

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

**2010 – 2013**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Petra Valdésová**

**Vzdělávání zaměstnanců České pojišťovny a.s na pozici  
likvidátor neživotního pojištění**

Praha 2013

Vedoucí diplomové práce: Ing. Ivona Blažková

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

MASTER COMBINED STUDIES  
2010 - 2013

**DIPLOMA THESIS**

**Petra Valdésová**

**Title**

Prague 2013

The Diploma Thesis Work Supervisor: Ivona Blažková

## **Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 1. března 2013

*Petra Valdésová* .....

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat svým kolegům Evě Maškové, Janě Musilové a Janu Michtovi za odborné rady při sestavování dotazníku, Ing. Tereze Říhové za technickou podporu při práci na dotazníku a svému nadřízenému Ivo Hawigerovi za poskytnutí všech dostupných materiálů, potřebných pro mou diplomovou práci a za vytvoření maximálně vstřícných pracovních podmínek.

Největší poděkování však patří Ing. Ivoně Blažkové, která mě odborně vedla mou prací a byla mi maximální oporou v okamžicích, kdy jsem se cítila být ve slepé uličce.

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá problematikou vzdělávání likvidátorů v neživotním pojištění v České pojišťovně a.s. Práce poskytuje pohled na původní a nové metody vzdělávání likvidátorů, věnuje se srovnání těchto metod a za pomoci SWOT analýzy, dotazníkového šetření a porovnání, nastavuje nové možnosti vzdělávání.

## **Klíčové pojmy**

Analýza pracovní pozice, cíle vzdělávání, indentifikace potřeb vzdělávání, informační společnost, klíčové kompetence, lidské zdroje, osobní rozvoj, plán vzdělávání, pozorování, proces vzdělávání, SWOT analýza.

## **Annotation**

The dissertation focuses on issues of loss adjusters training in the sector of non-life insurance in Česká pojišťovna a.s. It views both the former and new methods of the training, compares them, and sets new training alternatives by the means of SWOT analysis, questionnaire survey, and collation.

## **Key words**

Competences, definition of training needs, human resources, information society, job analysis, observation, personal development, SWOT analysis, training objectives, key, , training plan, , training process

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>10</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>12</b>
<b>1 VZDĚLÁVÁNÍ A OSOBNÍ ROZVOJ VE FIRMÁCH .....</b>	<b>12</b>
1.1 Česká pojišťovna a.s. ....	17
1.2 Sociální kultura a klima na pracovišti .....	17
1.3 Vzdělávání .....	18
1.3.1 Strategie vzdělávání ve společnosti T-Mobile .....	19
<b>2 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ V ČP .....</b>	<b>21</b>
2.1 Struktura a plánování zdrojů.....	21
2.2 Analýza potřeb vzdělávání.....	22
2.3 Odborné/profesní vzdělávání (hadr skills).....	23
2.4 Měkké/manažerské kurzy (soft skills) .....	23
2.5 Interní nabídka vzdělávání.....	24
2.5.1 Odborné přednášky .....	25
2.5.2 Katalog interního vzdělávání: .....	25
2.5.3 Speciální rozvojové programy: .....	26
2.5.4 Rozvojové programy na míru: .....	26
2.6 eDoceo - Learning Management System.....	27
<b>3 VZDĚLÁVÁNÍ LIKVIDÁTORŮ NEŽIVOTNÍHO POJIŠTĚNÍ V ČESKÉ POJIŠŤOVNĚ .....</b>	<b>29</b>
3.1 Nábor nových zaměstnanců .....	29
3.2 Adaptační trénink.....	29
3.3 Plán adaptačního tréninku.....	30
3.4 Pojmová mapa.....	31
3.4.1 Profil lektora .....	31
3.4.2 Plán adaptačního tréninku .....	32
<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>34</b>
<b>4 CÍL PRŮZKUMU .....</b>	<b>34</b>
4.1 Definice problémů a cílů průzkumu .....	34
4.2 Pracovní hypotéza .....	34
<b>5 PRACOVNÍ PRŮZKUM .....</b>	<b>36</b>

5.1	Rozbor pracovních pozic .....	36
5.1.1	Likvidátor neživotního pojištění .....	36
5.1.2	Likvidátor přípravář .....	37
5.1.3	Likvidátor .....	38
5.1.4	Koncový likvidátor .....	38
5.1.5	Likvidátor specialista .....	38
5.1.6	Koncový likvidátor specialista .....	38
5.1.7	Metodik školitel .....	38
5.1.8	Trenér komunikačních dovedností .....	39
5.1.9	Disponent v oblasti neživotního pojištění .....	39
5.1.10	Vrchní disponent pojištění .....	39
5.2	Přístupy ke vzdělávání likvidátorů v České pojišťovně .....	39
5.2.1	Vzdělávání v týmu .....	40
5.2.2	Zavedení týmu „školka“ .....	42
5.3	Výběr nováčka a jeho zkušební doba .....	43
5.3.1	Organizace školy .....	43
5.3.2	Náplň školení školky .....	43
5.3.3	Kontrolní mechanismy .....	44
5.4	SWOT analýza .....	44
5.4.1	Příprava SWOT analýzy .....	45
5.5	Dotazníkové šetření .....	46
5.5.1	Dotazník .....	47
5.5.2	Pozorování .....	52
<b>6</b>	<b>SUMARIZACE PODKLADŮ A INFORMACÍ .....</b>	<b>53</b>
6.1	SWOT analýza .....	53
6.2	Dotazník .....	54
6.2.1	Vyhodnocení dotazníku – současní nováčci .....	54
6.2.2	Vyhodnocení dotazníku – likvidátoři .....	60
6.2.3	Vyhodnocení dotazníku – vedoucí týmu .....	75
6.3	Pozorování .....	78
<b>7</b>	<b>INTERPRETACE PRŮZKUMU .....</b>	<b>80</b>
7.1	SWOT analýza .....	80



7.2	Dotazník .....	80
7.3	Pozorování .....	81
<b>8</b>	<b>NÁVRH OPTIMÁLNÍHO ŘEŠENÍ VZDĚLÁVÁNÍ .....</b>	<b>82</b>
<b>ZÁVĚR</b>	<b>.....</b>	<b>83</b>

## ÚVOD

Vzdělávání se v poslední době stává nejdůležitější a nejzákladnější potřebou dnešní moderní společnosti. Vzdělání se pro každého z nás stává tím největším kapitálem nejen na trhu práce, ale i životní nutností, pro udržení kroku s rychle rostoucím rozvojem společnosti. Proto se stále častěji setkáváme s takovými pojmy, jako je celoživotní učení, informační společnost nebo jen rekvalifikace, následné a další vzdělávání apod. Velice pozitivním lze spatřovat to, že i podniky, firmy a společnosti si uvědomují nutnost vzdělávání a nepřístupují k rozvoji svých zaměstnanců jako k nutnému zlu, ať již nezbytnému a nevyhnutelnému pro pracovní výkon každého zaměstnance, nebo k vynucení jakéhokoliv školení, které je zaměstnanci dopřáno jen proto, aby z podniku neodešel. Tedy nejen jako k jedné z motivací zaměstnance.

Česká pojišťovna a.s. patří bezesporu k velikým a silným společnostem, která si uvědomuje, že investicí do vzdělávání svých zaměstnanců si buduje silný a vysoce profesionální tým, který nejen plní cíle společnosti, ale je si vědom své důležitosti pro zaměstnavatele, čímž se stává loajální a vysoce motivovaný.

Tato diplomová práce se zabývá firemním vzděláváním nově nastupujících likvidátorů neživotního pojištění. Jedná se o vysoce specifickou pracovní pozici, na kterou jsou kladeny vysoké nároky ať již odborných znalostí, tak i dovedností, bez kterých by likvidátor nemohl svou práci vykonávat na takové úrovni, se kterou by byl spokojen nejen zaměstnavatel, ale především a hlavně sám klient.

Cílem diplomové práce je porovnat minulý a současný stav vzdělávání likvidátorů a navrhnout nové, optimální řešení pro zlepšení a zefektivnění samotného procesu vzdělávání, tak pro poskytnutí vyššího komfortu a pro samotné vzdělávání.

Diplomová práce je řazena do dvou částí, na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části práce se seznámíme s tím kdo je Česká pojišťovna a.s., s přístupem společnosti ke vzdělávání svých zaměstnanců, s detailním rozбором nastaveného systému vzdělávání, nebo s definicí pracovní pozice likvidátor neživotního pojištění a jejich profesním členění.

Pro porovnání je začleněn srovnávací pohled v přístupu ke vzdělávání ve společnosti T-Mobile, abychom mohli nastínit různé pohledy v procesu vzdělávání ve velkých firmách.

Praktická část obsahuje sestavení pracovní hypotézy, rozbor v přístupech ve způsobu vzdělávání likvidátorů, sestavení SWOT analýzy dnešní metody vzdělávání, sestavení dotazníku pro zjištění spokojenosti s metodami, pomocí kterých ke vzdělávání nyní dochází a také vlastní pozorování, zaměřené na celý vzdělávací proces.

Závěry, vyplývající z dotazníku přinesou zajímavá zjištění, neboť oslovení budou všechny skupiny, které se na vzdělávání účastní, to znamená vzdělavatelé, lidé, kteří procesem vzdělávání právě prochází, ti, kteří tímto procesem již prošli a nyní vykonávají samostatně svou práci, ale také likvidátoři, kteří procesu zaškolení prošli před zavedením speciálního týmu školky a pak také jejich liniový manažeři, ke kterým přichází nováčci do týmu.

Samotný závěr diplomové práce obsahuje zhodnocení celého průzkumu, shrnutí jednotlivých závěrů a návrh nového přístupu ke vzdělávání likvidátorů neživotního pojištění.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 VZDĚLÁVÁNÍ A OSOBNÍ ROZVOJ VE FIRMÁCH

Důležitou roli vzdělávání si v dnešní době uvědomuje každá moderní firma, která si je vědoma důležitosti rozvoje svých zaměstnanců. Nesmíme zapomínat, že lidské zdroje jsou největším kapitálem každé firmy. Na vzdělání a průběžném vzdělávání lidských zdrojů je postaven nejen úspěch firmy, ale i spokojenosti jednotlivých zaměstnanců, kteří poskytnutím možnosti neustálého rozvoje rostou hodnota na trhu práce každého jednotlivce.

*„Práce, a tedy i povolání, jsou důležitou součástí života lidí. Povolání ovlivňuje to, jak jsme se životem spokojeni, životní styl, a dokonce i způsob trávení volného času.“*, říká Vendel. Dále ve své publikaci uvádí: *„Odhaduje se, že jen 18% lidí má zaměstnání, které jim umožňuje uspokojující realizace.“*<sup>1</sup>

Osvícení zaměstnavatelé si jsou tohoto na jedné straně vědomi, avšak na druhé straně stojí finanční otázka spojená se vzděláváním. Mnohé firmy by rády do vzdělávání svých zaměstnanců investovali, avšak si to z mnoha důvodů nemohou dovolit. Ve velké výhodě bývají pak velké společnosti, popřípadě společnosti se zahraničním zastoupením. Bohužel stále ještě bývá pravidlem, že zahraniční firmy si lépe uvědomují, jak se vložená investice do spokojeného a neustále zdokonalovaného zaměstnance vyplatí.

Bohužel ne vždy si každá firma může dovolit samostatné vzdělávací oddělení, jako větší a velké podniky. Malé a střední podniky se spíše spoléhají na vzdělávací centra a instituce, prostřednictvím níž umožňují svým zaměstnancům získávání klíčových kompetencí.

Belz a Siegrist k podnikovému vzdělávání říkají:

---

<sup>1</sup> VENDEL, Š. *Kariérní poradenství*. Praha: Grada, 2008. s. 11. ISBN 978-80-247-1731-9

*„Rozvoj nových klíčových technologií, propojení dosud samostatných oblastí techniky, stále se zkracující inovační cykly a s tím spojené rychlé zastarávání izolovaných odborných znalostí ruku v ruce s narůstající složitostí technických systémů vedlo k tomu, že klíčové kompetence jsou v podnikovém vzdělávání hodnoceny velmi vysoko. Zejména velké podniky zde rozvinuly koncepty vlastního interaktivního vzdělávání probíhajícího ve speciálních centrech podnikového vzdělávání. Ve smyslu klíčových kompetencí se zde odvádí často velkolepá práce.“<sup>2</sup>*

Podle Belze a Siegrista se účastníci na tzv. učebních ostrovech při skupinové práci učí:

- formulace problému a hledání možných řešení
- ukazovat alternativy
- samostatné plánování a organizování
- samostatné hodnocení
- samostatné řízení postupu práce
- samostatná kontrola úspěchu v učení
- jak myslet a jednat podle sebe
- podpora samostatnosti, výkonnosti a identifikace
- schopnost učit se tak, že vzdělávání jsou schopni
- spolupracovat
- vysvětlovat a podávat zprávu
- společnou práci sami dosahují výsledků

Klíčové kompetence v oblasti dalšího podnikového a mimopodnikového vzdělávání získávají stále větší a větší prostor. Na předním místě zájmu stojí určité kurzy věnované komunikaci a spolupráci. To si uvědomují i externí firmy a určitě není jedna, která by tento typ školení nedokázala zajistit.

*„**Klíčové kompetence** představují souhrn vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot důležitých pro osobní rozvoj a uplatnění každého člena společnosti. Jejich výběr a pojetí vychází z hodnot obecně přijímaných ve společnosti a z obecně sdílených*

---

<sup>2</sup> BELZ, I., SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál, 2001, 2011. s. 20. ISBN 978-80-7367-930-9

*představ o tom, které kompetence jedince přispívají k jeho vzdělávání, spokojenému a úspěšnému životu a k posilování funkcí občanské společnosti.*“<sup>3</sup>

Takzvané klíčové kompetence poprvé popsal Mertens v roce 1974. Teprve však dnes nabývají také na významu v mimopodnikovém vzdělávání.

Siegrist se o myšlenke klíčových kompetencích vyjadřuje jako o základním učebním kroku v rozvoji osobnosti v rámci výchovy a vzdělávání. Mluví tedy o konceptech kompetence, ne však o konceptech vzdělávání<sup>4</sup>.

Richter ke klíčovým kompetencím říká:

*„Nabývání klíčových kompetencí je celoživotní proces, který je udržován dynamikou nového učení a přeučování.*“<sup>5</sup>

Arnold a spol. uvádí:

*„Existuje užitečný rozdíl mezi „školením na základě kompetence“, které vyžaduje, aby zaměstnanci při školení dosáhli požadovaných výkonových standardů v rámci úrovně svého současného zaměstnání a „osobním rozvojem“, který zahrnuje rozšiřování a růst vědomostí zaměstnanců pro dosažení schopností v rámci úrovně jejich současného zaměstnání (to je podpora hodnotního zařazení) a „vývoj profesní kariéry“, který zahrnuje soutěživě motivované a vysoce výkonné zaměstnance pro přípravu jejich růstu.*“<sup>6</sup>

Školení a rozvoj aktivit zvyšuje souhrn schopností jednotlivcům, firmě a vlastně i sociální společnosti jako celku. Díky jednotlivým školením mohou zaměstnanci rozvinout a rozšířit škálu svých schopností, zvyšují si šance na možný karierní postup, otevírají se jim větší možnosti na trhu práce a mají tak snadnější pohyb mezi

---

<sup>3</sup> WIKIPEDIA. *Klíčové kompetence*. [online]. [cit. 2013-03-17]. Dostupné z: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Kl%C3%AD%C4%8Dov%C3%A9\\_kompetence](http://cs.wikipedia.org/wiki/Kl%C3%AD%C4%8Dov%C3%A9_kompetence)

<sup>4</sup> BELZ, I., SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál, 2001, 2011. s. 27. ISBN 978-80-7367-930-9

<sup>5</sup> RICHTER, CH., *Schlüsselqualifikationen*, Alling 1995, s. 26.

<sup>6</sup> ARNOLD, J. a spol., *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. S 352. ISBN 978-80-251-1518-3.

organizacemi. Kvalifikovaní zaměstnanci vykonávají svou práci rychleji a díky jejich odbornosti samozřejmě s vyšší přesností bez častých chyb a odvádějí tak kvalitnější práci. Proto školení zaměstnanců přináší organizacím zisk v podobě zvýšené produktivity práce, zlepšení duševního zdraví a pohody zaměstnanců, zvýšení loajality vůči firmě a stejně tak snižuje fluktuaci zaměstnanců.

Investice do školení a rozvoje je pro společnost důležitá jako celek, neboť konkurenceschopnost národa se vztahuje na kvalifikační základnu. Globální ekonomika dneška zvyšuje požadavek na lidi s vysokým kvalifikačním stupněm a schopností být flexibilní se schopností rychlého přizpůsobení se měnícím se podmínkám.

Proto mnohé vlády světa vynakládají značné úsilí pro povzbuzení organizací do investic na školení a vzdělávání jejich zaměstnancům.

V tomto můžeme vidět veliký posun oproti přístupu ke vzdělávání v minulosti. V historii se setkáváme, zvláště v řemeslných oborech s tím, že soubor znalostí, nabytých v učebním oboru v počátku jejich kariéry, se obvykle po dobu jejich pracovního života neměnil. Bývalo však také zvykem, že zaměstnanec pro jednu společnost pracoval celý život.

Mužík se ve své Androdikaktice k výchově vyjadřuje takto:

*„Koncepce, že výchova není jednorázovou záležitostí, vymezenou v časovém průběhu tohoto procesu na povinnou školní docházku započatou v dětství, musí být upřesněna v tom smyslu, že tento proces musí pokračovat v průběhu celého lidského života. Sám život je nepřetržitým procesem učení, avšak každý člověk současně potřebuje specifické podmínky, aby se mohl dále vzdělávat, a to jak v oboru své profese i všeobecně, a to v průběhu svého života tak, aby se mohl vyrovnat a byl stále adaptabilní na všechny technické a sociální změny. Zvláště na ty změny, které jsou spojeny s jeho specificky individuálními okolnostmi (manželství, rodičovství, profesní a konkrétně pracovní situace, příprava na důchodový věk, vlastní důchodový věk atd.) a mohl si při všech měnících se podmínkách udržet svůj optimální potencionál pro svůj vlastní individuální rozvoj.“<sup>7</sup>*

---

<sup>7</sup> MUŽÍK, J., *Androdidaktika*. Praha: ASPI, 2004. S 23 – 24 ISBN 80-7357-045-9

Stejně tak, jak se mění přístup ke vzdělání, ke kariéře, mění se i celá společnost. Lidé tráví doma stále méně a méně času a mnohdy se dá říct, že se život začíná přesouvat na pracovní půdu. To s sebou nese různé komplikace, které se projevují vznikajícím stresem. Není divu, že se dostalo do popředí výzkumu stresu propojení života mezi domovem a prací. Výsledky výzkumu hovoří se zejména o nárůstu počtu procent pracujících žen, kdy ženy musí zastoupit roli matky, manželky a zároveň tyto role propojit s rolí kariérní; o vzestupu tzv. „kariéry bez hranic“, kdy se hovoří o vzájemné harmonické propojenosti pracovního a soukromého života; zvýšení konkurenčního tlaku, kdy mají zaměstnanci pocit, že musí pracovat mnohem tvrději a déle, aby si uchovali svou práci; o tzv. „dvojí kariéře“, ke které jsou mnohé, zvláště mladé, rodiny dohnány, neboť jejich ekonomická situace je tak napjatá, že by se bez dalšího zaměstnání nebyly schopny uživit.

Obava z nezaměstnanosti je v dnešní době stále větší. Proto se dost často mění kariérní koncept a stále více a více lidí pracuje na krátkodobé smlouvy nebo pracují na živnostenský list. Organizace v mnohých případech dávají takovýmto lidem mnohdy přednost, neboť se jim tato pracovní síla na určitých pozicích finančně vyplatí. V naší společnosti si zaměstnání stojí na vysoké příčce v žebříčku hodnot, a proto s sebou nese ztrátu zaměstnání hluboké následky v různých oblastech ve společenském životě. Nezaměstnanost je velkou psychickou zátěží a není divu, že znejišťuje velkou část společnosti. Pro mnohého, kdo ztratí zaměstnání, je ve většině případech obtížné tento fakt přijmout nebo se svěřit svému okolí. Bohužel je nezaměstnanost společností chápána jako jakési odchýlení a vybočení od normy, tudíž jako něco nepřijatelného.

Proto lidé mají snahu se ve svých zaměstnáních udržet, nebo v případě nezaměstnanosti řeší svoji momentální situaci právě různými dohodami nebo již zmiňovanými krátkodobými smlouvami.

Zároveň však obava z možné nezaměstnanosti vede zaměstnance ke změně postojů k práci (příchodem tržní ekonomiky došlo ke značnému posunu postojů k práci, neboť dnes nikdo nemá práci předem zajištěnou a musí na jejím udržení neustále pracovat), zaměstnanec snáze přijímá odpovědnost vůči organizaci, ale zároveň se snaží vnímat uspokojení ve své pracovní pozici.



## **1.1 Česká pojišťovna a.s.**

Česká pojišťovna je univerzální pojišťovnou, největší na českém pojistném trhu, zabývající se poskytováním jak individuálního životního i neživotní pojištění, tak i pojištění pro malé, střední a velké podniky v oblasti průmyslových, podnikatelských rizik a zemědělství.

Česká pojišťovna zaměstnává téměř 3 900 zaměstnanců a přibližně 5 600 obchodních zástupců, kteří se na více než třech tisících místech starají o maximální spokojenost svých klientů. Česká pojišťovna spravuje více než osm a půl milionů smluv a v roce 2011 roční předepsané pojistné představovalo částku 33,4 miliardy korun.

## **1.2 Sociální klima a klima na pracovišti**

Sociální klima na pracovišti vypovídá o tom, jak zaměstnanci vnímají chod jejich organizace, avšak firemní kultura se dotýká hodnot, norem a předpokladům sdílející členy organizace, mající vliv na chování jednotlivců a celé firmy.

Sociální klima v organizaci se může stát zdrojem stresu, pokud jednatel nesdílí společné hodnoty, tvořící povahu zaměstnanecké organizace. K tomu dochází v takovém případě, kdy zaměstnanec nesouhlasí s chováním nebo postoji k vedení, zásadám, nebo způsobům práce svého zaměstnavatele.

Výše uvedené může odstranit například zapojení zaměstnance na účasti v rozhodovacích procesech, účasti na řízení a v každém případě po zlepšení komunikačních kanálů v rámci organizace.

Česká pojišťovna a.s., podobně jako další organizace, se neustále vyvíjí a bohužel i ji postihl dopad hospodářské krize a s tím spojená i jistá reorganizační opatření.

První změna se projevila ve vedení společnosti. V roce 2010 byl odvolán generální ředitel ČP a na jeho místo dosazen dosavadní náměstek pro služby klientů. Došlo i k dalším personálním změnám ve vedení – na postech náměstků, vrchních ředitelů a ředitelů odboru.

Jako klíčové vidím dosazení nového personálního ředitele, který má bohaté zkušenosti z oboru personalistiky a psychologie.

Výměna managementu se musela zákonitě dotknout i řadových zaměstnanců. Koncem roku 2010 dostalo výpověď více než dvě stovky lidí z důvodů organizačních změn.

Tyto velké změny a opatření značně ovlivnily sociálně-psychologické klima na pracovišti. Zaměstnanci, zvláště ti, kteří jsou v ČP zaměstnaní více let, nebo jsou staršího věku, přirozeně pociťují pocity nejistoty a ohrožení. Obor pojišťovnictví je velice specifický a tudíž jejich zkušenosti a kompetence se, v případě odchodu z ČP, dají využít a zúročit pouze u konkurenčních pojišťovacích společností.

Každý si bohužel v ČP uvědomuje, že přestupem ke konkurenční společnosti problémy vyřešeny nejsou. Česká pojišťovna byla a je, i přes krátký pokles pojišťovacího kmene, stále nejmodernější a nejdynamičtější pojišťovací společností v České republice. ČP v posledních několika letech investovala, v rámci centralizace, značné finanční prostředky do speciálních likvidačních programů, kompletní digitalizace smluv a veškerých dokumentů. To napomohlo ke zrychlení samotné likvidace a k vyšší spokojenosti klientů.

Výše uvedené změny pokračovali i v roce 2011. Na restrukturalizaci zázemí ČP navázala reorganizace zaměstnanců Klientského servisu a velké personální změny na straně obchodu.

V posledním roce se, můžeme říct, personální situace stabilizovala. Došlo k menším změnám na straně středního managementu, ale celkovou situací na pracovišti to již nijak neotřásl.

Vedení společnosti si tyto zákonité mechanismy velice dobře uvědomuje a pravidelně se snaží své zaměstnance informovat o nové situaci a o směrech, kterým se bude Česká pojišťovna nadále ubírat.

### **1.3 Vzdělávání**

Každá větší společnost má svůj vlastní vzdělávací program, do kterého je zahrnuta nabídka kurzů, vzdělávací plány, různá kurikula apod. Mezi nimi jsou zařazeny i povinné kurzy a to ať ve větším, či menším měřítku.

To, že jsou některá školení povinná, je jakýmsi automatickým opatřením, kterého se mnohdy ve firmách nadužívá. Což může mít velice negativní následky při vnímání motivace pro rozvoj zaměstnanců.

Rozvoj a vzdělávání je každodenní aktivita, v níž má v ČP klíčovou roli sám zaměstnanec. Za podpory přímého nadřízeného a HR manažera je plánován vždy tak, aby pomáhal ke zlepšování pracovního výkonu a jeho výsledků. Reflektuje tedy vždy individuální potřeby, které vychází z pracovních cílů.

Školení v podmínkách organizovaných snah organizace poskytuje zaměstnancům strukturované příležitosti rozvíjet se v rámci pracovních funkcí. Ať už se jedná o jednorázové kurzy rozvoje znalostí, školení pro nové zaměstnance, nebo kurzy navazující na ty přechozí. Jedno mají tato školení společná. Jedná se vždy o záměrnou a cílenou snahu organizace rozvinout schopnosti a dovednosti svých zaměstnanců a přizpůsobení se tak novým cílům a strategiím organizace.

### **1.3.1 Strategie vzdělávání ve společnosti T-Mobile**

Stalmachová o vzdělávání ve společnosti T-Mobile říká:

*„Trendem u nás je, abychom přešli od klasického výběru z katalogů kurzů k samostatnějšímu výběru ze strany těch, co se chtějí rozvíjet. Chceme, abychom od stereotypu: my vám nabízíme, vyberte si, přešli k tomu, aby si lidé sami řekli, co vlastně chtějí. Aby byli sami odpovědní za svůj osobní rozvoj.“<sup>8</sup>*

Podle Stalmachové je doba tradičních kurzů a tréninků dávno pryč a přichází doba, kdy je třeba stavět programy kreativně tak, aby školení zaujal a nebát se šokovat. Za povšimnutí jistě stojí názor Stalmachové, že by zaměstnanci neměli dostávat školení zadarmo, ale měli by se na svém rozvoji podílet.

Strategie rozvoje vzdělávání ve společnosti T-Mobile spočívá v rozvoji potenciálu zaměstnanců a vytváření podmínek pro to, aby měli sami možnost aktivně určovat svůj další rozvoj nebo kariéru. Strategie rozvoje samozřejmě vychází z celkové strategie celé společnosti. Vzhledem ke změně trhu v oblasti telekomunikace, vidí Stalmachová jako důležité připravit takový vzdělávací program, který by umožnil změnu v myšlení svých manažerů a zaměstnanců.

---

<sup>8</sup> STALMACHOVÁ, H., *Efekt vzdělávání nezáleží tolik na penězích jako na investici*. Trendy firemního vzdělávání

System vzdělávání v T-Mobile probíhá stejně jako na univerzitách, to znamená, že vzdělávání mají elektronické indexy, zápočty, zkoušky a po absolvování své „T-Mobile Univezity“ mohou získat titul „T-Mobile doktor“.

Pozoruhodné v systému vzdělávání společnosti T-Mobile je nápad, že firma organizuje kurzy pro ženy, nebo podporuje handicapované kolegy a výhledově se chtějí zaměřit na své kolegy starší generace.

Společnost se snaží uplatňovat princip 70-20-10, což znamená, že 70% vzdělávání se odehrává v rámci pracovní doby, 20% se odehrává prostřednictvím netoworkingu a 10% po práci, tzv. off the job.

## 2 SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ V ČP

Česká pojišťovna určitě patří mezi ty firmy, které si nejen uvědomují, co pro ně lidské zdroje znamenají, ale vynakládají nemalé prostředky do vzdělávání. Ať už se jedná o vzdělávání interní, ale i vzdělávání zajištěné externě. Česká pojišťovna tak může svým zaměstnancům nabídnout kompletní nabídku vzdělávacích kurzů, potřebných ke zvyšování kvalifikace a kompetencí.

V rámci procesu recruitmentu a adaptace zajišťuje Česká pojišťovna komplexní servis spojený se získáváním a výběrem nových zaměstnanců. Počínaje realizací výběrového řízení, které je vedeno v souladu s nastaveným procesem a to na míru dle specifikace pracovních pozic.

Oslovení a získávání kvalitních uchazečů podporuje pořádáním aktivit souvisejících s propagací České pojišťovny jako atraktivního zaměstnavatele.

Česká pojišťovna se účastní veletrhů práce, spolupracuje se studenty středních i vysokých škol a aktivně sleduje vývoj trhu práce.

S nově nastupujícími zaměstnanci ČP zahájí proces adaptace prostřednictvím tzv. „nástupního“ dne, na který naváže souborem aktivit v rámci adaptačního plánu zaměstnance a ročního adaptačního plánu manažera.

Cílem procesu náboru a adaptace je získání a podpora kvalitních zaměstnanců, kteří se aktivně zapojují do konceptu nové České pojišťovny.

### 2.1 Struktura a plánování zdrojů

Česká pojišťovna alokuje finanční zdroje, určené na vzdělávání, do dvou hlavních budgetů. Do budgetu na odborné/profesionální vzdělávání (hard skills) a centrálního budgetu na měkké/manažerské kurzy (soft skills). Přičemž vlastníkem budgetu je HR (tým vzdělávání a rozvoje) a:

- nastavuje pravidla vztahující se k budgetu (struktura, výše alokace, pravidla čerpání)
- po schválení s HR manažerem zajišťuje komunikaci pravidel a jejich dostupnost pro liniové manažery pomocí domluvených komunikačních kanálů
- zodpovídá za správu a evidenci budgetu a zajišťuje pravidelné a aktuální reporty pro HR manažery

- kontroluje čerpání budgetu
- zajišťuje historii vzdělávání

Budget na vzdělávání slouží výhradně k tréninkovým, rozvojovým účelům a vzděláván. Neslouží k hrazení výjezdních porad či výlučně outdoorovým aktivitám.

Vlastník budgetu zajišťuje spravedlivé a konzistentní čerpání napříč útvary. Při alokaci budgetu se zohledňuje finanční náročnost školení specifických pro danou profesi.

## **2.2 Analýza potřeb vzdělávání**

Před zahájením jakéhokoliv rozvoje nebo systematického školení by měla být provedena analýza vzdělávacích potřeb. Ta by nám měla v zásadě říct:

- kdo by měl být vyučován,
- čeho by se mělo učení týkat,
- jaké téma by se mělo zvolit,
- kdy by k němu mělo dojít.

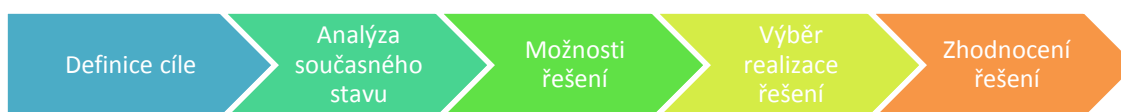
Metody zvolené pro jednotlivá školení se týkají způsobů výuky, způsobu prezentace předávaného materiálu výuky, použitá školící média (přednáška pomocí videa apod.).

Cíle školení se speciálně zaměřují na to, co by měl být posluchač po skončení kurzu schopen udělat, co by měl zvládnout a které znalosti nebo dovednosti by si měl osvojit.

Všechny kroky spojené se školením by měly být navrženy tak, aby vyvolaly očekávanou změnu v chování, aby umožnily získání požadovaných vědomostí nebo potřebných dovedností, neboť způsob distribuce školení má důležitý vliv na rozsah, v jakém jsou tyto znalosti osvojeny.

Česká pojišťovna se snaží optimalizovat veškeré náklady na školení například efektivní analýzou vzdělávacích potřeb tak, aby předešlo možného přístupu ke vzdělávání jako k tomu, že jakékoliv školení je „dobrá věc“.

Obrázek 1: Optimální proces školení<sup>9</sup>



Zdroj: Interní materiál České pojišťovny

### 2.3 Odborné/profesi vzdělávání (hadr skills)

Potřeby na odborné vzdělávání definují liniový manažeři podle rozvojových potřeb svých podřízených. HR manažer pak koordinuje plán jednotlivých školení. Rozpočtový plán na vzdělávání schvaluje příslušný náměstek generálního ředitele (NGŘ) společně s HR manažerem. Podle schválených plánů HR alokuje potřebné zdroje na jednotlivé náměstky generálního ředitele.

#### **Z odborného/profesi vzdělávání se jedná především o:**

- školení mandatorní,
- externí školení,
- školení podporující KPIs.

Proces schvalování na odborné/profesi vzdělávání je nastaven tak, že zaměstnanec, nebo manažer zadá požadavek na příslušného HR manažera, který tento požadavek v souladu s nastaveným plánem schválí a zajistí zpracování objednávky, popřípadě konzultuje jiné, vhodné varianty.

### 2.4 Měkké/manažerské kurzy (soft skills)

V posledních letech se stále více firem potýká s tím, co by mohly z rozvojových aktivit nabídnout svým manažerům. Na jedné straně si může mnoho vedoucích pracovníků připadat „přeškolené“ a teambuildingy, školení a ostatní tréninky začínají vnímat jako

---

<sup>9</sup> Zahrádková, E., *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, 2005. s. 18. ISBN 80-7367-042-9

něco, kam si mohou jet ve svém vytíženém pracovním programu odpočinout. Na stranu druhou je ale zřejmé, že obecně úroveň měkkých dovedností českých manažerů je bohužel stále velice nízká. To dokládá i zvýšený zájem po individuálních metodách školení, kterými jsou například koučování, mentoring apod.

Oddělení HR připraví a komunikuje nabídku interního vzdělávání (katalog) a informuje manažery a zaměstnance o postupu schvalování a registrace.

Dává manažerům možnost definovat potřebu aktivit na míru (individuální rozvoj) svému HR manažerovi.

#### **Měkké/manažerské kurzy jsou:**

- školení soft skills,
- manažerské a další rozvojové aktivity,
- jsou organizovaná interně přes externího dodavatele,
- vše je uspořádáno na jednom místě na intranetu.

Schvalovací postup přihlášení na aktivitu je nastaven tak, že zaměstnanec/manažer zadá svůj požadavek přes registrační systém eDoceo, požadavek se v elektronické podobě dostane k příslušnému liniovému manažerovi zaměstnance, ten požadavek schválí či zamítne a přes systém eDoceo přijde automatické oznámení HR manažerovi, který zadaný a schválený požadavek zpracuje.

## **2.5 Interní nabídka vzdělávání**

Interní nabídka vzdělávání obsahuje takové kurzy a školení, které jsou zajišťovány z vlastních, interních zdrojů České pojišťovny. To znamená, že lektory a školiteli jsou zaměstnanci ČP a to jak ze strany zaměstnanců týmů vzdělávání, tak i zastoupeny manažery či specialisty, kteří kurz, školení či přednášku vedou.

Nově bude zařazovat Česká pojišťovna do nabídky i témata z oblastí měkkých dovedností a rozvoje osobnosti formou tzv. ochutnávek. Dále se připravují tyto ochutnávky na témata v oblasti lidských zdrojů.



### **2.5.1 Odborné přednášky**

Kromě konkrétních vzdělávacích kurzů nabízí pojišťovna řadu odborných přednášek, na kterých se účastníci mohou seznámit například s činností jednotlivých útvarů a oddělení, nových produktů, nebo například se změnami občanského zákoníku. Cílem odborných přednášek je především:

- sdílení know-how uvnitř ČP,
- výměna znalostí a zkušeností v různých oblastech činnosti ČP,
- získání znalostí a informací z oblasti pojišťovnictví a příbuzných oborů,
- poznání činnosti jednotlivých útvarů,
- posílení mezitýmové spolupráce – výměna kontaktů.

Těchto odborných odpoledních seminářů se mohou účastnit všichni zaměstnanci České pojišťovny bez ohledu na zastávající pozici.

### **2.5.2 Katalog interního vzdělávání:**

Katalog interního vzdělávání nabízí takové kurzy nebo školení, které je možno zajistit vnitřními personálními zdroji. Také zde platí, že si tato školení mohou zaměstnanci objednat prostřednictvím elektronické aplikace. Náplň jednotlivých školení je buď předem daná, nebo vzniká na přání skupiny zaměstnanců nebo jedince, kteří mají na kurz specifické požadavky.

Jde tedy o:

- soft skills tréninky,
- manažerské tréninky,
- interní školení (interní lektori),
- ad hoc školení,
- odpolední semináře,
- 360,
- diagnostika,
- koučování,
- rotace, stáže.

Obrázek 2: Katalog vzdělávání



Zdroj: Interní materiál České pojišťovny

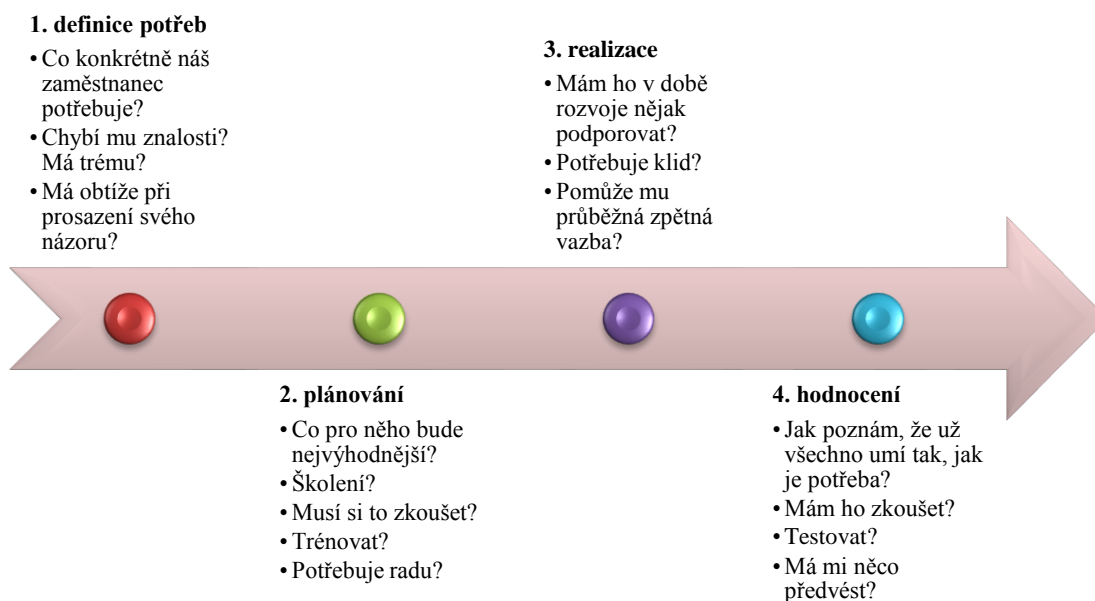
### 2.5.3 Speciální rozvojové programy:

- pojišťovnácká akademie,
- programy pro zaměstnance s vysokým potenciálem – talent program,
- program pro klíčové zaměstnance,
- program pro absolventy.

### 2.5.4 Rozvojové programy na míru:

- podle specifického zadání pro tým či větší skupinu zaměstnanců (může obsahovat skladbu více rozvojových aktivit; zpravidla při změnách nebo projektu).

Obrázek 3: Nastavení osobního rozvojového plánu



Zdroj: Interní materiál České pojišťovny

## 2.6 eDoceo - Learning Management System

eDoceo je již několik let úspěšně využíván Learning Management System pro vzdělávání zaměstnanců České pojišťovny. Tento systém nahradil méně všestranný systém Tutor, který fungoval převážně jako rezervační systém pro eLearningové kurzy.

Systém eDoceo umožňuje vybírat si, přidělovat, absolvovat, hodnotit a spravovat klasické i eLearningové kurzy.

Jednotlivým uživatelům slouží jako přehledná databáze rozestudovaných a absolvovaných kurzů, nebo pro přehled vypsáných a pořádaných kurzů.

Systém sjednocuje data v oblasti vzdělávání v rámci ČP, automatizuje úkony v rámci organizace školení a zjednodušuje operativní činnosti, jako jsou správa katalogu kurzů, automatické přidělování kurzů pro nově nastupující zaměstnance apod.

Všechny kurzy jsou řazeny do jednotlivých kategorií, podle typu kurzu, nebo podle cílové skupiny:

- centrální kurzy,
- manažerský rozvoj,
- osobnostní rozvoj,

- pojišťovácká akademie,
- profesní rozvoj,
- eLearningové kurzy,
  - e-kurzy MS Office 2010
  - produktové kurzy
  - povinné kurzy
  - e-kurzy MS Office 2007
  - ostatní kurzy
  - testy
- kurzy OS (určené pro obchodní službu),
  - podzimní ofenzíva
- kurzy SK (určený pro útvar služeb klientům),
  - poznej SK
- kurzy LPU (určené pro likvidaci pojistných událostí),
  - školení
  - závěrečný kvíz
  - kurzy „školka“
  - denní kurzy
- kurzy KC (určené pro útvar klientského centra).

Jakmile si uživatel, uchazeč vybere vypsáný kurz, tlačítkem si kurz přidělí a systém automaticky vygeneruje několik oznámení, které přijdou formou e-mailové zprávy. Jedno oznámení přijde žadateli o kurz, pomocí kterého, je uchazeč informován o rezervaci kurzu do doby, než je jím vybraný kurz schválen liniovým manažerem a HR pracovníkem.

Druhé oznámení přijde liniovému manažerovi ke schválení, nebo odmítnutí požadavku o absolvování kurzu jeho podřízeného. Po schválení požadavku na kurz manažerem, obdrží uchazeč e-mailovou zprávu o schválení přidělení a poté elektronickou pozvánku na účast vybraného kurzu do kalendáře.

Pokud manažer absolvování kurzu odmítne, je uchazeč o zamítnutí jeho žádosti okamžitě informován.

## **3 VZDĚLÁVÁNÍ LIKVIDÁTORŮ NEŽIVOTNÍHO POJIŠTĚNÍ V ČESKÉ POJIŠŤOVNĚ**

### **3.1 Nábor nových zaměstnanců**

Nástupní den se koná vždy 1. pracovní den v měsíci v lokalitách klientského střediska Praha nebo Brno. Nástupního dne se účastní všichni nově nastupující zaměstnanci. Zaměstnanci, kteří nastupují v průběhu měsíce, se účastní nejbližšího nástupního dne, ale je možné využít i možnost účastnit se nástupního dne před samotným nástupem.

Program nástupního dne

- informace o pracovní smlouvě,
- podpisy pracovních smluv,
- přivítání vedením společnosti,
- o České pojišťovně a.s.,
- jak je u nás a jaké hodnoty uznáváme,
- nulová tolerance k podvodům,
- Česká pojišťovna = jednička na trhu,
- péče o zaměstnance,
- IT okénko v praxi,
- manažerské okénko (v případě nástupu nového manažera).

Po absolvování nástupního dne se druhý den nového zaměstnance ujme příslušný liniový manažer a uvede zaměstnance na pracoviště mezi ostatní kolegy.

### **3.2 Adaptační trénink**

Cílem adaptačního tréninku je seznámit účastníky se záměry a cíli útvaru Služeb klientům a se způsoby jejich naplňování. Dále se účastník seznámí s organizační strukturou, činností jednotlivých útvarů a získá přehled o produktech České pojišťovny a.s.

Absolvent adaptačního tréninku dokáže zodpovědět základní otázky k důležitým zákonům a naučit se používat pojmy, související s pojišťovnictvím.

Vzhledem k tomu, že se jedná o nově nastupující zaměstnance, jsou obsahem kurzu i základní informace o intranetu a důležitých aplikacích a systémech.

### **3.3 Plán adaptačního tréninku**

#### **Místo konání adaptačního tréninku**

- KS Praha,
- KS Brno.

#### **Čas realizace**

- 14 hodin

#### **Cílová skupina**

- nově nastupující zaměstnanci, s největší pravděpodobností mladí lidé, absolventi bez předchozích pracovních zkušeností, nebo s minimální praxí,
- ženy i muži zastoupení ve stejném poměru.

#### **Organizační forma výuky**

- skupinová a kooperativní,
- hromadná,
- individualizovaná.

#### **Vyučovací metody**

- prezentace,
- přednáška,
- řízená diskuze,
- skupinová práce,
- případové studie,
- hraní rolí.

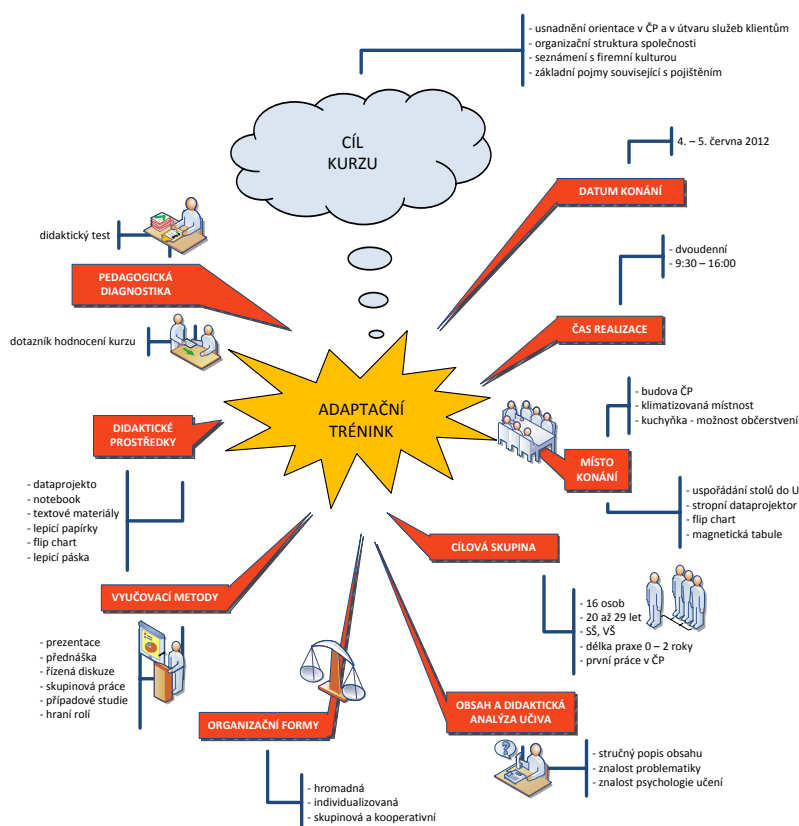
#### **Didaktické prostředky**

- dataprojektor,
- notebook,
- videozáznam,

- textové materiály,
- barevné lepicí papírky,
- flip,
- fixy,
- lepicí páska.

### 3.4 Pojmová mapa

Obrázek 4: Pojmová mapa



Zdroj: autor práce

#### 3.4.1 Profil lektora

Adaptačního tréninku se účastní dva lektori – trenér komunikačních dovedností (interní trenér) a metodik školitel neživotního pojištění.

Na oba lektory jsou kladeny vysoké osobnostní, odborné psychosociální požadavky. Lektori se musí být schopni vžít do pocitů nastupujících lidí, kteří přicházejí, s největší pravděpodobností, poprvé do styku se zaměstnaneckým poměrem a nemají tudíž žádné

pracovní zkušenosti. Mohou si připadat ztraceni, mohou pochopitelně pociťovat obrovský strach z neznáma nebo ze selhání. Nevědí, co se od nich očekává, a tím pádem přicházejí pod velkým psychickým stresem.

Lektor (trenér, školitel) musí nastolit uvolněnou a příjemnou atmosféru, prolomit ledy vzájemným seznámením a umožnit pochopit účastníkům, že byli vybráni pro jejich schopnosti, či vědomosti a jsou důležití, a to nejen při úvodním školení, ale i během celé kariéry.

Tito lektoři jsou také první, kteří nové nastupující seznámí se základními rysy firemní kultury a tím pádem musí tuto firemní kulturu reprezentovat.

Dále musí lektor výborně ovládat komunikační a prezentační dovednosti, ovládat základy andragogické metody a principy, umět využívat prezentačních pomůcek vizualizace přednášeného pro lepší a snadnější zapamatování.

Tyto schopnosti a dovednosti musí splňovat, jak trenér komunikačních dovedností (který se tréninku účastní), tak také metodik školitel neživotního pojištění. Na něj jsou, mimo výše zmíněných požadavků, kladeny ještě odbornostní nároky na znalost jednotlivých procesů napříč útvaru Služeb klientů.

### **3.4.2 Plán adaptačního tréninku**

#### **1. den**

9:00 – 9:30	úvod představení programu, náplň a organizace dne pravidla představení trenéra a účastníků
9:30 – 9:40	historie a současnost útvaru Služeb klientům
9:40 – 9:50	přestávka
9:50 – 10:10	host SK
10:10 – 10:40	měření spokojenosti klienta
10:40 – 10:50	přestávka
15:50 – 12:40	organizační struktura SK, činnost úseků, procesy úseků a jejich návaznost Kariéra v ČP



12:40 – 13:40	oběd
13:40 – 14:25	exkurze po budově
14:25 – 14:35	přestávka
14:35 – 15:35	produkty ČP
15:35 – 15:45	přestávka
15:45 – 16:15	digitální archiv
16:15 – 16:30	závěr

## **2. den**

9:00 – 9:20	zahájení
9:20 – 10:30	zákony a základní pojmy, pojem pojišťovna
10:30 – 10:40	přestávka
10:40 – 11:40	intranet
11:40 – 11:50	přestávka
11:50 – 12:30	aplikace Outlook
12:30 – 14:00	závěr

Informace k následujícímu nástupnímu dni

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 4 CÍL PRŮZKUMU

### 4.1 Definice problémů a cílů průzkumu

Metody vzdělávání likvidátorů České pojišťovny zaznamenaly za poslední dva roky velké změny, od strohého předávání informací po názornou a kreativní metodu výuky, která nové likvidátory do školení více zapojí a dává jim pocit, že se na výuce přímo podílí. Výuka se nyní stala plná názornosti

Úkolem praktické části je detailní rozbor školení likvidátorů neživotního pojištění, srovnání dřívějšího způsobu zaškolení s novými metodami, které zvolila Česká pojišťovna. Práce se zaměří zvláště na nové metody vzdělávání, jejich úskalí, výhody a hledání dalších možností, které by napomohly k ještě efektivnějšímu způsobu zaškolení. K tomu by mělo napomoci vyhodnocení dotazníku, který bude předložen několika skupinám účastníků vzdělávání, tedy nejen těm, kteří se vzdělávání přímo účastní, jako jsou nově nastupující likvidátoři, školitelé a trenéři, ale rovněž ti, kteří se procesu školení přímo neúčastní, ale metody a obsah školení je pro ně stejně důležité. Tím máme na mysli ty, kteří školením prošli, jsou zařazení v jednotlivých týmech a nyní vykonávají svou práci likvidátora již samostatně. Stejně tak se průzkumu zúčastní i přímí, liniový manažeři, tedy vedoucí jednotlivých likvidačních týmů.

### 4.2 Pracovní hypotéza

Pro sestavení pracovních hypotéz musíme položit ty správné otázky, které by nám dopomohly k odpovědím, pomocí kterých bychom byli schopni zhodnotit nynější způsob vzdělávání nových likvidátorů a pomocí kterých bychom mohli nastavit nový, optimální plán vzdělávání likvidátorů.

**Hypotéza č. 1:** Nový přístup ke vzdělávání likvidátorů ve „školce“ je efektivnější, než původní, tedy vzdělávání po vstupním zaškolení vlastním týmem.

**Hypotéza č. 2:** Vzdělávání se po absolvování školky cítí při začlenění do týmu jistěji a odborně způsobileji.

**Hypotéza č. 3:** Vedoucí týmu je s absolventy školky spokojenější.

**Hypotéza č. 4:** Vedoucí týmu vnímají „hotové nováčky“ jako někoho, kdo je samostatný a nepotřebuje výraznou péči.

Tyto hypotézy byly takto sestaveny proto, abychom zjistili spokojenost jak samotných likvidátorů, ale v hlavní řadě příslušných vedoucích týmu. Je nadmíru důležité, aby likvidačním týmům „školka“ poskytla co největší komfort, spočívající v přípravě „hotových likvidátorů“, zároveň poskytla pocit jistoty nováčkům a pomohla odbourat nejistotu a strach z možného selhání nebo obavy z možného zdržování zkušených likvidátorů.

## 5 PRACOVNÍ PRŮZKUM

Nově nastupující zaměstnanec na pozici likvidátora absolvuje, společně s ostatními novými zaměstnanci, nástupní den, na kterém se ho ujmu pracovníci HR oddělení. Tady jsou nováčci seznámeni s obecnými informacemi, jako jsou například informace, vztahující se k pracovní smlouvě, historie České pojišťovny, nebo s hodnotami, které Česká pojišťovna uznává. Po tomto nástupní dni noví likvidátoři absolvují dvoudenní školení, tzv. „adaptační trénink“.

Adaptačního tréninku se ujímají dva odborní školitelé – interní trenér komunikace a metodik školitel. Do tohoto tréninku jsou zařazeni všichni noví zaměstnanci, kteří nastupují do útvaru služeb klientům, což jsou kromě likvidátorů ještě pracovníci klientského centra, pracovníci do oddělení plateb, pro útvar správy nemovitostí nebo správy budov.

Během těchto dvou adaptačních dní jsou nováčci seznámeni s poněkud podrobnějšími informacemi, týkající se organizační struktury útvaru služeb klientům, činností jednotlivých úseků, procesy, kterými se jednotlivé útvary zabývají a jejich vzájemnou provázaností. Dále noví zaměstnanci absolvují exkurzi po budově České pojišťovny, jsou seznámeni se základními produkty, které Česká pojišťovna svým klientům nabízí, naučí se orientovat v zákonech a pojmech, vztahující se k pojišťovací činnosti, ale i s možností karierního růstu v rámci společnosti nebo si osvojí základní orientace v podnikovém intranetu.

### 5.1 Rozbor pracovních pozic

V následujícím rozboru pracovních pozic bude přesně definovaná pracovní náplň jednotlivých účastníků školení. Školitelů, tedy metodiků školitelů, trenérů komunikačních dovedností, disponenta neživotního pojištění a těch, kteří jsou vzdělávaní, tedy likvidátorů, likvidátorů přípravářů, koncových likvidátorů, likvidátorů specialistů a koncových likvidátorů.

#### 5.1.1 Likvidátor neživotního pojištění

Úkolem likvidátora je naplnit očekávání klientů při vyřizování jejich pojistných událostí a požadavků a zároveň dodržovat veškerá pravidla likvidace, zaměřená hlavně na

úspory nákladů na pojistná plnění. Cílem jeho práce je co nejlépe s klientem komunikovat na odborné, profesionální úrovni, ale i v té lidské rovině, ať již se jedná o pojištěného, či kolegu ve firmě.

Úzce spolupracuje s úsekem průmyslového pojištění, ale i ostatními útvary, hlavně pak v době kalamit, kdy pomoc celé firmy opravdu potřebuje.

Česká pojišťovna, aby plně pokryla požadavky klientů a zároveň nároky splnila profesní nároky, kladené na pozici likvidátora, hierarchicky odstupňovala pozici likvidátora podle potřebných kompetencí.

- zabezpečení registrace a centrální likvidace běžných pojistných událostí,
- zabezpečení centrální likvidace segmentovaných pojistných událostí (podle typu vozidla, spolupracujících subjektů, klientů, typů poškození apod.),
- pro segmentované pojistné události zajištění, pomocí neustálého rozvoje odbornosti pracovníků; sledování nových trendů a technologií optimálních řešení procesu likvidace pojistných událostí z pohledu nákladů na pojistné plnění předává zpětnou vazbu a nově odzkoušené procesy do standardní likvidace k plošnému zavedení do všech segmentů škod,
- identifikace podezřelých pojistných událostí, úzká spolupráce s odborem řízení nákladů na pojistné plnění,
- zabezpečení vztahů k orgánům společnostem ovlivňujícím výši plnění, způsob hodnocení škod (policie, autoopravny, soudy, znalci apod.),
- zabezpečení dodržování pravidel s ostatními odbory úseku i ostatními organizačními útvary,
- zajištění dolikvidace ze starých pojistných událostech,
- vyřizování stížností klientů,
- návrh koncepce rozvoje svěřené oblasti.

### **5.1.2 Likvidátor přípravář**

- vedení administrativní agendy spojené s likvidací a přípravou pojistné události k dalšímu zpracování,
- likvidace jednoduchých pojistných událostí,

### **5.1.3 Likvidátor**

- správa agendy, týkající se likvidace pojistných událostí životního, úrazového, nemocenského a cestovního pojištění,
- prověření nároku na pojistné plnění,
- zpracování škodních případů,
- komunikace s lékaři (ošetřujícími a smluvními),
- spolupráce s asistenční službou,
- provádění elektronické a telefonické komunikace,
- výplata pojistného plnění, jejich krácení, zamítání,
- vedení, archivace a správa škodních spisů,
- vyřizování stížností a odvolání klientů.

### **5.1.4 Koncový likvidátor**

- výpočet stropní ceny opravy/náhrady škody složitých pojistných událostí,
- likvidace a revize náročných postihů.

### **5.1.5 Likvidátor specialista**

- likvidace a revize náročných pojistných událostí a uplatňování náročných postihů.

### **5.1.6 Koncový likvidátor specialista**

- výpočet stropní ceny opravy/náhrady škody u velmi složitých pojistných událostí,
- likvidace a revize rozsáhlých a neobvyklých pojistných událostí,
- metodické vedení ve vymezených oblastech procesu likvidace pojistných událostí.

### **5.1.7 Metodik školitel**

- vytváří provozní metodiku pro likvidaci pojistných událostí,
- organizuje a provádí školení pracovníků,
- poskytuje uživatelskou podporu pro oblast likvidace pojistných událostí,
- spolupráce s odbornými úseky centrály,
- zadávání požadavků na změny provozních systémů.

### **5.1.8 Trenér komunikačních dovedností**

- vede trénink provozních aplikací, produktů a procesů,
- příprava školicích materiálů.

### **5.1.9 Disponent v oblasti neživotního pojištění**

- vedení vymezených úseků likvidace pojistných událostí v neživotním pojištění včetně vykonávání odborných činností,
- poradenská a kontrolní činnost,
- vyřizování stížností,
- zaškolování nových pracovníků,
- rozhodování o odborné způsobilosti likvidátorů.

### **5.1.10 Vrchní disponent pojištění**

- metodické vedení likvidace pojistných událostí,
- kontrolní činnost,
- vyřizování stížností nejnáročnějších nadlimitních pojistných událostí,
- zaškolování nových pracovníků,
- rozhodování o odborné způsobilosti likvidátorů,
- účast na tvorbě nových pojistných produktů.

## **5.2 Přístupy ke vzdělávání likvidátorů v České pojišťovně**

Přístup a metodika vzdělávání likvidátorů prošla v posledních několika letech velkými změnami. Zásadně byla ovlivněna změnou samotného způsobu likvidace, kdy se likvidace pojistných událostí centralizovala (byla vytvořena dvě střediska – klientská centra a likvidátoři byli rozděleni na ty, kteří pouze sedí u svého PC a osobně do kontaktu s klientem nemohou přijít a na ty, kteří přicházejí do kontaktu s klientem – tzv. mobilní technici, kteří však nelikvidují, pouze mají za úkol pojistnou událost nafotit, zdokumentovat a elektronicky zaslat specializovanému likvidátorovi), přešlo se od papírových spisů pojistné události k digitálnímu způsobu zpracování dokumentů a archivace, k vytvoření likvidačního počítačového systému TIA. Tyto změny mají za úkol nastavení jednotné likvidace, jednotných likvidačních procesů a postupů, zrychlení

likvidace pojistných událostí, zajištění transparentnosti likvidace, zamezení možným pojistným podvodům ze strany zaměstnanců a samozřejmě i digitalizace všech dokumentů pro snadný přístup ke spisu a vyhledávání ve spisech pojistných událostí.

Česká pojišťovna vytvořila dvě hlavní klientská centra a to v Praze a v Brně. To znamenalo, že se museli dosavadní likvidátoři rozhodnout, zda se do této centralizace zapojí a přesunou se do těchto hlavních center. Mnozí si tuto změnu nemohli dovolit, neboť se nemohli přestěhovat nebo na celý pracovní týden opustit své rodiny, přestože Česká pojišťovna těmto zaměstnancům zajistila v Praze nebo v Brně ubytování.

Vzhledem k tak velké změně ve způsobu likvidace, došlo k masovému proškolení, kterého se museli účastnit všichni likvidátoři a zaměstnanci klientských center. Zároveň s postupným zaškolením docházelo k neustálému vývoji systémových aplikací a tím pádem k novým změnám v jejich funkčnosti, na což navazovalo další proškolení.

V posledních pěti letech se situace stabilizovala natolik, že průběžné proškolení likvidátorů bylo vázáno změnami zákonů nebo v metodice likvidace a kompletním proškolením procházeli pouze noví, nastupující likvidátoři. Vzhledem k této situaci, musela nutně pozice metodika školitele projít zásadní změnou.

### **5.2.1 Vzdělávání v týmu**

Ačkoliv nový člen týmu prošel řadou odborných školení, v tomto typu začlenění se především počítalo s tím, že se nový člen týmu učil od svých týmových kolegů, že se bude jednoduše chovat tak, jak od ostatních odpozuje. Což s sebou neslo přirozeně velká rizika, a to jak spojená s chybnými osvojenými návyky stylu práce, tak třeba i tím, že se stávající likvidátoři snažili, a bohužel stále občas snaží, si svou práci maximálně zjednodušit a nezřídka kdy tak obcházel metodické pokyny a normy.

Nováček tedy, po absolvování adaptačního dne, nastoupil přímo do svého týmu, do kterého si ho příslušný vedoucí týmu vybral. Jeho vedoucí se pak musel postarat o kompletní zajištění všech náležitostí spojených s jeho nástupem. To znamená, zajištění pracovních pomůcek, počítače, telefonního přístroje, zajistit potřebné přístupy, na osobní zaměstnaneckou ID kartu apod. To samozřejmě zabralo spoustu času a vedoucí týmu se pak nemohl věnovat svým pracovním povinnostem manažera v rámci svého týmu.



Poté, co tedy nový člen nastoupil do týmu, ujal se ho zpravidla nejzkušenější likvidátor, který začal nováčka seznamovat s likvidačním procesem. Zároveň byl osloven tým metodiky s tím, že je třeba pro nový nástup zajistit všechna potřebná odborná školení. Vzhledem k tomu, že metodici v týmu metodiky pracovali nejen jako školitelé, ale zároveň jako tvůrci metodických procesů a postupů, dost často se stávalo, že se pro své momentální pracovní vytížení na projektech nemohli novým zaměstnancům ihned věnovat. To mnohdy zapříčinilo to, že tak nováček seděl prvních pár dní v týmu s tím, že se mu nemohl nikdo kvalitně věnovat, sám se cítil značně nepohodlně a i samotný celý tým tak byl touto nastalou situací značně zatížen.

Jakmile se nováčka ujal tým metodiky, prošel pak tento nový zaměstnanec několikadenním školením právních předpisů, produktovým školením, školením v likvidačním systému TIA, digitálního archívu a školením dalších expertních systémů, procesem registrace škod, procesem likvidace a školením na výpočty pojistného plnění.

Po absolvování tohoto zaškolovacího kolečka se vrátil jako proškolený do svého týmu, kde se ho znovu ujal zkušený likvidátor a pod něhož dohledem začal nováček sám likvidovat škody.

Z výše uvedených odborných školení je zřejmé, že nový zaměstnanec neměl mnoho možností si z absolvovaných školení odnést mnoho zažitých informací a rozhodně nenabyl žádných profesních dovedností. Přestože mu tedy byly vstupní odborné informace předány, jeho „dohlížející“ kolega musel znovu mnoho informací opakovat a prakticky znovu učit. Velice tedy záleželo na odborných a osobnostních schopnostech tohoto mentora, neboť na základě předaných informací a zkušenostech, byl nováček zaškolen a naučen likvidovat. Bohužel s těmi správnými postupy absorboval i nemalou část špatných návyků nebo dokonce chybných postupů. V každém případě docházelo tak ke školení „za pochodu“ s nedostatečnou možností zpětné kontroly, opakovaného prozkoušení a tím i nízkou kvalitou potřebného zaškolení.

Pozice likvidátora je velice náročná na koordinaci jednotlivých kroků ve struktuře pojistné události, na dobrou znalost práce s PC a znalost likvidačních programů. A vzhledem k tomu, že likvidátor telefonicky komunikuje s klientem, jsou na tuto pozici kladeny vysoké nároky z hlediska odolnosti vůči stresu a velký důraz je kladen na komunikační dovednosti.

Vhledem k těmto zásadním nedostatkům a vzhledem k jasným nevyhovujícím podmínkám pro všechny strany (pro hladký chod týmu, pro lepší psychický komfort nastupujícího likvidátora, v neposlední řadě i pro samotného klienta České pojišťovny a pro pojišťovnu jako takovou), přistoupilo vedení týmu metodiky k hledání řešení optimálního východiska a navržení nové metodiky vzdělávání.

### **5.2.2 Zavedení týmu „školka“**

Důležitou změnou v pohledu na proces vzdělávání bylo uvědomění si, že tým likvidace, společně s nastupujícím nováčkem, je vnitřním klientem, kterému je třeba poskytnout takový servis, který by uspokojil potřebu likvidačního týmu, zajistil hladký chod likvidace a poskytl nastupujícímu nováčkoví maximální komfort při školení.

Tým školky je strategicky umístěn v obou klientských centrech, v Praze a v Brně. Zde má každá skupina přiděleného svého mentora.

Nováček po absolvování celého zaškolení, musí do týmu odcházet jako „hotový“ likvidátor, který má základní znalosti a osvojeny všechny potřebné dovednosti potřebné pro práci likvidátora. Dalším aspektem osobního komfortu nového likvidátora je bezesporu to, že jeho zaškolení probíhá v týmu ostatních nováčků, bez ohledu na to, zda nastoupili stejně, nebo trochu dříve než ten který nováček. Všichni v týmu školky pracují pod neustálým vedením minimálně jednoho zkušeného metodika, který je po celou dobu jejich zaškolení jejich oporou. Nemusí se tak nikdo stydět kdykoliv se zeptat, nechat si vše znovu vysvětlit a se vším poradit.

Další důležitou skutečností je to, že nováčci do týmu odcházejí bez jakýchkoliv chybných návyků v postupech likvidace, nezkaženi přenesenými zlovyky od zkušených likvidátorů.

Nutno zmínit, že se tým školky postará o všechny administrativní náležitosti a personální kroky, spojené s nástupem nového zaměstnance. Což výrazně uleví příslušnému vedoucímu týmu, do kterého nováček nastupuje.

### **5.3 Výběr nováčka a jeho zkušební doba**

Na výběrovém řízení na pozici likvidátora se kromě personalisty, příslušného vedoucího likvidačního týmu, podílí i vedoucí týmu metodiky, který pomáhá zhodnotit, zda je kandidát pro tuto pozici vhodný.

Úspěšný kandidát na tuto pozici nastupuje do nově vytvořeného týmu školky a do likvidačního týmu přechází až po absolvování všech školení, které probíhá po dobu třech měsíců. Během této doby by nováček měl být schopný samostatně likvidovat bez zásadní pomoci ostatních.

Zkušební doba je nového likvidátora sjednána na dobu určitou, šest měsíců, se zkušební dobou tři měsíce. Pokud se do této doby nebude schopen začlenit do týmu, je s tímto zaměstnancem rozvázán pracovní poměr, nebo jeho pracovní smlouva již není prodloužena.

#### **5.3.1 Organizace školy**

Tým školky funguje jako jednotřídka, tzn., že spolu pracují jak ti, nově nastoupení, tak i ti, kteří jsou v týmu dva a tři měsíce.

Jednotlivé škody (pojistné události), přidělují každému vedoucímu týmu jmenovitě s ohledem na obtížnost jednotlivých škod.

#### **5.3.2 Náplň školení školky**

V týmu školky se nováčci naučí:

- seznámí se s prací kolegů v klientském servisu,
- právní předpisy,
- absolvuje stáž u operátora klientského servisu a mobilního technika,
- produktové školení,
- školení na práci v TIA a digitálním archivu,
- zásady komunikace s klientem,
- proces likvidace,
- školení na práci s expertními výpočetními systémy,
- registrace pojistné události,

- výpočet pojistného plnění.

### 5.3.3 Kontrolní mechanismy

V průběhu třech zaškolovacích měsíců, jsou nováčci pravidelně testováni ze svých znalostí, které nabyli během školení. Pomáhá to upevnit si svoje znalosti, prohloubit je a zamezit možnému nepochopení.

Nováčci jsou schopni sami likvidovat přidělené škody, ty jim jsou pravidelně kontrolovány a případné chyby okamžitě vysvětleny a napraveny.

Týmu nováčků jsou nastaveny jiné SLA (měřitelná hodnota, kterou musí každý likvidátor splnit – například počet zlikvidovaných pojistných událostí), stejně tak nejsou ještě zahrnuti do hodnocení na základě měření spokojenosti klientů (NPS).

Obrázek 5: Možnosti sledování



Zdroj: Interní materiál České pojišťovny

## 5.4 SWOT analýza

Název SWOT se skládá z prvních anglických slov pro slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby. Tedy:

S – Strengths (silné stránky)

W – Weaknesses (slabé stránky)

O – Opportunities (příležitosti)

T – Threats (hrozby).

SWOT analýza je atraktivní metoda, pomocí které se identifikují slabé a silné stránky, příležitosti, či hrozby konkrétního zkoumaného objektu, nebo situace. SWOT analýza je efektivním nástrojem při plánování, přípravě průzkumu nebo nového projektu.

Obrázek 6: Model SWOT analýzy



Zdroj: autor práce

#### **5.4.1 Příprava SWOT analýzy**

Pomocí SWOT analýzy pokusíme rozebrat metodiku a způsob práce týmu školka. Pokusíme se podívat na jeho výhody, pokusíme se odhalit slabá místa této koncepce vzdělávání a pokusíme se najít další možnosti, které se otevírají.

Tabulka 1: SWOT analýza koncepce školky

<p><b>SILNÉ STRÁNKY</b></p> <p>provázanost a posloupnost jednotlivých školení  okamžité zaškolení po nástupu do týmu školky  pocit jistoty, pramenící z klidného prostředí školky (absence stresového prostředí v likvidačním týmu)  pocit, že kolem sedí lidé se stejnými znalostmi  možnost kdykoliv se na cokoliv zeptat bez pocitu, že někoho zdržují  učí se pracovat podle správných metodických pokynů  nezatěžování likvidačních týmů  chyby nováčků nemají vliv na jejich ohodnocení  zajištění personálních náležitostí spojených s nástupem nového zaměstnance</p>	<p><b>SLABÉ STRÁNKY</b></p> <p>více teorie, než praxe  pomalejší začlenění do praxe  kromě školitele se nováčci nemají na koho obrátit se žádostí o radu  nulová možnost vydělat si víc, než je základ  po zaškolení přesunem do jednotlivých týmů musí změnit kolektiv  zaučení v klidném prostředí nepřipraví na stresující praxi (nejsou naučeni pracovat pod tlakem)</p>
<p><b>PŘÍLEŽITOSTI KE ZLEPŠENÍ</b></p> <p>vyčlenění více času metodiků pro práci ve školce  začlenění obtížnějších škod do restantu nováčků (povede k většímu profesním znalostem)  možné exkurze (autoopravny apod.)  více názornosti při výuce  průběžné ověřování znalostí</p>	<p><b>HROZBY</b></p> <p>nedostatek financí (problém financování školky)  hrozí odchod nováčků z důvodů nízké mzdy v době zaškolení  v případě, že nebude realizován nový nástup nováčků, školitelé nebudou dostatečně vytížení</p>

Zdroj: autor práce

## 5.5 Dotazníkové šetření

Pomocí dotazníku oslovíme čtyři základní skupiny, kterým položíme strategické otázky pro posouzení efektivnosti nového způsobu v týmu školky.

V první řadě oslovíme ty, kteří jsou momentálně do týmu školky začlenění. Zeptáme se jich, jak se v týmu cítí a jaké cítí výhody této formy zapracování. Aby byly otázky relevantně zodpovězeny, vybereme jen ty, kteří jsou ve školce více než dva měsíce. Budou tedy s pracovním procesem již dobře seznámeni a budou schopni odpovědět jak

na způsob poskytnuté výuky, tak i péči, která jim je v průběhu jejich působení v týmu poskytována.

Druhá skupina se zaměří na likvidátory, kteří školku již prošli a nyní jsou začleněni do jednotlivých likvidačních týmů. Zde nás bude zajímat pohled již skutečných likvidátorů, na to, co jim školka přinesla a zda cítili snadné začlenění do svých týmů.

Třetí skupinou oslovenou skupinou budou vedoucí likvidačních týmů, jejich pohled na nováčky přicházející z týmu školky a jejich srovnání s těmi, kteří, školku neprošli. U této skupiny oslovených nás budou odpovědi velice zajímat, neboť vedoucí týmu byli paradoxně proti zavedení týmu školky. Jejich nesouhlas odůvodňovali tím, že přestože nováčci prošli kompletním zaškolením, musí mít přiděleného zkušeného likvidátora, který je znovu povede.

Čtvrtá skupina byla do dotazníku zařazena po delším zvažování. Jedná se likvidátory, kteří prošli původní metodou školení, tedy byli zaškoleni přímo v likvidačním týmu. Obava z jejich zařazení do oslovených pramenila z toho, že práci školky znají jen z doslechu a nemohou tedy její výhodu, či nevýhodu posoudit. Dalším otázkem bylo to, zda se na nováčky školkaře nedívají s lehkým despektem, neboť jim jsou připraveny daleko příznivější podmínky, než ty, které měli oni. Přesto by jejich názor měl být zde uveden a může se stát velice přínosným.

### **5.5.1 Dotazník**

Otázky pro dotazník byly sestaveny po konzultacích s vedoucími likvidačních týmů a jednotlivými metodiky, kteří se na zaškolování nováčků podílí. Jejich názory a rady se staly velkou oporou pro zvolení těch správných otázek, vedoucích k vyvrácení, či potvrzení stanovených hypotéz.

Dotazník, jako takový, je vytvořen v aplikaci SharePoint. Tato aplikace umožní snadnou distribuci mezi jednotlivé oslovené skupiny a zároveň pomůže velice přesně a rychle zodpovězené otázky vyhodnotit.

**Pro dotazník byly použity následující otázky:**

**Pro nováčky:**

- 1) Co považujete za největší přínos a výhodu nástupu do týmu školky oproti přímému nástupu do týmu likvidace?
  - nemusím se bát, že něco pokazím
  - mám pocit, že „v tom“ nejsem sám
  - není mi hloupé ptát se několikrát za sebou
  - nezdržuji ostatní v týmu
- 2) Myslíte, že by pro vás bylo lepší nastoupit přímo do týmu likvidace?
  - ano ..., pokud ano, tak proč?
  - ne
- 3) Jaká by měla být podle Vás optimální doba přípravy na likvidátora v týmu školky?
  - 1 – 2 měsíce
  - 3 měsíce
  - 4 měsíce
  - více
- 4) Pro která školení byste potřebovali více času?
  - systém TIA
  - produktové školení
  - pohledávky
  - platby
  - komunikační dovednosti
  - školení na výpočty
  - expertní systémy
- 5) Které školení si myslíte, že by se dalo vynechat?
  - systém TIA
  - produktové školení
  - pohledávky
  - platby
  - komunikační dovednosti
  - školení na výpočty



- expertní systémy
- 6) Které školení bylo pro Vás nejdůležitější?
- systém TIA
  - produktové školení
  - pohledávky
  - platby
  - komunikační dovednosti
  - školení na výpočty
  - expertní systémy
- 7) Jaká forma školení Vám nejvíce vyhovovala?
- forma společného čtení a rozebírání předpisů s konkrétními případy
  - forma krátkých školení, vždy na určité téma
  - forma učení jen a přímo na konkrétních případech
  - forma odpovědí na Vaše dotazy a k tomu připojení dalších informací na dané téma
- 8) Z čeho jste měli největší obavy při nástupu do likvidace?
- komunikace s klientem
  - registrace PU
  - posouzení a výpočet pojistného plnění
  - dodržení všech náležitostí spisu
  - zvládnutí systému TIA
  - obavy ze začlenění do týmu

**Otázky pro likvidátory, kteří prošli školkou:**

- 1) Jaké výhody s sebou nese nástup do nové práce prostřednictvím týmu školky?
- nemusím se bát, že něco pokazím
  - mám pocit, že „v tom“ nejsem sám
  - není mi hloupé ptát se několikrát za sebou
  - nezdržuji ostatní v týmu
- 2) Co bylo pro Vás největším přínosem ve školce?
- dostatek času na pochopení procesu likvidace
  - spolupráce s lidmi na stejné znalostní úrovni
  - vlastní odpověď

- 3) Co Vám naopak ve školce chybělo, a máte pocit, že tam mělo být?
  - vlastní odpověď
- 4) Jaká by měla být podle Vás optimální doba přípravy na likvidátora v týmu školky?
  - 1 – 2 měsíce
  - 3 měsíce
  - 4 měsíce
  - více
- 5) Z čeho jste měli největší obavy při nástupu do likvidace?
  - komunikace s klientem
  - registrace PU
  - posouzení a výpočet pojistného plnění
  - dodržení všech náležitostí spisu
  - zvládnutí systému TIA
  - obavy ze začlenění do týmu

**Otázky pro likvidátory, kteří neprošli školkou:**

- 1) Myslíte si, že nástup do likvidace bez školky má své výhody?
  - ano..., pokud ano, tak jaké?
  - ne
- 2) Kdybyste nastupoval/a jako nováček nyní, dali byste přednost přímému nástupu do týmu likvidace, nebo do týmu školky?
  - do týmu likvidace
  - do týmu školky..., pokud do týmu školky, tak proč?
- 3) Jaké výhody cítíte, že mají kolegové, kteří školkou prošli oproti Vám?
  - volná odpověď
- 4) Z čeho jste měli největší obavy?
  - komunikace s klientem
  - registrace PU
  - posouzení a výpočet pojistného plnění
  - dodržení všech náležitostí spisu
  - zvládnutí systému TIA
  - obavy ze začlenění do týmu

### **Otázky pro vedoucí týmu:**

- 1) V čem vidíte největší přínos, pokud přichází nový likvidátor z týmu školka, oproti přímému nástupu nováčka do týmu?
  - minimalizace časového zatížení členů týmu, kteří se museli nováčkovi věnovat
  - počáteční chybovost neovlivňuje výsledky a hodnocení týmu
  - zajištění personálních záležitostí mimo tým (ve školce)
  - přichází „hotový likvidátor“ s naučenými zásadami likvidace
- 2) Co Vás (Váš tým) nejvíce zatěžovalo v případě nástupu nováčka přímo do Vašeho týmu? (V případě,
  - snížení výkonu členů týmu, kteří se nováčkovi věnují
  - finanční dopad na tým v důsledku chybovosti nováčka
  - časové zatížení vedoucího týmu při zařizování organizačních záležitostí s nástupem nového zaměstnance
  - absence znalosti základních likvidačních termínů a postupů
- 3) Co schází nováčkům, přicházejícím z týmu školky?
  - práce se statistikami důležitými pro likvidaci
  - koordinace jednotlivých činností
  - práce pod stresem
  - výkonnost
  - práce na složitých škodách
- 4) Na co by měl být, v rámci školky, kladen největší důraz?
  - samostatnost
  - rozhodnost
  - komunikace s klientem
  - práce s expertními systémy
  - naučené zásady likvidace
  - schopnost dohledávat informace ve smlouvách a v metodických pokynech

### **5.5.2 Pozorování**

Pozorování je zaměřeno na členy týmu školka, tedy nováčky, na jejich chování během jejich zaškolování. Půjde nám především o zachycení komunikace mezi nimi a jejich školitelem, na komunikace mezi nimi samými a na telefonickou komunikaci s klientem. Převážně tedy půjde o vnější prožívání stresových situací, ke kterým dochází v novém prostředí, mezi novými lidmi, ale v první řadě při tak náročné práci likvidátora.

Dále se pozorování zaměří na práci metodika školitele, na jeho činnost a provázanost jednotlivých činností spojených s jeho pozicí.

## 6 SUMARIZACE PODKLADŮ A INFORMACÍ

### 6.1 SWOT analýza

Ze získaných výsledných informací SWOT analýzy vyplývá, že silnou stránkou zavedení týmu školky okamžité zaškolování nováčků po nástupu do týmu školky, provázanost a návaznost jednotlivých školení a vyřízení administrativních záležitostí, které vedoucí likvidačních týmů zdržovali od jejich práce. Z pohledu nováčků jde jistě o výhodu jakési „doby hájení“, kdy nejsou za chyby nijak postihováni, nemusí mít strach, že by ostatní kolegy zdržovali a vždy mají k dispozici zkušeného metodika, který je připraven na jejich dotazy odpovídat.

Jako slabší stránka se ukázalo být to, že po klidném prostředí školky hůře snáší tlak, spojený s likvidací v plném provozu likvidačního týmu, pomalejší začlenění do praxe a naprostá nemožnost vydělat si více peněz, než je jejich nástupní plat.

Jednoznačnou hrozbou se jeví skutečnost nízkého nástupního platu nováčků. Stává se (a zvláště pak u těch potencionálně schopnějších), že pro nízké platové ohodnocení odejdou nováčci ještě dříve, než se začlení do svých týmů, mají možnost svůj plat významně navýšit. Dalším problémem je nemožnost vytvoření finančních prostředků pro financování školky. Mzdy pro členy týmu jsou vytvářeny ze mzdových budgetů jednotlivých týmů a ze škod, které povinně likvidují jak metodici, tak i revidenti. Ti se se svou likvidací snaží odlehčit likvidačním týmům, aby tak zabránili pocitu, že likvidátoři pracují na nováčky.

Velká příležitost pro zlepšení se objevila v možnosti vyčlenění více času metodiků pro práci s nováčky. Školitelé jsou přehlčeni odbornostními problémy v otázkách likvidace a čas na práci s nováčky je tím omezen. Jako velká otázka zlepšení je začlenění obtížných škod do restantu likvidátorů, aby se seznámili nejen s těmi jednoduchými škodami. Usnadní jim to začlenění do provozu likvidačního týmu. Dále je třeba zmínit možnosti začlenění exkurzí pro snadnější pochopení některých praktických úkonů, větší názornost při výuce a samozřejmě zavedení průběžného ověřování znalostí.

## **6.2 Dotazník**

Na dotazník odpovědělo celkem 86 dotázaných. Jak bylo už zmíněno, pro zkvalitnění průzkumu a získání vypovídajících odpovědí, byl dotazník členěn do třech základních částí. Na část pro vedoucí týmu, na část pro nováčky, kteří jsou momentálně začleněni do týmu školky a na část pro odpovědi likvidátorů. Tato poslední část byla dále rozčleněna na ty likvidátory, kteří prošli školkou a na ty, kteří procesem zaučení prošli přímo v týmu. Tím jsme získali více úhlů pohledu a tím pádem ucelenější představu o vnímání vzdělávacích potřeb likvidace.

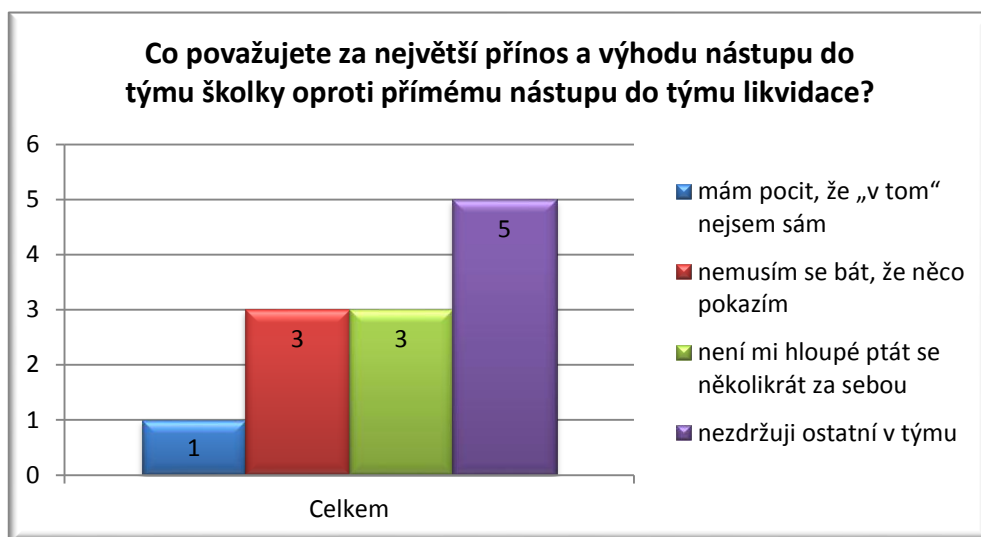
Z celkových 86 dotázaných odpovědělo na náš průzkum 12 současných nováčků, 59 likvidátorů a 15 vedoucích týmu.

### **6.2.1 Vyhodnocení dotazníku – současní nováčci**

- tento dotazník byl předložen všem současným likvidátorům v týmu školky
- jejich působení v týmu školy je jeden až dva a půl měsíce
- počet vyplněných dotazníků: 12
- vzhledem k počtu dotazníků bez dalšího členění
- všechny otázky byly povinné
- není-li uvedeno jinak, je možná pouze jedna odpověď

**Otázka č. 1:** Co považujete za největší přínos a výhodu nástupu do týmu školky oproti přímému nástupu do týmu likvidace?

Graf 1: Otázka č. 1 - nováčci

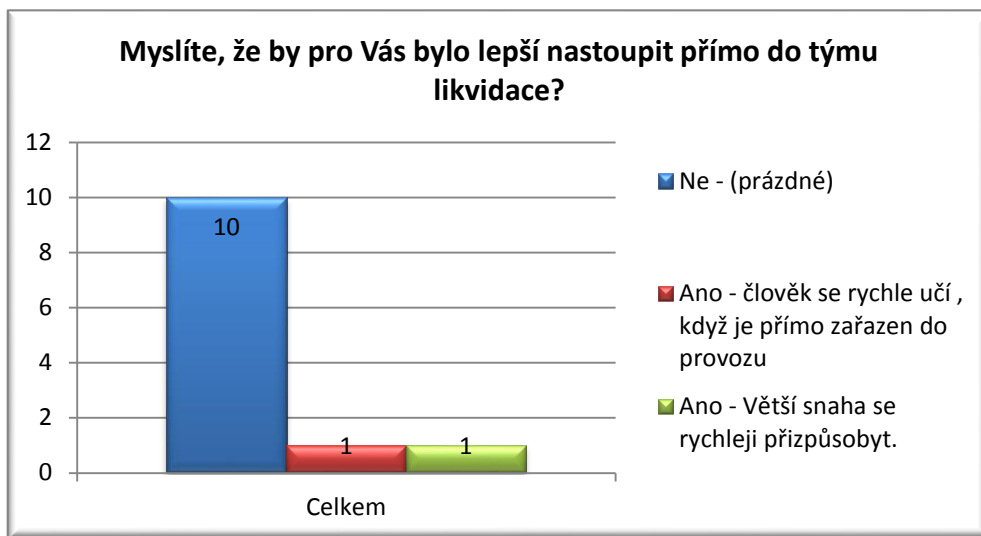


Zdroj: autor práce

Z odpovědí nováčků vyplývá, že se nejvíce obávají z možného zdržování ostatních členů v likvidačním týmu. Obavy, že nebudou postupovat při zaškolování v likvidaci správně, jsou stejně úměrné obavám položit tutéž otázku několikrát. Překvapivý je nízké zastoupení odpovědí na možnost „mám pocit, že v tom nejsem sám“. Znamená to, že nově nastupující ani tak nepotřebují cítit jistotu kolektivu lidí se stejnými znalostmi, jako spíše jistotu v opoře někoho, koho nebude zdržovat a kdo bude mít vyhraněný čas na jeho dotazy, byť jsou opakované.

**Otázka č. 2:** Myslíte, že by pro Vás bylo lepší nastoupit přímo do týmu likvidace?

Graf 2: Otázka č. 2 - nováčci

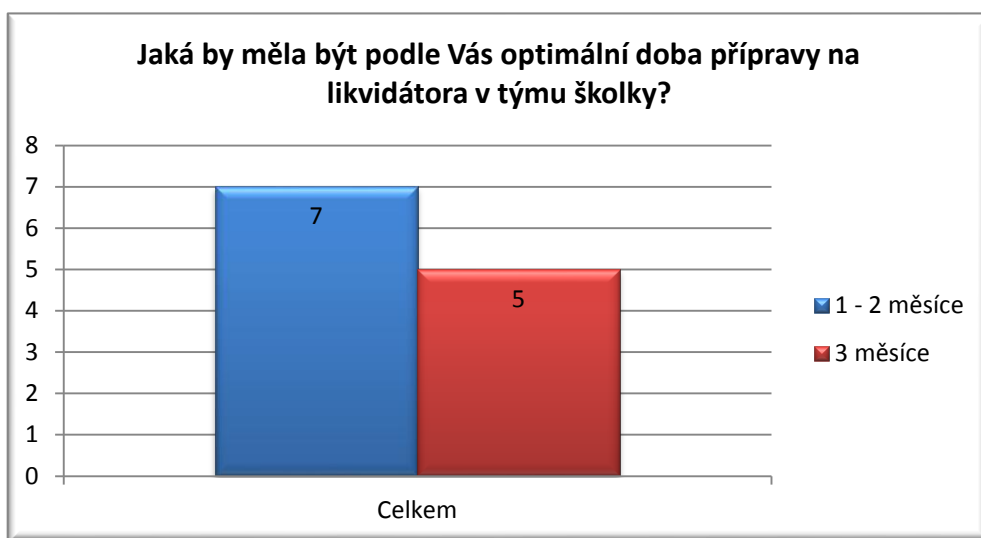


Zdroj: autor práce

Z odpovědí nováčků jasně vyplývá, že absolvování zaškolení v týmu školky dávají přednost před přímým nástupem do jednotlivých likvidačních týmů.

**Otázka č. 3:** Jaká by měla být podle Vás optimální doba přípravy na likvidátora v týmu školky?

Graf 3: Otázka č. 3 - nováčci



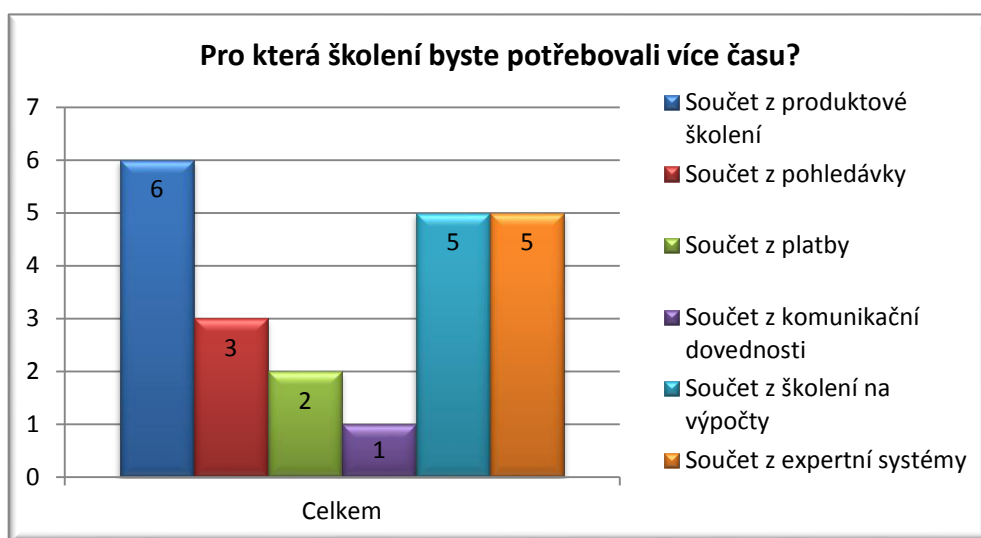
Zdroj: autor práce



Na otázku délky trvání zaškolení v týmu školky odpovídají překvapivě velice rozdílně od stávajících likvidátorů. Jak uvidíme ve vyhodnocení odpovědí na tutéž otázku likvidátory, vidí potřebu setrvávání ve školce nováčci daleko nižší. Je velice pravděpodobné, že důvodem jejich rozhodnutí bude to, že si nedokáží zatím představit, jak je pozice likvidátora náročná a co vše jeho činnost obnáší.

**Otázka č. 4:** Pro která školení byste potřebovali více času? (více možností)

Graf 4: Otázka č. 4 - nováčci



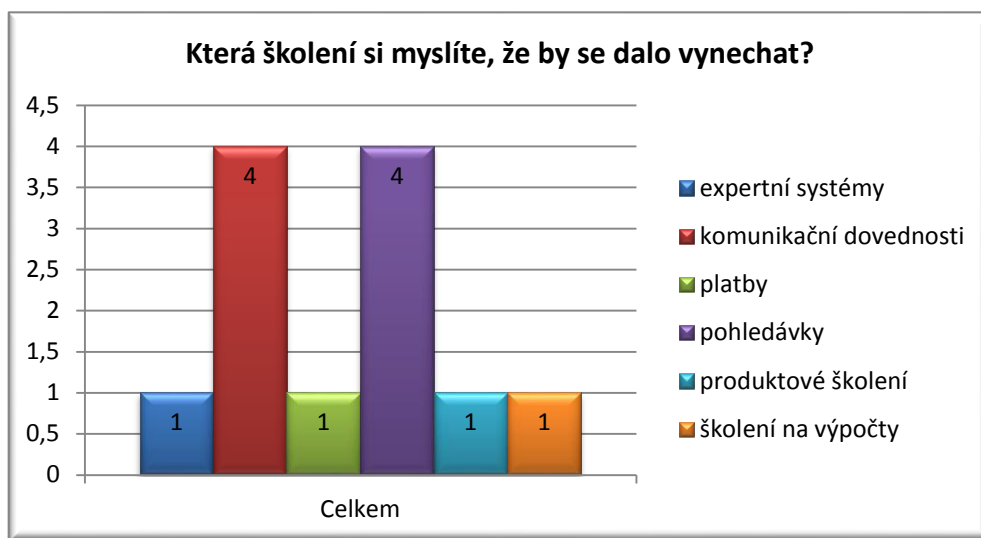
Zdroj: autor práce

Odpovědi na tuto otázku budou důležité pro sestavování nových, vyhovujících plánů zaškolení. Je zde patrné, co by nováčci preferovali probrat důkladněji, co jim dělá největší obtíže pro pochopení.

Výběr obtížných školení je zde zcela pochopitelný. Znalost produktů je pro likvidátora naprosto stěžejní, od zvolení správného produktu se odvíjí celá likvidace. Na to samozřejmě navazuje potřeba výborné znalosti expertních systému a školení na výpočty plnění.

**Otázka č. 5:** Která školení si myslíte, že by se dalo vynechat?

Graf 5: Otázka č. 5 - nováčci



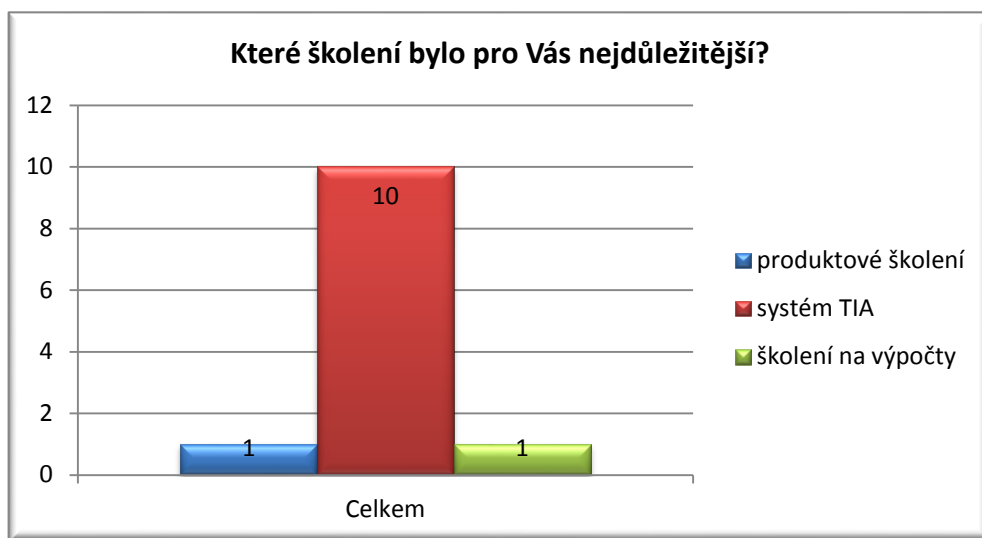
Zdroj: autor práce

Výborná znalost komunikačních dovedností je z pohledu nováčků velice podceňována. Jistěže odborností znalosti jsou velice důležité a stěžejní, ale nováčci si musí také uvědomit, že likvidátor komunikuje s klientem každý den, ať již telefonicky nebo písemnou formou a že výborné komunikační schopnosti vypovídají nejen o firmě jako takové, ale zároveň mohou díky ní pomoci klientům.

Znalost uplatnění pohledávek se díky nízké frekvenci může jevit málo naléhavě, ale není tomu tak. Je to velice důležitou součástí práce likvidátora.

**Otázka č. 6:** Která školení bylo pro Vás nejdůležitější?

Graf 6: Otázka č. 6 - nováčci

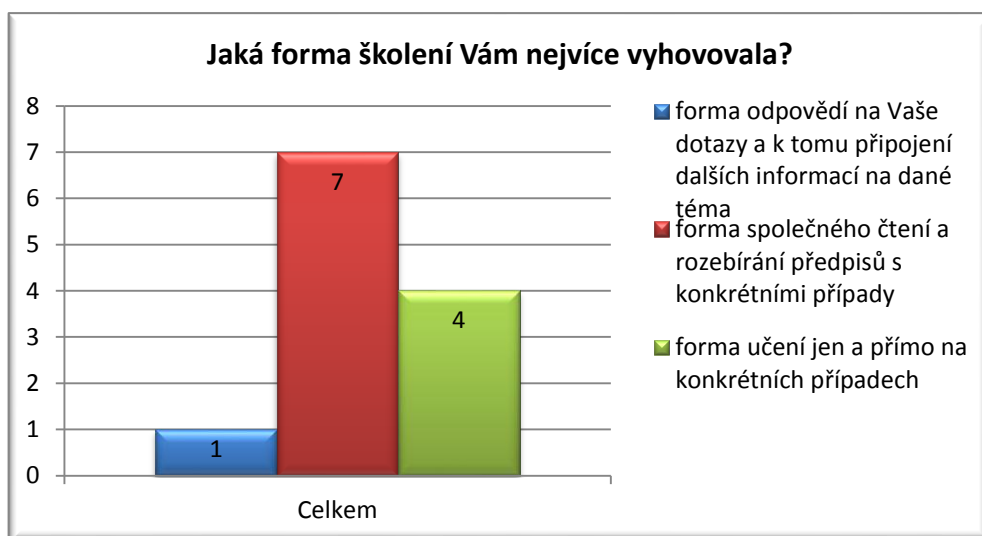


Zdroj: autor práce

Jasná převaha likvidačního programu TIA je překvapivá. Jistě, je velice důležité náležitě ovládat likvidační software, ale produktové školení společně se školením na výpočty plnění je stejně tak důležité. Je k zamyšlení, zda důležitost nevidí pouze v tom, že se jim tento software zdá příliš složitý.

**Otázka č. 7:** Jaká forma školení Vám nejvíce vyhovovala?

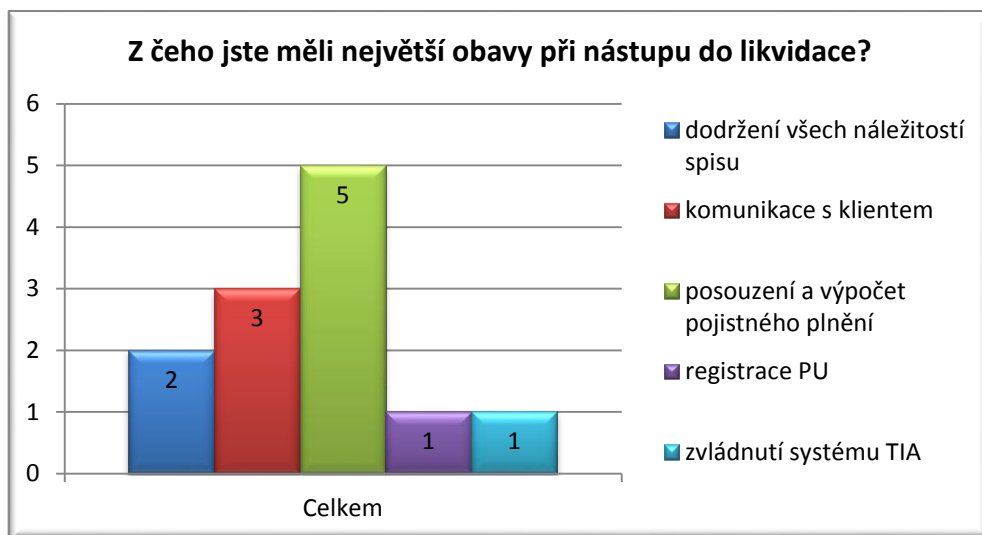
Graf 7: Otázka č. 7 - nováčci



Tato otázka zde byla zařazena hlavně z toho důvodu, neboť jsme uvažovali nad správnou formou předávání informací. Forma, jakou informaci posluchačům předáme, je pro pochopení zásadní.

**Otázka č. 8:** Z čeho jste měli největší obavy při nástupu do likvidace?

Graf 8: Otázka č. 8 - nováčci



Zdroj: autor práce

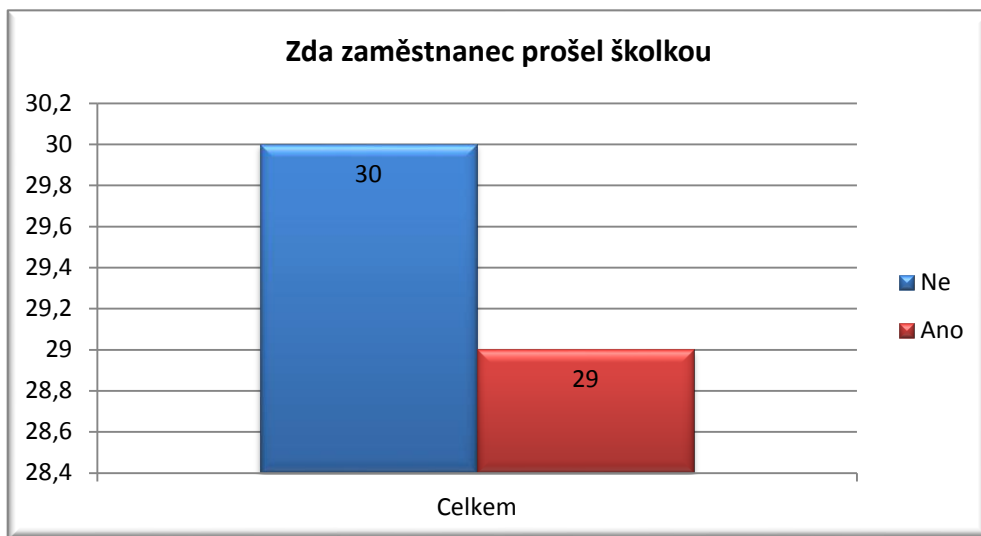
Tyto odpovědi nám velice pěkně doplňují přecházející otázky. Ukazuje se nám, co považují nově příchozí likvidátoři za obtížné a s čím bychom jim měli pomoci jejich strach překonat.

### 6.2.2 Vyhodnocení dotazníku – likvidátoři

- počet vyplněných dotazníků: 59
- likvidátoři jsou rozděleni první otázkou na skupinu, která prošla školkou a ty, kteří neprošli školkou, mají různé otázky
- dále jsou likvidátoři rozděleni podle odvětví na majetek a motorová vozidla.
- všechny otázky byly povinné. Ne-li uvedeno jinak, je možná pouze jedna odpověď.

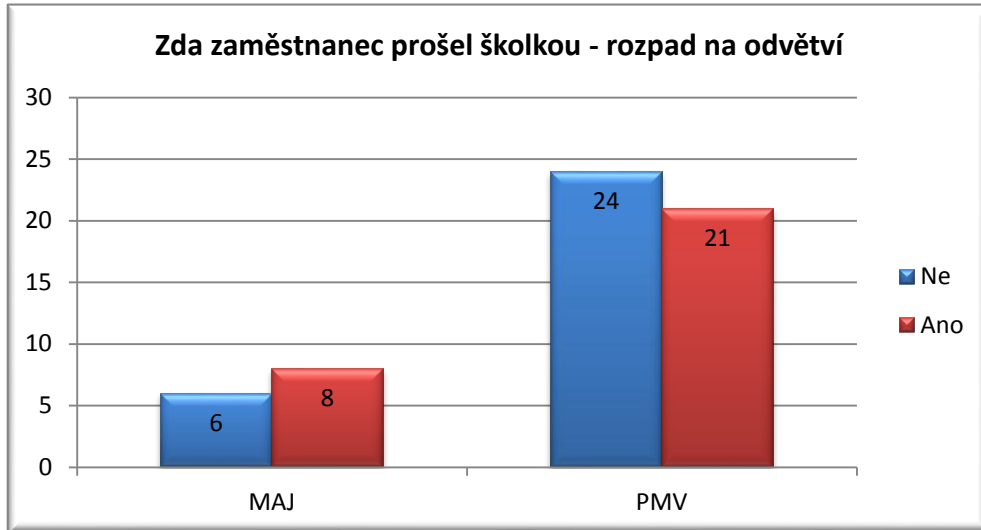
**Otázka č. 1:** Při nástupu do likvidace jsem prošel/prošla týmem školky?

Graf 9: Otázka č. 1 - likvidátoři



Zdroj: autor práce

Graf 10: Otázka č. 1 - likvidátoři - rozpad



Zdroj: autor práce

Tato první otázka byla použita záměrně, abychom oddělili ty likvidátory, kteří prošli počátečním zaškolením v týmu školky a na ty, kteří byli zaškoleni přímo, tedy členy likvidačního týmu.

Pro náš průzkum je oddělení těchto skupin zásadní, neboť právě díky jejich odpovědím dokážeme s určitostí posoudit, který model zaškolení je optimální.

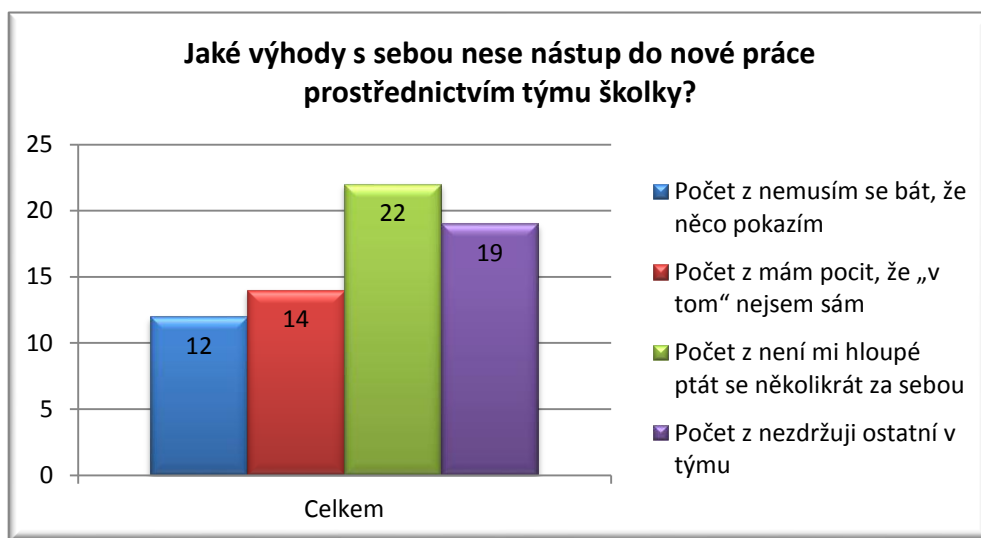
Odpovědi likvidátorů znázorňují dva grafy. Je to z toho důvodu, že první z grafů představuje celkové vyhodnocení, bez ohledu na zaměření likvidačního týmu. Ten druhý graf znázorňuje odpovědi s rozpadem na jednotlivá odvětví, tedy na majetek (MAJ) s odpovědností (ODP) a pojištění motorových vozidel (PMV).

Jak vidíme na výše znázorněném grafu, odpovědi obou odvětví se od sebe mohou diametrálně lišit.

### **Odpovědi likvidátorů, kteří prošli školkou:**

**Otázka č. 2:** Jaké výhody s sebou nese nástup do nové práce prostřednictvím týmu školky?

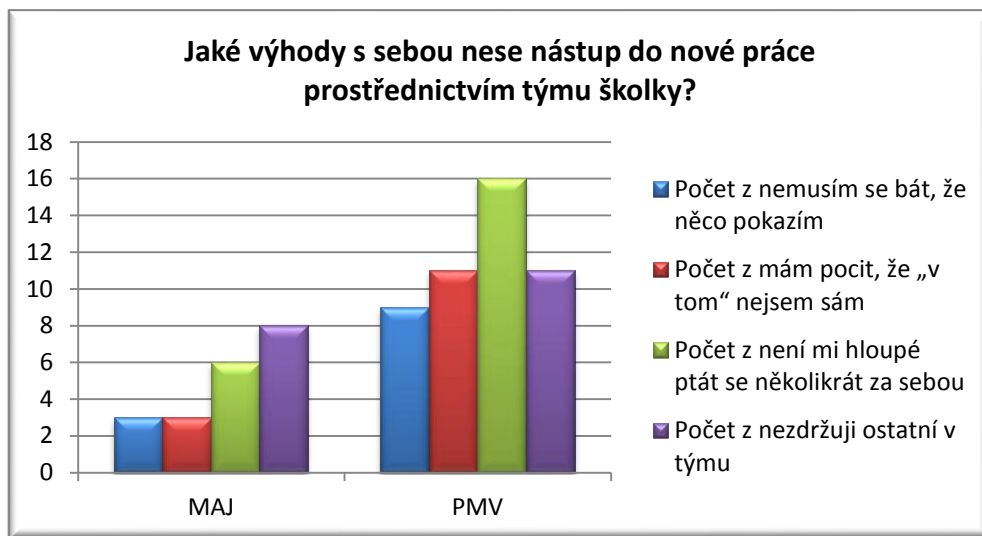
Graf 11: Otázka č. 2 - likvidátoři, absolventi školky



Zdroj: autor práce

V porovnání s výsledky nováčků, kteří právě zastávají pozici likvidátora v týmu školky, je nejčastější odpovědí varianta „není mi hloupé ptát se několikrát za sebou“. To může znamenat, že teprve začleněním do likvidačních týmů docení noví likvidátoři tu výhodu, že jim při školení byla poskytnuta maximální podpora ze strany metodika, školitele.

Graf 12: Otázka č. 2 - likvidátoři, absolventi školky - rozpad



Zdroj: autor práce

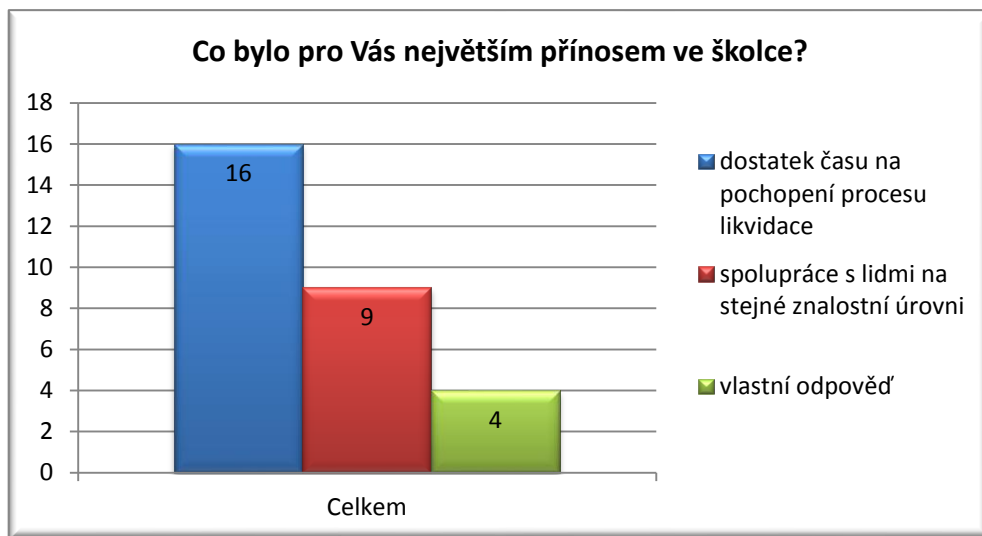
U tohoto grafu, kde vidíme členěné odpovědi do jednotlivých týmů, zaznamenáváme opět velký rozdíl oproti pohledu likvidátorů majetku s odpovědností likvidací a likvidací pojištění motorových vozidel. Otázkou je, zda je to problematikou likvidačního odvětví, nebo lidmi, kteří nováčky školí.

**Otázka č. 3:** Co bylo podle Vás největším přínosem ve školce?

**Výsledky pro vlastní odpověď:**

- poukázání na chyby,
- školení na registrace, školení na prostudování pojistných podmínek a právního základu,
- vedoucí školky,
- nic.

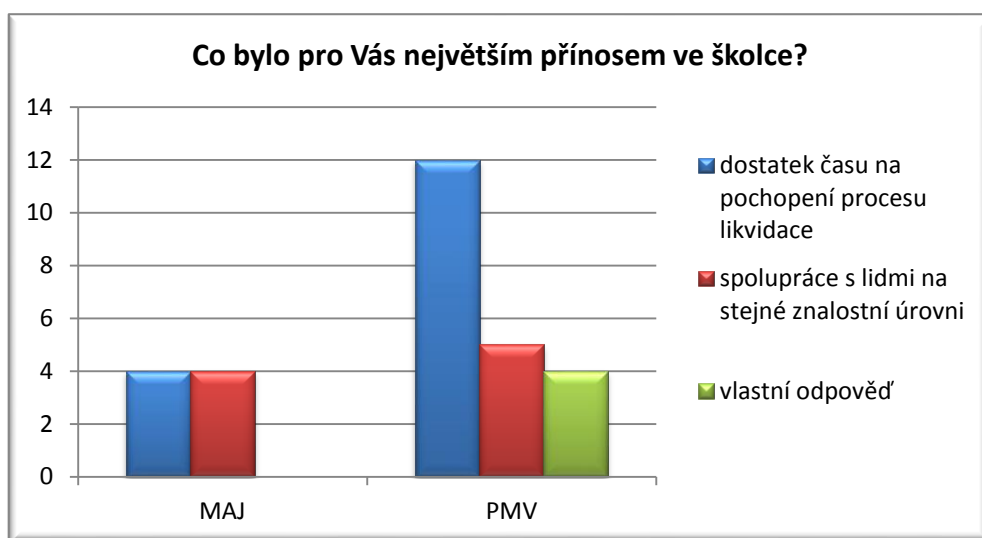
Graf 13: Otázka č. 3 - likvidátoři, absolventi školky



Zdroj: autor práce

Z grafu vyplývá, že největší výhodu vidí absolventi školky v dostatku času na pochopení procesu likvidace. Potvrzuje se nám tím to, pokud mají školící se dostatek času vstřebat školící látku, připadají si klidnější, neučí se pod stresem a jejich práce je po zaškolení jistější.

Graf 14: Otázka č. 3 - likvidátoři, absolventi školky - rozpad



Zdroj: autor práce

Opět se ukazuje velický rozdíl mezi jednotlivým likvidačním odvětvím.

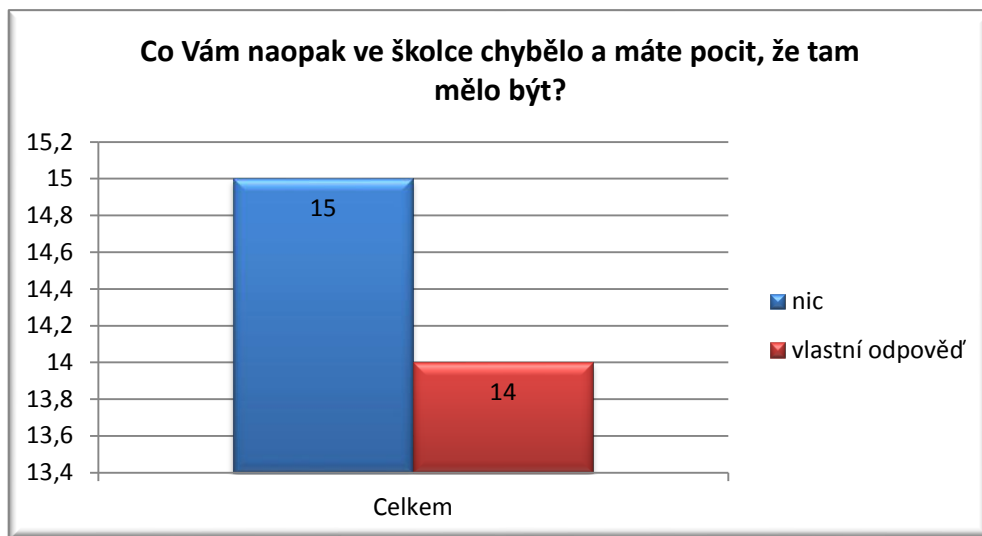


**Otázka č. 4:** Co Vám naopak ve školce chybělo, a máte pocit, že by tam mělo být?

**Výsledky pro vlastní odpověď:**

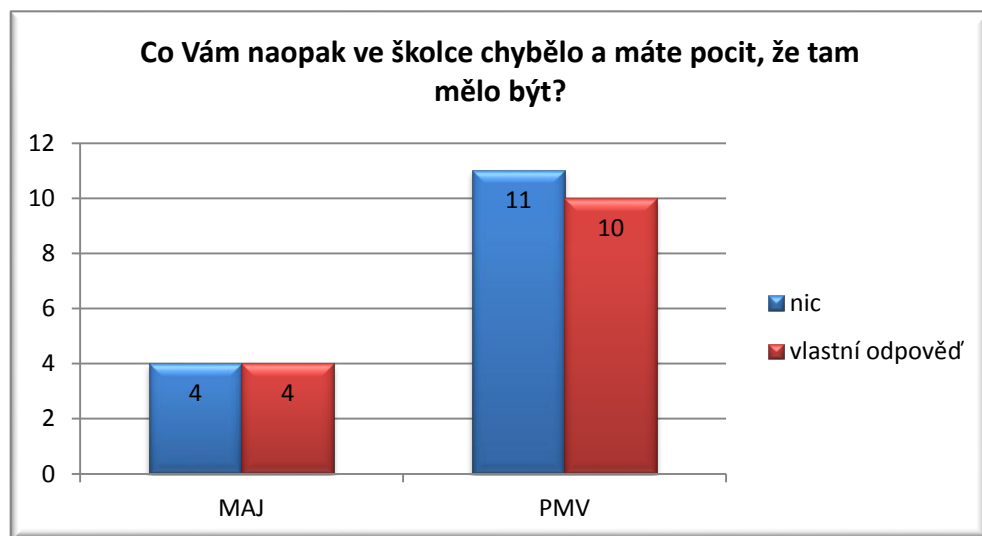
- větší individuální přístup; když bylo více lidí ve školce, bylo na ně méně času,
- názorné ukázky postupu likvidace u jednotlivých škod
- zkusit si opravdu vše s čím se mohu setkat v likvidaci; řešili jsme věci, které jsem si zaregistrovala, spoustu věcí jsem dělala poprvé až v likvidaci,
- hlubší a detailnější proškolení a zaučení v postupech likvidace,
- většinu věcí potřebných k likvidaci jsem se dozvěděla a naučila až v týmu a ne ve školce,
- kontakt s likvidátory,
- všechny procesy likvidace nebyly vysvětleny; na složitější procesy bylo málo času; žádné školení na komunikaci s klientem - pro kolegy, co s tím nemají zkušenosti,
- více praxe u likvidace majetkových škod, týden byl skutečně málo,
- spoustu postupů ohledně likvidace jsem se dozvěděla až v týmu,
- procvičení více typických likvidací, tedy těch standardních PU,
- větší důraz na likvidační postupy, které poté v praxi budou potřeba; taktéž zdůraznění statistik (SLA) - dozvěděl jsem se o nich až v týmu,
- praktická ukázka opravy na vozidle,
- v týmu zjistíte, že spousta "věcí" se dělá trochu jinak než ve školce, hodně věcí se učí za pochodu; a chybami které dostanete, zjistíte co se jak dělá a na co se při školení zapomíná; no nemyslím si, že by se ve školce mělo trávit víc jak 1-2 měsíce; vše se člověk naučí až v praxi,
- praktické příklady likvidace.

Graf 15: Otázka č. 4 - likvidátoři, absolventi školky



Zdroj: autor práce

Graf 16: Otázka č. 4 - likvidátoři, absolventi školky - rozpad

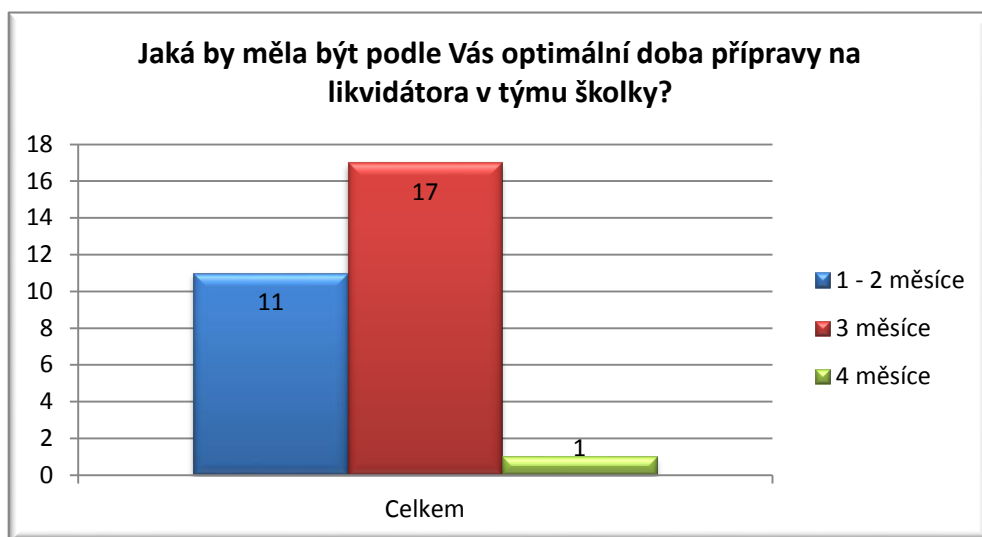


Zdroj: autor práce

U odpovědí k této otázce jsou naprosto zásadní vlastní odpovědi likvidátorů. Dokážeme z nich vyčíst to, co jim ve školce scházelo a čemu by dali přednost. K zamyšlení jsou zvláště opakující se připomínky k nedostačující době v likvidačním týmu a k poukázání na to, že ve školce nebyl čas probrat složitější škody. Ty pak likvidátory, následně zařazené do týmů, mohou hodně překvapit.

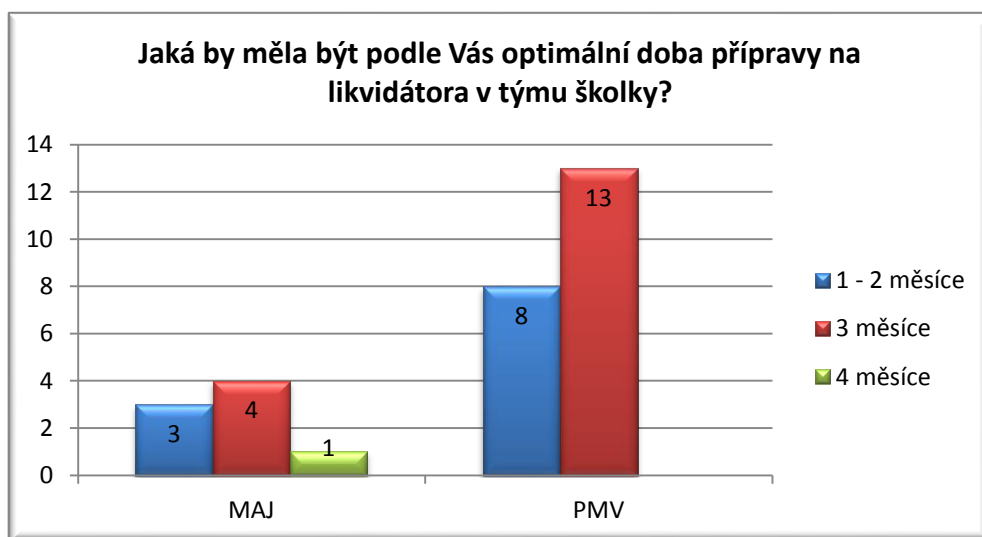
**Otázka č. 5:** Jaká by měla být podle Vás optimální doba přípravy na likvidátora v týmu školky?

Graf 17: Otázka č. 5 - likvidátoři, absolventi školky



Zdroj: autor práce

Graf 18: Otázka č. 5 - likvidátoři, absolventi školky - rozpad



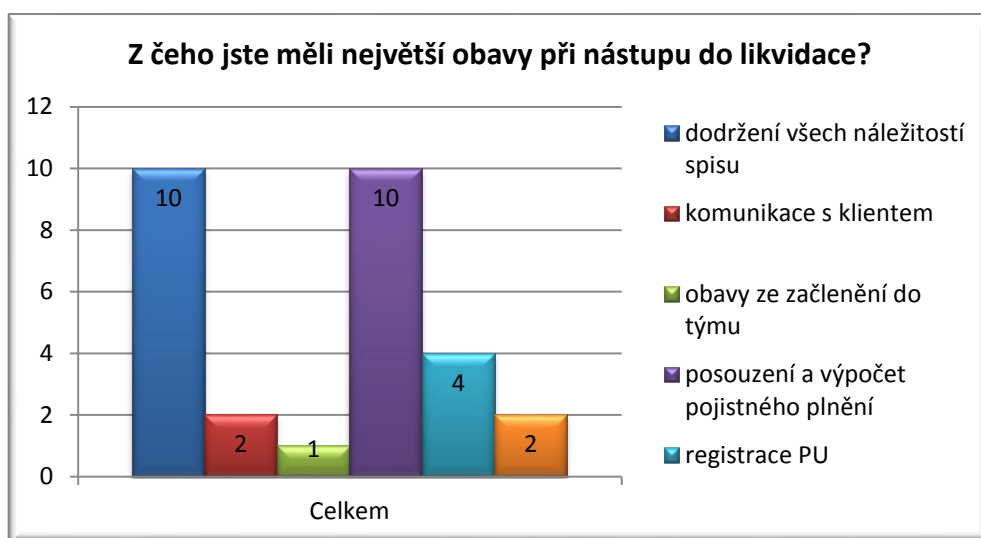
Zdroj: autor práce

Likvidátoři majetku, odpovědnosti a pojištění motorových vozidel se u této otázky vzácně shodují. Z odpovědí je patrné, že doba třech měsíců jim převážně připadá optimální.

Přesto jsou tyto výsledky mírným překvapením, neboť u předchozí otázky se poměrně velká část dopovídajících přikláníla k dřívějšímu nástupu do likvidačního týmu, kde teprve byli s likvidací (podle jejich mínění) seznámeni.

**Otázka č. 6: Z čeho jste měli největší obavy při nástupu do likvidace?**

Graf 19: Otázka č. 6 - likvidátoři, absolventi školky

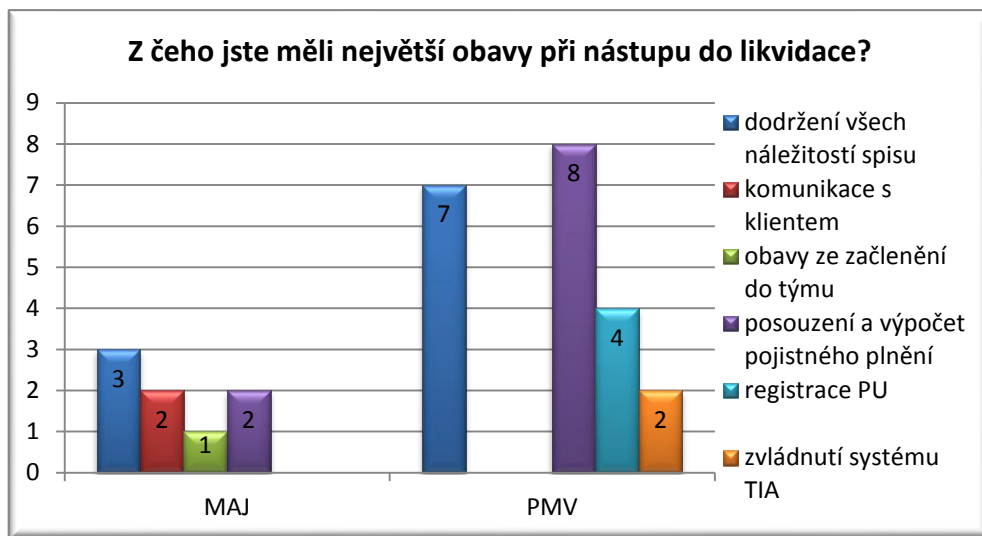


Zdroj: autor práce

Tyto odpovědi jsou zcela pochopitelné a očekávané. Likvidační spis obsahuje mnoho náležitostí, které, pokud se nedodrží, vedou k zavádějící likvidaci a následné penalizaci příslušného likvidátora.

Na odborném posouzení výpočtu plnění závisí výše vyplaceného pojistného plnění. To způsobuje likvidátorům velké obavy, neboť se bojí ošidit klienta nízkou výplatou plněné, na druhé straně jsou pojišťovnou nabádáni k rozvaze nad částkou výplaty.

Graf 20: Otázka č. 6 - likvidátoři, absolventi školky - rozpad



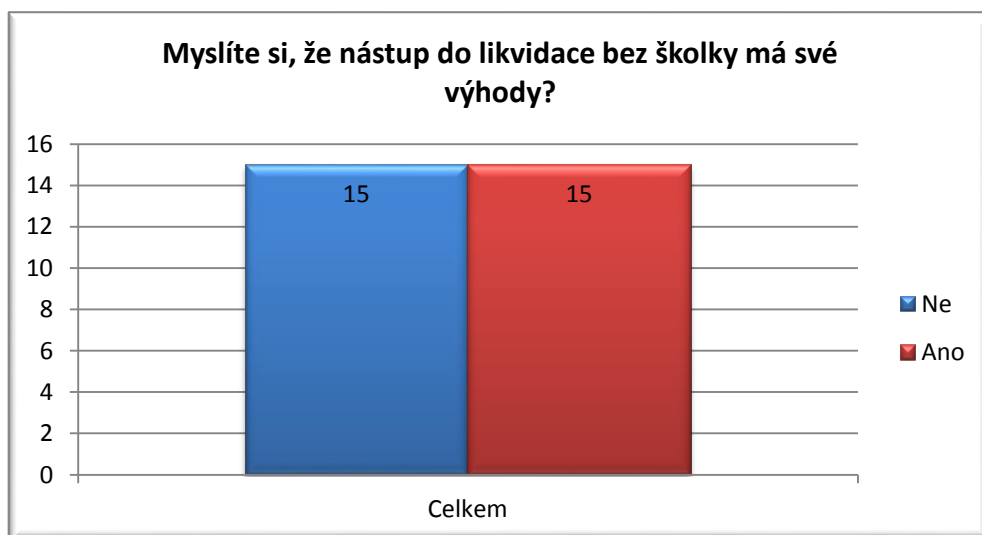
Zdroj: autor práce

Zde opět vidíme odpovědi s rozpadem na jednotlivá odvětví. U této otázky se odpovědi celkem shodují.

**Odpovědi likvidátorů, kteří neprošli školkou:**

**Otázka č. 2:** Myslíte si, že nástup do likvidace bez školky má své výhody?

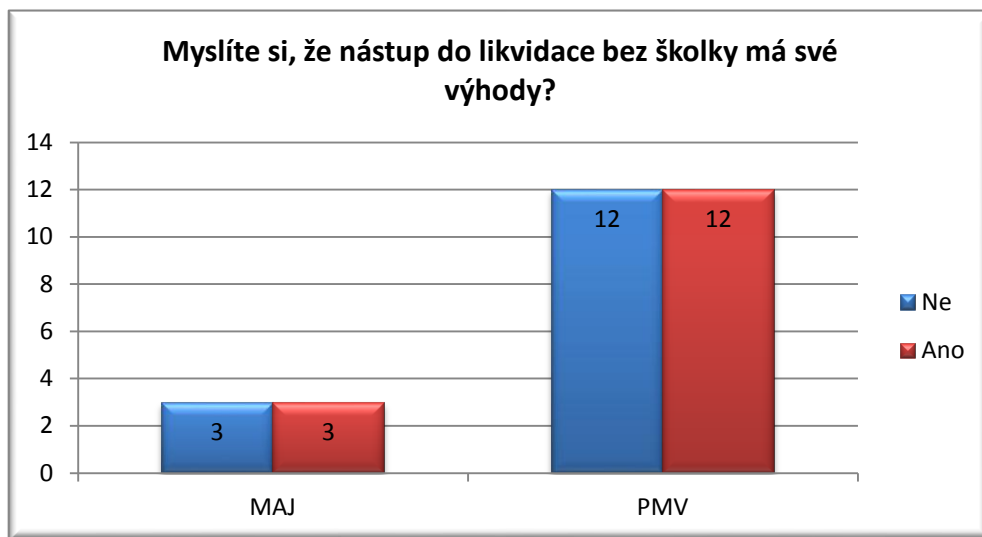
Graf 21: Otázka č. 2 - likvidátoři, bez školky



Zdroj: autor práce

Velice zajímavý výsledek díky své vyrovnanosti odpovědí. Zvláště v tomto případě, kdy mohli likvidátoři práci školky sledovat pouze „zvenčí“.

Graf 22: Otázka č. 2 - likvidátoři, bez školky - rozpad



Zdroj: autor práce

I odpovědi rozpadlé na jednotlivá odvětví jsou naprosto identická. Z těchto výsledků nelze tedy vyvodit, že likvidátoři pojištění motorových vozidel na výhodu školky pohlíží jinak, než je tomu tak u likvidátorů majetku a odpovědnosti.

#### **Výsledky pro „ANO – jaké“:**

- zaučení,
- rychlejší a ucelenější představa o rozsahu a náročnosti práce likvidátora; předávání zkušeností od zkušených likvidátorů,
- nováček se mnohem rychleji začlení do praxe likvidace a získá znalosti od zkušenějších kolegů likvidátorů (školitelé neřeší denně likvidaci v praxi - stane se, že neposkytnou nováčkovi veškeré informace),
- práce v týmu, zkušený tým, příklady z praxe,
- člověk už ví, o čem likvidace je, co má dělat a co může očekávat a jednoduché škody může dělat sám,
- je mu věnována "péče" učí se, není to o tom, že dříve se střídal nový zaměstnanec v teamu u lidí, každý den se mu věnoval někdo jiný, učil ho své postupy, svůj způsob

- práce a nový zaměstnanec v tom měl určitě zmatek; takto si dělá a přichází na postupy sám; seznámení s prací likvidátora,
- nováček od úplného počátku sedí uprostřed plně funkčního týmu, adaptační proces je dle mého názoru rychlejší a setká se ihned se všemi možnými situacemi, které mohou při likvidaci nastat; na druhou stranu je podobný způsob adaptace nejspíš mnohem náročnější,
  - rychlé zapracování, možnost vydělat si normální peníze, přísun použitelných informací, seznámení se skutečnou likvidací a práce s odborníky a ne s lidmi, kteří se za odborníky považují,
  - likvidátor dostane rychleji ponětí o práci, protože je více vtažen do procesu likvidace,
  - likvidace v praxi, učení se mezi zkušenějšími kolegy,
  - teorie, předpraxe, zaškolení,
  - byla jsem přímo mezi likvidátory, pochytovala vědomosti od nich, co se jak likviduje v praxi a když bylo potřeba, mohla jsem se zeptat hned několika zkušenějších lidí,
  - bez stresu se naučí základy likvidace, ve skupině není na nové lidi čas a nedostanou tak patřičnou péči,
  - učení se rovnou v procesu od zkušenějších likvidátorů.

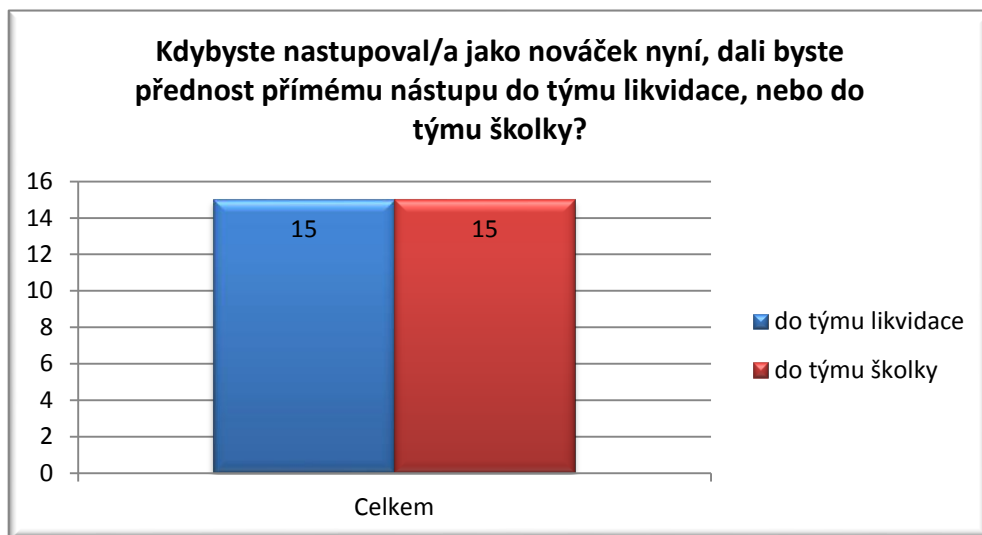
Vlastní odpovědi likvidátorů nám blíže ukazují důvody pro to, či ono vyjádření. Často se ve svých odpovědích zmiňují o tom, že při přímém zaškolování v týmu se učí od „zkušenějších“ lidí. Musíme se zamyslet tedy nad tím, proč metodiky školitele považují za méně zkušené.

Jedna z možností je ta, likvidátor nováčkovi předá okrájenou informaci o ty, jejich pohledu, nedůležité, které likvidátora zdržují od práce. Často se pak bohužel stává to, že likvidátoři metodické postupy obcházejí a mnohé úkony se zjednodušují.

Docela pochopitelnou připomínkou je poukázání na fakt, že nováčci si ve školce vydělají pouze nástupní základ a prakticky nemají možnost svůj plat navýšit. Kdežto nováček, začleněný přímo do týmu, je zároveň z týmových peněz odměňovaný.

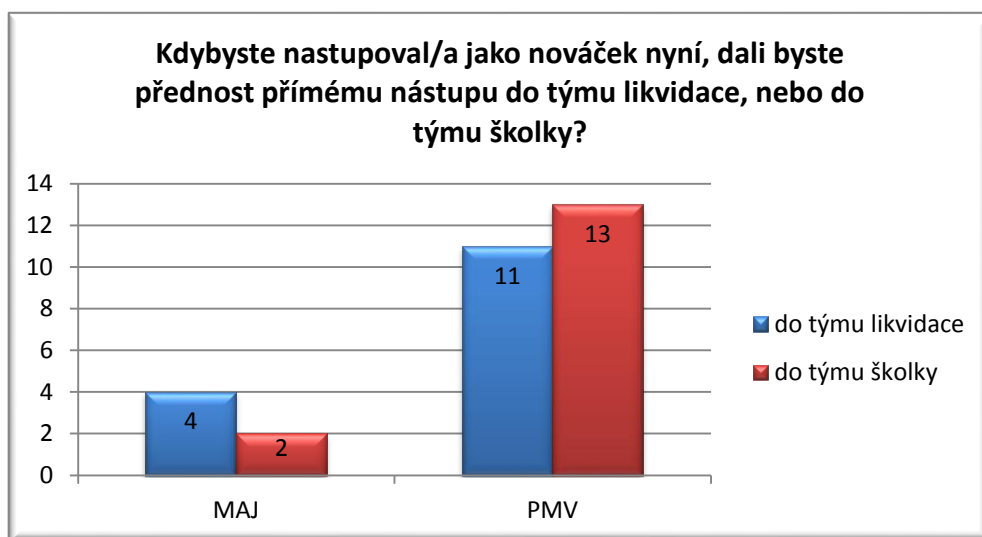
**Otázka č. 3:** Kdybyste nastupoval/nastupovala jako nováček nyní, dali byste přednost přímému nástupu do týmu likvidace, nebo do týmu školky?

Graf 23: Otázka č. 3 - likvidátoři, bez školky



Zdroj: autor práce

Graf 24: Otázka č. 3 - likvidátoři, bez školky - rozpad



Zdroj: autor práce

Na výše uvedených grafech můžeme opět vidět, jak se liší vnímání školky jednotlivými likvidačními odvětvími. Dále se ukazuje, že nápad rozdělit výsledky podle odvětví nás



přivádí k zamyšlení, proč to likvidátoři pojištěním motorových vozidel vnímají opačně, než likvidátoři majetku a odpovědnosti za škodu.

#### **Výsledky pro „Pokud do týmu školky, tak proč?“:**

- lepší možnost zaučení do problematiky likvidace, kdy vedoucí má více času věnovat se nováčkově,
- v likvidaci nemá nikdo čas se věnovat nováčkům vzhledem k nastavení hodnocení práce,
- naučit se základní informace,
- v klidu se seznámit s programy a produkty, bez tlaku na výkon,
- seznámení s provozem ve zkušebním provozu,
- intenzivnější pomoc při neznalosti problematiky,
- nastupující likvidátoři dostávají stejné informace oprostěné od jednotlivých specifik, které fungují v týmech,
- likvidátoři, kteří přichází do teamu ze školky, jsou připraveni ve většině případů na samostatnou práci, mají svůj systém,
- při současném systému jaký v likvidaci funguje to jinak ani nejde. Registrace, likvidace atd.,
- nutno naučit likvidační postupy atd.,
- je toho moc,
- ve školce má nový likvidátor čas na seznámení s likvidací, i když hlavní zapracování je následně v týmu,
- viz předchozí odpověď (bez stresu se naučí základy likvidace, ve skupině není na nové lidi čas a nedostanou tak patřičnou péči).

**Otázka č. 4:** Jaké výhody cítíte, že mají kolegové, kteří školku absolvovali oproti Vám?

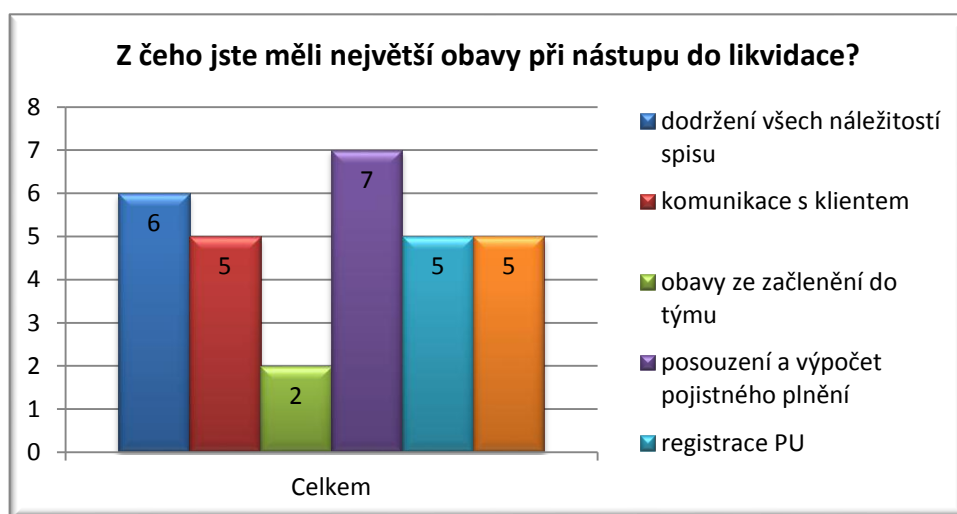
#### **Výsledky pro vlastní odpověď:**

- žádné výhody nemají, jen oddalují čas, kdy se budou muset spolehnout hlavně na sebe. Ve školce mají pořád jistotu, že za ně zodpovídá někdo jiný,
- nevím,
- alespoň trochu vědí o čem je řeč,
- seznámení s celkovou likvidací,

- žádné,
- nemusejí se na vše ptát,
- méně stresu v ostrém provozu,
- nevhodný subjekt pro tuto otázku,
- žádné naopak si nemohou vydělat více než základ,
- jsou mladší,
- samostatnost, vědomosti,
- nemohu srovnávat,
- tým nováčků, mají vše společné, klidnější zasvěcení do problematiky likvidace.
- více znají práci s TIA,
- více se věnovali drobnostem, které použijí 1x za rok, jiné výhody nevidím,
- měli více možností se proškolit na registracích,
- přípravu,
- přijdou do týmu již s určitými znalostmi,
- méně stresu, nešli přímo do provozu, tzn., že mají klidnější rozjezd,
- získají počáteční zkušenosti v praxi a přesto bez tlaku kusů a čistoty spisu (jsou pod kontrolou, ale bez postihu - tzn., že chyby si uvědomí, ale nejsou postihováni),
- teoretické znalosti.

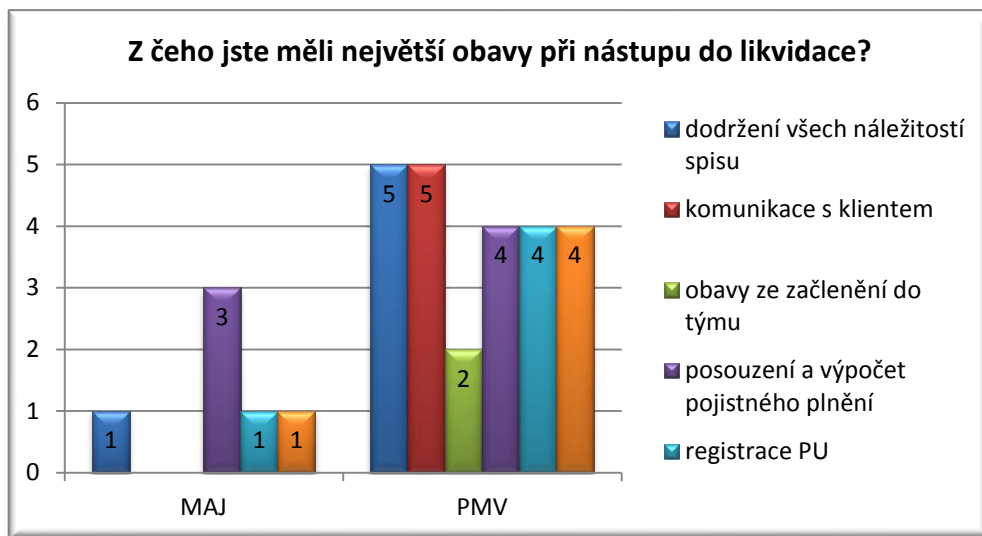
**Otázka č. 5:** Z čeho jste měli největší obavy při nástupu do likvidace?

Graf 25: Otázka č. 5 - likvidátoři, bez školky



Zdroj: autor práce

Graf 26: Otázka č. 5 - likvidátoři, bez školky - rozpad



Zdroj: autor práce

Celkové výsledky odpovědí na otázku pocíťování největších obav při nástupu do likvidace ukazují, že největší obavy spočívaly v nesprávném posouzení výpočtu plnění. Tedy z obav, zda klientovi nebude vyplacena na pojistném plnění příliš malá částka, nebo naopak příliš velká. Naopak nejméně pocíťovaná obava byla ze začlenění do likvidačního týmu.

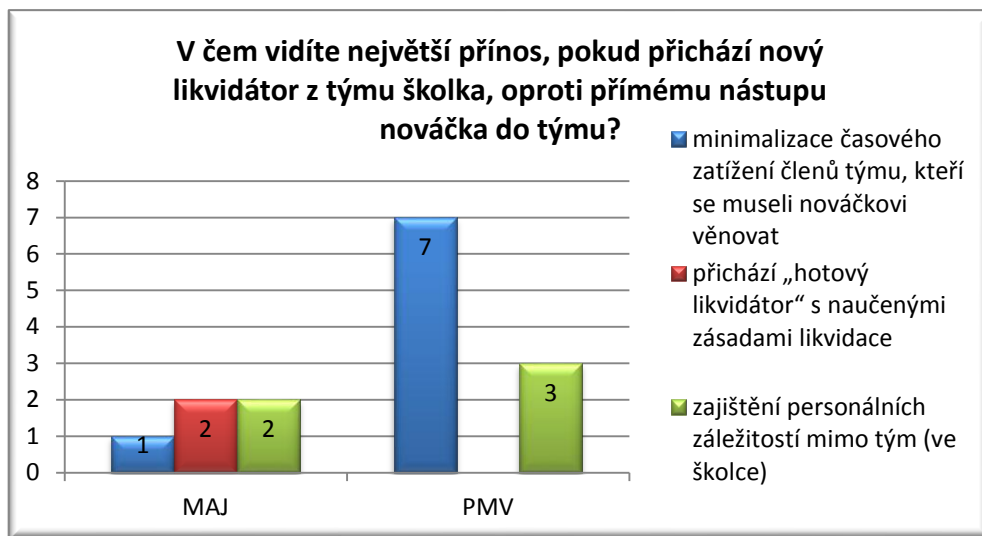
Po vyhodnocení odpovědí podle rozpadu na PMV a MAJ s ODP, vidíme opět výrazné změny. Jako pochopitelné se ukazuje obava PMV s dodržáním náležitostí spisu, protože obtížnost u PMV je daleko vyšší, než u MAJ a ODP. Trochu nepochopitelné se však u PMV ukazuje obava z komunikace s klientem, neboť stejně je komunikace vyžadována i u MAJ a ODP.

### 6.2.3 Vyhodnocení dotazníku – vedoucí týmu

- počet vyplněných dotazníků: 15
- vedoucí týmu jsou rozděleni podle odvětví na majetek a motorová vozidla
- všechny otázky povinné
- není-li uvedeno jinak, je možná pouze jedna odpověď

**Otázka č. 1:** V čem vidíte největší přínos, pokud přichází nový likvidátor z týmu školka oproti přímému nástupu nováčka do týmu?

Graf 27: Otázka č. 1 - vedoucí týmu

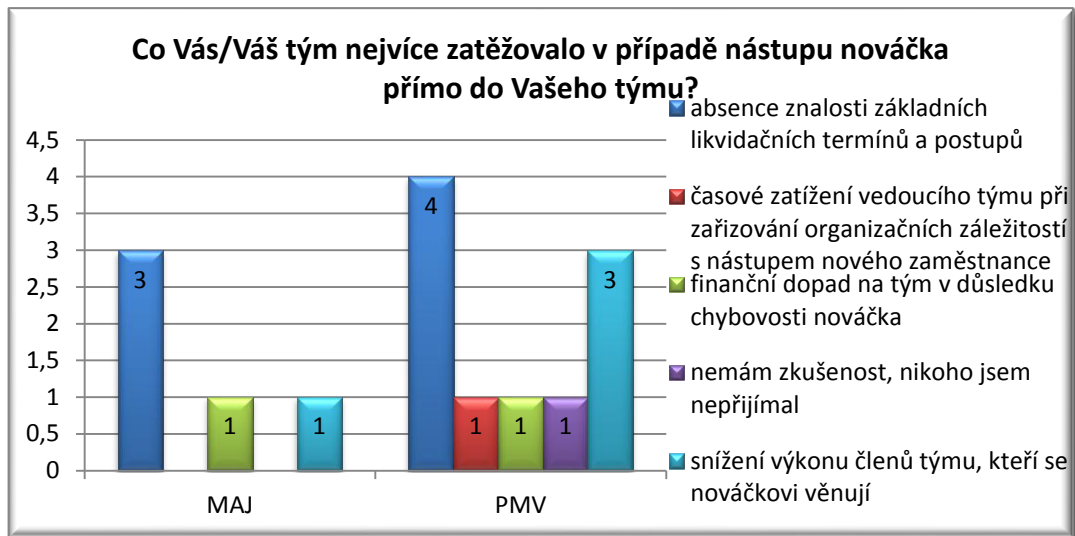


Zdroj: autor práce

Zde je opět patrná naprostá odlišnost potřeb týmů likvidace pojištění motorových vozidel a majetku s odpovědností za škodu. Ukazuje se tedy, že zvláště havaristické týmy oceňují zavedení týmů školky.

**Otázka č. 2:** Co Vás/Váš tým nejvíce zatěžovalo v případě nástupu nováčka přímo do Vašeho týmu? (V případě, že jste tuto situaci zažili, vyberte, co si myslíte, že by Vás zatěžovalo?)

Graf 28: Otázka č. 2 - vedoucí týmu

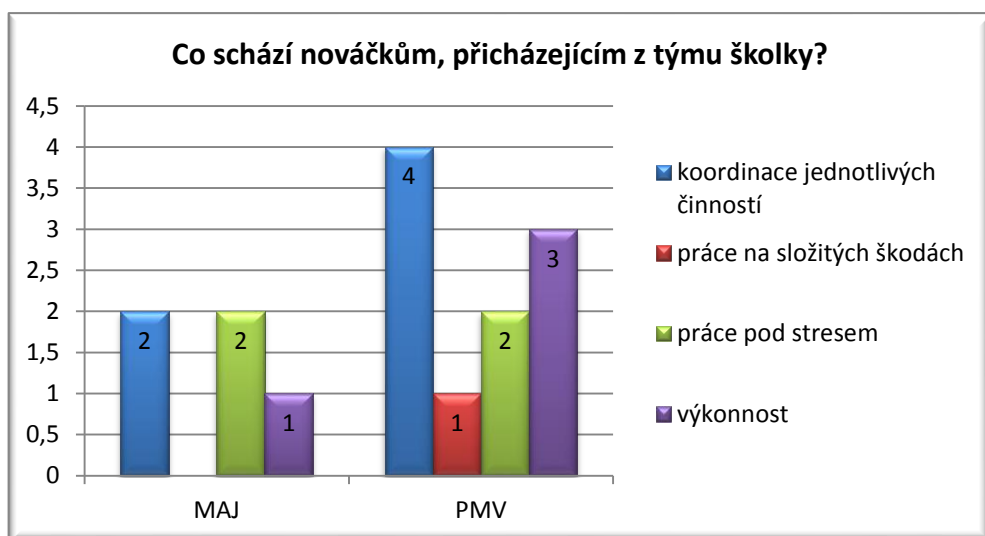


Zdroj: autor práce

U této otázky jsou odpovědi víceméně vyrovnané, největší zatížení viděli vedoucí likvidačních týmů v absenci základních likvidačních postupů. Tito nováčci ve svých týmech „vyčkávali“, až budou proškolení a svému týmu tak byli nápomocni až po proškolení, které na sebe však nenavazovalo, nebo bylo prováděno s větším, či menším časovým odstupem.

**Otázka č. 3: Co schází nováčkům, přicházejícím z týmu školky?**

Graf 29: Otázka č. 3 - vedoucí týmu

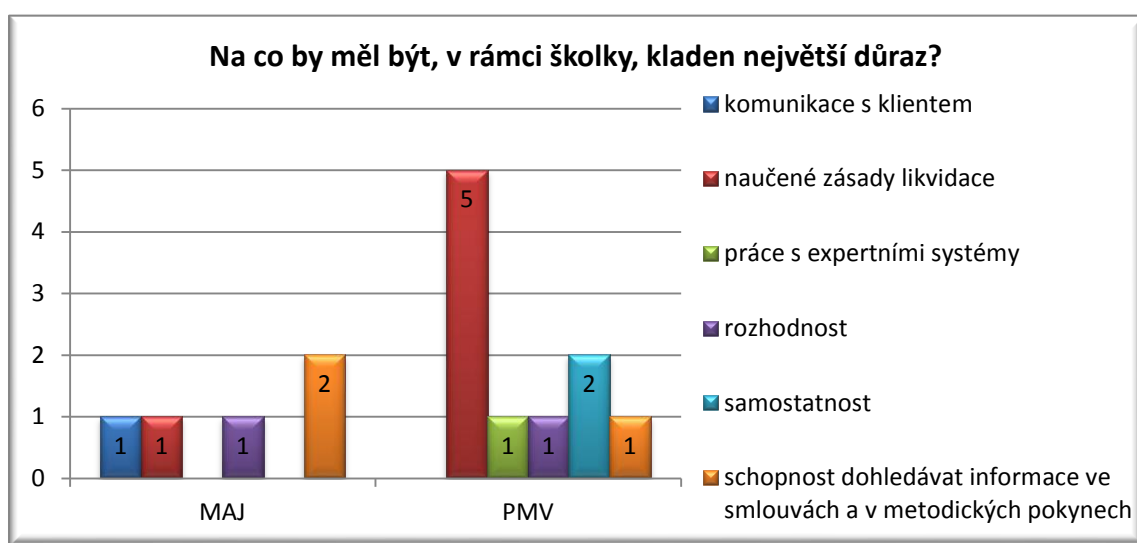


Zdroj: autor práce

Z odpovědí vyplývá, že nováčkům po nástupu do týmu schází základní koordinace likvidačních činností. Příchodem do týmu je likvidátor - nováček vystaven daleko většímu tlaku, než je tomu tak ve školce. Je odměňován na základě počtu uzavřených škod, škod má o mnoho více, ale zároveň času méně, dochází ke srovnávání s ostatními likvidátory apod. Proto je pro něj velice obtížné jednotlivé činnosti správně zkoordinovat.

**Otázka č. 4:** Na co by měl být, v rámci školky, kladen největší důraz?

Graf 30: Otázka č. 4 - vedoucí týmu



Zdroj: autor práce

Největší důraz na školení by měl být, podle výsledků odpovědí, u PMV kladen důraz na naučené zásady likvidace. Oproti tomu MAJ a ODP spatřuje naléhavost v kladení důrazu na schopnost dohledávat informace ve sjednaných smlouvách klientů a vystavených metodických pokynech.

### 6.3 Pozorování

Metodici školitelé naváží s členy týmu školky přátelský vztah již na začátku procesu vzdělávání. Nováčkům je ze strany většiny metodiků nabídnuto tykání, což odblokuje jejich nervozitu a pomůže jim navázat s jejich školiteli poněkud harmoničtější vztah. To se odráží jak v komunikaci při školení, tak i v běžné komunikaci, kdy si nováček neví s něčím rady a snaží se mu tak svého metodika oslovuje. Tato skutečnost je lehce

porovnatelná, neboť ne každý metodik týkání nabídne. Na jednu stranu je vykání na místě (pozice metodika je určitě autoritou), na druhou stranu je viditelné, o kolik obtížněji se přichází s problémem za školitelem, kterému vykáme a který si k nováčkovi udržuje určitý odstup. Zvláště v začátcích se nováčci chodí radit velice často a jakékoliv usnadnění komunikace je v tomto případě velice vítané.

Nováčci jsou mezi sebou velice uvolnění, brzy dochází ke sblížení a vytvoření přátelské atmosféry. To usnadňuje velké rozpaky, související například s vedením prvního telefonického hovoru s klientem. Nováčci si vyměňují své názory a zkušenosti, prožívají vše společně a navzájem své „výkony“ hodnotí.

O co jsou nováčci v týmu školky obohaceni, oproti minulému systému vzdělávání, o to jsou metodici školitelé vystaveni většímu tlaku. Není bohužel možné, aby se naplno věnovali vzdělávání, a musí tak zastávat více činností. Jde o neustálé dotazy ze stran likvidačních týmů, metodici spolupracují na mnoho projektech likvidace, podílejí se na testování nových aplikací a jsou často přizváni na různá jednání a porady. Tyto ostatní aktivity zabírají metodikům převážnou část jejich možného času. Na nováčky si čas udělat musí a dělají, ale je to na úkor jejich jiné práce a bohužel i jejich volného času po práci.

## **7 INTERPRETACE PRŮZKUMU**

Po vypracování SWOT analýzy, sestavení a vyhodnocení členěného dotazníku a po pozorování šetřených subjektů, je možno shrnout všechny závěry a přistoupit k potvrzení, či vyloučení pracovních hypotéz.

### **7.1 SWOT analýza**

Výsledky rozboru SWOT analýzy s jistotou ukázaly, že zavedením týmu školky značně usnadnilo práci vedoucím likvidačním týmům, jejich likvidátorům a v neposlední řadě samotným nováčkům. Zavedením školky značně zjednodušilo celý proces vzdělávání a i přes některá úskalí (v podobě změny naučené tempa likvidace v týmu školky), se nováčci přiřazením do svých týmů stávají od počátku jejich platnými členy, kteří jsou samostatní a pomoc svých kolegů potřebují pouze s těžšími škodami.

### **7.2 Dotazník**

Z výsledků dotazníku se ukázalo, že vnímání a nároky na proškolení se liší mezi jednotlivými odvětvími. Ti likvidátoři, kteří prošli školkou, vidí přínos tohoto týmu v dostatku času důkladně se seznámit se zásadami likvidace, s tím, že se mohli bez obav opakovaně dotazovat k již vysvětlované problematice, ale ve svých volných odpovědích doplňují to, co jim z pohledu absolventa tohoto týmu ve struktuře vzdělávání scházelo. Zde jmenují praktické ukázky opravy vozidel, přejí si hlubší rozbor likvidačních postupů, nebo žádají o začlenění bližšího kontaktu s likvidátory, kteří se stanou jejich kolegy.

Likvidátoři, kteří školkou neprošli, odpovídají ve prospěch školky ve stejném procentním zastoupení jako proti školce, tedy pro původní, v přímém zaškolení v likvidačním týmu. Zajímavé je, že obě protichůdné skupiny používají stejné argumenty.

Vedoucí likvidačních týmů vidí ve školce přínos v minimalizaci časového zatížení členů týmu při zaškolování nováčků a předání základních znalostí likvidačních termínů a postupů. Jako slabší stránku vidí v nedostatečné schopnosti koordinace jednotlivých činností spojených s prací likvidátora.



### 7.3 Pozorování

Ze soustavného pozorování vyplynulo, že se nováčci ve školce cítí velice uvolněně, vytváří si prvotní vazby na své kolegy týmu školky a navazují potřebné vazby na metodiky, kteří jim budou po celou dobu jejich působení na pozici likvidátora oporou. Takovéto vazby v původním způsobu zaškolování nebyly možné a doteď je zcela běžné, že „staří“ zkušení likvidátoři pohlížejí na metodiky s určitou nedůvěrou někoho, kdo se s prací metodika setkal pouze okrajově a dělá mu větší problémy přenést se přes společenské bariéry nastavené původním procesem a není tak schopen docenit a využít všech možností, kteří jim kolegové z metodiky jsou schopni nabídnout.

Po vyhodnocení a shrnutí SWOT analýzy, dotazníku a pozorování, můžeme bez veškerých pochybností potvrdit hypotézu č. 2, tedy že vzdělávání se po absolvování školky cítí při začlenění do týmu jistěji a odborně způsobileji.

Stejně tak se na základě shrnutých výsledků potvrdila hypotéza č. 3 – vedoucí týmu je s absolventy školky spokojenější a hypotéza č. 4 – vedoucí týmu vnímají „hotové nováčky“ jako někoho, kdo je samostatný a nepotřebuje významnou péči.

Naproti tomu hypotéza č. 1, že je nový přístup ke vzdělávání likvidátorů v týmu školky efektivnější, než původní, tedy vzdělávání po vstupním zaškolení vlastním týmem, se potvrdila pouze částečně, nebo přesněji z poloviny procent.

Z výše uvedeného vyplývá, že zavedením týmu školky se ukázalo jako správné a po úpravě některých postupů a větším přizpůsobení potřebám jednotlivým týmům likvidace, bude tým školky jednomyslně přínosným pro všechny zúčastněné strany v procesu vzdělávání.

## 8 NÁVRH OPTIMÁLNÍHO ŘEŠENÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Po vyhodnocení SWOT analýzy, dotazníků a na základě pozorování všech subjektů, můžeme přistoupit k návrhu nového, optimálního plánu vzdělávání nováčků likvidace. K sestavení nového programu vzdělávání velkou měrou dopomohly vlastní odpovědi jednotlivých nováčků a likvidátorů. Přivedly nás na zajímavé možnosti, které by mohly výrazně ovlivnit jejich vlastní motivaci.

Vlastní koncepce týmu školky je velice dobrá a na tom by měl být náš návrh postaven, avšak obohacen o nová zjištění.

Likvidátoři, kteří prošli školkou, a jsou nyní zařazeni v likvidačních týmech, poukazovali na to, že během zaškolování v týmu školy neměli možnost jakéhokoliv navýšení svého platu. Bohužel se pak občas stalo, že si některý nováček během prvních třech měsíců zaškolování našel jinou, lépe placenou práci. Proto navrhujeme, po konzultaci s vedoucími likvidačních týmů, možnost kooperace s budoucími týmy nováčků. Ta by spočívala v tom, že by nováčci při registraci škod ty jednoduché předávali do svých budoucích týmů, kde by je mohli jejich noví kolegové zlikvidovat a uzavřít a tím pádem si připsat finanční odměnu. Nováčci by si nechávali pouze složitější škody, na kterých by se proces likvidace mohli lépe naučit. Likvidační týmy by jim přiznaly částečnou odměnu za předané škody do týmů.

Jako velice podstatné spatřujeme v zařazení názorných instruktážních stáží. Ať se již bude jednat začlenění exkurzí do karosáren a opraven, nebo prodloužení stáží u mobilních techniků spojených s prohlídkami staveb.

Likvidátoři se ve svých volných odpovědích vyjádřili, že by v průběhu vzdělávání uvítali, kdyby se mohli setkat se složitějšími škodami. Navrhujeme tedy, aby metodici, popř. vedoucí týmů, vybrali nějaké složité škodní události, které by v rámci školení mohli s nováčky důkladně probrat.

V příloze č. 1 uvádíme navržený harmonogram vzdělávání. Jedná se o ucelený tříměsíční program, rozvržený po měsících s rozpadem na jednotlivé dny, délku trvání jednotlivých školení s uvedenými školiteli. Součástí tabulky je legenda použitých zkratk pro lepší pochopení.

## ZÁVĚR

Firemní vzdělávání se čím dál tím více organizuje na vysoce profesionální úrovni, zřizují se nebo rozšiřují vzdělávací oddělení a ty společnosti, které jsou buď malé, nebo si takovéto oddělení nemohou dovolit, investují do vzdělání svých zaměstnanců v podobě zajištění externích agentur, které tyto služby dodají. Je tedy samozřejmé, že se trh se vzdělávacími agenturami značně rozšířil, čímž se vytvořila zdravá a silná konkurence.

Česká pojišťovna částečně využívá externí vzdělávací firmy, ale z větší části se soustředí na zajištění rozvoje vzdělávání z vnitřních zdrojů. Téměř všechna odborná školení zajišťují, spravují a organizují oddělení lidských zdrojů. A to nejen externí, ale i ta interní.

Školení spojená, s rozvojem likvidace, je však natolik specifická oblast, že je organizováno přímo úsekem likvidace, nebo lépe řečeno týmem metodiky likvidace pojistných událostí.

Cílem této diplomové práce bylo porovnat původní model vzdělávání nově nastupujících likvidátorů s tím novým, uskutečňujícím se v týmu školky, jeho zhodnocení a navržení nového optimálního procesu vzdělávání.

Díky jednotlivým šetřením, SWOT analýze, dotazníkovým šetřením a pozorováním, se nám podařilo zmapovat potřeby nováčků a vedoucích likvidačních týmů. Byli také osloveni likvidátoři, kteří prošli původní metodou zaškolení a ti, kteří byli zaškolení prostřednictvím týmu školky. Tyto dvě skupiny likvidátorů se v dotazníkovém šetření mimo jiné vyjádřili i prostřednictvím volných, nepřednastavených, odpovědí, kde popisují, co jim ve školení scházelo, co by uvítali, nebo naopak z osnov odstranili.

Výsledky našeho šetření prokázaly, že jednotlivá odvětví likvidačních týmů vnímají školku a obsah vzdělávacího procesu odlišně. Pro úplné pochopení tohoto rozdílu, doporučujeme provést následná hlubší šetření, která by pomohla tento fakt objasnit.

Z celkových výsledků vyplývá, že jsou likvidátoři s metodikou vzdělání v týmu školky spojeni, jen upřednostňovali širší názornou část školení, obohacenou o možné stáže a exkurze, jejichž prostřednictvím by mohli lépe pochopit odbornou část likvidace. Velkou příležitostí pro zlepšení vidí bývalí nováčci ve způsobu odměňování jejich práce.

Nováčci, po počátečním vstupním zaškolení, pracují stejně jako likvidátoři jen s tím rozdílem, že za jeden den zlikvidují méně škod. Jejich platové ohodnocení je neměnné, bez ohledu na to, kolik škod za den zlikvidují, nebo v jaké kvalitě tyto škody budou zlikvidovány. Podařilo se nám, v naší diplomové práci, najít možné řešení, kterým by byla nováčkům zavedena výkonnostní odměna, a které by zároveň pomohlo likvidátorům v jejich nadcházejícím likvidačním týmu.

Závěry této práce vyvolaly řadu diskuzí a pomohly znovu otevřít téma inovace procesu vzdělávání v likvidaci. Jak vedoucí likvidačních týmů, tak i samotní likvidátoři byli výsledky velice potěšeni a jsou otevřeni spolupráci na nastavení nových řešení zaškolení.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, M., *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-7169-614-5
- ARNOLD, J., SILVESTER, J., PATTERSON, F., ROBERTSON, I., COOPER, C., BURNES, B., *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno: Bizbooks, 2007. ISBN 978-80-2511-518-3.
- BELZ, H. a SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál, 2001, 2011. ISBN 978-80-7367-930-9.
- FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.
- KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3
- KOURDI, J. *Podniková strategie*. 1. vyd. Brno: Bizbooks, 2011. ISBN 978-80-2512-725-4.
- LIVEČKA, E., *Didaktika podnikové výchovy*. Praha: Socialistická akademie, 1972.
- MUŽÍK, J., *Androdidaktika*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-045-9
- MUŽÍK, J., *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. Plzeň: Nakladatelství Fraus, 2005. ISBN 80-7238-220-9
- PALÁN, Z., LANGER, T., *Základy andragogiky*. Praha: Universita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-58-7
- VENDEL, Š. *Kariérní poradenství*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1731-9.
- ZAHRÁDKOVÁ, E., *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál. ISBN 80-7367-042-9.

### Seznam použitých zahraničních zdrojů

- RICHTER, CH. *Schlüsselqualifikationen*, Alling, 1995. ISBN 978-3929221275.

### Seznam použitých internetových zdrojů

- WIKIPEDIA. *Klíčové kompetence*. [online]. [cit. 2013-03-17]. Dostupné z: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Kl%C3%AD%C4%8Dov%C3%A9\\_kompetence](http://cs.wikipedia.org/wiki/Kl%C3%AD%C4%8Dov%C3%A9_kompetence)

## SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK

### Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: OPTIMÁLNÍ PROCES ŠKOLENÍ	23
OBRÁZEK 2: KATALOG VZDĚLÁVÁNÍ	26
OBRÁZEK 3: NASTAVENÍ OSOBNÍHO ROZVOJOVÉHO PLÁNU	27
OBRÁZEK 4: POJMOVÁ MAPA	31
OBRÁZEK 5: MOŽNOSTI SLEDOVÁNÍ	44
OBRÁZEK 6: MODEL SWOT ANALÝZY	45

### Seznam grafů

GRAF 1: OTÁZKA Č. 1 - NOVÁČCI	55
GRAF 2: OTÁZKA Č. 2 - NOVÁČCI	56
GRAF 3: OTÁZKA Č. 3 - NOVÁČCI	56
GRAF 4: OTÁZKA Č. 4 - NOVÁČCI	57
GRAF 5: OTÁZKA Č. 5 - NOVÁČCI	58
GRAF 6: OTÁZKA Č. 6 - NOVÁČCI	59
GRAF 7: OTÁZKA Č. 7 - NOVÁČCI	59
GRAF 8: OTÁZKA Č. 8 - NOVÁČCI	60
GRAF 9: OTÁZKA Č. 1 - LIKVIDÁTOŘI	61
GRAF 10: OTÁZKA Č. 1 - LIKVIDÁTOŘI - ROZPAD	61
GRAF 11: OTÁZKA Č. 2 - LIKVIDÁTOŘI, ABSOLVENTI ŠKOLKY	62
GRAF 12: OTÁZKA Č. 2 - LIKVIDÁTOŘI, ABSOLVENTI ŠKOLKY - ROZPAD	63
GRAF 13: OTÁZKA Č. 3 - LIKVIDÁTOŘI, ABSOLVENTI ŠKOLKY	64
GRAF 14: OTÁZKA Č. 3 - LIKVIDÁTOŘI, ABSOLVENTI ŠKOLKY - ROZPAD	64
GRAF 15: OTÁZKA Č. 4 - LIKVIDÁTOŘI, ABSOLVENTI ŠKOLKY	66
GRAF 16: OTÁZKA Č. 4 - LIKVIDÁTOŘI, ABSOLVENTI ŠKOLKY - ROZPAD	66
GRAF 17: OTÁZKA Č. 5 - LIKVIDÁTOŘI, ABSOLVENTI ŠKOLKY	67
GRAF 18: OTÁZKA Č. 5 - LIKVIDÁTOŘI, ABSOLVENTI ŠKOLKY - ROZPAD	67
GRAF 19: OTÁZKA Č. 6 - LIKVIDÁTOŘI, ABSOLVENTI ŠKOLKY	68
GRAF 20: OTÁZKA Č. 6 - LIKVIDÁTOŘI, ABSOLVENTI ŠKOLKY - ROZPAD	69
GRAF 21: OTÁZKA Č. 2 - LIKVIDÁTOŘI, BEZ ŠKOLKY	69
GRAF 22: OTÁZKA Č. 2 - LIKVIDÁTOŘI, BEZ ŠKOLKY - ROZPAD	70
GRAF 23: OTÁZKA Č. 3 - LIKVIDÁTOŘI, BEZ ŠKOLKY	72

GRAF 24: OTÁZKA Č. 3 - LIKVIDÁTOŘI, BEZ ŠKOLKY - ROZPAD	72
GRAF 25: OTÁZKA Č. 5 - LIKVIDÁTOŘI, BEZ ŠKOLKY	74
GRAF 26: OTÁZKA Č. 5 - LIKVIDÁTOŘI, BEZ ŠKOLKY - ROZPAD	75
GRAF 27: OTÁZKA Č. 1 - VEDOUCÍ TÝMU	76
GRAF 28: OTÁZKA Č. 2 - VEDOUCÍ TÝMU	77
GRAF 29: OTÁZKA Č. 3 - VEDOUCÍ TÝMU	77
GRAF 30: OTÁZKA Č. 4 - VEDOUCÍ TÝMU	78

### **Seznam tabulek**

TABULKA 1: SWOT ANALÝZA KONCEPCE ŠKOLKY	46
---	----

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A - Navržený harmonogram vzdělávání .....	I
---	---



# PŘÍLOHY

## Příloha A – Navržený harmonogram vzdělávání

Měsíc	Den	Délka -dny	Školení	Kdo
1. měsíc	1.	1	Vstupní den	HR
	2.	2	Adaptační trénink	M + IK
	3.			
	4.	4	Registrace v TIA	M
	5.			
	6.			
	7.			
	8.	3	Likvidace v TIA	M
	9.			
	10.			
	11.	1	Provozní systémy	M + VT SKO
	12.	1	HAV	DIS
	13.	2	MT	VT MT
	14.			
	15.	2	POV	DIS
	16.			
	17.	2	Audatex	EXT
	18.			
	19.	2	Samostudium	VT SKO
	20.			
	21.	1	Test+ZV	DIS + VT SKO
2. měsíc	22.	2	Komunikace	M
	23.			
	24.	2	Náslech + praktická registrace	M
	25.			
	26.	1	Vyp list + rozbor	M
	27.	1	Náslech v týmu	M
	28.	1	Standard +	VT SKO
	29.	2	Registrace + komunikace ZV	M + VT SKO
	30.			
	31.	1	POV - zastoupení, regres	M
	32.	6	Praktická registrace / likvidace	VT SKO
	33.			
	34.			
	35.			
36.				
37.				
38.	1	Platby, Vratky	M	
39.				
40.	2	Pohledávky	M	
41.				
42.	1	Test+ZV	DIS + VT SKO	
3. měsíc	43.	3	Exkurze - autoservis	autoservis + VT SKO
	44.			
	45.			
	46.	19	Praktická registrace / likvidace	M + VT
	47.			
	48.			
	49.			
	50.			
	51.			
	52.			
	53.			
	54.			
	55.			
	56.			
57.				
58.				
59.				
60.				
61.				
62.				
63.				
64.				
65.	1	Test+ZV	DIS + VT SKO	

### Legenda:

HR - personalisté

M - metodik

IK - interní kauceři

VT SKO - vedoucí školky

DIS - disponent

EXT - externí firma

VT MT - vedoucí mobilních techniků

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Petra Valdésová**

**Obor: andragogika**

**Forma studia: kombinované studium**

**Název práce: Vzdělávání zaměstnanců České pojišťovny a.s. na pozici likvidátor  
neživotního pojištění**

**Rok: 2013**

**Počet stran textu bez příloh: 75**

**Celkový počet stran příloh: 1**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 12**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1**

**Počet internetových zdrojů: 1**

**Počet ostatních zdrojů: 0**

**Vedoucí práce: Ing. Ivona Blažková**

