. V roce 2001 se stala pojišťovnou s jediným akcionářem, belgickou KBC Verzekeringen.

V roce 2002 došlo k naplňování záměrů KBC Bank & Insurance sjednotit v rámci Skupiny ČSOB dvě paralelně fungující pojišťovací společnosti. K 6.1.2003 došlo k završení procesů spojení dvou univerzálních pojišťoven: IPB Pojišťovny a ČSOB Pojišťovny, v jednu novou společnost ČSOB Pojišťovna, a.s., člen holdingu ČSOB. Dvě zavedené pojišťovny byly tak spojeny pod jednu společnou střechu a vytvořily v rámci skupiny ČSOB silný pojišťovací subjekt s nadnárodním zázemím.

Nová ČSOB Pojišťovna, a.s., čerpala díky své akcionářské struktuře (75 % akcií vlastní belgická pojišťovna KB Verzekeringen N.V., 25 % ČSOB) nejen z bohatých znalostí evropské nadnárodní skupiny KBC, jejíž kořeny sahají až do roku 1883, ale i z dlouholetých zkušeností celé skupiny ČSOB, jejíž základ tvoří Československá obchodní banka, která úspěšně působí na českém trhu již od roku 1964.

V roce 2009 předepsala ČSOB Pojišťovna pojistné v objemu 9,638 mld. Kč a tím potvrdila své čtvrté místo mezi komerčními pojišťovnami v České republice. Její tržní podíl podle předepsaného pojistného činí 6,89 % českého pojistného trhu a na konci roku 2009 ČSOB Pojišťovna, a.s., spravovala přes jeden milion pojistných smluv.

4. 1. 3 Základní finanční údaje

Všechny údaje jsou uvedeny v mil. Kč k datu 31. 12. 2009.

Základní finanční údaje :

Celková aktiva	34 446
Základní kapitál	1 536
Vlastní kapitál	4 311
Finanční umístění	32 258
Zisk/ztráta po zdanění	1 426
Zisk/ztráta před zdaněním	1 691

Oborové ukazatele

Předepsané pojistné	9 638
Z toho životní pojištění	5 564
Z toho neživotní pojištění	4 074
Výplaty pojistných plnění	4 856
Technické rezervy	24 090
Počet uzavřených smluv	615 528
Počet vyřízených pojistných událostí	139 320
% předepsaného pojistného	6,89
průměrný evidenční počet zaměstnanců	641
evidenční počet pracovníků obchodní služby	658

4. 2 Vzdělávací systém ČSOB Pojišťovny, a.s.

Vzdělávací systém pojišťovny se dělí na vzdělávání nových pracovníků a průběžné vzdělávání stávajících pracovníků. O důležitosti, která je kladena na firemní vzdělávání, svědčí skutečnost, že pro tento účel je založen samostatný odbor – jedná se o odbor vzdělávání a tréninku, ve kterém k 31.12.2009 pracovalo osm stálých zaměstnanců, a to jeden ředitel odboru, pět lektorů a dva referenti. Grafické schéma odboru vzdělávání a tréninku je přiloženo v příloze č. 3.

Samotné vzdělávání v organizaci však nezajišťuje pouze odbor vzdělávání a tréninku (OVT), ale povinnosti ve vzdělávacím procesu jsou delegovány na jednotlivé odbory i jednotlivé řídicí pracovní pozice, přičemž existuje přesné rozdělení úkolů a zároveň kompetencí osob, které se na vzdělávání podílejí.

4. 2. 1 Vymezení jednotlivých složek vzdělávacího systému

Odborné útvary (ODBÚ)

V případě uvedení nového produktu na trh, nebo při inovaci stávajícího produktu, provádějí odborné útvary školení v oblasti odborné, tj. produktové. Odborné útvary neškolí přímo ostatní zaměstnance, ale metodicky podporují manažery rozvoje prodeje (RAM). Informace získávají také regionální ředitelé (RŘ) na poradách. Vedoucí odborných útvarů průběžně dohlížejí nad školeními manažerů rozvoje prodeje a v případě potřeby jim pomáhají účastí na workshopech pro manažery obchodní sítě

nebo pojišťovací poradce, které manažeři rozvoje prodeje pořádají a za které organizačně odpovídají.

Odbor vzdělávání a tréninku (OVT)

Odbor vzdělávání a tréninku zajišťuje centrální školení adaptačního plánu pro nové pracovníky, ve spolupráci s odbornými útvary. Také provádí analýzu potřeb vzdělávání manažerů rozvoje prodeje a metodické vedení jejich lektorské činnosti, schvaluje konání vzdělávacích akcí na regionu. Ředitel odboru rozhoduje o návrhu trenérů a konzultantů, případně regionálních ředitelů, jaká školení budou realizována přímo odborem vzdělávání a tréninku a jaká budou svěřena externím agenturám. Pro lektory a trenéry odboru vzdělávání a tréninku se v organizaci používá označení interní lektoři.

RAM (Retail account manager)

RAM zajišťuje a garantuje školení v prvních třech měsících činnosti nového pojišťovacího poradce (PAE), zaměřuje se na školení teoretických znalostí produktů, ale i prodejních dovedností. Školí a metodicky podporují manažery obchodní sítě (MOS) a oblastní ředitele (GRA) a provádí analýzu jejich potřeb vzdělávání a kontrolu jejich činnosti v oblasti vzdělávání pojišťovacích poradců. V případě potřeby individuálně pomáhají manažerům obchodní sítě nebo oblastním ředitelům se vzdáváním pojišťovacích zprostředkovatelů. Přesahují-li požadavky na vzdělávání jejich kapacity nebo dovednosti, obrací se s požadavkem na zajištění vzdělávání na odbor vzdělávání a tréninku. V organizaci je pro tuto funkci vžitý název manažer rozvoje, stejně jako u firemního account managera.

FAM (Firemní account manager)

Zajišťuje a garantuje vzdělávání pojišťovacích poradců v oblasti pojištění živnostníků a firem. Po skončení adaptačního procesu zajišťuje podporu pojišťovacích poradců, otevírá obchodní příležitosti, koučuje obchodníky v tomto segmentu trhu. Podílí se na přípravě obchodníků pro centrální školení pořádanými odborem vzdělávání a tréninku.

MOS (manažer obchodní sítě)

MOS řídí obchodní skupinu, odpovídá za nábor nových pracovníků a za obchodní produkci jemu svěřené oblasti, zajišťuje praktická školení a trénink pojišťovacích poradců a zabezpečuje jejich kompletní vyškolení v produktové i

praktické části. Provádí základní produktové proškolení nových pojišťovacích poradců a garantuje znalost produktů a základů prodejních dovedností stanovených v adaptačním plánu dříve, než dochází ke školení manažery rozvoje prodeje. Zajišťuje i praktický nácvik obchodních dovedností a odborný rozvoj obchodníků, poskytuje informace a odbornou podporu. V případě potřeby, pomoci a informací se obrací na manažery rozvoje prodeje Pro tuto funkci je v organizaci vžitý název manažer obchodní sítě.

GRA (generální reprezentant – oblastní ředitel)

GRA má povinnosti stejné jako manažer obchodní sítě, ale řídí větší obchodní skupiny a má širší pravomoci. V případě potřeby vzdělávání se může obracet přímo na odbor vzdělávání a tréninku. Skupiny, které dosahují vynikajících obchodních výsledků, nebo skupiny, které jsou vybrány do oblasti podpory regionálního ředitele, mají možnost účastnit se školení externí vzdělávací agentury. Nejčastěji se v organizaci používá pro tuto pozici označení oblastní ředitel.

Externí subjekt (vzdělávací agentura)

Externí subjekt zajišťuje vybraná systémová školení a rozvojové vzdělávání v oblasti manažerských dovedností, lektorských dovedností a obchodních dovedností. O oblasti vzdělávání, která bude realizována prostřednictvím externí agentury, rozhoduje ředitel odboru vzdělávání a tréninku.

PAE (pojišťovací agent exkluzivní)

PAE je pracovník obchodní služby na pozici obchodního zástupce, příjemce vzdělávacího procesu. V prvních dvou letech po nástupu do firmy prochází intenzivním adaptačním procesem, jehož cílem je pomoci získat pracovníkovi znalosti a vypěstovat dovednosti, které by mu umožnily dosahovat uspokojivých pracovních výsledků. V průběhu dalšího působení ve firmě se účastní dalších vzdělávacích akcí, ať se již jedná o motivační školení nebo další vzdělávací akce, pořádané externí agenturou. V pojišťovně je pro tuto pozici používán název pojišťovací poradce.

4. 2. 2 Druhy vzdělávacích akcí z hlediska obsahu

Centrální školení jsou pořádaná ústředím pojišťovny, konkrétně odborným útvarům nebo odborem vzdělávání a tréninku. Může se jednat buď o vzdělávací akce pro nové pracovníky, nebo i pro pracovníky stávající, je-li zaváděn nový produkt nebo v případě motivačních školení.

- a) Pobočková školení jsou pořádána pobočkou v případě potřeby reakce na konkrétní situaci (například pokles produkce v nějakém druhu pojištění, chystaná legislativní změna, která patrně bude mít vliv na chování klientů atd.) většinou formou workshopu, na kterém se podílí aktivně všichni zúčastnění.
- b) Motivační školení bývají pořádána zpravidla dvakrát ročně odborem vzdělávání a tréninku ve spolupráci s odbornými útvary, vždy na každé pobočce pro vybrané pojišťovací poradce.
- c) Externí školení jsou vzdělávací akce, které pořádá externí subjekt (vzdělávací agentura) na objednávku odboru vzdělávání a tréninku a se souhlasem regionálního ředitele. Účastní se jich manažeři rozvoje prodeje, manažeři obchodních sítí, oblastní ředitelé, pobočkoví ředitelé nebo pojišťovací poradci. Pro každou pracovní pozici jsou pořádána zpravidla jedenkrát nebo dvakrát ročně.
- d) Zákonná školení jsou školení, která pracovníci musí absolvovat ze zákona a nebo v souladu s interními předpisy pojišťovny (odborná způsobilost PAE, BOZP), opatření proti legalizaci výnosů z trestné činnosti, školení referentů řidičů a zajišťují je odborné útvary, případně externí agentura.
- e) Soubor vzdělávacích akcí adaptačního procesu (AP) – školení určená novým zaměstnancům nebo smluvním partnerům pojišťovny, skládají se z různých bloků a navazují na sebe v různých periodách. V prvních dvou letech působení nového pracovníka v organizaci jsou povinná.

4. 2. 3 Vymezení vzdělávacích akcí z hlediska dopadů na příjemce

- a) Systémová školení jsou povinná školení konající se s danou časovou periodou, například všechna školení adaptačního procesu a následná systémová školení, zahrnují opakovací kurzy dovedností probíhající s přibližně dvouletou periodou nebo produktová školení zahrnující aktualizace a změny.
- b) Rozvojová školení jsou školení, jejichž téma je dáno analýzou potřeb vzdělávání nebo individuálním plánem rozvoje, řeší aktuální nebo plánované potřeby rozvoje příjemce, účast je po schválení nominace regionálním ředitelem pro pracovníka povinná.

- c) Retréninky jsou krátké tréninky pro malou skupinu účastníků (deset osob), zpravidla v rámci pracovního teamu nebo obchodní skupiny, provádí se nejčastěji v rámci porad, řeší aktuální potřeby zopakování a protřénování daného tématu. Pořadatelem je zde manažer obchodní sítě, oblastní ředitel nebo manažer rozvoje prodeje na pobočce.
- d) Refresh trénink je opakovací školení či trénink, cílem je prohlubování stávajících znalostí a dovedností v rámci opakovacího kurzu.
- e) Vzdělávací akce je akce řešící momentální aktuální požadavky, mohou vycházet ze změny stávající situace, z pracovních výsledků jednotlivých skupin nebo z návrhů regionálních ředitelů. Na návrh regionálních ředitelů nebo odborných útvarů školení buď realizuje, nebo se na realizaci podílí, odbor vzdělávání a tréninku.

4. 2. 4 Průběh vzdělávání v časovém horizontu – adaptační plán

Výše byly definovány složky vzdělávání a vymezeny vzdělávací programy z hlediska obsahu i dopadu na příjemce vzdělávání. Následující popis bude věnován průběhu vzdělávání z hlediska časového.

Každý nový pracovník v organizaci má při nástupu sestaven **adaptační plán**, během kterého probíhá aktivní vzdělávání. Časové schéma adaptačního plánu je společné pro všechny pozice a je rozvrženo do dvaceti čtyř měsíců. Sestavení adaptačního plánu je zčásti jednotné a prochází také různými změnami vyvolanými hledáním nových přístupů ke vzdělávání a také potřebami pracovníků. V poslední verzi se objevila poprvé inovativní možnost zařazovat pracovníky do jednotlivých etap vzdělávacího procesu odlišně, na základě dosažených pracovních výsledků i na základě jejich individuálních předpokladů. Poslední tři verze adaptačních plánů jsou popsány níže, stejně jako adaptační plány jednotlivých pracovních pozic, které plní úkoly ve vzdělávání pracovníků.

Adaptační plán lektorů OVT

Pro interní lektory začátečníky jsou připraveny interní kurzy (například Základy lektorských dovedností, pro pokročilejší jde o cyklus 5ti denního vzdělávacího programu Lektorské a prezentační dovednosti, zajišťované externí firmou). Další vzdělávání probíhá dle aktuálních potřeb vycházejících z hodnocení

činností interního lektora. Pozice interního lektora je prestižní role pro vybrané zaměstnance, jejíž náplní je předávání znalostí, informací a moderace odborné vzdělávací akce. Pro její výkon jsou potřeba určité předpoklady, které můžeme rozdělit takto:

- a) **Osobnostní**, např.: ochota sdílet informace, bezproblémové vystoupení před skupinu posluchačů, nekonfliktnost, schopnost vyslechnout kritický názor, empatie.
- b) **Verbální**, např.: zřetelná výslovnost, intonace hlasu, vhodné používání pojmů, cizí a odborné výrazy, využívání změn dynamiky a intenzity hlasu.
- c) **Neverbální**, např. správná pozice vůči posluchačům, oční kontakt, přiměřený pohyb po místnosti, využití a práce s didaktickou technikou, čitelný psaný projev, aktivace posluchačů.
- d) **Organizační**, např. správná organizace kurzu, příprava, podklady, improvizace, zvládání konfliktních posluchačů, poskytování zpětné vazby a reakce na ni.

Adaptační plán, úloha ve vzdělávání a hodnocení MOS a GRA

V prvních třech měsících po nástupu prochází nový MOS stejným zaškolením jako nový pojišťovací poradce, jehož adaptační proces je popsán níže.

Účast MOS na centrálních školeních adaptačního procesu pro pojišťovací zprostředkovatele je doporučena, ale také podmíněna souhlasem regionálního ředitele. Pro pozici jsou připraveny a vyhlášeny vlastní kurzy adaptačního procesu, které se skládají ze čtyř dvoudenních kurzů zajišťovaných externí agenturou. Účast na tomto školení je povinná. Další rozvojová školení v předem daných termínech absolvuje MOS na základě doporučení regionálního ředitele.

V případě úspěšného absolvování vzdělávacích akcí adaptačního plánu je možné schválit dva dny individuální konzultace u externí vzdělávací firmy. Individuální konzultace jsou vedeny dle potřeb manažera obchodní sítě a jsou orientovány na problematiku vedení a tvorby týmu. Tyto konzultace navrhuje regionální ředitel po konzultaci s příslušným manažerem rozvoje prodeje a konzultantem odboru vzdělávání a tréninku a schvaluje je ředitel tohoto odboru. Odpovědnost za dodržení zaškolovacího programu MOS, dodržení nominace, plnění úkolů a kontrolu připravenosti manažera obchodní sítě má příslušný regionální ředitel. Ten má také přímou odpovědnost za

výsledky práce manažera obchodní sítě i za odpovídací zvládnutí vzdělávacího adaptačního procesu a zajištění kvalitního vzdělávání a tréninku pro jemu svěřené pojišťovací zprostředkovatele.

Adaptační plán nového PAE

V prvních třech měsících zajišťuje zapracování nového pojišťovacího zprostředkovatele manažer rozvoje prodeje na regionu. Region zahrnuje zpravidla šest až 10 oblastí, v čele každé oblasti působí manažer obchodní sítě nebo oblastní ředitel. Soupis a harmonogram úkolů ukládaných pojišťovacímu zprostředkovateli, jejich kontroly a hodnocení prováděné manažerem obchodní sítě nebo zástupcem regionu jsou popsány v plánu zapracování, který má každý nový pracovník zčásti univerzální a zčásti sestavený na základě individuálních předpokladů. Hlavní odpovědnost za vzdělávání nového pracovníka má vždy přímo oblast, kde působí, tedy region, nikoli ústředí pojišťovny. Je v přímé kompetenci manažera obchodní sítě nebo oblastního ředitele a manažerů rozvoje prodeje a ti za něj také odpovídají. Od čtvrtého měsíce, pokud není s odborem vzdělávání a tréninku dohodnuto jinak, absolvuje nový PAE centrální školení adaptačního plánu.

Nastoupením do prvního kurzu se pojišťovací zprostředkovatel zařazuje do všech následných daných vzdělávacích kurzů adaptačního procesu, které je povinen absolvovat do dvaceti čtyř měsíců od nástupu. S obsahem a přibližnými termíny jednotlivých kurzů adaptačního procesu je seznámen hned první den pracovní činnosti. S celým systémem adaptačního procesu musí být ale prokazatelně seznámen manažerem obchodní sítě ještě před nástupem do pojišťovny. Termíny vzdělávacích akcí uvedené v adaptačním plánu jsou pro něj limitními termíny, tj. nejpozdějšími, kdy příslušná školení může absolvovat.

Systémová školení absolvuje pracovník povinně vždy po určitém časovém období (zpravidla dvouletém), nejdříve po jednom roce. V případě, že není zařazen do kategorie perspektivních – rozvíjejících se, může být z tohoto školení se souhlasem regionálního ředitele vyčleněn a stabilizován na dané úrovni – absolvuje pak pouze základní školení a retraininky. V případě pozitivní změny může být vrácen do systému, nebo naopak jako neperspektivní vyloučen z dalšího vzdělávání – absolvuje pouze školení v rámci informování o změnách produktů, procesů, systému.

Rozvojová školení, retraininky a refresh tréninky doplňují systémová školení, vycházejí z aktuálního požadavku na rozvoj nebo zopakování daného tématu. Jejich potřeba a náplň vychází z analýzy potřeb vzdělávání. Jejich realizaci organizuje manažer rozvoje prodeje ve spolupráci s konzultantem odboru vzdělávání a tréninku. Tato školení schvaluje regionální ředitel a ředitel odboru vzdělávání a tréninku.

Odpovědnost za vzdělávání má v prvních měsících činnosti manažer rozvoje prodeje, ale přímou odpovědnost za nácvik dovedností má manažer obchodní sítě. Pojišťovací poradce je hodnocen a odměňován na základě dosažených obchodních výsledků. Manažer obchodní sítě je hodnocen a odměňován až podle dosažených obchodních výsledků pojišťovacího poradce, nikoli průběžně za vzdělávání pojišťovacího poradce. Pracovníci odboru vzdělávání a tréninku jsou hodnoceni a odměňováni průběžně za poskytování vzdělávání, které je jejich hlavní pracovní náplní. Ve vztahu k pojišťovacím zprostředkovatelům působí spíše jako trenéři již nabytých znalostí, neboť do vzdělávacího procesu nového pracovníka vstupují až ve čtvrtém měsíci jeho činnosti.

Adaptační plán, úloha ve vzdělávání a hodnocení RAM a FAM

Manažeři rozvoje prodeje absolvují systém adaptačního procesu jako manažeři obchodních sítí, jak je popsáno výše.

Odbor tréninku a vzdělávání tato školení provádí dle aktuálních potřeb a také dle migrace pracovníků na pozici manažer rozvoje prodeje. Tato školení jsou povinná.

Mezi další vzdělávací akce patří pravidelné porady manažerů rozvoje prodeje organizované odborem interní distribuce. Účast na těchto poradách je povinná.

Inovace provedené v posledních třech adaptačních plánech

Adaptační proces je základním programem a adaptační plán je základním dokumentem mapujícím vzdělávání nového pracovníka při nástupu do firmy. Určuje jeho účast na vzdělávacích akcích v prvních dvou letech, ať se jedná o akce pořádané odborem vzdělávání a tréninku, nebo externí vzdělávací agenturou. Pro potřeby práce bylo považováno za potřebné zachytit inovace, které byly implementovány do adaptačního procesu v posledních třech letech.

V adaptačním plánu platném od 1. 1. 2006 do 31. 12. 2007 byla hlavní vzdělávací činnost ponechána na manažerech obchodní sítě nebo ředitelích agentury.

Marginálně se na něm podíleli manažeři rozvoje prodeje, kteří spíše zajišťovali kontrolu vědomostí. První vzdělávací akce pořádané odborem vzdělávání a tréninku se pracovníci účastnili až ve čtvrtém měsíci činnosti. Na začátku školení byl proveden test jejich znalostí. Neprokázal-li uspokojivé výsledky, byli účastníci vráceni zpět na region a mohli se školení pořádaného odborem vzdělávání a tréninku zúčastnit až příští kalendářní měsíc. Následoval systém šesti školení odboru vzdělávání a tréninku, dvou školení externí agentury, čtyř motivačních školení v horizontu následujících dvaceti měsíců. Účast na všech školeních byla pro všechny nové pojišťovací poradce povinná. Nebyl nastaven individuální přístup k jednotlivým pracovníkům.

V adaptačním plánu platném od 1. 1. 2008 do 30. 11. 2009 byla hlavní vzdělávací činnost rozdělena mezi manažery obchodní sítě nebo oblastní ředitele a manažery rozvoje prodeje. Manažeři obchodní sítě nebo oblastní ředitelé měli za úkol připravit pracovníky z hlediska psychologie prodeje po stránce teoretické i po stránce praktického nácviku a manažeři rozvoje prodeje byli odpovědní za stránku odbornou z produktové oblasti. První vzdělávací akce pořádané odborem vzdělávání a tréninku se pracovníci zúčastnili ve třetím měsíci činnosti. Při vstupním testu byl opět proveden test jejich znalostí, avšak nedocházelo už k vyloučení pracovníka ze vzdělávacího kurzu ani v případě, že neprokázal uspokojivé výsledky.

Od 1. 12. 2009 až doposud je v platnosti adaptační plán, který stanovil převážnou část vzdělávací činnosti nových pojišťovacích zprostředkovatelů jako povinnost manažerům rozvoje prodeje. Ti odpovídají za odbornou přípravu a částečně školí i psychologii prodeje. Odpovědnost za nácvik a zdokonalení praktických prodejních dovedností mají manažeři obchodních sítí nebo oblastní ředitelé. Hlavní inovace spočívá v účasti pracovníků na školení odboru vzdělávání a tréninku již na počátku druhého měsíce činnosti, a to na rozdíl od minulých adaptačních plánů zahrnuje i praktický nácvik prodejních dovedností. Počet předpokládaných vzdělávacích akcí zůstává shodný: šest vzdělávacích akcí odboru vzdělávání a tréninku, dvě školení externí agentury a šest motivačních školení. Inovativní je možnost účasti na druhém a každém dalším školení až po dosažení určitých pracovních výsledků. Inovativní je také možnost zařazovat pracovníky na konkrétní vzdělávací akce podle jejich individuálních předpokladů. Účast na vzdělávacích akcích není automatická, ale nominaci provádí

manažer rozvoje prodeje ve spolupráci s manažerem obchodní sítě nebo oblastním ředitelem.

4. 3 Analýza zjištěných poznatků

Odpovědi respondentů byly vyhodnoceny a poskytly zajímavou možnost porovnání názorů a potřeb pracovníků se skutečným stavem firemního vzdělávacího systému. V některých případech byly nalezeny souvislosti a shody s rešerší diplomové práce. To umožnilo identifikovat pozitiva i slabá místa firemního vzdělávacího systému a navrhnout opatření, která by napomohla jeho zkvalitnění.

78 % dotázaných pracovníků souhlasí, s tím, že jejich **současná pracovní pozice vyžaduje další vzdělávání**, a pouhých 22 % zastává názor, že jejich pracovní pozice spíše nebo určitě nevyžaduje další vzdělávání. Tabulku a grafické znázornění lze nalézt v příloze 1, str. I. Celkové zjištění a vyhodnocení této otázky koresponduje s trendem v České republice, který znamená zvyšující se podíl lidí, kteří se vzdělávají, ať se jedná o vzdělávání profesní nebo ostatní. Také pracovníci pojišťovny předpokládají, že s lepším vzděláním najdou větší perspektivu ve stávající organizaci a mohou očekávat díky vzdělávání a rozvoji svých znalostí a dovedností svěřování důležitějších úkolů či lepší pracovní postup. Protože práce pojišťovacích poradců probíhá v konkurenčním prostředí a také jejich odměňování je přímo závislé na výkonech, mohou jejich názory na nezbytnost dalšího vzdělávání kvůli pracovní pozici znamenat, že podnikatelské prostředí stimuluje v lidech větší pocit spoluzodpovědnosti, a tak je vlastně více motivuje k rozvoji.

76 % pracovníků souhlasí s tím, že **je potřebné se dále rozvíjet a vzdělávat**. Zcela s tímto tvrzením souhlasí 48 % a spíše souhlasí 28 % pracovníků. Pouze 24 % pracovníků nepovažuje za potřebné se dále vzdělávat. Tabulku a grafické znázornění lze nalézt v příloze 1, str. I. V dnešní době, která je nesmírně náročná, plná změn a nových informací, může toto zjištění být považováno za určující signál pro organizaci, že si její pracovníci uvědomují užitečnost vzdělávání. Jestliže jde o tři čtvrtiny pracovníků, je důležité, zda je ve firmě jejich postoj oceňován a využit a zda jsou jim dány příležitosti k rozvoji a vzdělávání v dostatečné míře. Vliv na odpovědi pracovníků má patrně i skutečnost, že pojišťovací poradci pracují v konkurenčním prostředí, ve kterém jsou informace a inovace nezbytnou nutností a aby uspěli, musí se neustále zdokonalovat.

Potřebu rozvoje a vzdělávání si pracovníci z větší části uvědomují, avšak skutečně se rozvíjet by chtělo pouze 43 % z nich a dalších 14 % dotázaných uvádí, že by se možná rozvíjet chtělo, ale nesmělo by to stát mnoho úsilí. Naproti tomu je 23 % pracovníků spokojeno se současným stavem a rozvíjet by se spíše nechtělo a 20 % potřebu rozvoje nepocítuje vůbec. Tabulku a grafické znázornění lze nalézt v příloze 1, str. I. Vždy bude pravděpodobně existovat určitá část lidí, kteří se už rozvíjet a vzdělávat nechtějí, a to je v pořádku, pokud nejde o stav zaviněný firemním prostředím nebo vedoucím pracovníkem, který jim nedokáže pomoci rozkrýt jejich potenciál. Nejlepší manažeři umí odhalit dobré stránky v ostatních a v tom spočívá jeden z jejich přínosů organizaci. Právě s nedostatkem tohoto „umění“ u vedoucích pracovníků by mohla nechat některých pojišťovacích zprostředkovatelů dále se vzdělávat a rozvíjet souviset. Rozhodnutí získat znalosti a dovednosti je investiční rozhodnutí a při vhodném koučování by se mohla zlepšit motivace ke vzdělávání a osobnímu rozvoji. Pojišťovna by měla patřičně využít souhlasného názoru pracovníků na potřebnost vzdělávání a motivovat je tak, aby se tento názor stal i potřebou co největšího počtu jejich pracovníků. Nápomocna by měla být firemní kultura, vzdělávací systém a manažeři. Ti by měli věnovat dostatečnou pozornost nejen řízení lidí za účelem plnění úkolů, ale měli by se orientovat i rozvoji lidských zdrojů.

Pracovníci se z více než dvou třetin shodují, že **vzdělávání by jim přineslo lepší perspektivu v práci**. Zcela je o tom přesvědčeno 41 % a spíše přesvědčeno je 26 % pracovníků. Přibližně pro jednu třetinu pracovníků by vzdělávání neznamenaloby zvýšení pracovní perspektivy. Tabulku a grafické znázornění lze nalézt v příloze 1, str. II. Výsledky šetření poukazují na to, že firemní prostředí dostatečně neoceňuje aktivitu ve vzdělávání. Jestliže navíc není zřejmé, že bude aktivita pracovníků ve vzdělávání odměněna, pak pracovníci přirozeně v tomto směru nejsou dostatečně motivováni. Organizace, které chtějí uspět a dlouhodobě prosperovat, ocení pracovníky schopné a ochotné k rozvoji, pracovníky kvalitní nejen po stránce profesní, ale i po stránce osobnostní. Aktivita, společně s např. loajalitou, je jednou z nejvíce oceňovaných vlastností. Lze předpokládat, že pracovník ochotný se vzdělávat bude vykazovat aktivitu a iniciativu při plnění úkolů a bude spolupracovat při naplňování firemních vizí.

Více než polovina pracovníků pojišťovny si myslí, že **vzdělávání v nějaké oblasti by přispělo k jejich větší celkové spokojenosti v životě**. Určitě s vysloveným

názorem souhlasí 39 % a spíše souhlasí 18 % pracovníků. Tabulku a grafické znázornění lze nalézt v příloze 1, str. II. To může znamenat, že zbytek pracovníků vnímá dosažené vzdělání již jako dostačující a je s ním spokojen, ale i to, že vzdělávání nepřikládá z hlediska celkové životní spokojenosti tak velký význam. Vzdělávání přitom podněcuje nápady a ty jsou zdrojem inovací. Pro organizaci je tedy důležité motivovat své pracovníky ke vzdělávání i z hlediska přínosu inovativních myšlenek a směrů do firemních systémů. Pocit životní spokojenosti je tvořen mnoha faktory a vnímání práce je jedním z nich. Pracovníci se shodují v tom, že vzdělávání a rozvoj jsou pro ně potřebné a vyžaduje je i jejich pracovní pozice. S vyšším vzděláním se zvyšuje šance na lepší pracovní uplatnění, což se promítne do celkové životní spokojenosti. Jestliže bychom rozdělili pracovníky na dvě skupiny, z nichž první by měla přirozenou touhou se vzdělávat a druhá by se vzdělávala zejména proto, že si uvědomuje nezbytnost vzdělávání pro lepší pracovní uplatnění, pak by první skupině stačilo zajistit vhodné prostředí, zatímco druhou skupinu by bylo nutno více motivovat stimuly, jako je odměňování, povyšování, pochvala a podobně.

Navýšení platu před účastí ve vzdělávacím programu, který by napomohl jejich rozvoji, by dalo přednost pouze 38 % pracovníků, 62 % pracovníků by volilo raději účast ve vzdělávacím programu. Tabulku a grafické znázornění lze nalézt v příloze 1, str. II. Spoluúčast pracovníků na rozvoji a vzdělávání zahrnuje hledisko vlastních finančních prostředků a času. Téměř dvě třetiny pracovníků upřednostnily raději rozvoj před navýšením platu, který by znamenal okamžitý účinek. Stejně jako v předchozích otázkách bylo odhlédnuto od momentální finanční nebo sociální situace respondentů, která může mít vliv na odpovědi. Může se tu promítat i založení pracovníků – přirozená touha po vzdělávání, jak je zmiňováno v předchozí části. Výsledky výzkumu naznačují, že pracovníci pojišťovny disponují podnikatelským myšlením, neboť pohlížejí na vzdělávání jako na investici. Takový stav je velmi příznivý k propojení zájmu pracovníků a organizace a k dosahování společných cílů.

Pouze 16 % pracovníků se zúčastnilo **nějakého vzdělávacího kurzu v posledních pěti letech samo z vlastní iniciativy**. Z toho 8 % pracovníků jedenkrát, 5 % pracovníků dvakrát a 3 % pracovníků třikrát. Tabulku a grafické znázornění lze nalézt v příloze 1, str. III. Tito pracovníci investovali časově i finančně do vlastního rozvoje. Z odpovědí na předchozí otázky vyplynulo, že pracovníci si uvědomují nutnost

dalšího rozvoje a vzdělání a mají o něj zájem. Určitý počet z nich (16 %) je pak ochoten vyvinout vlastní iniciativu a zajistit si rozvoj sám, bez pomoci organizace. Pojišťovna by měla patřičně využít skutečnosti, že pro ni pracují lidé podnikaví, ochotní se dále rozvíjet a s určitou mírou aktivity. Filosofie rozvoje lidských zdrojů předpokládá, že každý pracovník v organizaci by měl být podněcován a měl by mít potřebné příležitosti k maximálnímu rozvoji svých dovedností a znalostí v souladu s jeho schopnostmi. Organizace by měla investovat do vzdělávání a rozvoje a poskytovat vhodné příležitosti a vzdělávací akce potřebné k učení a vzdělávání, ale hlavní odpovědnost za rozvoj zůstává na jedinci. Organizace by měla více podněcovat pracovníky k zájmu o vzdělávání. Počet 16 % vzdělávajících se mimopracovně je totiž stále nízký ve srovnání se situací v České republice, kde se průměrně vzdělává nějakou formou mimopracovně 29 % dospělé populace.

Pouze 12 % pracovníků by nebylo ochotno **účastnit se vzdělávacího programu mimo pracovní dobu**. Zbývající část by ochotna byla, a nejvíce pracovníků (33 %) by se takového programu zúčastnilo za předpokladu, že by je to bavilo, a 32 % pracovníků za předpokladu, že by jim to přineslo zvýšení dovedností. Tabulku a grafické znázornění lze nalézt v příloze 1, str. III. Hlavním motivem účasti se ukázaly nepeněžní přínosy. Skutečnost, že potřeba zvýšení dovedností nebo potřeba atraktivity vzdělávací akce je pro pracovníka důležitější než finanční motiv, je dobrým signálem. Takové pracovníky více stimulují vnitřní odměny než vnější a budou se také více seberealizovat. V preferenci atraktivity vzdělávací akce („kdyby mě to bavilo“) lze také spatřovat touhu po tvůrčí činnosti. Tvořivost a vnitřní motivy jsou člověku vlastní a záleží na firemním prostředí a vzdělávacím systému, zda bude tyto přirozené vlastnosti podporovat či nikoli.

Pouze 56 % pracovníků souhlasí s tím, že je **firemní vzdělávací systém motivuje k dalšímu rozvoji**. Ostatní pracovníci nesouhlasí. Tabulku a grafické znázornění lze nalézt v příloze 1, str. III. Zde lze vyzorovat zajímavou souvislost mezi názory pracovníků, které byly zjištěny v odpovědích na předchozí otázky: 76 % pracovníků souhlasí s tím, že je potřeba se dále vzdělávat a rozvíjet, a 43 % dokonce cítí subjektivní potřebu rozvoje v nějaké oblasti. Příznivé postoje pracovníků však nejsou způsobeny firemním vzdělávacím systémem, neboť ten motivuje k rozvoji pouze 56 % z nich. Bude nutno učinit vzdělávací systém atraktivnějším, aby bylo v plné míře

využito potenciálu všech pracovníků. Na pracovníky bude třeba pohlížet jako na lidský kapitál, do něhož je nutné investovat a zajistit mu příležitost ke vzdělávání a rozvoji.

61 % pracovníků odpovědělo, že **vzdělávací systém napomáhá lepším výsledkům** v jejich práci. Tabulku a grafické znázornění lze nalézt v příloze 1, str. IV. Jednou z nebytných složek rozvoje lidských zdrojů je odborné vzdělávání - toho lze docílit pomocí vzdělávacích akcí, které jedincům umožňují dosáhnout takové úrovně znalostí, dovedností a schopností, aby mohli svou práci vykonávat efektivně.

81 % pracovníků souhlasí s tím, že jim firemní vzdělávací systém může **zajistit vzdělání, které vyžaduje jejich pracovní pozice**. Tabulku a grafické znázornění lze nalézt v příloze 1, str. IV. Pracovníci potřebují pro úspěšné výkony takové znalosti a schopnosti, které vyžaduje jejich pracovní pozice. Mezi těmi, kterými skutečně disponují a které jsou potřebné pro výkon práce, může existovat určitý rozpor. Jeho odstranění je úkolem manažerů a firemního vzdělávacího systému. Tím vzniká užitek pro obě zúčastněné strany – pracovníky i organizaci. Firemní vzdělávací systém naplňuje požadavky pracovníků na zajištění znalostí potřebných pro výkon jejich práce z 81 %, ale zároveň dokáže motivovat k dalšímu vzdělávání jen 56 % pracovníků. Je potřeba nastavit jej více motivačně, zavést nové metody a zajistit prostor pro uplatnění konkrétních schopností pracovníků a pro využití jejich kreativity.

Jen 18 % pracovníků se v rámci zaměstnání zúčastnilo **nějakého jiného kurzu, než který by se týkal přímo jejich pracovní náplně**. Tabulku a grafické znázornění lze nalézt v příloze 1, str. IV. Z odpovědí na předchozí otázky vyplynul zájem pracovníků o vzdělávání a rozvoj, lze tedy usuzovat, že pokud by byly v nabídce vzdělávacího systému atraktivní kurzy, patrně by jich využili. Firemní vzdělávací systém je orientován na pracovní oblast, což je jeho stěžejní náplní a posláním, měl by však nabídnout pracovníkům i možnost rozvoje osobního. Investice do lidského kapitálu je tou nejlepší investicí, díky které firma dosáhne trvalé konkurenční výhody. Podstatný význam má vždy hledisko finančních nákladů. V oblasti vzdělávání pracovníků se pojišťovně otevírá zajímavá možnost financování vzdělávacích kurzů, které by umožnily osobní rozvoj pracovníků, například z programu Educa, z operačního programu Rozvoj lidských zdrojů.

42 % pracovníků označilo jako **nejdůležitější osobu ve vzdělávacím procesu** manažera obchodní sítě, 26 % pak manažera rozvoje prodeje a lektory odboru

vzdělávání a tréninku takto vnímá pouze 15 % pracovníků. Tabulku a grafické znázornění lze nalézt v příloze 1, str. V. Klíčovými osobami ve vzdělávacím procesu jsou lektoři odboru vzdělávání a tréninku, jejichž hlavní pracovní náplní je vzdělávání pracovníků. Hlavní úkolem manažerů obchodní sítě a manažerů rozvoje prodeje je zajistit odpovídající obchodní produkci prostřednictvím řízení a podpory pojišťovacích zprostředkovatelů. Vzdělávání pojišťovacích zprostředkovatelů je tedy jen jedním z jejich z vedlejších úkolů. Odpovědi respondentů naznačily, že úkoly a kompetence jednotlivých pracovníků ve vzdělávacím systému nejsou správně nastaveny.

66 % pracovníků by upřednostnilo **kurz pořádaný externí agenturou** před vzdělávacím kurzem pořádaným pojišťovnou. Tabulku a grafické znázornění lze nalézt v příloze 1, str. V. Lze předpokládat, že jej tedy považují za kvalitnější, atraktivnější nebo přínosnější. Ačkoli diplomová práce nesleduje hledisko finančních nákladů, které jsou vynakládány na interní a externí vzdělávání ani na vzdělávací proces, převaha preferencí externí agentury by mohla být cenným vodítkem pro pojišťovnu, aby buď zkvalitnila vzdělávací procesy poskytované odborem vzdělávání a tedy svými zaměstnanci, nebo finančně více investovala do nákupu externího vzdělávání.

Za **největší nedostatek firemního vzdělávacího** systému považují pracovníci nekvalitní vzdělání psychologie prodeje z důvodu, že se jednalo pouze o teoretické školení bez propojení do praxe, dále, že školení jim poskytovaná nejsou úplně aktuální a důvěryhodná nebo že školí interní lektoři, kteří sami nemají praktickou zkušenost s prodejem. Za nevhodné pracovníci také označili to, že jsou školení v teoretické oblasti prodeje až poté, co tuto práci vykonávají již tři měsíce prakticky a uvítali by takové školení hned na počátku činnosti. Myslí si, že pokud by takové školení předcházelo praktickému prodeji, byly by jejich pracovní výsledky lepší. Osm respondentů dokonce uvedlo, že „školení prodeje pojištění provádí někdo, kdo vůbec neví, o čem to je,“ nebo že „nás školí někdo, kdo naposledy sám pojišťoval před dvaceti lety.“ Na tuto otevřenou otázku odpovědělo 84 % pracovníků, 7 % ji ponechalo bez odpovědi. Tabulku a grafické znázornění lze nalézt v příloze 1, str. VI.

Za **největší přednost vzdělávacího systému** pracovníci považují možnost bližšího seznámení s chodem firmy, povzbuzení v práci a rozšíření svých znalostí, které pak mohou pracovně využít, možnost v rámci vzdělávací akce sdílet neformálně pracovní zkušenosti se svými kolegy a také, že je školení na plně hrazeno organizací.

Tabulku a grafické znázornění lze nalézt v příloze 1, str. VI. Je patrné, že pracovníci obchodní služby, kteří jsou odměňováni v závislosti na svých výkonech, sledují a hodnotí všechny aspekty více, než ti, kteří jsou odměňováni fixním platem. Pracovníci obchodní služby více ocení školení na náklady organizace i možnost neformální výměny zkušeností s ostatními, proto si vzdělávacích akcí více váží a poznatky zde získané se snaží maximálně zužitkovat.

78 % pracovníků nepovažuje za správnou **možnost účastnit se dalšího vzdělávání** až po dosažení určitých výsledků. Tabulku a grafické znázornění lze nalézt v příloze 1, str. VI. Každý pracovník by měl mít potřebné příležitosti k maximálnímu možnému rozvoji svých dovedností. Přesto nastavenou podmínku pojišťovny, že účast na vzdělávacích akcích je podmíněna určitými výkony, lze chápat jako opodstatněnou. Lze v ní spatřovat uplatnění teorie cukru a biče – lidé jsou motivováni tím, že chtějí něčeho dosáhnout, nebo tím, že se něčeho obávají. Aby se pracovníci mohli dále vzdělávat, musí nejprve dosáhnout určitých výsledků, jinak by byli ze vzdělávacího procesu vyloučeni. Za nesprávný nelze požadovat takto nastavený požadavek, ale bude potřeba věnovat pozornost tomu, proč s ním převážná většina pracovníků nesouhlasí. Jejich vnímání by bylo žádoucí změnit, ideálně nastavením jasně daných pravidel a podmínek, kterým by pracovníci rozuměli a mohli je splnit.

43 % pracovníků vnímá **možnost přicházet s náměty a připomínkami** jak ve firemním vzdělávacím systému něco zlepšit. Pracovníky bezesporu motivuje k nadprůměrnému výkonu možnost podílet se na něčem významném, přispět svým dílem ke společnému úsilí. Otevřít tuto možnost pracovníkům ve vzdělávacím systému, který je klíčový při rozvoji lidských zdrojů, je naprosto nezbytné. Potvrzují to i odpovědi na další otázku, které ukazují, že **zájem svými připomínkami a náměty utvářet vzdělávací systém** by mělo 67 % pracovníků. Tabulku a grafické porovnání možnosti a ochoty pracovníků lze nalézt v příloze.3, str. VIII. Pojišťovna by rozhodně měla využít ochoty pracovníků k spoluutváření vzdělávacího systému a zájmu. Tak by byl osobní růst zaměstnanců zároveň ideálně využit k iniciativní práci ve prospěch firmy i samotných pracovníků.

59 % pracovníků uvádí, že od nich lektori při poslední vzdělávací akci získali **zpětnou vazbu**, a to buď vyplněním dotazníku, nebo dotazem, zda se pracovníci chtějí vyjádřit k úrovni školení, které právě proběhlo, případně vznést nějaký nápad na jeho

vylepšení. Tabulku a grafické znázornění lze nalézt v příloze 1, str. VIII. Pracovníci vyžadují, aby školení odpovídalo jejich potřebám a požadavkům a aby se mohli učit novým věcem, vyžadují podporu od lektorů, manažerů i kolegů. Bez znalosti názorů pracovníků nelze zjistit, zda jsou pro ně takové vzdělávací akce a prostředí vytvořeny a nakolik odpovídají jejich potřebám. Úspěšně motivovat pracovníky lze mnoha způsoby, ale nejúčinnější motivace by mohla být motivace společně vytvářená. Toho však ve firemním vzdělávacím systému nelze dosáhnout, nebudou-li manažerům a lektorům známy názory a motivy pracovníků. Bez zpětné vazby na kvalitu školení nelze zajistit optimální společné utváření vzdělávacího systému.

Dále u 60 % pracovníků nebyly po skončení vzdělávací akce **získané znalosti** nijak ověřovány, u 32 % byly ověřeny písemným testem a u 8 % byly ověřeny nabyté dovednosti praktickou zkouškou, a to náslechem obchodního hovoru. Tabulku a grafické znázornění lze nalézt v příloze 1, str. VIII. Cílem úspěšné vzdělávací akce by mělo být získání osvojení teorie (nových znalostí) s aplikací do praxe (nových dovedností). Budeme-li chápat znalosti jako teoretické poznatky, které lze získat z přednášek, pak tyto poznatky ještě nestačí k úspěšnému vykonávání činnosti. Je nutné je proměnit v dovednosti, které lze získat výcvikem a praxí. U 60 % pracovníků však nedošlo k ověření ani získaných znalostí, což je závažné zjištění, protože v případě chybného pojetí může dojít k vytvoření špatných pracovních návyků. Téměř u 1/3 došlo k ověření znalostí písemným testem – byly tedy ověřovány pouze teoretické znalosti, nikoli to, zda již přešly v dovednosti. Po skončení vzdělávací akce by mělo vždy proběhnout měření jejího přínosu pro účastníky zpětnou vazbou, a vždy by měly být ověřovány nejen nabyté znalosti, ale i dovednosti – praktickou zkouškou, což může být například při studiu obchodního hovoru praktická ukázka tohoto obchodního hovoru.

Za **optimální počet osob** na vzdělávací akci 56 % pracovníků považuje 15 – 21 osob, 43 % pracovníků 8 – 14 osob a 1 % pracovníků 2 – 7 osob. Vzdělávací akce pojišťovny probíhají v 87 % v počtu 15 – 21 osob, což dle výsledků šetření vyhovuje většině pracovníků. Tabulku a grafické porovnání optimálního a skutečného počtu účastníků vzdělávacích akcí lze nalézt v příloze 1, str. X. Zřídka se koná školení v počtu 21 osob a více. Jen ve výjimečných případech je uspořádána vzdělávací akce, které by se účastnilo více než 21 osob, což je velice neefektivní z hlediska optimálního učení a takové školení nepokládá za ideální ani nikdo z pracovníků.

76 % pracovníků považuje za optimální školení adaptačního plánu teoretické školení, ale s **propojením teoretických závěrů do praxe**. Poslední školení adaptačního plánu, kterého se účastnili, bylo takové ze 48 %, ze 45 % jej pracovníci vnímali pouze jako teoretické, a jen v 7 % jako školení praktické s nácviky. Tabulku a grafické porovnání optimálního a skutečného pojetí vzdělávací akce lze nalézt v příloze 1, str. IX. Pracovníci by měli mít ve vzdělávacím procesu **příležitost pro teoretické vzdělávání i pro praktické nácviky**. Šetření potvrdilo, že sami pracovníci si toto uspořádání na vzdělávacích akcích přejí. Jeho výsledky poukazují na nedostatek praktických nácviků na školeních organizovaných odborem interního vzdělávání a tréninku. Je nutné učinit změny ve prospěch praktických nácviků, protože pracovník, jemuž se nedostane dostatečné praktické zkušenosti, se následně potýká s neúspěchem v pozici pojišťovacího poradce. Do vzdělávacího systému bude proto nutno zakomponovat větší podíl praktických nácviků a propojovat teoretické školení s praxí tak, aby bylo dosaženo získávání nejen znalostí, ale i praktických dovedností. Ty jsou pro práci pojišťovacích zprostředkovatelů nezbytné.

Téměř dvě třetiny pracovníků považují vzdělávací akce adaptačního procesu za **přínos pro svoji práci**, 6 % za částečný přínos a pro 29 % neznamenají žádný přínos v práci. O něco lépe hodnotili pracovníci motivační akce, které jako přínosné pro svoji práci vnímá 72 % pracovníků, 6 % jako přínosné pouze zčásti a pro 22 % neznamenají žádný pracovní přínos. 76 % pracovníků hodnotí jako nejpřínosnější školení pořádaná externí agenturou. Tabulku a grafické porovnání přínosu jednotlivých vzdělávacích akcí lze nalézt v příloze a.3, str. X. Vzdělávací akce, které pojišťovna organizuje a jsou součástí jejího systému, představují významný nástroj k rozvoji pracovníků a tím i k úspěšnému dosahování cílů organizace. Investice do něj prospívají tedy oběma stranám. Vynakládané prostředky by měly být investovány co nejúčelněji, aby pracovníkům i organizaci přinesly co největší užitek. Přestože diplomová práce nesleduje finanční hlediska a náklady, které firma vynakládá na jednotlivé druhy vzdělávacích akcí, je patrné, že finančně nejnáročnější jsou školení pořádané odborem vzdělávání a tréninku, neboť jsou nejfrekventovanější a zahrnují celoroční náklady na platy a odměn zaměstnanců odboru. Výsledky šetření prokazují, že nejnákladnější školení nepovažují pracovníci za nejkvalitnější a dle jejich vyjádření pro ně znamenají v porovnání se vzdělávacími akcemi externí agentury menší přínos. Zjištěné skutečnosti

by měly pojišťovnu vést k výraznému zkvalitnění vzdělávacích akcí pořádaných interními lektory.

82 % pracovníků souhlasí s tím, že **povinná účast** na vzdělávacích akcích adaptačního plánu je správná, ale jen 74 % s tím souhlasí v případě školení externí agentury a v případě motivačních školení jen 52 % pracovníků. Tabulku a grafické porovnání souhlasu pracovníků s povinnou účastí na jednotlivých vzdělávacích akcích lze nalézt v příloze 1, str. VII. 59 % pracovníků by se účastnilo akcí adaptačního plánu i v případě nepovinné účasti, školení externí agentury by dobrovolně postoupilo 70 % pracovníků, ale motivační školení pouze 23 % pracovníků. Tabulku a grafické porovnání účasti pracovníků na vzdělávacích akcích, kdyby nebyly povinné lze nalézt v příloze 1, str. VII. Vzdělávací akce a jejich účast by měly pracovníkům umožňovat růst v souladu s jejich potenciálem. Toho bylo dosaženo v oblasti vzdělávání poslední inovací adaptačního plánu, která umožnila zařazovat pracovníky na konkrétní školení na základě jejich předpokladů a dosažených výsledků. Nezbytným předpokladem přínosu vzdělávacích akcí pro pracovníky je, aby se jim rádi účastnili. Ve vzdělávacím systému pojišťovny, zejména v oblasti akcí adaptačního plánu a motivačních akcí, bude nutné vytvořit stimuly, které budou pracovníky více motivovat k účasti na těchto akcích. Toho lze dosáhnout tím, že budou pro pracovníky více atraktivní. Také osobní rozvoj, možnost kariéry a přístup k informacím patří k důležitým stimulům a budou-li správně nastaveny, povedou k motivaci pracovníků.

Pracovníci by ze 63 % uvítali **možnost ve firemním vzdělávacím systému rozvíjet svoji kreativitu** a 13 % by tuto možnost spíše uvítalo. Tabulku a grafické znázornění lze nalézt v příloze 1, str. XI. Každý člověk je nějakým způsobem originální, vynalézavý nebo kreativní. Někteří jedinci tyto svoje vlohy rozvíjejí sami, pro jiné mohou být impulsem, aby začali využívat svého vnitřního bohatství, vnějších stimulů. Kdyby se podařilo rozvinout tvůrčí schopnosti u co největšího počtu pracovníků, vedlo by to k obohacení nejen jich samotných, ale i celé firmy. Více kreativních lidí usilujících o stejný cíl dokáže vytvořit mnohem více jedinečných a výjimečných myšlenek, než každý z nich jednotlivě. Pracovníci by si přáli mít možnost rozvíjet svoje tvůrčí schopnosti i ve vzdělávacím systému. Avšak 46 % pracovníků uvedlo, že žádné firemní školení jejich **kreativitu nepodnítilo**. Tabulku a grafické znázornění grafické lze nalézt v příloze 13, str. XI. Schopnost tvůrčí činnosti je dle některých autorů

zabývající se rozvojem lidských zdrojů nejdůležitější schopností člověka. Je vnitřním motivem znamenajícím potřebu něco vytvořit a záleží na vzdělávacím systému, jak dokáže tohoto motivu u svých pracovníků využít. Více než dvě třetiny pracovníků vyjádřily přání mít možnost rozvíjet svou kreativitu. Vzdělávací systém bude nutno v tomto ohledu inovovat a nastavit pravidla tak, aby firemní prostředí i vzdělávací systém uplatňování kreativity podporovaly a rozvíjely. Kromě jiných přínosů to může napomoci zvládat zavádění dalších inovací, ať se budou týkat vzdělávacího systému či nikoli. Podpora tvůrčích schopností pracovníků bude v konečném důsledku znamenat všestranný přínos pro organizaci i pro pracovníky.

Školení **pořádané externí agenturou podnítilo kreativitu** u 30 % pracovníků, u 19 % to bylo školení adaptačního procesu a u pouhých 5 % se jednalo o motivační akci. Motivační akce tedy nejméně plní očekávání pracovníků, že budou mít možnost uplatňovat ve vzdělávacím systému své tvůrčí schopnosti.

85 % pracovníků souhlasí s tím, že je potřebné, aby vzdělávací akce pořádané pojišťovnou zahrnovaly **inovativní prvky**, a 4 % s tím spíše souhlasí, avšak 49 % pracovníků žádné firemní školení nepovažuje za inovativní. Tabulky a grafická znázornění lze nalézt v příloze 1, str. X a XI. Inovace jsou nezbytné a představují zdroj podnikatelského úspěchu. Bez nich nelze v dnešní době dosahovat dlouhodobého zisku ani konkurenční výhody. Jejich zvládnutí může napomoci například právě kreativita. Lze se domnívat, že to platí také a zejména ve vzdělávacím systému, neboť ten je nezbytným předpokladem pro rozvoj lidských zdrojů, které jsou nejcennějším bohatstvím firmy.

76 % pracovníků vyjádřilo názor, že je důležité, aby **lektor byl skutečným odborníkem** v oblasti, ve které je školí. Zcela s tím souhlasilo 61 % a částečně 15 % pracovníků. Tabulku a grafické znázornění lze nalézt v příloze 1, str. XII. Pouze v případě, že je lektor skutečným odborníkem, může pracovníkům nejen předat znalosti, ale může i odpovědět na jejich dotazy a poskytnout jim pomoc v případě, že teoretické poznatky nestačí. Může také být nápomocen, jestliže si noví pracovníci nevědí rady s nějakou oblastí ze své obchodní praxe. Tím dochází k propojení znalostí s dovednostmi a to je nezbytné pro úspěch nejen v práci pojišťovacích poradců, ale v jakékoli činnosti, ve které má učení přinést praktické výsledky. Nejlepšího efektu by mohlo být dosaženo kombinací přednášených teoretických znalostí s dostatečným

procvičováním a také osvojováním dovedností na konkrétních příkladech, jinak je přínos z praktického hlediska nedostatečný. Lepšího výsledku může dosáhnout lektor, který má sám osobní praktickou zkušenost s oblastí, kterou školí, neboť jím předávané poznatky budou důvěryhodnější, praktické nácviky budou podloženy konkrétní zkušeností a pracovník je snáze přijme.

78 % pracovníků považuje **manažera obchodní sítě za skutečného odborníka** v oblasti, ve které je školí. U externího lektora je to 67 % a u interních lektorů 62 %, u manažera rozvoje prodeje 73 %. Tabulku a grafické porovnání odbornosti jednotlivých lektorů lze nalézt v příloze 1, str. XII. Rozpor mezi pravděpodobně skutečnou a vnímanou odborností lektora může nasvědčovat, že pracovníci spíše hodnotí praktickou zkušenost než teoretickou odbornou zdatnost a přikládají jí i větší význam. Není pravděpodobné, že v odboru vzdělávání a tréninku pracují méně odborně zdatní pracovníci než na pozicích manažerů obchodní sítě nebo manažerů rozvoje prodeje. Poslední dvě jmenované kategorie však působí na regionálních úrovních a tím je pravděpodobná i jejich **větší praktická zkušenost**, která interním lektorům chybí. Právě to mohou pracovníci vnímat a této skutečnosti potom přisuzují menší odbornost, která však nemusí nutně znamenat odbornost po stránce teoretické. Tomu nasvědčuje i skutečnost, že v odpovědi na otevřenou otázku část pracovníků uvedla jako největší nedostatek vzdělávacího systému nedostatečnou zkušenost školitelů s tím, co školí, a neaktuálnost školené tematiky. Obojí může vycházet z nedostatku osobní praktické zkušenosti lektorů, v tomto konkrétním případě s prodejem pojištění. Školí-li pak lektoři psychologii prodejního hovoru s následnými praktickými nácviky, nemusí obojí nejvěrněji odrážet skutečnost. Ideálního stavu by bylo dosaženo, kdyby interní lektoři měli pravidelnou praktickou zkušenost v oblasti, kterou školí. Pracovníci by pak vnímali školení jako přínosnější a kvalitnější.

Vzdělávací akce pozitivně ovlivnila 63 % pracovníků, kteří po návratu z ní **změnili nějakou složku své pracovní činnosti**. Pracovníci uvedli, že začali více pracovat, změnili způsob obchodního hovoru s klientem, způsob práce, pohled na práci, získali novou chuť do práce nebo povzbuzení. 21 % pracovníků odpovědělo, že nezačalo nově dělat nic, a 16 % pracovníků na otázku vůbec neodpovědělo, takže u nich patrně nedošlo k žádným změnám. Tabulku a grafické znázornění lze nalézt v příloze, str. XIII. Na základě faktu, že většina pracovníků vlivem školení nějakým způsobem

pozměnila svou pracovní činnost, lze usuzovat, že účast na vzdělávací akci splnila své poslání. Tento efekt je možné dále vylepšovat inovacemi. Počet pracovníků, kteří vlivem vzdělávacího procesu začnou zavádět do své práce nové metody, začnou ji inovovat, je žádoucí zvyšovat. Pomůže k tomu zavádění nových přístupů, které umožní pracovníkům rozvoj jejich kreativity, a aktivní účast v samotném vzdělávacím procesu.

Po návratu ze vzdělávací akce adaptačního plánu provedl **zhodnocení přínosu pro pracovníka osobně** nadřazený pracovník pouze ve 41 % případů, u školení externí agentury zjišťoval vedoucí pracovník přínos pouze u 28 % pracovníků a u motivačního školení byl dokonce zjišťován osobní přínos jen u 16 % pracovníků. Tabulku a grafické znázornění lze nalézt v příloze 1, str. XIII. Z odpovědí vyplývá, že s pracovníky po návratu ze vzdělávacích akcí není dostatečně komunikováno. Většinou neprobíhá po návratu ze školicí akce zhodnocení přínosu pro ně osobně. Kdyby probíhal osobní pohovor s pracovníkem, ve kterém by manažer zjistil, zda pro něj vzdělávací akce byla přínosná a jak ji vnímal, docházelo by nejen k poskytování zpětné vazby, ale i ke zjištění, zda konkrétní akce pracovníka motivovala či nikoli. Na základě těchto cenných informací, které by manažeři předali interním lektorům a případně i externí agentuře, by mohly být vzdělávací akce uzpůsobovány tak, aby odpovídaly požadavkům pracovníků.

Pro pojišťovací poradce by pohovor znamenal jasný **signál, že vedoucího pracovníka zajímá jejich rozvoj**. Tím by byli více motivováni k účasti na dalších vzdělávacích akcích a také by pocítili, že manažer bere v úvahu jejich názory a představy a že jsou zprostředkovaně důležité pro celou organizaci. Tak by byl naplněn jeden z úkolů manažerů: vytvářet podmínky pro rozvoj osobních schopností a dovedností zaměstnanců a provazovat cíle organizace s cíli jednotlivců.

48 % pracovníků zastává názor, že **účast na dobrovolné vzdělávací akci** pojišťovny by jim prospěla v jejich práci. Oproti tomu 28 % pracovníků se domnívá, že by jim v podstatě nic nepřinesla. Tabulku a grafické znázornění lze nalézt v příloze 1, str. XIV. Tyto názory mohou znamenat, že vzdělávání není věnována patřičná pozornost a že není dostatečně oceňováno. Rozhodnou-li se pracovníci pro vzdělávání a navíc mimo pracovní dobu, musí obětovat svůj volný čas, možná i finanční prostředky. Jde tedy opět o jejich investiční rozhodnutí. To snáze učiní, jestliže budou moci spoléhat na to, že výhody, které tím získají, budou větší než jejich vynaložené úsilí.

Na otázku, zda si myslí, že se jim v **pojišťovně vyplatí další vzdělávání**, které by si zajistili mimopracovní formou, odpovědělo kladně 64 % pracovníků a záporně 36 % pracovníků. Tabulku a grafické znázornění lze nalézt v příloze 1, str. XIV. Je nutné se zamyslet nad přístupem firmy ke vzdělání obecně. Nelze omezovat pohled organizace na pracovníka jako na pouhou součást pracovního procesu, ale je potřeba se dívat na něj jako na nejcennější bohatství firmy – lidský kapitál. Pro organizaci je přínosné směřovat jedince – člověka k tomu, aby se všestranně rozvíjel ve všech oblastech lidského života, protože i aktivity, které vykonává mimo práci, utvářejí a zkvalitňují jeho osobnost, což se přímo projeví v jeho pracovních výkonech. Pojišťovna by měla podporovat rozvoj svých pracovníků, ocenit jejich snahu a ujistit je, že vzdělávání se jim vyplatí.

4. 4 Zhodnocení

Empirické šetření prokázalo, že vzdělávací systém pojišťovny je cenným přínosem pro pracovníky, napomáhá jim při plnění pracovních úkolů a v tomto ohledu dokáže zabezpečit jejich vzdělávání v dostatečné míře. Dokáže je povzbudit v práci a umožňuje jim získávat nový pohled nebo sdílet zkušenosti. Díky průběžnému zavádění inovací je uplatňován individuální přístup ke každému pracovníkovi a vzdělávání je poskytováno na základě dosažené úrovně, osobních předpokladů a také dle zájmu konkrétního pracovníka. Firemní vzdělávací systém také umožňuje v případě změny situace operativní řešení, což pojišťovací zprostředkovatelé oceňují.

Pracovníci jej však nepovažují za dostatečně inovativní a motivující je k dalšímu vzdělávání a rozvoji a domnívají se, že jim neposkytuje příležitost k seberealizaci a rozvíjení kreativity.

Pojišťovna disponuje kvalitním lidským kapitálem – pracovníci souhlasí, že je potřebné se dále vzdělávat, a že to vyžaduje i jejich pracovní pozice, avšak pouze polovina to pociťuje jako osobní potřebu. To lze zlepšit vhodným koučováním a vedením lidí manažery, se zaměřením na rozvoj pracovníků a podporováním jejich potenciálu. Mimo práci se vzdělávání účastní zatím jen zanedbatelná část pracovníků, ale většina by jich dala přednost účasti ve vzdělávacím programu, který by zvýšil jejich kvalifikační předpoklady před okamžitým navýšením platu. 88 % pracovníků by také bylo ochotných účastnit se vzdělávacího programu mimo pracovní dobu, a to nejčastěji

za předpokladu, že by byl pro ně vzdělávací program zábavný a přinesl jim zvýšení dovedností.

Vzdělávací systém nedokáže povzbudit 40 % pracovníků k dalšímu rozvoji, není tedy využito potenciálu pracovníků, neboť ze šetření vyplynulo, že pracovníci chápou potřebu dalšího vzdělávání a jsou k němu ochotni.

Manažer obchodní sítě byl pracovníky označen jako nejdůležitější osoba ve vzdělávacím systému, přestože vzdělávání je hlavní pracovní náplní interních lektorů. Z toho vyplývá nutnost přerozdělení kompetencí ve vzdělávacím procesu mezi příslušné pracovníky, nebo bude nutné zajistit a požadovat praktickou zkušenost interních lektorů se školenou oblastí, aby jejich kurzy byly pro pracovníky atraktivnější a přínosnější. Dvě třetiny pracovníků totiž upřednostňují kurz pořádaný externí agenturou před interním kurzem.

Za největší přednost vzdělávacího systému pracovníci považují ucelenost, atraktivitu, možnost získávání vzdělávání na náklady organizace a dostupnost vzdělávání, za největší nedostatek školitele neznalé praxe a z toho vyplývající jejich nevěrohodnost, nepropojení praxe a teorie. Převážná většina pracovníků souhlasí s povinnou účastí ve vzdělávacích akcích adaptačního systému, ale nepovažuje za správnou možnost účastnit se následných školení až po dosažení určitých výsledků.

Méně než polovina pracovníků vnímá možnost svými náměty a připomínkami zlepšit firemní vzdělávací systém a zájem o to mají dvě třetiny pracovníků. Toho by měla organizace využít, neboť by to vedlo k oboustrannému přínosu. Od více než dvě třetiny pracovníků nezískali lektori po školení zpětnou vazbu a u 60 % nebyly znalosti získané na školení nijak ověřovány. Zavedením zjišťování zpětné vazby a ověřováním znalostí by byly získány cenné podklady pro implementaci inovativních metod tak, aby vzdělávací akce odpovídaly požadavkům pracovníků, a také by došlo k pocitovému uspokojení pracovníků, že má organizace zájem o jejich názory.

Počet pracovníků na jednotlivých vzdělávacích akcích pracovníci označili jako ideální a odpovídající jejich potřebám. Tři čtvrtiny pracovníků považují za optimální teoretické školení s propojením závěrů do praxe a tomu odpovídá dle názorů pracovníků přibližně polovina vzdělávacích akcí.

Největší přínos pro svoji práci spatřují pracovníci ve školeních pořádaných externí agenturou, následují motivační akce a až poté školení adaptačního plánu.

Organizace by měla věnovat pozornost analýze a zjistit, v čem se liší školení adaptačního plánu, externí agentury a motivační akce, a inovovat vzdělávací akce adaptačního plánu tak, aby byly pro pracovníky atraktivnější.

Dvě třetiny pracovníků uvítaly možnost rozvíjet svoji kreativitu, avšak téměř polovina pracovníků podnět k kreativitě firemním školením nepocítila. Nejvíce příležitostí pro rozvoj kreativity ve vzdělávacím systému měli pracovníci na školení externí agentury, dále na motivační akci a až poté na školení adaptačního plánu. Zavádění inovativních prvků do vzdělávacího systému, zejména školení adaptačního procesu, by umožnilo pracovníkům uvádět nové myšlenky v život a uplatňovat tvůrčí schopnosti.

91 % pracovníků souhlasí s tím, že je potřebné, aby do vzdělávacího systému byly implementovány inovativní prvky, a zároveň 46 % pracovníků nepovažuje žádné ze školení vzdělávacího systému za dostatečně inovativní. Umožní-li organizace pracovníkům podílet se na utváření vzdělávacího systému, budou jej sami pomáhat inovovat.

Firemní vzdělávací systém dokáže pozitivně ovlivnit téměř dvě třetiny pracovníků, kteří po absolvování firemní vzdělávací akce změnili něco ve svojí práci a zde plní systém své poslání, neboť vede k hledání a nalézání nových metod, což lze považovat za inovace. Nejčastěji pracovníci uvedli, že je firemní akce povzbudila k tomu, že začali více pracovat, změnili způsob komunikace, způsob práce, pohled na práci, získali novou chuť do práce nebo povzbuzení. Ke kladnému ovlivnění nejvíce došlo na školeních externí agentury, poté adaptačního procesu a motivační akce.

Téměř dvě třetiny pracovníků považují za důležité, aby školitel byl skutečným odborníkem v oblasti, ve které školí. Za takového odborníka část pracovníků považuje manažera obchodní sítě, manažera rozvoje prodeje, následně externího lektora a až poté interního lektora. Řešení tohoto problému se jeví jako naléhavé, protože pracovníci uváděli nedostatečnou praktickou zkušenost lektorů jako největší nedostatek vzdělávacího systému. Pojišťovna by měla požadovat u svých interních lektorů i manažerů praktickou zkušenost z oboru, který školí. Z šetření vyplynulo, že pracovníci vnímají školení jako přínosnější a kvalitnější, jestliže školitel má praktickou zkušenost se školenou oblastí.

Pouze u 41 % pracovníků provedl vedoucí zhodnocení přínosu školicí akce pro pracovníka osobně. Nejvíce to bylo po návratu ze školení adaptačního procesu a nejméně po návratu z motivační akce. Organizace by měla zavést hodnocení přínosu vždy po návratu pracovníka ze vzdělávací akce. To by pracovníci pravděpodobně vnímali jako zájem ze strany organizace o jejich osobní rozvoj a také jasný signál, že jsou jejich názory pro organizaci důležité. Organizace by tím také získala pravidelnou zpětnou vazbu, kterou by mohla využívat k inovacím vzdělávacího systému na základě aktuálních potřeb a požadavků pracovníků.

Téměř polovina pracovníků se domnívá, že dobrovolná účast na firemní vzdělávací akci by jim prospěla při plnění úkolů, ale 29 % pracovníků si myslí, že se vzdělávání v pojišťovně nevyplatí.

4. 5 Návrhy na zlepšení

Vzdělávací systém pojišťovny dokáže zajistit pracovníkům znalosti, které vyžaduje jejich pracovní pozice, a napomáhá jim k lepším pracovním výsledkům, některým však neposkytuje příležitost k seberealizaci. Následující opatření byla navržena tak, aby pomohla ke zkvalitnění vzdělávacího systému a ten lépe vyhovoval požadavkům pracovníků a poskytl jim motivaci ke vzdělávání a osobnímu rozvoji.

4. 5. 1 Doporučení organizaci:

- Manažeři rozvoje prodeje a manažeři obchodních sítí by se měli více zaměřit na individuální rozvoj pracovníků, identifikovat jejich potenciál a vhodným způsobem motivovat pracovníky k jeho rozvoji. Toho lze dosáhnout například koučováním a prováděním zpětné vazby.
- Zatraktivnit školení adaptačního plánu, např. umožněním spoluúčasti pracovníků na jeho vývoji, a využít zájmu pracovníků podílet se na utváření vzdělávacího systému svými názory a připomínkami, např. zavést systém, ve kterém připomínky a názory budou odměněny; a ty, které povedou ke zlepšení systému, budou odměněny ještě více.
- Využít ochoty pracovníků účastnit se vzdělávacích kurzů i v mimopracovní dobu za předpokladu, že by kurzy byly atraktivní, a zavádět inovativní prvky, které by sami pracovníci navrhli.

- Provést analýzu firemního vzdělávacího systému a upravit jednotlivé vzdělávací akce tak, aby nejnákladnější byly také nejpřínosnější
- Ověřovat znalosti pracovníků po skončení školení.
- Po skončení každé vzdělávací akce zjišťovat její přínos pro účastníky.
- Požadovat u lektorů i manažerů praktickou zkušenost se školenou oblastí, aby se zvýšila důvěryhodnost lektorů a vzdělávacích akce reflektovaly současnou situaci.
- Zakomponovat do vzdělávacího systému více inovací dle požadavků pracovníků, kteří mají o spolupráci v této oblasti zájem.
- Zahrnout do vzdělávacího systému více praktických nácviků, aby školení nebyla prováděna jen na teoretickém základě, ale studium teorie bylo propojeno s praktickými nácviky tak, aby se získané znalosti mohly propojit s dovednostmi.

5. Závěr

Z hlediska vzdělávání i inovací žijeme nepochybně v revoluční době. To je dáno nejen prudkým rozvojem technologií, nárůstem informací, tedy do jisté míry i nutností, ale také tím, že lidé, kteří se v dřívější době vzdělávat nechtěli nebo nemohli, tuto možnost nyní mají a stále ve větší míře ji využívají, a pak také tím, že je to pocíťováno jako nutný předpoklad úspěšné kariéry.

Motivace a inovace ve vzdělávání je klíčová jak pro organizace, tak i pro pracovníky; oběma stranám může zajistit přežití na ostrém konkurenčním trhu globalizující se ekonomiky, a pro obě strany je tedy stejně důležitá. Cílem diplomové práce bylo zjistit, jaká je situace v této oblasti ve významné finanční organizaci působící v České republice, a v případě, že by byly shledány nedostatky, navrhnout opatření, která by přispěla ke zkvalitnění firemního vzdělávacího systému organizace. Cíl práce se podařilo naplnit. Konkrétní doporučení jsou popsána v předchozím oddíle diplomové práce a mohou se pro pojišťovnu stát základní orientací při úpravách vzdělávacího systému.

Tato pojišťovna dlouhodobě zaujímá čtvrtou pozici na českém pojistném trhu a získává řadu prestižních ocenění, například v roce 2009 zvítězila v mezinárodní soutěži pořádané magazínem Word Finance, který ji zvolil za nejlepší pojišťovnu pro Českou republiku, a dále byla oceněna Mezinárodní sítí pojišťoven INI (Network of Insurance) jako jeden z nejlepších poskytovatelů služeb v rámci sítě pojišťoven. Také její vysoký rating A- se stabilním výhledem ji řadí k nejlépe hodnoceným finančním institucím v zemi. Taková prvenství svědčí o tom, že přináší zákazníkům kvalitní služby. To je možné díky lidem, kteří v ní pracují, disponuje tedy kvalitním lidským kapitálem. Empirický výzkum se soustředil na složku motivace a inovace ve firemním vzdělávacím systému.

Vzdělávací systém obsahuje nesporná **pozitiva, která lze shrnout takto:**

- Firemní vzdělávací systém pojišťovny je cenným přínosem pro pracovníky, napomáhá jim při plnění pracovních úkolů a v tomto ohledu dokáže zabezpečit jejich vzdělávání v dostatečné míře. Je kvalitní ve své ucelenosti, možnosti získávání vzdělávání na náklady organizace, snadné dostupnosti vzdělávání, počtu účastníků na školení. Především školení pořádaná externí agenturou jsou

považována za velmi kvalitní a efektivní. Díky průběžnému zavádění inovací je uplatňován individuální přístup ke každému pracovníkovi a vzdělávání je poskytováno na základě dosažené úrovně, osobních předpokladů a také dle zájmu konkrétního pracovníka. Pojišťovna disponuje kvalitním lidským kapitálem – pracovníci jsou přesvědčeni, že je potřebné se dále vzdělávat a že to vyžaduje jejich pracovní pozice, většina by jich dokonce upřednostnila účast ve vzdělávacím kurzu před navýšením platu.

- Pracovníci vnímají, že je vzdělávací systém obohacuje o nové pracovní metody a vede k pozitivním změnám ve složkách jejich pracovní činnosti. Pracovníci jsou po návratu ze vzdělávací akce aktivnější, výkonnější, provádějí obměny ve způsobu vedení prodejního rozhovoru, začleňují do svého způsobu práce rady a typy, kterých se jim dostalo, uvádějí získané poznatky v praxi, zkouší nové způsoby jak zkontaktovat klienty a v neposlední řadě pocítují novou chuť do práce a povzbuzení, které je dáno jak působením lektorů, tak energií vycházející z aktivního pracovního kolektivu a možností sdílet informace s ostatními kolegy.

Výzkum odhalil i **rozpory mezi potřebami a přáními pracovníků a skutečným stavem firemního vzdělávacího systému**, které lze stručně shrnout do následujících bodů:

- Je potřeba přerozdělit kompetence a úkoly pracovníků pověřených školením ve vzdělávacím systému. Pojišťovací zprostředkovatelé vnímají jako nejdůležitější osobu ve vzdělávacím procesu manažera obchodní sítě, ten má ale jinou hlavní pracovní náplň a interní lektory, kteří mají vzdělávání za úkol, jsou považováni za nejméně důležité při vzdělávání. Aby manažeři mohli naplnit očekávání pracovníků, které do nich pracovníci v oblasti vzdělávání vkládají, muselo by dojít k úpravě pracovních náplní manažerů a interních lektorů.
- Je potřeba zajistit praktickou zkušenost interních lektorů v oblasti prodeje pojištění. Vzdělávací akce jsou nevěrohodné, protože je školí lektori, kteří nejsou skutečnými odborníky a nemají praktickou zkušenost s prodejem pojištění. Kurzy, kterým pracovníci nedůvěřují, nepřinášejí dovednosti, které pojišťovací zprostředkovatelé potřebují k tomu, aby v práci uspěli. Nebudou-li úspěšní, budou demotivováni a

může se stát, že budou z organizace odcházet. S nedostatkem kvalitních pojišťovacích poradců se potýkají všechny pojišťovny.

- Firemní školení nepodněcují kreativitu pracovníků a nejsou dostatečně inovativní. Ti mají velký zájem o takové vzdělávací akce, které by rozvíjely jejich kreativní myšlení a dovednosti, a při kterých by mohli svoje tvůrčí schopnosti uplatňovat. Takové vzdělávací akce však v pojišťovně neprobíhají. Externí agentura poskytuje pravděpodobně nejvíce kreativních podnětů, ale ani v jejím případě nelze hovořit o spokojenosti účastníků. Změny vedoucí ke zlepšení v oblasti podněcování a uplatňování kreativity lze spatřovat především v zavádění inovativních prvků do vzdělávacího systému, který by pak lépe umožnil pracovníkům uvádět nové myšlenky v život a uplatňovat tvůrčí schopnosti. Zájem spoluutvářet firemní vzdělávací systém má většina pracovníků.
- Pracovníků, kteří se účastní vzdělávání mimo pracovní dobu, je zanedbatelný počet. Ocenit lze však to, že většina by byla ochotna účastnit se vzdělávacího programu mimo pracovní dobu za předpokladu, že by byl zábavný a přinesl jim zvýšení dovedností. Kdyby takové kurzy měla pojišťovna v nabídce, pracovníci by je využívali, protože jsou vzdělávání nakloněni. Kurzů by se účastnili, pokud by pro ně byly přínosné a atraktivní, a také by si museli být jisti, že se jim vzdělávání vyplatí. Je nutné oceňovat úsilí pracovníků ve vzdělávání a také věnovat pozornost jejich přáním a názorům. Vzděláváním se rozvíjí a zdokonaluje osobnost pracovníka a to se pozitivně promítá do jeho pracovního výkonu. Pořádáním kurzů by tedy bylo dosaženo oboustranného přínosu.
- Vedoucí pracovníci nedostatečně zhodnocují vzdělávací akce, kterých se pracovníci zúčastnili. Pojišťovací zprostředkovatelé se vrací nabytí dojmy, s novými informacemi, ale mnohdy také plní rozporů. Jejich pocity je potřeba ucelit, pracovníky vyslechnout a pomoci jim. K tomu však dochází naprosto výjimečně. Školitelé a organizátoři nezískají zpětnou vazbu a pracovníci ztrácí orientaci v původních a nově nabytých poznacích. Organizace by měla zavést hodnocení přínosu pro pracovníka vždy po jeho návratu ze vzdělávací akce a také zjišťování názorů na kvalitu školení. Kromě praktického přínosu by to pracovníci vnímali jako zájem ze strany organizace o jejich osobní rozvoj a také jasný signál, že jsou jejich názory pro organizaci důležité. Pojišťovna by tím také získala pravidelnou zpětnou

vazbu, kterou by mohla využívat k inovacím vzdělávacího systému. Bez inovací s ním pracovníci nebudou spokojeni a organizace bez naslouchání jejich přáním a potřebám nebude vědět, jaké účinné změny zavést.

Firemní vzdělávací systém, který disponuje četnými pozitivy, obsahuje i nedokonalosti, na které je třeba se zaměřit. Doporučení uvedená v diplomové práci mohou být vodítkem při úsilí pojišťovny o dosažení dokonalejšího vzdělávacího systému.

Snaha docílit dokonalosti v jakékoli oblasti podnikání je v boji na konkurenčním trhu prioritní a tím se stává hnacím motorem vývoje – a vzdělávání a inovace jsou jeho palivem. Úspěšná a účinná motivace pracovníků ke vzdělávání je tedy nejlepší a nejrozumnější investicí, protože žádná organizace nedosáhne trvalého úspěchu bez vzdělaných a stále se rozvíjejících pracovníků.

6. Seznam literatury

Literární zdroje

1. ADAIR, J. *Efektivní motivace*. Přel. L. Vorlíčková, 1. vyd. Praha : Alfa, 2004. s 114- 116, 159.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 6. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. s. 39, 118, 237-257, 436 – 579, 754.
3. ARMSTRONG, M. *Jak se stát ještě lepším manažerem: kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností*. Přel. O. Dobiášek. 6. vyd. Praha : Ekopress, 2004, s. 47, 196-202.
4. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1. vyd. Praha : Prospectrum, 1994, s. 214- 223, 267-290.
5. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha : Computer Press®, 2000, str. 83.
6. BĚLOHLÁVEK, F. *Osobní kariéra*. 1. vyd. Praha : Grada, 1994, s. 9, 47-57, 71.
7. BĚLOHLÁVEK, F. *Management*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 2001, s. 257-280.
8. BRANHAM, L. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance: jak se stát společností, pro kterou chtějí lidé pracovat*. Přel. M. Havelka, M. Hencychová. 1. vyd. Brno : Computer Press®, 2004, s. 27-29, 157, 247.
9. DUBEN, R., JÍROVÁ, H., SOVA, V. *Sociální rozvoj*. 1. vyd. Praha : Státní pedagogické nakladatelství, 1987, s. 78, 81-91.
10. HARUNG, H. *Management nového tisíciletí: nepřemožitelné vedení*. Přel. J. Hvězda, 1. vyd. Praha : Euromedia Group – Ikar, 2004, s. 93-107, 189.
11. LIVIAN, Y., PRAŽSKÁ, L. *Řízení lidských zdrojů v Evropě*. Přel. P. Davidová. 1. vyd. Praha : HZ Systém, 1997, s. 32, 63, 121.
12. KIM, S.H. *Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe a druhé*. Přel. A. Lisa. 2. vyd. Praha : Managment Press, 2003, s.24, 74, 118, 165.
13. KOŠTURIÁK, J., CHÁL, J. *Inovace, vaše konkurenční výhoda*. 1. vyd. Brno: Computer press, a.s., 2008, s. 24-26, 99 – 101.

14. KRNINSKÁ, R.: *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*. 1. vyd. Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2002, s. 27-28.
15. NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha : Academia, 1997, s. 12, 46, 87-103, 211-218.
16. NIERMEYER. R., SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Přel. P. Kunst. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005, s. 59, 86-94.
17. MAJEROVÁ, V., MAJER, E. *Empirický výzkum v sociologii venkova a zemědělství. Část II*. 2. vyd. Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze, 2007, s. 33-62.
18. POTŮČEK, M. *Česká společnost na konci tisíciletí*. 1.vyd. Praha : Karolinum, 1999, s. 294 – 311.
19. PRŮCHA, J. *Alternativní školy a inovace ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha : Portál, 2001, s 23, 58.
20. STEHLÍK, J. *Budoucnost lidského společenství: koncepce trvale udržitelné lidské existence*. 1. vyd. Praha : Universita Karlova, 2000, s. 284-290.
21. STACKE, E. *Koučování pro manažery a firemní týmy*. Přel. L. Desbrosseová, E. Černá. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005, s 14, 49-51,139.
22. TICHÁ, I. *Učíci se organizace*. 1. vyd. Praha : © Alfa Publishing, s. r. o., 2005, s. 8, 55.
23. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. s. 78-84.
24. VÁCHA, S. *Inspirátor úspěšného vedoucího: komplexní manažerský know how*. Praha : Eurovia, 1995. s. 78-84, 119.
25. ZIGLAR, Z., SAVAGE, J. *Být nelepší: Jak dosáhnout dokonalosti v sobě i v ostatních*. Přel. T. Stočesová. 1. vyd. Praha : Médium, 1995. s. 54, 265.

Elektronické zdroje:

Vláda ČR. *Národní lisabonský program 2005-2008* [online]. 2008,[cit 29. října 2009]

Dostupné z www: <http://www.vlada.cz/assets/evropske-zalezitosti/evropske-politiky/lisabonska-strategie/zpr_va_o_pln_n_npr_r____jen_2007_.pdf>[2007-11-6].
(<http://www.vlada.cz>)

Národní vzdělávací fond. Czesaná, V, Matoušková, Z, Havlíčková, V *Další vzdělávání V ČR*. [online] 2010, [cit 28. ledna 2010] Working Paper NOZV-NVF č. 6/2006

Dostupné z www:

<http://www.nvf.cz/publikace/pdf_publikace/observator/cz/working_paper6_2006.pdf>
(<http://www.nfv.cz>)

Ministerstvo práce a sociálních věcí *Národní program reforem ČR* [online]. 2008,
[cit 6. ledna 2010]

Dostupné z www: <http://portal.mpsv.cz/sz/local/cv_info/skoly/spz>
(<http://www.mpsv.cz>)

Seznam zkratk

AP	adaptační proces
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
č.	číslo
ČSOB	Československá obchodní banka
EU	Evropská unie
GRA	oblastní ředitel
HRM	human resource managment (řízení lidských zdrojů)
MOS	manažer obchodní sítě
MRP	manažer rozvoje prodeje
OVT	odbor vzdělávání a trénigu
přel.	přeložil, přeložila
příp.	případně
RŘ	regionální ředitel
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaný
str.	strana, stran
vyd.	vydavatelství

7. Přílohy

Příloha 1 Tabulky a grafy

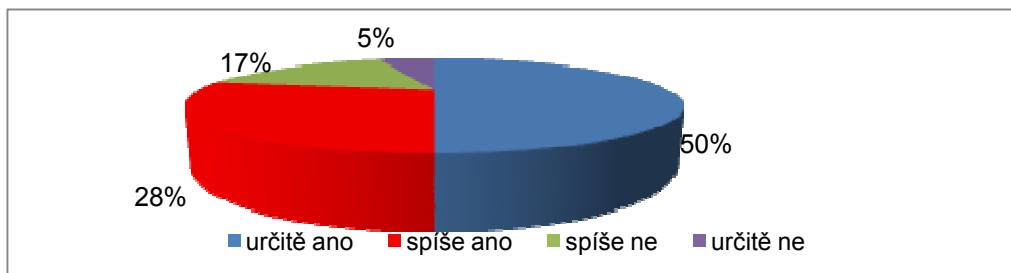
Příloha 2 Dotazník

Příloha 3 Schéma kompetencí ve vzdělávání interní obchodní sítě

Příloha 1

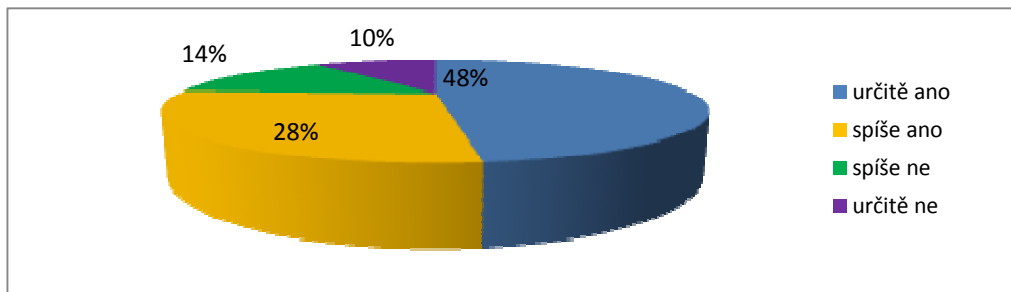
Tab. č. 1: Názory pracovníků, zda jejich pracovní pozice vyžaduje další vzdělávání

Odpověď	počet respondentů	%
určitě ano	69	50
spíše ano	38	28
spíše ne	23	17
určitě ne	7	5
Celkem	137	100



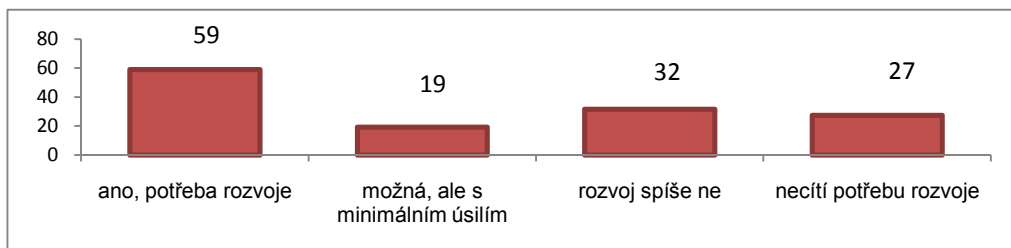
Tab. č. 2: Názory pracovníků na to, zda je potřebné se dále vzdělávat a rozvíjet

Odpověď	počet respondentů	%
určitě ano	66	48
spíše ano	38	28
spíše ne	19	14
určitě ne	14	10
Celkem	137	100



Tab. č. 3: Osobní potřeba rozvoje v jakékoli oblasti (práce i mimo práci)

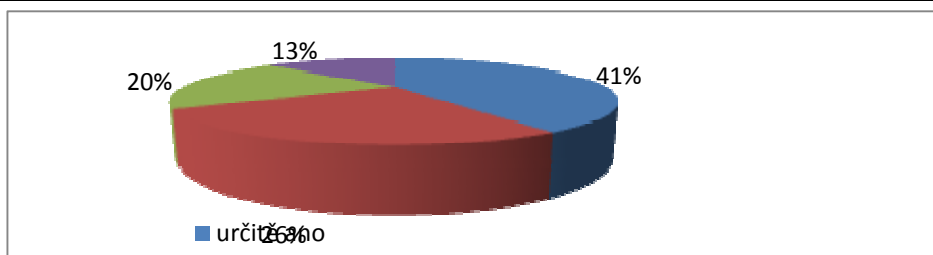
Odpověď	počet respondentů	%
ano, potřeba rozvoje	59	43
možná, ale s minimálním úsilím	19	14
rozvoj spíše ne	32	23
necítí potřebu rozvoje	27	20
Celkem	137	100



Příloha 1

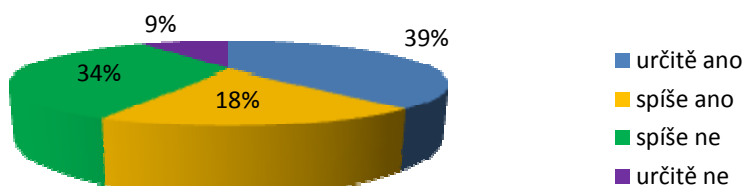
Tab. č. 4: Názory na důležitost vzdělávání se vzhledem k perspektivě v práci

Odpověď	počet respondentů	%
určitě ano	56	41
spíše ano	36	26
spíše ne	27	20
určitě ne	18	13
Celkem	137	100



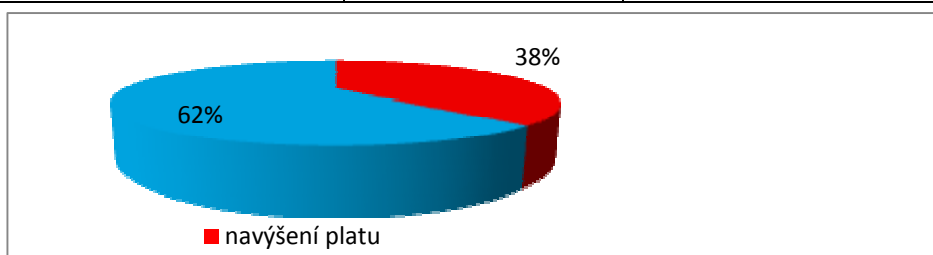
Tab. č. 5: Názory pracovníků na to, zda by vzdělávání se přispělo k jejich celkové životní spokojenosti

Odpověď	počet respondentů	%
určitě ano	53	39
spíše ano	25	18
spíše ne	47	34
určitě ne	12	9
Celkem	137	100



Tab. č. 6: Preference navýšení platu nebo účasti ve vzdělávacím programu, který by zvýšil kvalifikační předpoklady pracovníků

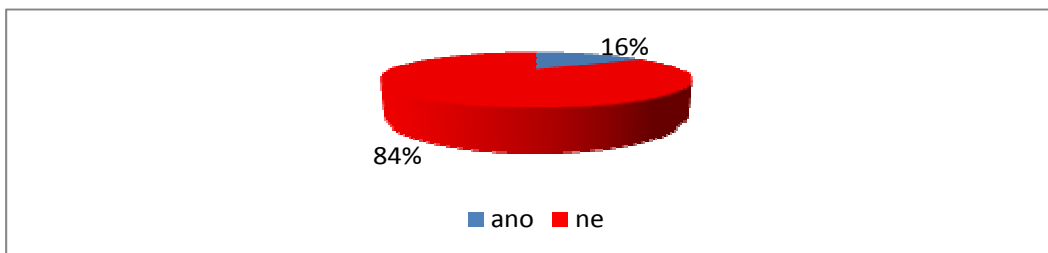
Odpověď	počet respondentů	%
navýšení platu	52	38
účast ve vzdělávacím programu	85	62
Celkem	137	100



Příloha 1

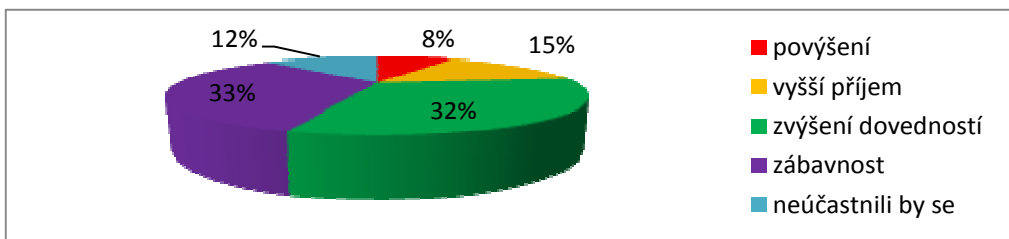
Tab. č. 7: Účast pracovníků ve vzdělávacím kurzu, mimo pracovní dobu, v posledních 5-ti letech z jejich vlastní iniciativy

Odpověď	počet respondentů	%
ano	22	16
ne	115	84
Celkem	137	100



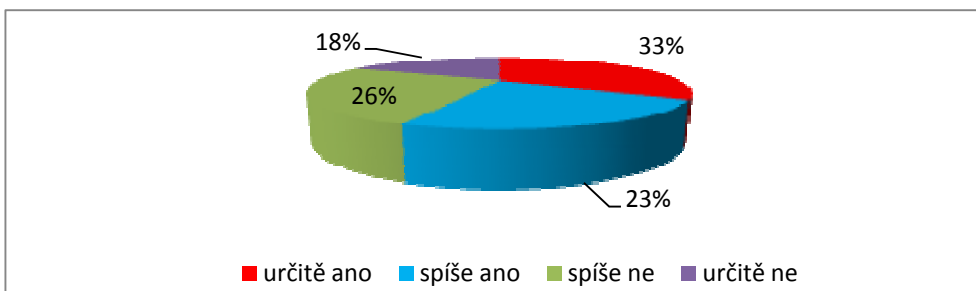
Tab. č. 8: Za jakých podmínek by se pracovníci zúčastnili vzdělávacího programu mimo pracovní dobu

Odpověď	počet respondentů	%
povýšení	11	8
vyšší příjem	21	15
zvýšení dovedností	44	32
zábavnost	45	33
neúčastnili by se	16	12
Celkem	137	100



Tab. č. 9: Názory pracovníků na to, zda je vzdělávací systém motivuje k dalšímu rozvoji a vzdělávání

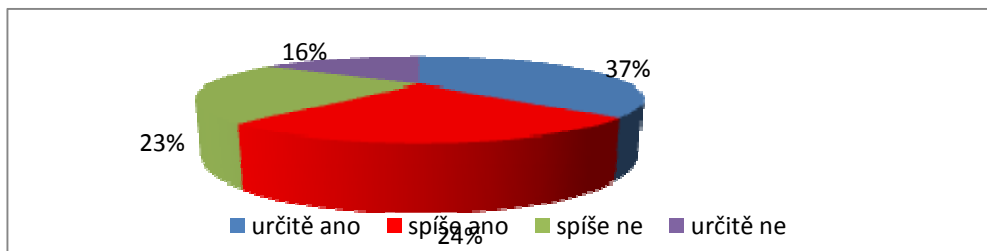
Odpověď	počet respondentů	%
určitě ano	45	33
spíše ano	32	23
spíše ne	36	26
určitě ne	25	18
Celkem	137	100



Příloha 1

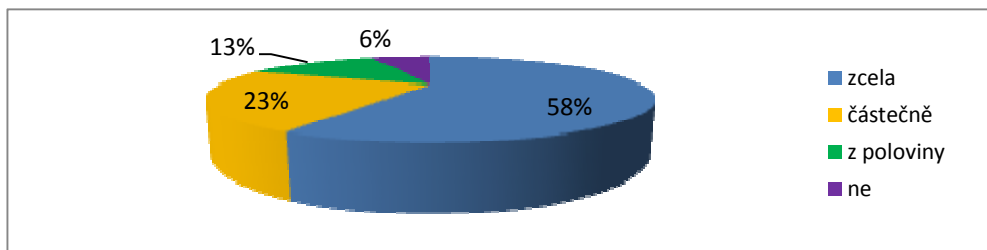
Tab. č. 10: Názory pracovníků na to, zda jim vzdělávací systém napomáhá k lepším výsledkům v práci

Odpověď	počet respondentů	%
určitě ano	51	37
spíše ano	33	24
spíše ne	32	23
určitě ne	22	16
Celkem	137	100



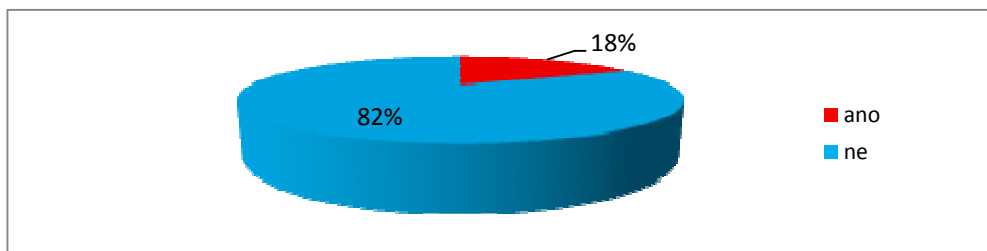
Tab. č. 11: Názory pracovníků na to, zda jim vzdělávací systém zajistí znalosti, které vyžaduje jejich pracovní pozice

Odpověď	počet respondentů	%
zcela	79	58
částečně	32	23
z poloviny	18	13
ne	8	6
Celkem	137	100



Tab. č. 12: Účast pracovníků na kurzu pořádaném pojišťovnou, který se netýkal jejich pracovní náplně v posledních 5-ti letech

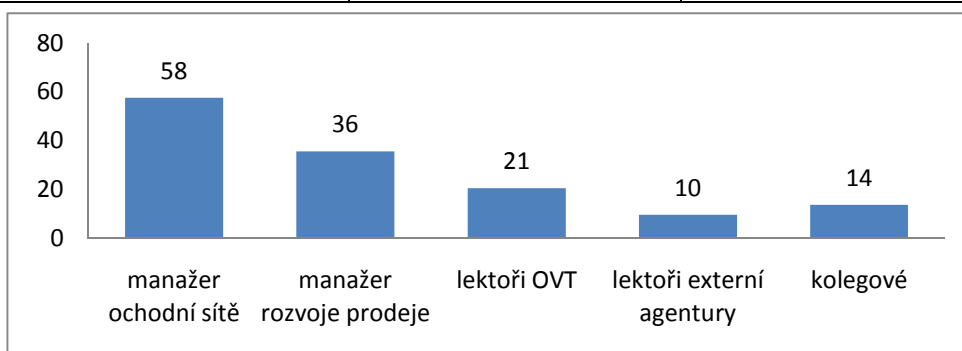
Odpověď	počet respondentů	%
ano	25	18
ne	112	82
Celkem	137	100



Příloha 1

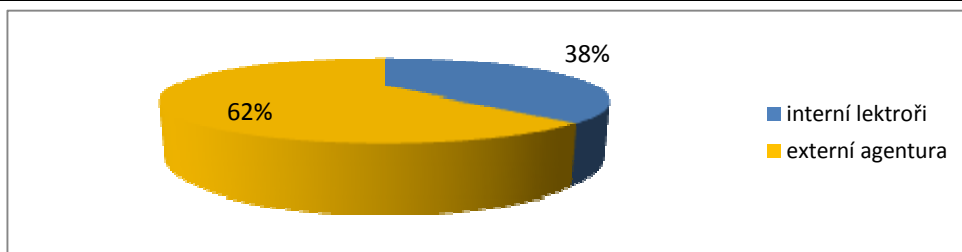
Tab. č. 13: Nejdůležitější osoba ve vzdělávání v prvním roce činnosti pracovníků

Odpověď	Počet respondentů	%
manažer obchodní sítě	58	42
manažer rozvoje prodeje	36	26
lektoři OVT	21	15
lektoři externí agentury	10	7
kolegové	14	10
Celkem	137	100



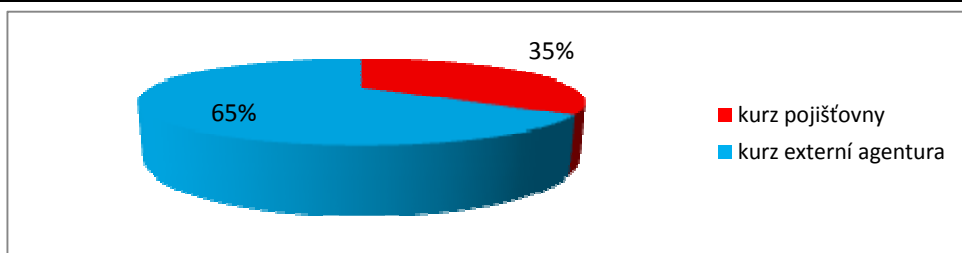
Tab. 14: Preference školení od interních lektorů nebo externí agentury z hlediska kvality

Odpověď	počet respondentů	%
interní lektoři	52	38
externí agentura	85	62
Celkem	137	100



Tab. 15: Preference kurzů v případě možnosti výběru ze strany pracovníků

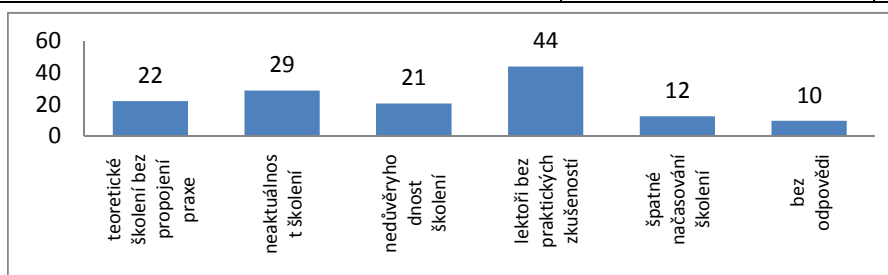
Odpověď	počet respondentů	%
kurz pojišťovny	48	35
kurz externí agentura	89	65
Celkem	137	100



Příloha 1

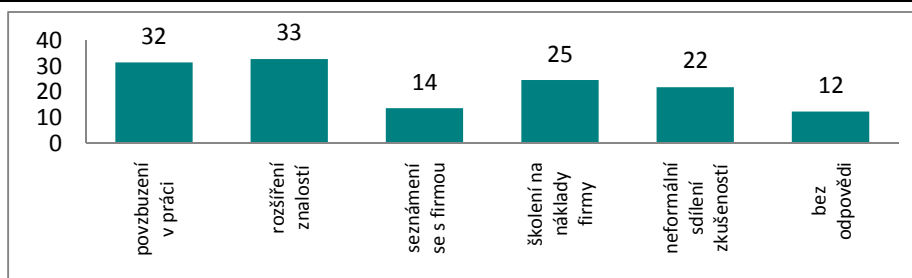
Tab. č. 16: Největší nedostatky firemního vzdělávacího systému dle názorů pracovníků

Odpověď	počet respondentů	%
teoretické školení bez propojení praxe	22	16
neaktuálnost školení	29	21
nedůvěryhodnost školení	21	15
lektori bez praktických zkušeností	44	32
špatné načasování školení	12	9
bez odpovědi	10	7
Celkem	137	100



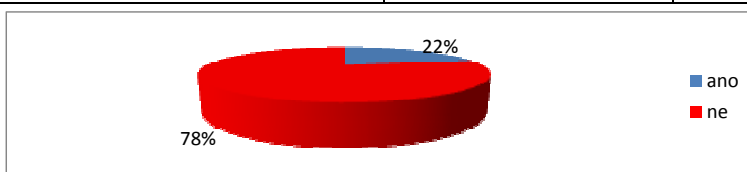
Tab. č. 17: Největší přednosti firemního vzdělávacího systému dle názorů pracovníků

Odpověď	počet respondentů	%
povzbuzení v práci	32	23
rozšíření znalostí	33	24
seznámení se s firmou	14	10
školení na náklady firmy	25	18
neformální sdílení zkušeností	22	16
bez odpovědi	12	9
Celkem	137	100



Tab. č. 18: Souhlas pracovníků s možností firemního vzdělávání v závislosti na dosažených pracovních výsledcích

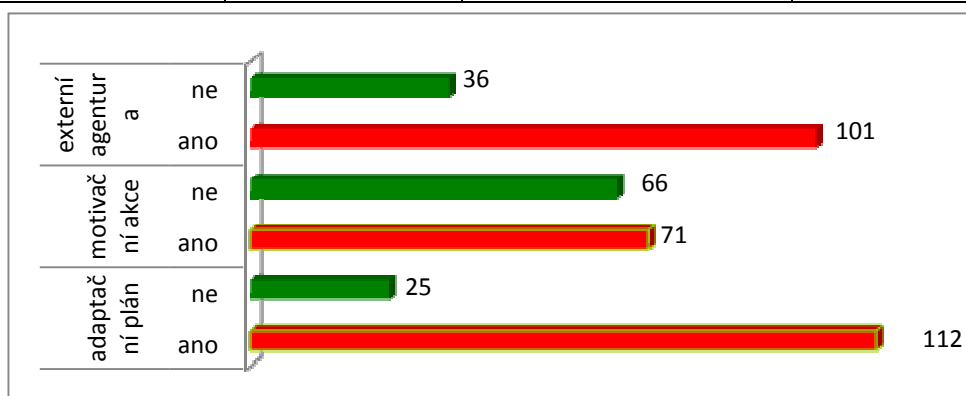
Odpověď	počet respondentů	%
ano	30	22
ne	107	78
Celkem	137	100



Příloha 1

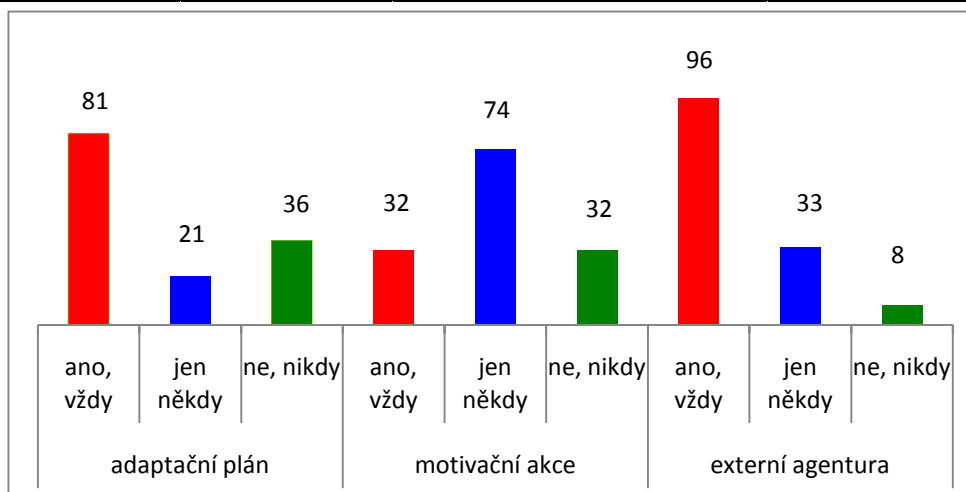
Tab. č. 19: Souhlas pracovníků s povinnou účastí na vzdělávacích akcích

	Odpověď	počet respondentů	%
adaptační plán	ano	112	82
	ne	25	18
motivační akce	ano	71	52
	ne	66	48
externí agentura	ano	101	74
	ne	36	26



Tab. č. 20: Dobrovolná účast pracovníků na vzdělávacích akcích za předpokladu, že by nebyla povinná

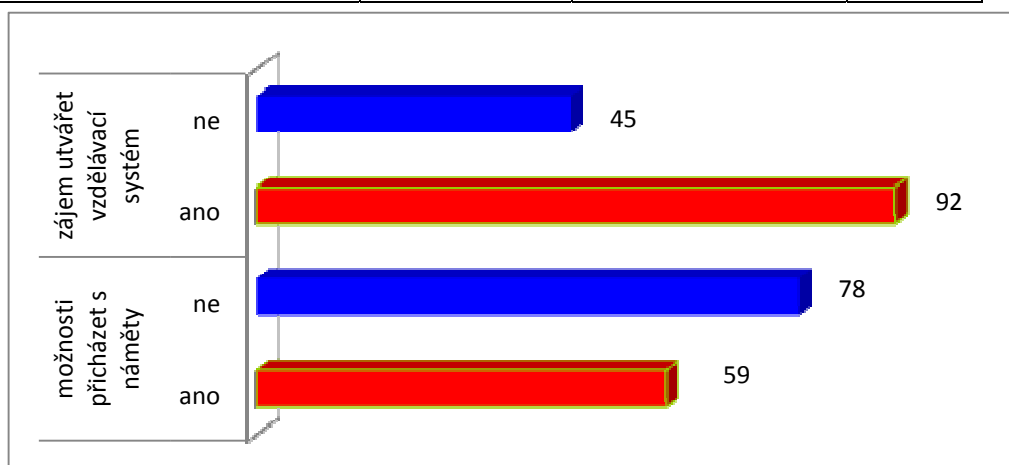
	Odpověď	počet respondentů	%
adaptační plán	ano, vždy	81	59
	jen někdy	21	15
	ne, nikdy	36	26
motivační akce	ano, vždy	32	23
	jen někdy	74	54
	ne, nikdy	32	23
externí agentura	ano, vždy	96	70
	jen někdy	33	24
	ne, nikdy	8	6



Příloha 1

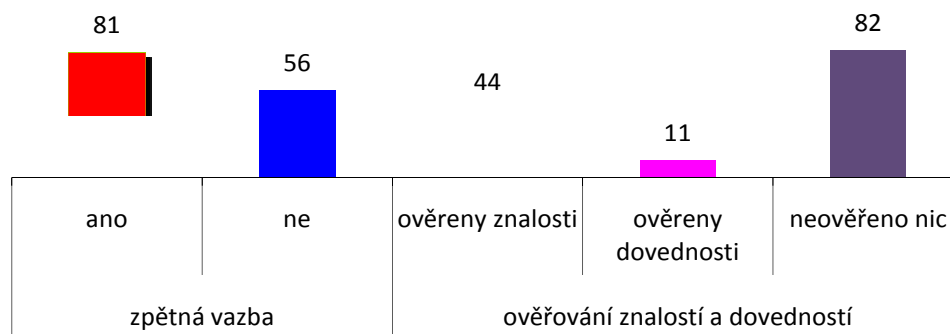
Tab. č. 21: Možnosti a zájem pracovníků přicházet s náměty na zlepšení firemního vzdělávacího systému

	Odpověď	počet respondentů	%
možnosti přicházet s náměty	ano	59	43
	ne	78	57
zájem utvářet vzdělávací systém	ano	92	67
	ne	45	33



Tab. č. 22: Získávání zpětné vazby a ověření znalostí po vzdělávací akci

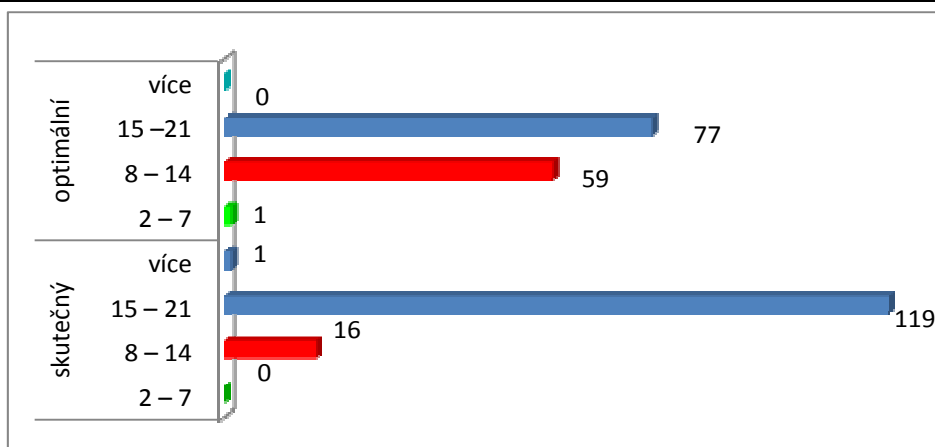
	Odpověď	počet respondentů	%
zpětná vazba	ano	81	59
	ne	56	41
ověřování znalostí a dovedností	ověřeny znalosti	44	32
	ověřeny dovednosti	11	8
	neověřeno nic	82	60



Příloha 1

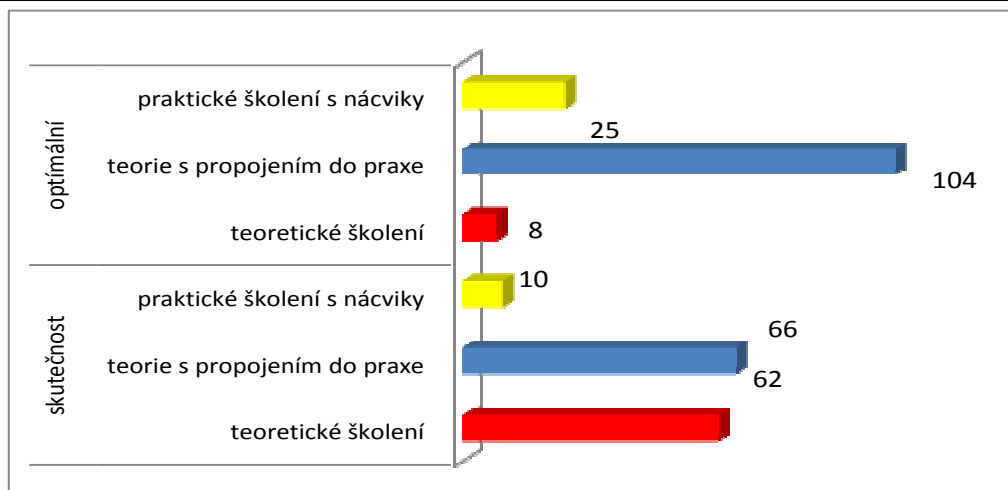
Tab. č. 23: Skutečný a optimální počet účastníků vzdělávací akce dle názorů pracovníků

		počet respondentů	%
skutečný	2 – 7	0	0
	8 – 14	16	12
	15 – 21	119	87
	více	1	1
optimální	2 – 7	1	1
	8 – 14	59	43
	15 – 21	77	56
	více	0	0



Tab. č. 24: Skutečné pojetí vzdělávací akce a názor pracovníků na optimální pojetí

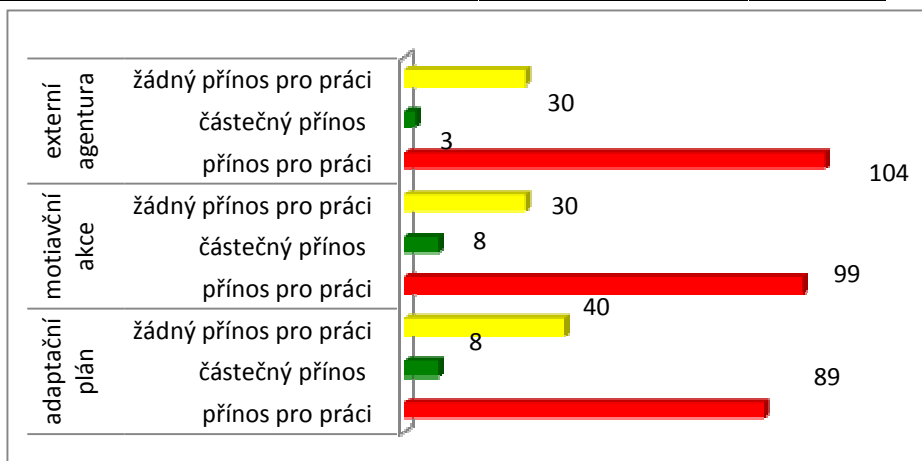
		počet respondentů	%
skutečnost	teoretické školení	62	45
	teorie s propojením do praxe	66	48
	praktické školení s nácviky	10	7
optimální	teoretické školení	8	6
	teorie s propojením do praxe	104	76
	praktické školení s nácviky	25	18



Příloha 1

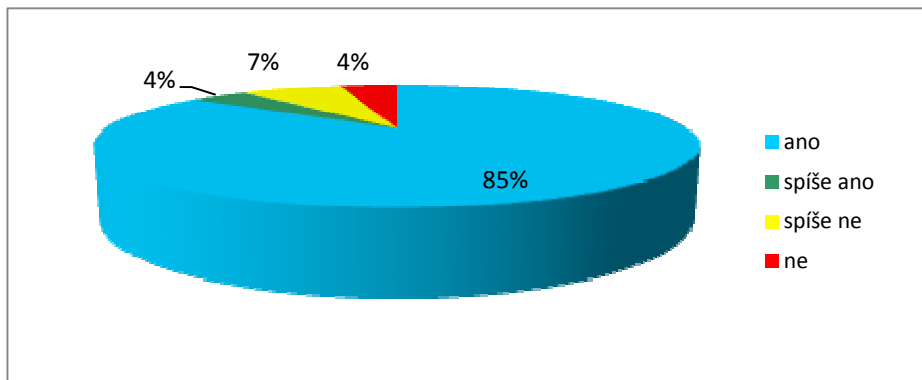
Tab. č. 25: Názory pracovníků na přínos vzdělávacích akcí pro jejich práci

	Odpověď	počet respondentů	%
adaptační plán	přínos pro práci	89	65
	částečný přínos	8	6
	žádný přínos pro práci	40	29
motivační akce	přínos pro práci	99	72
	částečný přínos	8	6
	žádný přínos pro práci	30	22
externí agentura	přínos pro práci	104	76
	částečný přínos	3	2
	žádný přínos pro práci	30	22



Tab. č. 26: Názory pracovníků, zda je potřebné zahrnout do vzdělávacího systému inovativní prvky

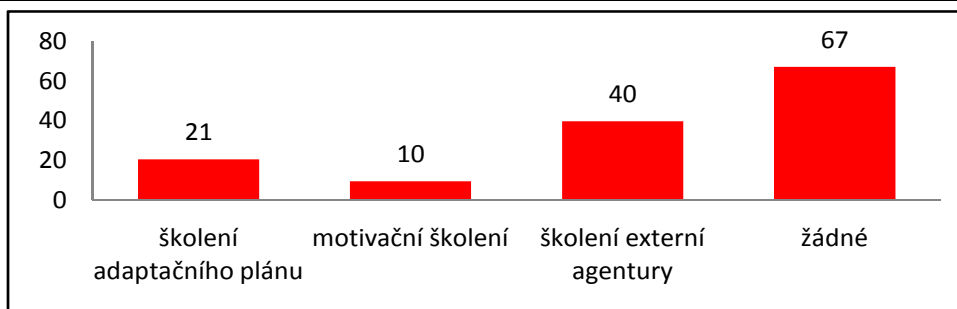
Odpověď	počet respondentů	%
ano	116	85
spíše ano	5	4
spíše ne	10	7
ne	5	4
Celkem	137	100



Příloha 1

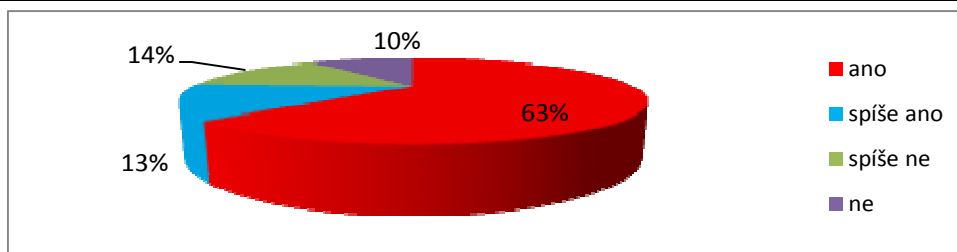
Tab. č. 27: Vzdělávací akce, kterou pracovníci považují za inovativní

Odpověď	počet respondentů	%
školení adaptačního plánu	21	15
motivační školení	10	7
školení externí agentury	40	29
žádné	67	49
Celkem	137	100



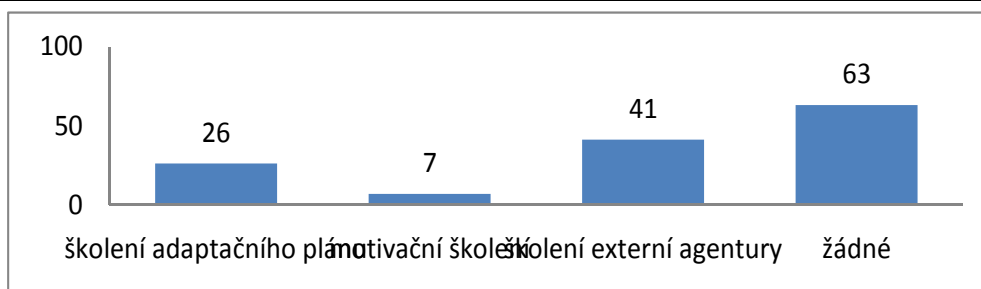
Tab. č. 28: Názory pracovníků, zda by uvítali ve vzdělávacím systému možnost rozvoje kreativity

Odpověď	počet respondentů	%
ano	86	63
spíše ano	18	13
spíše ne	19	14
ne	14	10
Celkem	137	100



Tab. č. 29: Vzdělávací akce, která podnítila kreativitu pracovníků

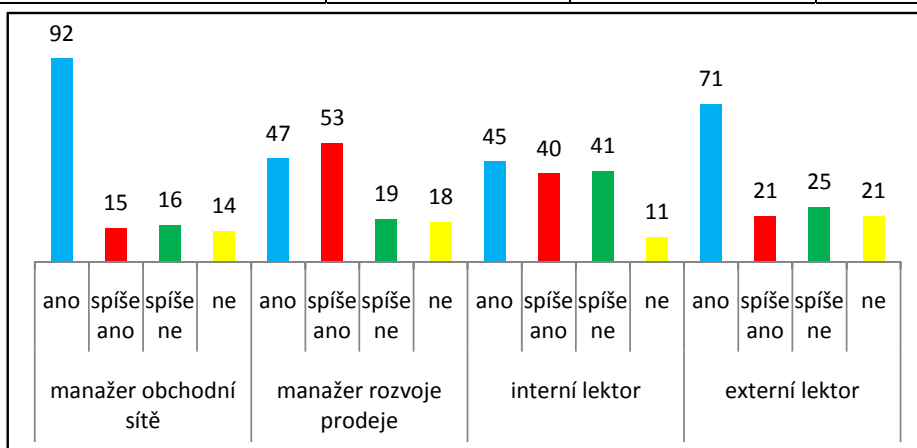
Odpověď	počet respondentů	%
školení adaptačního plánu	26	19
motivační školení	7	5
školení externí agentury	41	30
žádné	63	46
Celkem	137	100



Příloha 1

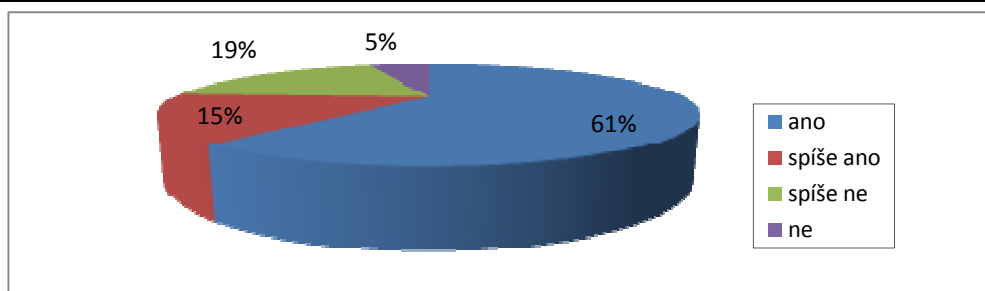
Tab. č. 30: Názory pracovníků na skutečnou odbornost lektorů

		počet respondentů	%
manažer obchodní sítě	ano	92	67
	spíše ano	15	11
	spíše ne	16	12
	ne	14	10
manažer rozvoje prodeje	ano	47	34
	spíše ano	53	39
	spíše ne	19	14
	ne	18	13
interní lektor	ano	45	33
	spíše ano	40	29
	spíše ne	41	30
	ne	11	8
externí lektor	ano	71	52
	spíše ano	21	15
	spíše ne	25	18
	ne	21	15



Tab. č. 31: Názory pracovníků, zda je důležitá skutečná odbornost lektora

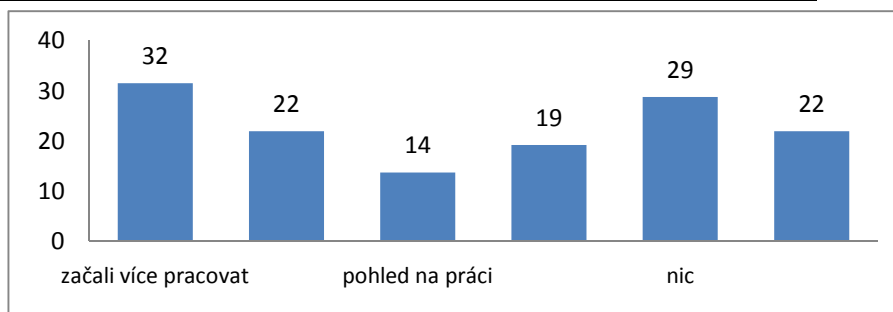
Odpověď	počet respondentů	%
ano	84	61
spíše ano	21	15
spíše ne	26	19
ne	7	5
Celkem	137	100



Příloha 1

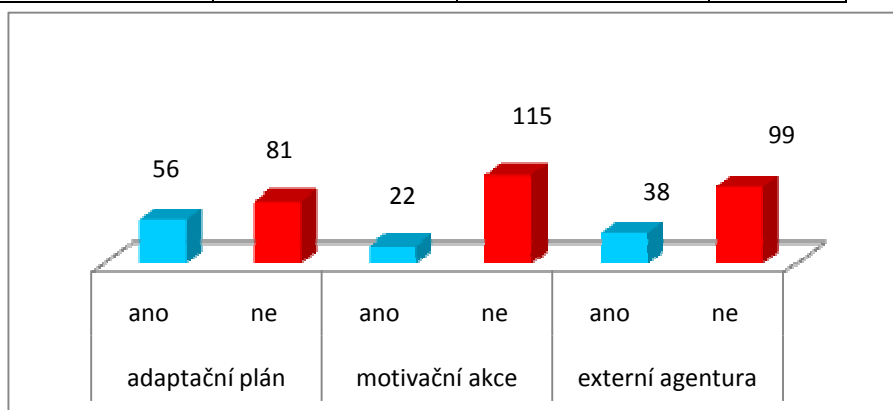
Tab. č. 32: Změny v chování pracovníků po návratu ze vzdělávací akce

Odpověď	počet respondentů	%
začali více pracovat	32	23
změnili způsob práce	22	16
pohled na práci	14	10
nová chuť do práce	19	14
nezměnili nic	29	21
neodpovědělo	22	16
Celkem	137	100



Tab. č. 33: Hodnocení přínosu vzdělávací akce manažerem po návratu pracovníka ze vzdělávací akce

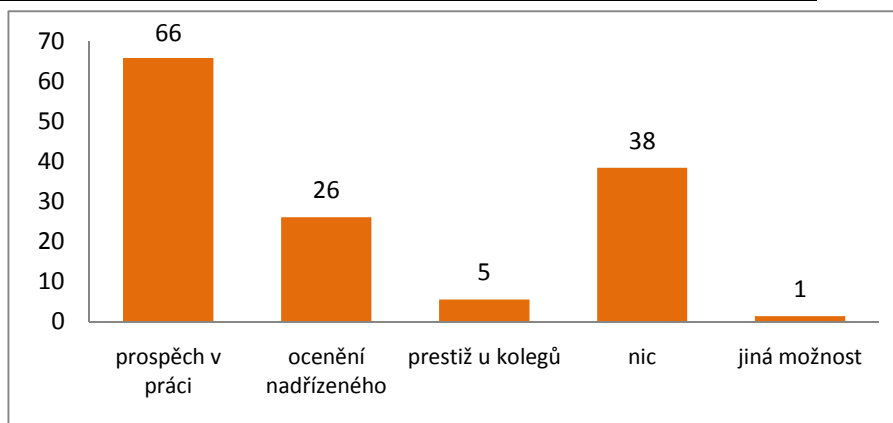
	Odpověď	počet respondentů	%
adaptační plán	ano	56	41
	ne	81	59
motivační akce	ano	22	16
	ne	115	84
externí agentura	ano	38	28
	ne	99	72



Příloha 1

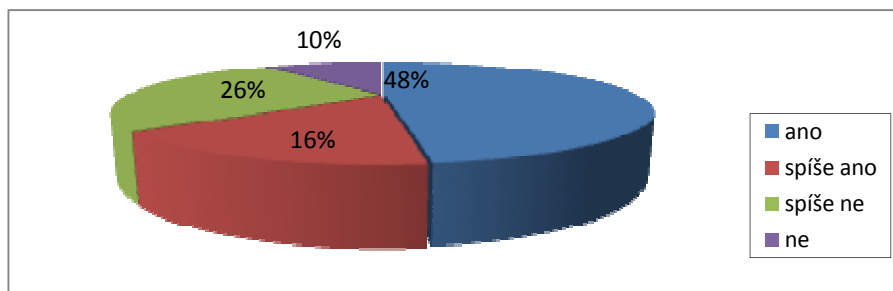
Tab. č. 34: Přínos účasti na dobrovolné vzdělávací akci pro pracovníky

Odpověď	počet respondentů	%
prospěch v práci	66	48
ocenění nadřízeného	26	19
prestiž u kolegů	5	4
nic	38	28
jiná možnost	1	1
Celkem	137	100



Tab. č. 35: Názory pracovníků, zda se vyplatí v pojišťovně mimopracovní vzdělávání

Odpověď	počet respondentů	%
ano	66	48
spíše ano	22	16
spíše ne	36	26
ne	14	10
Celkem	137	100



Dotazník – vzdělávací systém ČSOB Pojišťovny, a.s.

Vážený respondente, vážená respondentko,

dostáváte k vyplnění dotazník týkající se motivace ve vzdělávacím systému ČSOB Pojišťovny, a.s., kde pracujete. Výzkum této oblasti je prováděn jednak za účelem zpracování diplomové práce na Provozně-ekonomické fakultě České zemědělské univerzity, jednak jeho závěry mohou posloužit ke zkvalitnění vzdělávacího systému.

Děkuji Vám za Váš čas a pozornost, kterou vyplnění dotazníku věnujete. Ačkoli se na první pohled může zdát značně rozsáhlý, odpovědi nejsou složité a nezaberou Vám příliš mnoho času. Žádná odpověď není nesprávná, protože vyjadřuje Váš názor, který je pro šetření důležitý.

Dotazník je zcela anonymní a získané údaje budou použity pouze pro účely diplomové práce, případně pro sdělení názoru na vzdělávací systém pojišťovně, avšak nikoli za konkrétní respondenty, ale pouze formou souhrnných dat.

Z následujících otázek, prosím, vyberte a zakroužkujte Vám nejbližší odpověď. Nebudete-li si svou odpovědí jistí, napište to, co považujete za odpověď nejbližší Vašemu názoru v danou chvíli.

Dotazník můžete vyplnit a odeslat jako přílohu na e-mailovou adresu: libuse.rejskova@seznam.cz, či jej vytisknout a vhodit do označené schránky připravené na Vašem obchodním místě, a to nejpozději do 29. ledna 2010 včetně. Dotazník není nutno podepisovat ani nijak označovat.

Budete-li mít zájem o výsledky výzkumu, sdělte to prosím na závěr dotazníku s informací, kam (e-mail, poštovní adresa) si výsledky přejete zaslat.

1. Myslíte si, že Vaše současná pracovní pozice vyžaduje další vzdělávání?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

2. Myslíte si, že je potřebné se dále vzdělávat a rozvíjet?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

3. Chtěl/a byste se Vy osobně rozvíjet v nějaké oblasti, ať již se týká Vaší práce či nikoli?

- a) ano, chtěl/a bych se rozvíjet
- b) možná, ale nesmělo by to stát mnoho úsilí
- c) jsem spokojen/a se svým současným stavem a rozvíjet se bych spíše nechtěl/a
- d) necítím potřebu dalšího rozvoje

4. **Myslíte si, že sebevzdělávání mimo pracovní dobu by upevnilo Vaší pracovní pozici?**
- a) ano, určitě by to upevnilo mojí pozici
 - b) spíše ano, ale nevím zda by to upevnilo mojí pracovní pozici
 - c) posloužilo by to mému rozvoji, ale v práci by mi to nijak nepomohlo
 - d) neposloužilo by mi to ani v mém soukromém ani v pracovním životě
5. **Myslíte si, že vzdělávání v nějaké oblasti by přispělo k Vaší celkové spokojenosti v životě?**
- a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne
6. **Kdybyste se mohl/a rozhodnout mezi navýšením platu o 10% po dobu 1 roku a možností účastnit se vzdělávacího programu, který by zvýšil Vaše kvalifikační předpoklady a napomohl Vašemu dalšímu rozvoji, co byste zvolil/a?**
- a) navýšení platu o 10%
 - b) účast ve vzdělávacím programu
7. **Zúčastnil/a jste se nějakého vzdělávacího kurzu v posledních 5 letech sám/a z vlastní iniciativy?**
- a) ano (uveďte, prosím, kolikrát)
 - b) ne
8. **Za jakých okolností byste se zúčastnil/a vzdělávacího programu mimo pracovní dobu?**
- a) kdyby mi to přineslo povýšení
 - a) kdyby mi to přineslo vyšší příjem
 - b) kdyby mi to přineslo zvýšení mých dovedností
 - c) kdyby mě to bavilo
 - d) nebyl/a bych ochoten/na se zúčastnit mimopracovně žádného vzdělávacího programu
 - e) jiná možnost
-
-
-
-
9. **Motivuje Vás vzdělávací systém pojišťovny k dalšímu rozvoji?**
- a) určitě ano
 - a) spíše ano
 - b) spíše ne
 - c) určitě ne
10. **Napomáhá vzdělávací systém pojišťovny lepším výsledkům ve Vaší práci?**
- a) určitě ano
 - a) spíše ano
 - b) spíše ne
 - c) určitě ne

11. Může Vám vzdělávací systém pojišťovny zajistit znalosti, které vyžaduje Vaše pracovní pozice?

- a) může mi zcela zajistit požadované znalosti
- b) může mi zajistit požadované znalosti jen částečně
- c) může mi zajistit požadované znalosti přibližně z poloviny
- d) nemůže mi zajistit požadované znalosti (chcete-li, uveďte důvod)

.....
.....
.....

12. Zúčastnil/a jste se v posledních pěti letech, mimo školení týkající se striktně Vaší pracovní náplně, nějakého vzdělávacího kurzu, který pořádala Vaše organizace?

- a) ano (uveďte, prosím, kolikrát)
- b) ne

13. Kdo byl pro Vás nejdůležitější osobou při firemním vzdělávání v prvním roce Vaší činnosti? (označte, prosím, jen jednu možnost)

- a) Manažer obchodní sítě
- b) Manažer rozvoje prodeje (RAM nebo FAM)
- c) Lektoři OVT
- d) Kolegové
- e) Lektoři externí agentury
- f) Jiná osoba – uveďte která (její funkci)

14. V prvním roce činnosti vzdělávacího systému hodnotíte jako kvalitnější školení od interních lektorů nebo externí agentury:

- a) interních lektorů
- b) externí agentury

15. Kdybyste měli možnost nyní využít vzdělávacího kurzu pojišťovny nebo stejného kurzu pořádaného externí firmou, co byste zvolili?

- a) vzdělávací kurz pojišťovny
- b) kurz pořádaný externí agenturou

16. Co je největším nedostatkem ve firemním vzdělávacím systému?

.....
.....
.....

17. Co je největší předností ve firemním vzdělávacím systému?

.....
.....
.....

18. Je správné, že získáváte možnost dalšího firemního vzdělávání až po dosažení určitých pracovních výsledků?

- a) ano
- b) ne

- 28. Co považujete za více přínosné na školení adaptačního plánu?**
- a) teoretické školení
 - b) teoretické školení, ale s propojením teoretických závěrů do praxe
 - c) praktické školení – nácviky
- 29. Jak bylo koncipováno poslední školení adaptačního plánu, kterého jste se v pojišťovně zúčastnili?**
- a) teoretické školení
 - b) teoretické školení, ale s propojením teoretických závěrů do praxe
 - c) praktické školení – nácviky
- 30. Jsou školení adaptačního procesu dle Vašeho názoru:**
- a) přínosem pro Vaši práci
 - b) částečným přínosem pro práci
 - c) neznamenají žádný přínos pro moji práci
- 31. Jsou motivační školení dle Vašeho názoru:**
- a) přínosem pro Vaši práci
 - b) částečným přínosem pro práci
 - c) neznamenají žádný přínos pro moji práci
- 32. Jsou školení pořádaná externí agenturou dle Vašeho názoru:**
- a) přínosem pro Vaši práci
 - b) částečným přínosem pro práci
 - c) neznamenají žádný přínos pro moji práci
- 33. Je správné, že je účast na motivačních školeních povinná?**
- a) ano, souhlasím s tím
 - b) ne, není to správné
- 34. Kdyby účast na motivačních školeních nebyla povinná, účastnil/a byste se jich?**
- a) ano, vždy
 - b) jen někdy, podle obsahu
 - c) neúčastnil/a bych se jich, je to pro mne ztráta času
- 35. Je správné, že je účast školeních pořádaných externí agenturou povinná?**
- a) ano, souhlasím s tím
 - b) ne, není to správné
- 36. Kdyby účast školeních pořádaných externí agenturou nebyla povinná, účastnil/a byste se jich?**
- a) ano, vždy
 - b) jen někdy, podle obsahu
 - c) neúčastnil/a bych se jich, je to pro mne ztráta času
- 37. Které školení podnítilo Vaši kreativitu?**
- a) školení adaptačního plánu
 - b) motivační školení
 - c) školení pořádané externí agenturou
 - d) jiné (uveďte, prosím, jaké to bylo)
.....
.....
.....
.....
 - e) žádné firemní školení moji kreativitu nepodnítilo

38. Uvítal byste ve vzdělávacím systému možnost rozvíjet svoji kreativitu?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

39. Jaká školení pořádané pojišťovnou považujete za inovativní?

- a) školení adaptačního plánu
- b) motivační školení
- c) školení pořádané externí agenturou
- d) jiné (uveďte, prosím, jaké bylo)

.....

.....

- e) žádné firemní školení nepovažuji za inovativní

40. Myslíte si, že je potřebné, aby školení pořádaná pojišťovnou zahrnovala inovativní prvky?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

41. Je manažer obchodní sítě skutečným odborníkem v oblasti, ve které Vás školí?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

42. Je manažer rozvoje prodeje skutečným odborníkem v oblasti, ve které Vás školí?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

43. Je interní lektor skutečným odborníkem v oblasti, ve které Vás školí?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

44. Je externí lektor skutečným odborníkem v oblasti, ve které Vás školí?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

45. Je důležité, aby byl lektor skutečným odborníkem v oblasti, ve které Vás školí?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

46. Co jste v práci začal/a dělat jinak po návratu ze vzdělávací akce ? Uveďte prosím také, jaká vzdělávací akce to byla (akce adaptačního plánu, motivační akce, akce externí agentury):

.....
.....
.....
.....
.....

47. Po návratu ze školení adaptačního plánu, došlo vedoucím pracovníkem ke zhodnocení přínosu pro Vás osobně?

a) ano (uveďte prosím, jakým způsobem)

.....
.....
.....

b) ne

48. Po návratu z motivační akce, došlo vedoucím pracovníkem ke zhodnocení přínosu pro Vás osobně?

a) Ano (uveďte prosím, jakým způsobem)

.....
.....
.....

b) ne

49. Po návratu ze školení externí agentury, došlo vedoucím pracovníkem ke zhodnocení přínosu pro Vás osobně?

a) ano (uveďte prosím, jakým způsobem)

.....
.....
.....

b) ne

50. Myslíte si, že účast v dobrovolné vzdělávací akci pojišťovnou by Vám:

- a) prospěla ve Vaší práci
- b) přinesla ocenění Vašeho nadřízeného
- c) získal/a jste tím větší prestiž u kolegů
- d) v podstatě by Vám nic nepřinesla
- e) jiná možnost

.....
.....
.....

51. Myslíte si, že v pojišťovně se Vám vyplatí další vzdělávání, které byste si zajistil/a mimopracovní formou?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

52. Chtěl/a byste ke zkoumané tématu ještě něco dodat? Zde je prostor pro Vaše vyjádření:

.....
.....
.....
.....
.....

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku

Schéma kompetencí ve vzdělávání interní obchodní sítě

