

**Univerzita Palackého v Olomouci**

**Filozofická fakulta**

Katedra sociologie a andragogiky

**Vzdělávání manažerů v Pojišťovně XY, a.s.**

**Education of managers in Insurance XY, a.s.**

Magisterská diplomová práce

**Ivana Kouřilová**

Vedoucí magisterské diplomové práce: Mgr. Monika Ambrožová

Olomouc 2013

Prohlašuji tímto, že jsem tuto závěrečnou diplomovou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 28. března 2013

.....

Ivana Kouřilová

ÚVOD .....	4
1 Prostředí Pojišťovny XY, a.s.....	5
1.1 Od historie po současnost.....	5
1.2 Systém vzdělávání v Pojišťovně XY, a.s. ....	6
1.2.1 Význam vzdělávání zaměstnanců .....	6
1.2.2 Plánování vzdělávání.....	8
1.3 Vzdělávací aktivity Pojišťovny XY, a.s. ....	9
1.4 Školení v adaptačním procesu .....	13
1.5 Ověřování znalostí a stanovení obchodních a likvidačních limitů .....	15
2 Kompetenční modely manažerů ve společnosti .....	22
2.1 Kdo je to manažer? .....	22
2.2 Analýza práce .....	26
2.2.1 Analýza práce – teorie .....	26
2.3 Kompetence manažera .....	29
2.4. Kompetenční modely.....	32
3 Strategický přístup ke vzdělávání .....	36
3.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb .....	41
3.1.1 Zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb.....	42
3.1.2 Úrovně analýzy vzdělávacích potřeb .....	43
3.1.3 Metody a techniky analýzy vzdělávacích potřeb .....	44
3.2 Analýza kompetencí manažerů.....	45
4 Návrh plánu vzdělávání manažerů .....	51
4.1 Teoretická východiska tvorby plánu vzdělávání .....	51
4.1.1 Cíl vzdělávací akce.....	53
4.1.2 Vlastnosti výukových cílů .....	54
4.1.3 Obsah vzdělávací akce.....	57
4.1.4 Metody a prostředky vzdělávací akce.....	59
4.1.5 Evaluace firemního vzdělávání.....	62
4.2 Plán vzdělávání oblastních manažerů Pojišťovny XY, a.s. ....	67
Seznam tabulek a grafů:.....	71
Seznam použité literatury .....	72

**Anotace74**

## ÚVOD

Před časem jsem slyšela citát od mé oblíbené herečky a moderátorky Haliny Pawlowské, který pocházel z úst Alberta Einsteina „učitelé vynakládají mnoho energie na to, aby zjistili, co žáci neumí, místo toho aby se věnovali tomu, co umí“. Já se ve své práci vydám po stopách tohoto citátu, abych odhalila co manažeři „neumí“.

Cílem mé diplomové práce je navrhnout plán vzdělávání pro oblastní manažery Pojišťovny XY, a.s. Tato společnost je jednou z největších pojišťoven na Českém trhu. Její produkty často obsazují první příčky v různých anketách a soutěžích. Pojišťovna XY, a.s. si je vědoma, že za tímto úspěchem stojí především její manažeři a proto věnuje jejich vzdělávání a rozvoji velkou pozornost. Náklady, které investuje do jejich rozvoje, jsou rok od roku vyšší.

V úvodu mé diplomové práce popisuji společnost Pojišťovna XY, a.s. a přibližuji její systém vzdělávání. Druhá kapitola je věnována manažerům, jejich kompetencím a kompetenčním modelům, na kterou plynule navazuje analýza a identifikace vzdělávacích potřeb. V závěrečné kapitole je představen plán vzdělávání, který je zpracován s ohledem na výsledky analýzy jejich vzdělávacích potřeb.

# 1 Prostředí Pojišťovny XY, a.s.

## 1.1 Od historie po současnost

Pojišťovna XY, a.s. byla založena roku 1992 českým kapitálem. Téhož roku zahájila svoji pojišťovací činnost. Jako jedna z prvních pojišťoven uvedla na trh pojištění velmi vážných chorob. V roce 1995 vstoupil do této společnosti strategický partner a přinesl nejen kapitál, ale také zázemí jedné z nejsilnějších skupin v České republice. Přelomový byl také rok 2000, kdy vstoupil do společnosti nový akcionář a přinesl navýšení kapitálu o 500 milionů. V témže roce byl také uveden na trh nový produkt životního pojištění jménem Flexi.

Od roku 2001 vystupuje Pojišťovna XY pod novým názvem, který ji provází dosud. K další velmi důležité události došlo v roce 2003, kdy se akcionáři dohodli na prodeji neživotní části pojišťovny. Od následujícího roku se tedy pojišťovna specializuje na prodej jen životního pojištění.

Následující roky se nesly ve znamení produktových změn a inovací. Její produkty pravidelně vítězí v různých anketách a soutěžích.

Nyní spravuje pojištění více jak 1,9 milionům klientů a překročila hranici 10 miliard předepsaného pojistného. (interní dokument Pojišťovny XY, a.s.)

Za úspěchem této pojišťovny stojí její zaměstnanci. Bez nich, jejich píle a úsilí by nemohla dosáhnout těchto ocenění. Důležitým pilířem této společnosti jsou manažeři, proto se ve své práci budu zabývat jejich vzděláváním. Řadu let jsem pracovala v oddělení, kde se vzdělávání manažerů organizovalo, proto jsem se také rozhodla, že mým cílem diplomové práce bude návrh na zkvalitnění plánu vzdělávání těchto pracovníků.

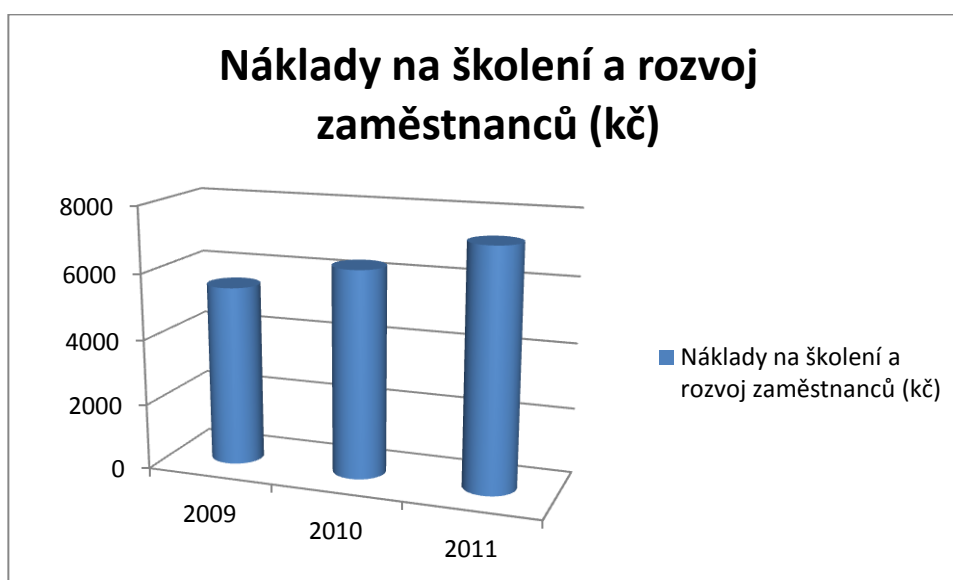
V následujících podkapitolách popíši systém vzdělávání v této firmě.

## 1.2 Systém vzdělávání v Pojišťovně XY, a.s.

### 1.2.1 Význam vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávat znamená připravovat a vychovávat zaměstnance pro kvalitnější plnění úkolů, zvyšovat jejich odbornost pro budoucí potřeby zaměstnavatele. Pojišťovna má zájem o osobní rozvoj zaměstnanců, podporuje prohlubování a zvyšování jejich kvalifikace, změnu postojů a způsobů chování lidí ve prospěch každého zaměstnance i celé společnosti.

Graf č. 1 – vývoj nákladů na školení a rozvoj zaměstnanců od roku 2009-2011



Jak je z grafu patrné, investice na školení a rozvoj zaměstnanců od roku 2009 rostou.

#### Zodpovědnost zaměstnanců:

Za úroveň svých znalostí a dovedností je zodpovědný především každý zaměstnanec sám. Školení a doplňující studium určené pro vybrané okruhy zaměstnanců podle jejich pracovního zařazení slouží k prohloubení kvalifikace pro výkon práce, sjednané v pracovní smlouvě dle paragrafu 126 odst. 2 zák. práce. Těto formy vzdělávání se účastní vybraní zaměstnanci v rámci individuálních školících plánů. Zaměstnanci jsou

povinni se zúčastnit jednotlivých vzdělávacích akcí na základě zaslané pozvánky. Školení a studium jsou zaměřeny na prohloubení, udržování nebo obnovování kvalifikace. Podmínkou pro zařazení zaměstnance do příslušného školení nebo studia je, že získané znalosti budou využívány při jeho pracovní činnosti v Pojišťovně XY, a.s. (interní dokument Pojišťovny XY, a.s.)

### **Zodpovědnost manažerů:**

Za vzdělávání zaměstnanců a způsob jeho zajištění odpovídají příslušní manažeři a oddělení personální v tomto rozsahu:

- za přípravu adaptačního procesu, u kterého je třeba zajistit odbornou přípravu
- za kvalitu a stimulování osobního rozvoje zaměstnanců - koučování
- za vytvoření podmínek pro odborný růst zaměstnance
- za vyhodnocování úrovně vzdělávání přímých podřízených
- za zařazování podřízených zaměstnanců do vzdělávacích aktivit podle aktuálních plánů současně se zajištěním účasti na těchto akcích (interní dokument Pojišťovny XY, a.s.)

### **Oddělení personální:**

- za koncepci a tvorbu plánu vzdělávání, Harmonogramu vzdělávacích aktivit a podrobného finančního rozpočtu ve spolupráci s odbornými útvary
- za organizaci, personální a technické zabezpečení a nezbytnou administraci včetně smluvních vztahů, prezenční listina, hodnocení vzdělávací akce
- kontrolní činnost na dodržování plánu školení, účasti zaměstnanců na školení, obsahové úrovně vzdělávání zejména u externích organizací, čerpání plánovaných finančních prostředků
- centrální evidenci o absolvovaných školeních a studiu zaměstnanců, ověřuje správnost účetních dokladů za školení

### 1.2.2 Plánování vzdělávání

Vzdělávání je náročnou záležitostí, jak po stránce přípravy, organizačního zajištění, tak po stránce ekonomické efektivity z hlediska stanovení optimálních nákladů. Nemůže být proto řešeno živelně či operativně, nýbrž plánovitě a systematicky.

Při plánování vzdělávání a zařazování zaměstnanců do vzdělávacího procesu se vychází:

- a) ze znalosti aktuální úrovně vzdělání, vědomostí a dovedností zaměstnance
- b) ze znalostí náplně pracovní pozice s ohledem na kvalifikaci zaměstnance (vzdělání, vědomosti, dovednosti)

#### Požadavky na vzdělávání zaměstnanců specifikuje:

manažer na základě:

- kvalifikačních požadavků na příslušné pracovní místo
- pracovního hodnocení zaměstnance a znalostí jeho skutečné kvalifikace (přímý nadřízený manažer stanoví v jakém směru je třeba u zaměstnance jeho kvalifikační úroveň udržovat eventuelně zvyšovat) v návaznosti na osobní hodnocení zaměstnance

oddělení personální na základě:

- strategických záměrů společnosti – připravovaných změn v podnikatelských aktivitách společnosti nebo změn v oblasti organizace a řízení, souvisejících s dalším rozvojem společnosti
- porovnání skutečné a požadované profesní a kvalifikační struktury jsou vybráni zaměstnanci, které je třeba s předstihem vyškolit a připravit tak, aby byli plně kompetentní zvládnout nové požadavky a správně se chovat ve změněných podmínkách
- analýzy a doporučení manažerů určuje, kterých zaměstnanců a v jakém směru se další odborný rozvoj a vzdělávání bude týkat. (interní dokument Pojišťovny XY, a.s.)

Zaměstnanci budou zařazeni do plánu vzdělávání Pojišťovny XY, a.s., podle kterého budou absolvovat jednotlivé programy a na základě kterého



jsou stanoveny způsoby ověřování nabytých znalostí. Ověřování znalostí je řešeno samostatným interním předpisem.

### **1.3 Vzdělávací aktivity Pojišťovny XY, a.s.**

Celý vzdělávací proces je zaměřen na zaškolení nových zaměstnanců v rámci adaptačního procesu, odbornou přípravu zaměstnanců, včetně podpory IT a **prohlubování znalostí a dovedností manažerů všech úrovní se zřetelem na potřebu zkvalitnění řídicí práce.**

Odborná školení probíhají pod vedením interních a externích lektorů. Interními lektory jsou zajišťována prohlubující odborná školení pojistně technických znalostí. Školení komunikačních dovedností, obchodních dovedností, manažerských dovedností apod. jsou realizována externími firmami. Externí firmy jsou vybírány na základě výběrového řízení.

#### **Jazykové vzdělávání**

Anglický jazyk je druhým oficiálním jednacím jazykem společnosti. Z tohoto důvodu je pro výkon určitých manažerských pozic a některých řadových pozic znalost anglického jazyka důležitá. V rámci osobního rozvoje zaměstnanců, zaměstnavatel přispívá manažerům a vybraným zaměstnancům, kteří využívají anglický jazyk v rámcí své pracovní náplně (po schválení členem představenstva příslušné divize) na základní studium anglického jazyka roční příspěvky v následující výši (interní dokument Pojišťovny XY, a.s.):

:

- člen představenstva - 20 000,- Kč
- ředitel úseku nebo útvaru - 15 000,- Kč
- obchodní manažer - 12 000,- Kč
- vedoucí oddělení - 10 000,- Kč
- oblastní manažer - 10 000,- Kč
- vybraní zaměstnanci - 7 000,- Kč

Jazykovou výuku si manažeři a vybraní zaměstnanci společnosti zajišťují individuálně (tzn. individuální výuku nebo výuku v jazykovém kurzu). Výše

příspěvku na školní rok je zaměstnancům poskytována pouze v případě složení příslušné úrovně jazykové zkoušky stanovené oddělením personálním. Úrovně jazykových zkoušek jsou odstupňovány a rozsah nutných znalostí k jejich složení je rozepsán. Přezkoušení je realizováno externí firmou. Všechny typy zkoušek každoročně probíhají v měsíci červnu (opravné zkoušky v září). Základní studium je ukončeno závěrečnou firemní zkouškou.

Výše příspěvku na jazykové vzdělávání může být v následujících letech upravena. Příspěvek na jazykovou výuku bude poskytnut na základě **objednávky**, jejíž realizaci zajistí **oddělení personální**. V případě, že cena bude vyšší než příspěvek, způsob splacení rozdílu bude individuálně projednán. V případě nesložení jazykového testu nebude příslušnému zaměstnanci poskytnut na následující školní rok finanční příspěvek a v případě jazykové výuky si náklady bude muset hradit sám.

Představenstvo společnosti každoročně rozhoduje o možnosti konání motivačního kurzu pro zaměstnance, kteří složili v příslušném školním roce požadovanou zkoušku (v rámci základního studia). Na základě písemného souhlasu člena představenstva příslušné divize je možné zúčastnit se motivačních jazykových kurzů, které jdou na náklady Pojišťovny XY, a.s.

Účast na motivačních jazykových kurzech není povinná. Jedná se o třídní (20 vyučovacích hodin) jarní kurz zaměřený na zopakování látky k červnovým jazykovým testům a podzimní kurz anglického jazyka, zaměřený na motivaci a nastartování jazykového vzdělávání dalšího školního roku. Cílem kurzu je upevnění získaných znalostí v oblasti konverzační, lexikální a gramatické. Tyto motivační kurzy proběhnou pouze v případě, že se naplní po podepsání závazné přihlášky příslušná jazyková úroveň stanoveného termínu konání a to alespoň **osmi zaměstnanci**. Závaznou přihlášku podepsanou, ředitelem úseku/útvaru je nutné ve stanoveném termínu v papírové podobě odevzdat do oddělení personálního. Přihlášky jsou považovány za závazné, tzn., že v případě neúčasti na přihlášeném kurzu jdou náklady **na vrub přihlášeného účastníka**. V případě neúčasti na kurzu po odevzdání závazné přihlášky musí být neúčast na kurzu omluvena členem představenstva a náměstkem generálního ředitele. Podrobnosti ohledně motivačních jazykových kurzů

budou vždy příslušným zaměstnancům sděleny a zaslány e-mailem nebo publikovány na Intranetu.

Po získání závěrečné firemní zkoušky nebo pro zaměstnance se Státní jazykovou zkouškou nebo zkouškou First Certificate je možno dále prohlubovat své jazykové znalosti v rámci doplňkového celoročního studia anglického jazyka nebo jiného světového jazyka. Do této formy jsou zařazováni zaměstnanci v rámci osobního rozvoje zaměstnance, kde je anglický jazyk nezbytnou součástí pro výkon pracovní pozice, kterou zaměstnanec zastává. Jedná se o možnost jazykového příspěvku na obchodní angličtinu nebo konverzaci. Cílem doplňkového studia je prohloubení stávající jazykové úrovně. (interní dokument Pojišťovny XY, a.s.)

Na doplňkové studium, které si vybraní zaměstnanci společnosti zajišťují opět individuálně (tzn. individuální výuku nebo výuku v jazykovém kurzu), poskytuje zaměstnavatel (po schválení členem představenstva příslušné divize) roční příspěvek v následující výši:

- člen představenstva - 20 000,- Kč
- ředitel úseku nebo útvaru, vedoucí oddělení - 15 000,- Kč
- ostatní vybraní zaměstnanci - 12 000,- Kč

Výše příspěvku na jazykové vzdělávání může být v následujících letech upravena. Příspěvek na jazykovou výuku bude poskytnut na základě **objednávky**, jejíž realizaci zajistí **oddělení personální**. V případě, že cena bude vyšší než příspěvek, způsob splacení rozdílu bude individuálně projednán.

### **Povinná školení vyplývající ze zákona**

Školení vyplývající ze zákona:

- školení bezpečnosti práce a požární ochrany
- školení a přezkoušení řidičů z pravidel silničního provozu
- školení zákona č. 61/1996 Sb. – Opatření proti legalizaci výnosů z trestné činnosti
- školení bezpečnosti IT

jsou periodicky organizována oddělením personálním, kde je zároveň vedena evidence záznamů o účasti zaměstnanců na školení

### **Odborné stáže**

Pro vybrané zaměstnance zařazené do individuálních personálních projektů podle stabilizačního programu mohou být organizovány odborné stáže, jejichž cílem je získat odborné a jazykové znalosti v rámci oboru.

### **Individuální programy**

Na základě pravidelných hodnotících pohovorů může být pro zaměstnance ve spolupráci s oddělením personálním vypracován individuální program v rámci prohlubování nebo zvyšování kvalifikace. Prohlubování a zvyšování kvalifikace se upravuje § 227 až § 235 zákoníku práce. Prohlubování kvalifikace – jedná se o obnovování a udržování stávající kvalifikace zaměstnance. Kvalifikační (stabilizační) dohodu podle § 234 ZP může zaměstnavatel se zaměstnancem uzavřít jen výjimečně a to dosahují-li předpokládané náklady zaměstnavatele alespoň 75 000 Kč. V takovém to případě nelze však prohloubení kvalifikace uložit.

Zvyšování kvalifikace – jedná se o změnu kvalifikace za účelem jejího získání nebo rozšíření. Studium k dosažení vyššího stupně vzdělání je vždy zvyšování kvalifikace. Při zvyšování může zaměstnavatel uzavřít kvalifikační (stabilizační) dohodu podle § 234 ZP. Generální ředitel nebo náměstek generálního ředitele, do jehož kompetence spadá oblast HR, podle platné organizační struktury určí, o jaký druh rozvoje se jedná, zda o zvyšování kvalifikace nebo o prohlubování kvalifikace. (interní dokument Pojišťovny XY, a.s.)

### **Teambuildingové programy**

Teambuildingové programy tvoří nedílnou součást firemních rozvojových programů a primárně jsou určeny ke zvýšení motivace zaměstnanců, k rozvoji a posílení komunikace v rámci jednotlivých týmů, resp. i v rámci jednotlivých týmů navzájem.

Teambuildingové programy jsou realizovány zejména k posílení a zefektivnění komunikace a spolupráce mezi jednotlivými útvary Pojišťovny

XY, a.s., z tohoto důvodu se teambuildingové programy organizují zpravidla mezi jednotlivými útvary pojišťovny, minimální počet účastníků je 10. O realizaci teambuildingu v rámci úseků nebo divizí rozhodují ředitelé úseků nebo odpovědní členové představenstva. Organizátor teambuildingu zodpovídá zejména za stanovení cílů teambuildingu, zajištění účasti zaměstnanců, časového harmonogramu, výběru dodavatele programu, je-li zajišťován dodavatelsky, výběru místa a schválení konečného rozpočtu, to vše v koordinaci s oddělením personálním.

Přehled plánovaných teambuildingových programů v rámci pojišťovny je publikován na Intranetu. Finanční limit na 1 osobu je stanoven na 4 000,- Kč/ročně. Tato částka se vztahuje k programu a nezahrnuje cestovní náhrady. Za nepřekročení příslušné částky odpovídá příslušný vedoucí. Finanční limit se nevztahuje na „Velká setkání“ a obdobné akce, kde organizátorem je představenstvo společnosti. Zároveň tyto akce limit nečerpají. Náklady na ubytování, stravování a dopravu jsou hrazeny z rozpočtů příslušných útvarů na základě cestovních příkazů účastníků teambuildingu. Náklady na programovou část jsou čerpány z rozpočtu na vzdělávání, spravovaného oddělením personálním. (interní dokument Pojišťovny XY, a.s.)

#### **1.4 Školení v adaptačním procesu**

Samostatnou kategorií v oblasti vzdělávání představuje školení v adaptačním procesu. Adaptační proces je určen pro nové zaměstnance Pojišťovny XY,a.s. Cílem pracovní adaptace je vytvořit pozitivní postoj zaměstnanců ke společnosti a zapojit zaměstnance co nejrychleji a co nejefektivněji do pracovního procesu. Začlenit zaměstnance do pracovních a sociálních podmínek společnosti a zajistit jeho odborné zaškolení a zcvik. Poskytnout zaměstnanci všechny potřebné informace o chodu a organizaci společnosti, o existujícím pracovním prostředí a zvyklostech ve společnosti, což urychlí a zkvalitní adaptační proces. Tyto zásady jsou aplikovány u zaměstnanců nastupujících do pracovního poměru.

## **Stanovení adaptačního plánu**

V rámci adaptačního procesu je zpracován popis cílů, pracovní náplně, forem a kontrolních mechanismů do adaptačního plánu. Adaptační plán sestavuje přímý nadřízený podle charakteru pracovní činnosti pro dané pracovní místo. Při přípravě adaptačního plánu se zpracují konkrétní výkonové a kvalifikační parametry, kterých má zaměstnanec v průběhu adaptace dosáhnout. Pro sestavu adaptačního plánu se používá standardních šablon, jejichž přípravu a distribuci zajišťuje oddělení personální.

Adaptační plán se zpracovává ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno obdrží zaměstnanec a druhé přímý nadřízený. Po ukončení a vyhodnocení adaptačního období zajistí **přímý nadřízený manažer předání adaptačního plánu** k založení do osobního spisu zaměstnance v oddělení personálním.

Manažer je povinen s adaptačním plánem prokazatelně seznámit zaměstnance bezprostředně po nástupu do pracovního poměru. Dodržování adaptačního plánu je závazné jak pro zaměstnance, tak i jeho přímého nadřízeného. (interní dokument Pojišťovny XY, a.s.)

## **Adaptační proces**

Adaptační proces je tzv. kvalifikační období a jeho délka je uzpůsobena příslušné pozici. V rámci adaptačního procesu je možné, na základě žádosti přímého nadřízeného manažera, zařadit nově nastupujícího zaměstnance do procesu stáží na jednotlivých manažerem požadovaných odděleních. Termín a délka stáží na požadovaných odděleních je stanovována po dohodě s přímým nadřízeným příslušného oddělení.

Před ukončením období kvalifikace je vyhodnoceno přímým nadřízeným splnění plánovaných parametrů adaptačního plánu včetně návrhu ředitele úseku/útvary na změnu pracovního poměru na dobu neurčitou nebo v krajním případě, při nesplnění plánovaných parametrů, na ukončení pracovního poměru ve sjednané době s případným převodem na externí spolupráci. (interní dokument Pojišťovny XY, a.s.)

## **Schéma adaptačního plánu**

Pro pracovní pozice se sestavují individuální adaptační plány v závislosti na charakteru pracovní činnosti s možností odborných stáží v určených organizačních útvarech pojišťovny. Pro všechny pozice však zůstává povinná základní část adaptačního plánu. Popis dalších cílů, pracovní náplně, forem a kontrolních mechanismů v rámci readaptačního procesu sestavuje do adaptačního plánu přímý nadřízený zaměstnanec. Při plánování vzdělávacích činností pro dané pracovní místo vychází z individuálních potřeb zaměstnance.

## **Vyhodnocení adaptačního procesu**

Vyhodnocení adaptačního procesu se provádí v jednotlivých kontrolních bodech daných plánem. Pro vyhodnocení adaptačního procesu se použijí formuláře pro hodnocení zaměstnanců nebo manažerů podle interního předpisu upravujícího hodnocení zaměstnanců. (interní dokument Pojišťovny XY, a.s.)

## **1.5 Ověřování znalostí a stanovení obchodních a likvidačních limitů**

### **Organizace zkoušek**

Ověřování znalostí se týká těchto pracovních pozic:

- oblastní manažer,
- obchodní manažer
- obchodní ředitel
- vedoucí oddělení koordinace obchodních vztahů
- hlavní specialista oddělení koordinace obchodních vztahů
- ředitel úseku podpory prodeje
- ředitel úseku řízení produktů
- ředitel úseku klientského servisu
- vedoucí oddělení metodiky produktů

Ověřování znalostí určených skupin zaměstnanců v rámci jejich profesního rozvoje se provádí formou odborných zkoušek (dále jen zkouška). Úspěšné absolvování zkoušky je podmínkou pro:

- převedení zaměstnance na vyšší pracovní pozici nebo udržení stávající pozice při periodickém ověřování odborných znalostí.
- zaměstnance obchodní a likvidační služby jako nezbytná podmínka pro získání, udržení nebo zvýšení obchodních a likvidačních limitů.

### **Forma zkoušek**

Zkoušky se provádí před zkušební komisí formou písemných testů, popř. ústní zkouškou s písemnou přípravou. Obě formy zkoušky mohou být doplněny o praktickou část, kterou tvoří vypracování zkušebního příkladu (např. návrh pojistné smlouvy). Zkušební testy pro jednotlivé druhy zkoušek jsou sestavovány odborným útvarům (oddělením metodiky produktů), včetně stanovení rozsahu požadovaných znalostí. Pro jednotlivé druhy zkoušek obsahují testy 20 až 40 otázek. (interní dokument Pojišťovny XY, a.s.)

Doba trvání jednotlivých druhů zkoušek by neměla překročit časový limit uvedený v následující tabulce:

Písemné testy (20 – 40 otázek)	(30 – 60) min.	Ústní zkouška	60 min.
Vypracování zkušebního příkladu	30 min.	Písemná příprava na ústní zkoušku	30 min.

Pro konkrétní zkoušku oznamuje formu jejího provedení oddělení metodiky produktů na základě určení zkušební komise při vyhlášení termínu konání zkoušky.

### **Postup provádění zkoušek: (interní dokument Pojišťovny XY, a.s.)**

- termíny konání zkoušek vylašuje dle potřeby oddělení metodiky produktů nejpozději jeden měsíc před jejich konáním.



- k absolvování zkoušky se zaměstnanec přihlásí na vyhlášený termín písemně formou e-mailové zprávy určené vedoucímu oddělení metodiky produktů.
- pro zaměstnance obchodní a likvidační služby je požadovaná výše příslušného obchodního nebo likvidačního limitu stanovena dle směrnice, obchodní a likvidační limit je na základě úspěšného absolvování zkoušky zaměstnanci přidělen.
- organizaci zkoušek zajišťuje úsek oddělení personální ve spolupráci s oddělením metodiky produktů
- vlastní provedení a vyhodnocení zkoušky zabezpečuje zkušební komise;
- zkušební komise v protokolu o provedené zkoušce, vyplní rubriky „Datum zkoušky“, „Číslo zkoušky“ a předá jej společně s příslušným testem zkoušenému k vykonání zkoušky, v případě ústní zkoušky se rubrika číslo testu proškrtne.

### **Zkušební komise**

Přezkoušení provádí zpravidla dvoučlenná zkušební komise. Členem komise může být jmenován pouze zaměstnanec s platným osvědčením, které ho opravňuje ověřovat znalosti v daném rozsahu. Členy zkušebních komisí mohou být zaměstnanci s pracovním zařazením na funkci disponent, metodik, specialista nebo na vyšší funkci.

Osvědčení opravňující provádět přezkoušení získá zaměstnanec na základě ověření jeho znalostí odbornou komisí, které předsedá ředitel příslušného odborného úseku. Členy odborné komise jmenuje na základě návrhu ředitele odborného úseku pověřený pracovník oddělení personálního.

Osvědčení k provádění zkoušek vystavuje oddělení personální podle výsledků ověření znalostí s platností na dobu dvou let. Obnovení platnosti osvědčení se provádí na základě opětovného ověření znalostí před odbornou komisí. (interní dokument Pojišťovny XY, a.s.)

## Vyhodnocení zkoušky

**Stupnice pro vyhodnocení zkoušky a stanovení termínů opravné zkoušky je uvedena v následující tabulce:**

Výsledek zkoušky	Procento správných Odpovědí	Termín opravné zkoušky
Vyhověl ( a )	Minimálně 75 %	-
Nevyhověl ( a )	Min. 70 % a méně než 75 %	v den konání zkoušky
Nevyhověl ( a )	Méně než 70 %	nejdříve za měsíc, nejdéle za tři měsíce od data neúspěšného vykonání zkoušky

Při nevyhovujícím výsledku opravné zkoušky má zaměstnanec možnost dalšího opakování zkoušky pouze se souhlasem přímého nadřízeného.

Nevyhoví-li zaměstnanec při opravné zkoušce, je to považováno za dočasné pozbytí předpokladů pro výkon sjednané práce, dle § 41 zákoníku práce s následkem převedení na jinou práci.

Vyhodnocení zkoušky zaznamená zkušební komise do protokolu o zkoušce. V případě ústní zkoušky se v rubrice „Výsledek zkoušky“ uvede pouze procento úspěšnosti a výsledek zkoušky.

Zkušební komise je oprávněna na základě výsledku odborné zkoušky upravit navrhovanou výši obchodního nebo likvidačního limitu.

Po vyhodnocení zkoušky seznámí zkušební komise zkoušeného zaměstnance s výsledkem.

Protokoly o provedené zkoušce se zakládají v oddělení personálním, který o provedených odborných zkouškách zajistí záznam v informačním systému a o výsledku zkoušky informuje přímého nadřízeného zkoušeného zaměstnance. (interní dokument Pojišťovny XY, a.s.)

## **Obchodní a likvidační limity pro zaměstnance**

Na základě úspěšného absolvování zkoušky je zaměstnancům obchodní a likvidační služby udělen obchodní nebo likvidační limit v rozsahu podle navržené výše příslušného limitu ve formě Plné moci nebo „Dohody o plné

moci - zmocnění“ (dále jen plná moc). Podmínkou vystavení plné moci obsahující obchodní limity je splnění podmínky dle zákona č. 363/1999 Sb. (předložení výpisu z rejstříku trestů a čestného prohlášení).

Plná moc se vystavuje na dobu určitou dvou let a její platnost je omezena koncem kalendářního měsíce, ve kterém doba platnosti uplynula. Pokud dojde v průběhu platnosti plné moci ke změně limitu u jednoho nebo více druhů pojištění, vystaví se nová plná moc obsahující všechny platné limity. Tato nová plná moc se opět vystavuje na dobu určitou 2 let. V případech, kdy nedojde u jednotlivého druhu pojištění při vystavení nové plné moci k opětovnému ověření znalostí, je nutné maximálně do 4 let od posledního ověření znalostí provést periodické přezkoušení. Sledování termínů platnosti udělených limitů je zajištěno informačním systémem.

Při podstatných systémových změnách může být na základě rozhodnutí ředitele odborného úseku perioda přezkoušení zkrácena nebo se může uskutečnit mimořádné přezkoušení. Při zavádění nových pojistných produktů, které si vyžádá zavedení obchodních a likvidačních limitů, musí být ověření znalostí a vydání plných mocí provedeno před uvedením produktu na pojistný trh.

V případě, že při periodickém přezkoušení zaměstnanec nevyhoví ani při opravné zkoušce, je mu plná moc odebrána do doby úspěšného vykonání zkoušky. Totéž platí i při hrubém porušení povinností zaměstnance při předkládání a uzavírání návrhů pojistných smluv, uzavírání pojistných smluv nebo při likvidaci pojistných událostí, kdy mu je plná moc odebrána do doby mimořádného ověření znalostí. V případě hrubého porušení pracovní kázně je odebrání plné moci v kompetenci ředitele příslušného úseku nebo generálního ředitele na základě návrhu přímého nadřízeného nebo kontrolního orgánu. Plné moci vystavuje a eviduje na základě protokolu o provedené odborné zkoušce oddělení personální, které současně zajistí předání podkladů o udělených limitech do číselníků informačního systému. Plná moc se vystavuje ve dvou vyhotoveních, z nichž po jednom obdrží zaměstnanec a zaměstnavatel. (interní dokument Pojišťovny XY, a.s.)

## **Obchodní a likvidační limity udělené představenstvem**

Uzavírat pojistné smlouvy bez omezení při respektování pravidel pro zajištění a zajištěného programu nebo rozhodovat o udělení likvidačního limitu bez omezení jsou oprávněni osoby na základě plné moci udělené představenstvem Pojišťovny XY, a.s. nebo podle oprávnění stanoveného Spisovým řádem. Vystavení a evidenci plných mocí zajišťuje oddělení personální.

Nejen vzdělávání a přezkoušení vlastních zaměstnanců, ale i přezkoušení externích spolupracovníků provádí Pojišťovna XY, a.s. Jakou formou probíhá, vás seznámím na následujících řádcích.

## **Likvidační limity pro externí spolupracovníky**

Maximální likvidační limity, které jsou přílohou smlouvy o externí spolupráci, se udělují formou plné moci za stejných podmínek jako pro interní zaměstnance s těmito výjimkami:

- pro přihlášení ke zkoušce a návrhu výše limitu se použije formulář uvedený jako - Přihláška k odborné zkoušce s tím, že v jeho části „Přihláška k odborné zkoušce“ se vyplní pouze jméno a přímení zkoušené osoby (zaměstnance externího spolupracovníka) a evidenční číslo externího spolupracovníka (externí firmy).
- návrh výše limitů provádí zaměstnanec pojišťovny odpovědný za projednání a uzavření smluvního vztahu o externí spolupráci.
- zpravidla se externím spolupracovníkům udělují limity v rozsahu funkčního zařazení likvidátor; udělení vyšších limitů je možné pouze na základě stanoviska odborných úseků pojištění.

Organizaci zkoušek zajišťuje úsek oddělení personální ve spolupráci s příslušným úsekem pojištění.

Po provedeném přezkoušení se přihlášky ke zkoušce společně s příslušnými protokoly odešlou příslušnému úseku pojištění, který zajistí vystavení a evidenci plné moci. Plná moc se vystavuje ve dvou vyhotoveních, z nichž po jednom obdrží externí samostatný likvidátor pojistných událostí a příslušný úsek pojištění.

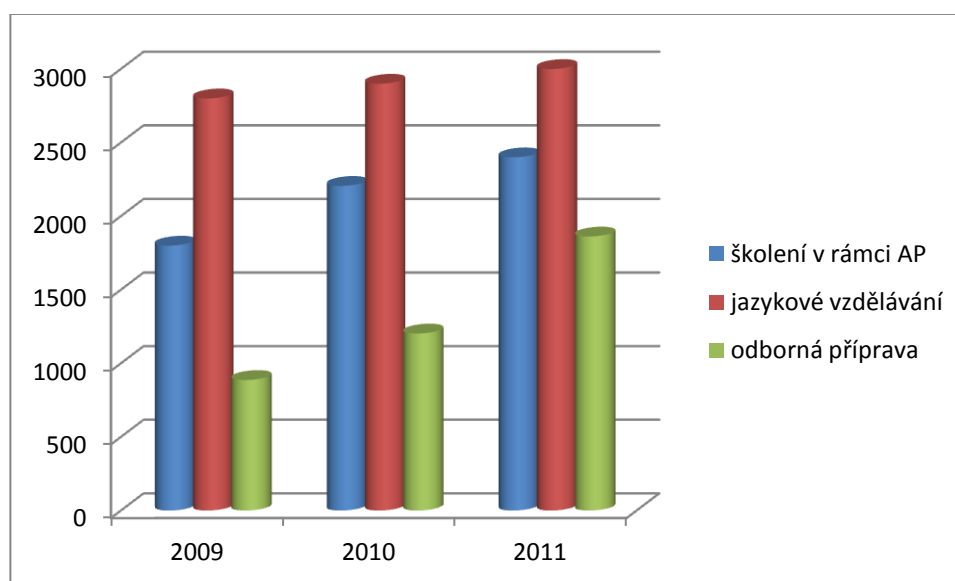
Na základě plné moci deleguje samostatný likvidátor pojistných událostí činnosti související s výkonem činnosti samostatného likvidátora pojistných událostí a činnosti související na své zaměstnance tak, že svému zmocněnému zaměstnanci vystaví plnou moc. (interní dokument Pojišťovny XY, a.s.)

**Z výše popsaného nám vyplývá, že Pojišťovna XY, a.s. zaměřuje své vzdělávací aktivity na 3 okruhy:**

- Vzdělávání v rámci adaptačního procesu
- Odborná příprava
- Jazykové vzdělávání

Následující graf nám znázorňuje rozdělení jednotlivých kurzů a náklady na tyto kurzy.

*Graf č. 2 - náklady a jejich rozdělení dle jednotlivých kurzů*



Z grafu zjišťujeme, že nejméně prostředků bylo investováno do odborné přípravy, kam spadá i školení určené pro manažery. Tímto vznikla mezera ve vzdělávání organizace, kterou je třeba zaplnit. Jedním z předpokladů pro naplnění základních cílů, které si Pojišťovna XY, a.s. vytýčila, je cílevědomé řízení lidských zdrojů, jejíž významnou součástí je i vzdělávání manažerů.

## 2 Kompetenční modely manažerů ve společnosti

### 2.1 Kdo je to manažer?

V první kapitole jsem charakterizovala společnost Pojišťovna XY, a.s. a její systém vzdělávání, abych popsala prostředí, ve kterém se vzdělávání manažerů odehrává. Nyní se zaměříme na manažery společnosti. Ujasníme si, kdo je to manažer, co je náplní jeho práce a jaký je význam pojmu kompetence. To vše nám pomůže získat co nejvíce informací o cílové skupině, což je předpoklad úspěšného vzdělávacího plánu.

Manažeři stojí na vrcholu každé organizační struktury. Čím je organizace větší, tím více se člení na různé druhy manažerů. Manažer ve společnosti může být od nejnižších pozic liniový, střední až vrcholový. Každý tento manažer má pod sebou tým lidí, které řídí – vede je. Když slovo manažer přeložíme do češtiny, vyjde nám vedoucí. Základem slova manažer, je ale management. Pojdme se podívat, co si pod managementem představují přední čeští odborníci na personální management podle Bělohávků, Košťana a Šuleře (Bělohávek, Košťan, Šuleř 2001, s. 24).:

Management je proces, který je tvořen z následujících na sebe navazujících činností:

- plánování
- organizování
- vedení
- kontrolování

„Management je proces, protože jde o soustavu následných aktivit a úkolů, které jsou vzájemně provázené. Je to proces systematický, protože manažer má vnášet do svých aktivit řád a vykonávat své úkoly způsobem, který je uznáván dalšími členy organizace a je v souladu s jejich očekáváním. Je to proces zaměřený na dosažení cílů, to znamená, že úkoly a aktivity jsou odvozovány z cílů, stanovených členům organizace. Jednotlivé uvedené aktivity (plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování) mohou být tím či oním manažerem upřednostňovány podle jeho schopností a osobních preferencí či podle požadavků organizace,

nicméně všechny manažerské aktivity jsou nedílnou součástí procesu řízení a jsou vzájemně propojeny.“ (Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2001, s. 24).

Nyní je nám již jasné, že za práci manažera není jen jeho odbornost, ale musí také naplňovat další role. Jak jsem již uvedla v úvodu této kapitoly, podle druhu a velikosti organizace se můžeme setkat se třemi druhy manažerů. V mnoha publikacích můžeme nalézt různé rozdělení. Uvedme si charakteristiku Bělohlávka, Košťana a Šuleře, která odpovídá stejnému rozdělení i v Pojišťovně XY, a.s.:

- liniový manažeři (nižší manažeři) – jsou na nižších úrovních manažerské hierarchie. Jejich úkolem je vést zaměstnance při plnění každodenních úkolů. Vykonávají také kontrolu, řeší problémy a napravují chyby. V Pojišťovně XY, nazýváme takové manažery vedoucí oddělení nebo oblastní manažer.
- střední manažeři – mají na starost řízení manažerů liniových, jsou v pomyslném středu řízení. Koordinují vykonávané úkoly za účelem splnění plánů a strategických cílů organizace. V Pojišťovně XY, jsou nazýváni jako ředitelé úseku.
- vrcholoví manažeři (top manažeři) – jsou vedoucí pracovníci, kteří odpovídají za celkovou výkonnost organizace. Odpovídají za formulování organizační strategie a také vykonávají i ostatní manažerské činnosti. V našem případě je nazýváme náměstký GŘ a generální ředitel. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2001, s. 24).

### **Role manažera**

Z předchozích řádek nám vyplývá, že manažer musí být odborníkem ve svém oboru, ale zároveň je to také osoba, která řídí své podřízené. Manažeři jsou také zodpovědní za formulování a dosahování vytýčených cílů organizace. Manažer musí zvládnout široký záběr činností. Je to tedy množství „rolí“, které vykonává. Tyto role vykonává ve skupině svých spolupracovníků, podřízených i dodavatelů a zákazníků. Takové skupině, která spolupracuje na plnění zadaných úkolů, říkáme sociální skupina. Každá firma či společnost je v podstatě sociální skupinou. Odborná literatura dělí sociální skupiny na primární a sekundární.

- Primární sociální skupina: vznikne na základě osobních, emočních vazeb

Nás bude ovšem zajímat druhý typ sociální skupiny a to sekundární.

- „Sekundární skupiny vznikají za účelem plnění instrumentálních úloh, intimní vazby na bázi sympatie pak mohou vzniknout v průběhu plnění jednotlivých úloh. V případě, že jednotlivé normy jsou nominálně dané (vyskytují se nejčastěji v písemné podobě), pak hovoříme o skupině formální. Formální skupina vzniká za účelem splnění jistých nadosobních cílů. Vůdce je do takového seskupení dosazen, formální podobu mají i jeho práva a povinnosti.“ (Kliment 2006, s. 85)

V každé skupině, i v té pracovní vznikají mezi členy různé vazby. Ať se jedná o sympatie či antipatie. Každý člen také zastává určitou sociální pozici, kterou v dané skupině má.

„Každá sociální pozice poskytuje svému držiteli (tedy tomu, kdo ji obsadil) určitá práva, ale také vyžaduje plnění určitých povinností. S každou sociální pozicí je tak spojeno určité očekávané chování, my sociologové tomu říkáme sociální role. Sociální role je vlastně jakousi typickou reakcí (chováním) na typické očekávání.“ (Kubátová 2006, s. 77).

Jaké role tedy zastávají manažeři ve firmě? Velmi přehledně zpracovali tuto problematiku Bělohlávek, Košťan, Šuleř, kdy rozdělily tyto role takto:

#### 1. Interpersonální role

Manažer zde vystupuje jako:

- představitel – vystupuje na veřejnosti, kde reprezentuje společnost, setkává se s klienty či dodavateli, vítá nové pracovníky a podobně. V těchto situacích vystupuje jako nositel role.
- vedoucí – manažer vystupuje jako vedoucí ve vztahu ke svým podřízeným, vede je k plnění cílů organizace, motivuje je a usměrňuje jejich práci, také je hodnotí a navrhuje vhodný rozvoj pracovníka.
- spojovatel – je spojník mezi jednotlivými útvary, komunikuje s ostatními manažery a udržuje vztahy mezi jednotlivými útvary.



## 2. Informační role

Manažer přenáší a získává informace z interpersonálních vztazích, působí jako:

- pozorovatel – manažer v této roli vyhledává informace, které jsou nezbytné k pochopení organizačního života a důležitých skutečností z vnějšího světa. Tyto informace získává z formálních zdrojů, jako jsou porady, tisk, informační sítě, tak i z neformálních zdrojů, což jsou rozhovory, recepce, sportovní kluby.
- šířitel – skrze svou roli poradce šíří své informace zvenčí, interní informace přenáší coby vedoucí. Záleží jen na něm, zda bude informace prezentovat jako holý fakt nebo jim může dodat hodnotící rozměr.
- mluvčí – reprezentuje svoji organizaci navenek a hájí její zájmy. Také svým vystupováním vytváří image firmy.

Jednou z nejdůležitějších rolí manažera jsou role rozhodovací.

## 3. Rozhodovací role

Tato role manažera znamená tvorbu strategických organizačních rozhodnutí na základě manažerovy autority a jeho přístupu k informacím

- podnikatel – vymýšlí a hledá nové cesty k vytýčeným cílům. Využívá nových příležitostí a podniká nové akce ke zlepšení stávající reality. Je to jedna z nejdůležitějších činností, která přispívá k rozvoji organizace
- řešitel rušivých událostí – překonává organizační bariéry, čelí tlakům zvenčí i uvnitř organizace a navrácí organizaci stabilitu
- distributor zdrojů – hospodaří se všemi zdroji firmy, dbá na správné rozdělení těchto zdrojů a jejich maximální využití
- vyjednaváč – jedná s ostatními lidmi ve firmě, ale i se zákazníky a dodavateli. Čím výše je manažer postaven, tím více času v této roli stráví. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2001, s. 24).

Popsali jsme si rozdělení manažerů, jejich role a nyní již provedeme analýzu práce.

## **2.2 Analýza práce**

### **2.2.1 Analýza práce – teorie**

Analýza práce patří mezi personální činnosti, na které se váží další personální činnosti.

Koubek ji definuje takto:

„Analýza pracovních míst představuje proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování všech potřebných informací o pracovních místech. Jde tedy v první řadě o jakousi inventuru úkolů, odpovědností a podmínek spojených s pracovním místem a vazeb pracovního místa na pracovní místa jiná. Z toho se pak odvozují požadavky, které pracovní místo klade na pracovníka“. (Koubek 2007, s. 71).

Jak vyplývá z této definice, tak nám analýza práce má dát odpovědi na dvě základní otázky. První otázka je, jaké jsou požadavky na dané pracovní místo, a druhá jaké požadavky jsou kladeny na pracovníka, který má vykonávat práci na tomto pracovním místě.

Nyní zanalyzujeme práci oblastního manažera. Analýzu jsem provedla dle analýzy pracovních míst, tak jak ji zpracoval Koubek. Rozhodla jsem se právě pro tuto analýzu, protože se mi jeví velmi přehledná a pro mé potřeby je zcela výstižná.

#### **Požadavky na práci - oblastní manažer pro pobočkovou síť**

- 1) Název pracovní funkce – Oblastní manažer pro pobočkovou síť, spadá pod ředitele úseku klientského servisu
- 2) Co vyžaduje daná práce – odpovídá za plnění plánu pobočkové sítě a je zodpovědný za školení těchto pracovníků. Účastní se porad vedení poboček a jedná s manažery za účelem koordinace práce. Poskytuje reporty o své činnosti řediteli úseku klientského servisu. Je nápomocný při nabídce či uzavření životního pojištění. Má hmotnou odpovědnost za notebook, telefon a firemní automobil.
- 3) Jak se práce provádí – práce je vykonávána individuálně v pobočkové síti za pomoci multimediálních zařízení.

- 4) Jaký je účel úkolů a povinností – hlavním účelem je plnění plánu v prodeji životního pojištění a zajištění proškolení všech pracovníků pobočkové sítě.
- 5) Kdy se úkoly vykonávají – úkoly se vykonávají průběžně, plnění plánu se sleduje 1x měsíčně, 4x ročně a celkové hodnocení se provádí jednou ročně.
- 6) Kde se úkoly vykonávají – ve svěřené oblasti pobočkové sítě. (Koubek 2007, s. 71).

### **Požadavky na pracovníka – funkce oblastní manažer**

- 1) Fyzické požadavky – dobrý zdravotní stav s ohledem na každodenní řízení motorového vozidla.
- 2) Duševní požadavky – široký společenský rozhled, organizační schopnosti. Zvládání time-managementu, asertivní chování.
- 3) Dovednosti – komunikativnost, schopnost vést a motivovat pracovníky, flexibilita, počítačová gramotnost.
- 4) Vzdělání a kvalifikace – vysokoškolské vzdělání zaměřené na andragogiku, praxe v manažerské pozici nebo jako lektor min. 3 roky.
- 5) Pracovní zkušenosti – zkušenosti s řízením pracovníků, koučováním či lektorskou činností min 3 roky.
- 6) Charakteristika osobnosti – řídicí schopnosti, odolnost vůči stresu, samostatnost a zodpovědnost, logické myšlení. (Koubek 2007, s. 71).

Nyní si podrobně popíšeme manažerskou pozici Oblastního manažera Pojišťovny XY. a.s. Tato pozice je popsána ve sborníku funkcí, které zpracovává personální oddělení.

### **Popis funkce - Oblastní manažer**

Název funkce: Oblastní manažer

Tarifní třída: smluvní plat (manažerská smlouva)

Charakteristika typové funkce: odpovědnost za výkon pobočkové sítě v prodeji životního pojištění

Odborné a kvalifikační požadavky:

- Znalost tréninkových a školících metod popřípadě koučovacích technik, vedoucích k prodejním výsledkům

Základní kvalifikační požadavky:

- VŠ - ideálně ekonomického nebo pedagogického vzdělání nebo SŠ a adekvátní praxe, minimálně 5 let

Pracovní činnosti:

- Samostatná práce na rozvoji pracovníků, zejména v oblasti prodejních a produktových dovedností - dle plánu rozvoje.
- Aktivní účast na adaptačním tréninku pracovníků - role školitele.
- Přímá práce s podřízenými - náslechy pracovníků, dávání zpětné vazby, školení pracovníků na prodejní a produktové dovednosti.
- Školení / tréninky pracovníků - tvorba školení, samostatné provedené tréninků.
- Úzká spolupráce s řediteli (konzultace, účast na regionálních poradách)

Odborné dovednosti a znalosti:

- Znalost tréninkových a školících metod popřípadě koučovacích technik vedoucích k prodejním výsledkům
- Certifikace, kurzy na prodejní techniky – výhodou
- Řidičský průkaz skupiny B (aktivní řidič), cestování v rámci svěřené oblasti.
- Komunikativní osobnost
- Jazyková vybavenost
- Počítačová gramotnost

Pracovní povinnosti – zodpovídá za:

- Plnění plánu prodeje životního pojištění ve svěřené oblasti
- Příprava a realizace školení nových i stávajících zaměstnanců
- Koučování vybraných zaměstnanců
- Vytváření a udržování dobrých vztahů s řediteli poboček

## 2.3 Kompetence manažera

Popsali jsme si kdo je manažer, co je náplní jeho práce a nyní se zaměříme na jeho osobnost. Přiblížíme si manažerské kompetence a objasníme si pojem kompetenční model.

### Pojem kompetence v odborné literatuře

Nyní se pojdme podívat, co nám o kompetencích, říká odborná literatura.

Kubeš, Spilerová, Kurnický soudí, že dle Woodrufova přístupu je vymezení kompetencí toto:

„Kompetence je množina chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládl.“ (Kubeš, Spilerová, Kurnický 2004, s. 27).

Dalším přiblížením co jsou kompetence je od Vetešky a Tureckiové:

„Pojem kompetence tedy můžeme definovat také jako jedinečnou schopnost člověka úspěšně jednat a dále rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů a životních situací, spojenou s možností a ochotou (motivací) rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost.“ (Veteška, Tureckiová 2008, s. 27).

Poslední vymezení nám přináší Prokopenko, který ve své knize Vzdělávání a rozvoj manažerů popisuje kompetence jako schopnost vykonávat určitou funkci a dosahovat při tom určité úrovně výkonnosti. (Prokopenko 1996, str. 23).

Co vše tedy můžeme do kompetencí zahrnout? Dle Belze se Siegristem patří do kompetencí následující:

„Potenciálem k disponování kompetencemi je individuální kompetence k jednání. Ta se vyvíjí ze spolupůsobení (1) sociální kompetence, (2) kompetence ve vztahu k vlastní osobě a (3) kompetence v oblasti metod. To, jak je přitom která kompetenční oblast výrazná, je ryze individuální.“ (Belz, Siegrist 2001, s. 166).

Co tedy do jednotlivých oblastí můžeme zahrnout?

- oblast individuálních kompetencí k jednání, zde patří znalosti a dovednosti, kterých je třeba k výkonu dané práce
- sociální kompetence zahrnují komunikaci a kooperaci se svým okolím, schopnost čelit konfliktním situacím
- kompetence k vlastní osobě, kdo chce řídit a vést druhé, musí v první řadě znát sám sebe, to znamená schopnost sebeřízení, emoční znalost, znalost svého temperamentu apod.
- kompetence v oblasti metod se rozumí schopnost uplatňovat své odborné znalosti, hledat nové řešení, poznávat souvislosti (Belz, Siegrist 2001, s. 167).

Jiný pohled na dělení kompetencí popisuje Kubeš, Spilerová, Kurnický kdy dle Tyronova přístupu je skladba kompetencí pro manažery tato:

- manažerské – řešení konfliktů, koučování, hodnocení zaměstnanců
- interpersonální – vyjednávání, prezentační dovednosti, empatie, kooperace
- technické – sběr dat, řešení problému a rozhodování, programování (Kubeš, Spilerová, Kurnický 2004, s. 27).

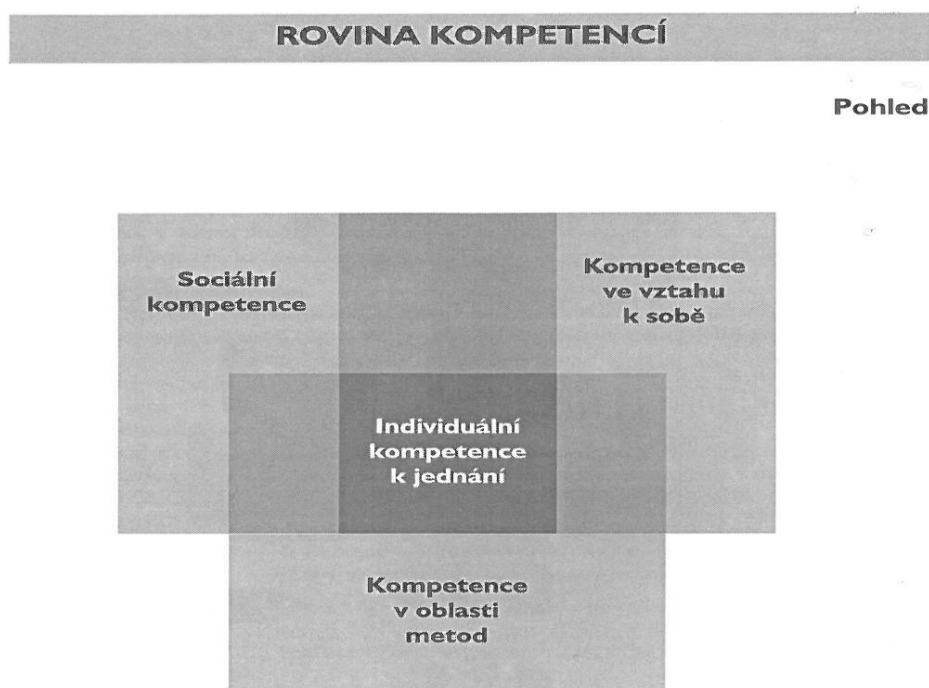
Pro ucelený pohled na manažerské kompetence jsem zvolila do třetice vymezení dle Prokopenka:

- znalosti jsou soubor znalostí o ekonomickém, podnikatelském, manažerském prostředí a faktorech společenských psychologických, politických
- povahové rysy definujeme jako charakteristické způsoby, kterými osobnost reaguje na stejné skupiny podnětů. Příkladem je třeba iniciativa, sebedůvěra, vytrvalost
- postoje popisujeme jako soubor požadavků, uplatňovaný při výběru manažerů, vhodných pro vykonávání určité funkce
- dovednosti jsou schopnosti dělat určité věci, osobní předpoklady a postoje v pracovním prostředí. Můžeme zde zařadit manažerské a organizační dovednosti, vůdcovské a politické, nebo také odborně - technické

- zkušenosti, někdy bývají považovány za ukazatele kompetence (Prokopenko 1996, s. 23).

Velmi názorně zobrazil kompetence a jejich složení Belz a Siegrist ve své knize klíčové kompetence:

Obrázek č.1: Rovina kompetencí (Belz - Siegrist 2001, s. 170).



Charakteristické znaky kompetence jsou následující:

- kompetence je kontextualizovaná – to znamená, že by měla být vsazená do určitého prostředí nebo situace. Ty jsou ovlivněny i předchozími zkušenostmi, znalostmi, zájmy a potřebami ostatních účastníků situace.
- kompetence multidimenzionální – tato kompetence se skládá z rozličných zdrojů, jako jsou například informace, znalosti, dovednosti. Předpokládá efektivní nakládání s těmito zdroji, které jsou propojeny se základními dimenzemi lidského chování. Jinak řečeno to znamená, že kompetence obsahuje chování a v chování se projevuje.

- Kompetence je definována standardem – úroveň zvládnutí kompetence je dána předem, zároveň je předem definován soubor výkonnostních kritérií očekávaného výkonu ve smyslu výsledku činnosti a chování. To umožňuje jedinci, aby své kompetence dokázal změnit a vyhodnotit.
- Kompetence má potenciál pro akci a rozvoj – tato kompetence je získávána a rozvíjena v procesech učení a vzdělávání. Ty jsou považovány za průběžné po celý život a odvozeny z předpokladu vstupních faktorů a z hlediska získávání a rozvíjení kompetencí.

V předchozí části jsme si objasnily, co to jsou kompetence a co tvoří její složky a jaké charakteristické znaky by měla kompetence vykazovat. Nyní si přiblížíme kompetenční modely.

#### **2.4. Kompetenční modely**

Budu pracovat s již vytvořeným kompetenčním modelem, který se v Pojišťovně XY, a.s. používá, protože cílem mé diplomové práce není vytvoření kompetenčního modelu. Je však důležitým výchozím bodem pro analýzu vzdělávacích potřeb, na základě které pak bude vytvořen plán vzdělávání manažerů.

O kompetenčních modelech hovoří ve své knize *Firemní vzdělávání* Bartoňková:

„Různé kompetence můžeme určitým způsobem uspořádat a vytvořit kompetenční model. Je to tedy soubor kompetencí neboli způsobilostí, které jsou nezbytné pro řízení organizace. Kompetenční model obsahuje jednotlivé kompetence, které jsou vybrány ze všech možných kompetencí a uspořádané podle nějakého klíče.“ (Bartoňková 2010, s. 95).

Prokopenko soudí, že typický model kompetencí je odvozen z pozorování a analýzy konkrétního manažerského chování a výkonnosti. Kompetenční model popisuje kompetence, které jsou pracovní náplní nebo funkčními povinnostmi vyžadovány. Model zpravidla stanovuje druhy kompetencí a požadovanou úroveň každé kompetence. (Prokopenko 1996, s. 34).



Funkční kompetenční model můžeme charakterizovat následovně (Hroník 2007, s. 71):

- Propojující, kompetenční model má zde funkci jakéhosi mostu, kde je jasná návaznost na strategii společnosti, vytváří výkladový rámec pro personální činnosti a propojuje je.
- Uživatelsky přátelský – je nejpodstatnější charakteristikou kompetenčního modelu, protože uživatelé jsou všichni manažeři společnosti. To znamená, že musí být srozumitelný, sdílný a sdělitelný. Musí v něm být vystihnuta podstata věci.
- Široce využitelný – znamená, že poskytuje jedno výkladové schéma pro výběr, hodnocení, rozvoj a vzdělávání.
- Sdílený – tím se rozumí, že by měl být znitřněn pracovníky, měli by mít možnost se na něm podílet.

Aby bylo možné kompetenční model správně sestavit, vychází se z popisu pracovního místa, tak jak jsem ho popsala v první kapitole. Konkrétní požadovaná úroveň kompetence, je dle zpracovaného kompetenčního modelu, personálním oddělením Pojišťovny XY, a.s. tato:

1. podprůměrná – požadované chování se neprojevuje
2. slabá – požadované chování je nedostatečné a je nutno jej zlepšit
3. optimální – požadované chování je dostatečné, ale je třeba ho nadále rozvíjet
4. výborná – požadované chování se projevuje v dostatečné míře, není potřeba dalšího rozvoje

A nyní již představím samotný kompetenční model, ze kterého budu vycházet při své analýze vzdělávacích potřeb.

Jedná se o kompetenční model Oblastního manažera Pojišťovny XY, a.s.

Tabulka č. 1 - kompetenční model Oblastního manažera Pojišťovny XY, a.s.

Kompetence manažera	Stručná charakteristika	Požadovaná Úroveň
Komunikace	Ovládá všechny druhy komunikace, vyjadřuje se srozumitelně	Výborná
Výkonnost	Energii a úsilí vynakládá účelně, je vytrvalý	Optimální
Flexibilita	Je schopný přizpůsobit se různým situacím a podmínkám	Optimální
Znalost oboru	Má dostatečné znalosti oboru, aby je byl schopný metodicky předat	Výborná
Rozhodování	Úkoly řeší samostatně a komplexně, za své rozhodnutí nese odpovědnost	Optimální
Vedení týmu	Podněcuje, radí, poskytuje zpětnou vazbu. Umí řešit konflikty.	Výborná
Přesvědčování	Umí přesvědčit, argumentovat, je rozhodný	Optimální
Rozvoj podřízených i svůj	Je schopný dále rozvíjet svou schopnost učit se i schopnost učit se podřízených	Optimální
Motivace	Motivuje a podněcuje, vytváří realizovatelné cíle	Optimální
Plánování	Efektivně plánuje cíle, volí efektivní prostředky k jejich dosažení	Optimální
Jazyková vybavenost	Je schopný komunikovat v cizím jazyce na požadované úrovni	Optimální

Nyní máme před sebou kompetence a jejich požadovanou úroveň. Jak zjistíme rozdíly mezi požadovanou a dosahovanou úrovní? V odborné literatuře je uváděno několik možných způsobů já jsem si zvolila tu, kterou popsal Kubeš, Spilerová a Kurnický, protože se dle mého názoru hodí ke zjištění úrovně kompetencí manažerů nejlépe. (Kubeš, Spilerová, Kurnický 2004, s. 76).

- Behaviorální přístup – tento přístup hraje dominantní úlohu při měření kompetencí, vychází z pozorování chování manažerů v různých situacích, které provádí vyškolení pracovníci. Pozorovatelé jsou vyškoleni identifikovat projevy chování, reprezentující kompetence
- Analogové metody – tvoří velkou skupinu metod pro posouzení kompetencí. Vychází ze situací, které se vyskytují v práci manažera, nebo jsou jim blízké. Patří sem například skupinové cvičení, hraní rolí, práce na došlé poště nebo formulování stanoviska
- Analytické metody – se na rozdíl od analogových metod zaměřují na podstatu kompetencí ve smyslu určitých kvalit člověka a tyto pak měří. Podnětné situace se nemusí vůbec shodovat s pracovním procesem. Řadíme sem motivační testy, míry temperamentu a dotazníky všech zájmů
- Další metody – zde řadíme rozhovor, který je známý pod názvem competency based interview. Spočívá v identifikování a hodnocení minulých událostí ze strany samotného hodnoceného, kdy hodnotitel hledá důkazy o přítomnosti kompetencí. Nebo také hodnocení metodou 360° zpětné vazby, kdy je manažer hodnocen na základě získaných informací z více zdrojů (nadřízený, podřízený, klient, dodavatel)

V následující kapitole si provedeme analýzu kompetencí jednotlivých manažerů, která bude vycházet z hodnocení. Toto hodnocení se provádí v návaznosti na kompetenční model, který je uveden výše. Měření bude zaměřeno na požadovanou úroveň dané kompetence. Jazyková vybavenost bude zjištěna z firemních testů, které se provádí pravidelně jednou ročně. Hodnocení jednotlivých manažerů bude anonymní.

### 3 Strategický přístup ke vzdělávání

V předchozích kapitolách jsem popsala, kdo jsou manažeři, co je jich náplní práce a jaké by měli být jejich kompetence. Nyní provedu analýzu vzdělávacích potřeb.

Barták se domnívá a já s ním souhlasím, že úspěšní manažeři by měli umět spojovat vědění s poznáním hlubších souvislostí. Je jasné, že to předpokládá vysoký intelektuální a emoční potenciál, tedy synergické zhodnocení dovedností vědět, umět a chtít. Barták je popisuje takto (Barták 2006, s. 13).:

**Vědět** – znamená kriticky přistupovat k získaným poznatkům, jde o to nepřijímat mechanicky zaběhnuté přístupy a naučit se prostřednictvím komunikace a učení překonávat předpojatosti. Jinými slovy je důležité u manažerů rozvíjet schopnost kritického myšlení a kreativitu.

„Kreativita je tvořivost, souhrn procesů, které vedou k novým originálním myšlenkám a postupům, nápadům, teoriím nebo konceptům.“ (Palán 2002, s. 105).

Hospodářová se domnívá, že kreativita je souhrn postojů, schopností a procesů, které se vzájemně podporují a ovlivňují. Všechny tyto tři složky lze rozvíjet. Konkrétně můžeme tuto schopnost rozvíjet pomocí různých technik jako je například brainstorming. (Hospodářová 2008, s. 37).

V plánu vzdělávání je tato oblast zahrnuta ve všech vzdělávacích akcích, protože se domnívám, že vědět je základem pro další možný rozvoj.

**Umět** – vyjadřuje soubor dovedností, které nám napomáhají k pochopení a praktickému využívání vědeckotechnických, ekonomických, sociálních a dalších souvislostí, abychom se nejen učili my sami, ale i učili druhé.

Do této oblasti spadají dle mého názoru techniky, jako je zvládání konfliktů, asertivita a podobně. V plánu vzdělávání bude tato oblast zahrnuta vždy jako součást souvisejícího kurzu. Např. asertivita bude součástí kurzu komunikace.

**Chtít** – souvisí s rozvíjením a uplatňováním emoční inteligence, která se podílí na celé řadě schopností od sebeuvědomění, sebeovládání po empatii a soubor sociálních dovedností.

Emoční inteligenci charakterizuje Hartl jako míru radostného prožívání života, v pracovním prostředí mají lidé s touto emoční inteligencí schopnost lépe vycházet s nadřízenými a lépe vést své podřízené. (Hartl 2009, s. 234).

Patří sem i motivace, která je k rozvoji a zvyšování vlastního potenciálu velmi významná. Na motivaci působí tyto faktory:

- Hodnota, již přiřkládají učebním aktivitám ve vztahu ke svému současnému pracovnímu zařazení a kariéře a náročnost úkolů v rámci vzdělávacích aktivit. (u příliš lehkých úkolů ztrácejí účastníci zájem, příliš těžké úkoly snižují jejich úsilí)
- Okolnost zda kurz odpovídá jejím potřebám (Vodák - Kucharčíková 2007, s. 86).

V případě motivace ke vzdělávání oblastních manažerů, mohu konstatovat, že jejich motivace k dalšímu rozvoji je velká. Své požadavky mohou a i tak činí při ročním hodnocení s nadřízeným. Vzdělávací aktivity tak odpovídají jejím požadavkům.

Dnešní doba vyžaduje od manažerů podle Prokopenka celý soubor vědomostí, dovedností a postojů. Tyto požadavky člení do čtyř základních skupin:

- Analyticko-koncepční schopnosti - zde patří všechny manažerské postupy
- Manažerské profesní dovednosti - do této skupiny spadají dovednosti umění jednat s lidmi, umění komunikovat, umění hodnotit apod.
- Osobní charakteristiky - zde nalezneme např. pracovitost, důslednost, cílevědomost, vlastní systém hodnot a další.
- „Know-how“ daného odvětví - tato oblast nabývá zpravidla tří samostatných podob. V první řadě je to soubor základních vědomostí o výrobcích a službách, za druhé je to znalost prostředí a

působení konkurenčních sil a za třetí je to vytvoření osobních vazeb s lidmi, kteří jsou spojeni s odvětvím. (Prokopenko, 1996 s. 26).

Kucharčíková s Vodákem se domnívají, že hodnota lidského kapitálu, což jsou jednotlivci v podniku je dána jejich znalostmi, schopnostmi a dovednostmi. Efektivita podniku je tak závislá na kvalitním a efektivním využívání těchto znalostí. (Vodák – Kucharčíková 2007, s. 58).

Shrneme-li závěry odborníků jako je Barták, Kucharčíková, Vodák a Prokopenko, kvalita práce manažera závisí na jeho odbornosti (znalostech a dovednostech), sociálních dovednostech a osobnostních vlastnostech. Odbornost a morálně volní vlastnosti jsou základem přirozené autority, respektu a důvěryhodnosti manažerů

Mezi manažery panují rozdíly v jejich pracovních kvalitách. Mnozí se musí manažerské práci teprve učit. Od toho jsou zde různé vzdělávací aktivity, které tento nedostatek mají za úkol odstranit. Nejprve je však nutné zjistit rozdíl mezi tím, co je a tím co je žádoucí. Tento stav se nazývá vzdělávací potřeba. Palán ji charakterizuje jako hypotetický stav, kdy jedinci chybí znalosti nebo dovednosti, které mají význam pro jeho další existenci. Také je možné ji charakterizovat jako interval mezi aktuálním výkonem a předem definovaným standardem výkonnosti. (Palán 2002, s. 234).

Než však přikročíme k tomuto kroku, musíme si odpovědět na otázku, jak vlastně ke vzdělávání přistupovat, aby odstranilo nedostatek. Odpověď nám dává firemní vzdělávání.

Nejpřesnější definici firemního vzdělávání nám předkládá Bartoňková:

„Firemní vzdělávání je hledání a následné odstraňování rozdílu mezi tím, co je, a tím co je žádoucí“. (Bartoňková 2010, s. 11).

Vzdělávání ve firmě patří do personálních činností a je nutné, aby mělo svůj řád. Mělo by také navazovat na firemní strategii a strategii v řízení lidských zdrojů. Tento proces nemůže být nahodilý, ale naopak systematický. Úlohou strategického řízení je podle Košťana a Šuleře pomoci organizaci udržet nebo získat strategickou konkurenční výhodu. (Košťan - Šuleř 2002, s. 1).

Vodák s Kucharčíkovou se také domnívají, že má-li vzdělávání přispívat ke zvýšení výkonnosti podniku a podporovat dosahování vyšších cílů, musí být cíle vzdělávání a celý proces jednoznačně propojeny se strategií podniku. (Vodák – Kucharčíková 2007, s. 34).

Jak by tedy mělo firemní vzdělávání vypadat, aby byly dodrženy všechny uvedené náležitosti, nám osvětlí Bartoňková, která popisuje firemní vzdělávání jako systematický proces, který se neustále opakuje a který snižuje rozdíl mezi kvalifikací subjektivní což je dle Palána soubor schopností, dovedností, návyků, ale i osobních vlastností a postojů, které jsme získali během života a kvalifikací objektivní, což jsou taktéž podle Palána požadavky na kvalifikaci pracovníka, vyplývající z náročnosti, charakteru a tempa práce. (Palán 2002, s. 107).

Bartoňková tento proces nazývá strategickým plánovacím modelem.

Podstata **strategického přístupu** k firemnímu vzdělávání je následující:

1. Formulace a poslání vize společnosti
2. Strategické plánování
3. Tvorba strategie: zde spadají kroky, fáze a principy tvorby strategie
  - ✓ Kompetenční přístup
  - ✓ Tvorba koncepce vzdělávání
  - ✓ Tvorba systému a plánu vzdělávání
  - ✓ Desing vzdělávacích aktivit, projektování vzdělávacích akcí
4. Realizace a implementace strategie
5. Monitorování a vyhodnocování strategie a od tohoto kroku zase zpět k bodu 1, je to neustále se opakující cyklus (Bartoňková 2010, s. 15).

Jak nám tento proces naznačuje, vše souvisí se vším, při plánování a realizaci vzdělávání tedy musíme mít vždy před sebou jasnou firemní strategii, podle které budeme postupovat. V mém případě je strategie vzdělávání dána vstřícným přístupem organizace k této činnosti a ochotou investovat do vzdělávání finanční prostředky, jak je zřejmé z první kapitoly.

Co vše spadá do firemního vzdělávání, si přiblížíme na následujících řádcích, kde jsem vycházela ze členění, které popsal Koubek (Koubek 2007, s. 255).:

- a) Oblast vzdělávání, tato oblast zahrnuje vše, co jsme se naučili ve škole.
- b) Oblast kvalifikace, sem spadá odborná profesní příprava a profesní vzdělávání jako je orientace, doškolování, přeškolení a profesní rehabilitace.
- c) Oblast rozvoje, zde patří další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace, formování osobnosti. Vše je orientováno na kariéru pracovníka, aby se rozšířil jeho potenciál. Koubek se domnívá, že v této oblasti dochází k formování osobnosti jedince. Rozvoj je zde orientován především na kariéru než na momentálně vykonávanou práci. Formuje jeho pracovní potenciál než kvalifikaci a vytváří tak z jedince adaptabilní pracovní zdroj. Také formuje osobnost jedince tak, aby lépe přispíval k plnění cílů organizace a ke zlepšování mezilidských vztahů v organizaci.

Jak nám již toto rozdělení naznačuje, budu se ve své diplomové práci věnovat oblasti rozvoje, protože jsem přesvědčená, že vše co se manažeři naučí má za následek rozšiřování jejich potenciálu. Jen učící se manažer, který neustále rozšiřuje své vědomosti a dovednosti může být pro firmu cenným a ceněným pracovníkem.

Zhodnotíme-li přístup Pojišťovny XY, a.s. ke vzdělávání zaměstnanců, jedná se jednoznačně o proaktivní přístup. Protože proaktivní přístup znamená, že se organizace zaměřuje do budoucnosti. V mém případě se bude tento způsob týkat osobnostních kompetencí manažerů, protože Pojišťovna XY, a.s. si uvědomuje, že pilířem její společnosti jsou manažeři a z tohoto důvodu je jejich rozvoj pro ni důležitý.

Dalším přístupem ke vzdělávání je reaktivní přístup, který řeší výkonnostní eventuálně jiné problémy. (Buckly – Caple 2004, s. 24).

A nyní již přejdeme k dalšímu bodu mé diplomové práce a tou je analýza a identifikace vzdělávacích potřeb.



### **3.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb**

Prokopenko se domnívá, že příprava manažerů by se měla vždy zaměřovat na konkrétní výsledky. Protože hlavním výsledkem je zlepšená výkonnost organizace, každé hodnocení potřeb vzdělávání by mělo začínat důslednou analýzou výkonnostních problémů. Konečným účelem stanovení vzdělávacích potřeb je nalezení toho, co mohou manažeři od vzdělávání a rozvoje dostat. (Prokopenko 1996, s. 97).

#### **Co je to analýza vzdělávacích potřeb – vysvětlení pojmu**

Jak už jsme uvedla, systematické vzdělávání je nepřetržitý proces, v rámci tohoto cyklu se opakují fáze:

1. Identifikace vzdělávacích potřeb
2. Plánování vzdělávání
3. Realizace vzdělávání
4. Vyhodnocování vzdělávání

Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb je prvním krokem v projektování firemních vzdělávacích aktivit. Bartoňková vymezila analýzu potřeb dle Vodáka s Kucharčíkovou následovně:

„Analýza potřeb vzdělávání v podstatě spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku a v porovnání zjištěných údajů s požadovanou úrovní.“ (Bartoňková 2010, s. 118).

Jiný pohled nám přináší Barták:

„Analýza potřeb umožňuje zjistit, co chybí jednotlivcům a týmům v organizaci z hlediska požadovaných způsobilostí. Porovnává se, jakými způsobilostmi jednotlivci a týmy v současné době disponují a jakými by z hlediska způsobilosti požadovaných na příslušné pracovní místo disponovat měli.“ (Barták 2007, s. 19).

Celkový obraz identifikace vzdělávacích potřeb uzavírá Koubek, který se domnívá, že identifikace potřeb je velmi složitý proces. Slovo potřeba ve vzdělávání je představována jakoukoliv disproporcí ve znalostech,

dovednostech a porozuměním na straně pracovníka a tím, co vyžaduje pracovní místo. (Koubek 2007, s 261).

Ve fázi analýzy vzdělávacích potřeb se tedy zaměříme na zjištění toho, co manažeři Pojišťovny XY, a.s. skutečně znají, umí a co by podle popisů pracovních činností měli znát a umět.

Poté, co jsme si vymezili, pojem analýza vzdělávacích potřeb se budeme věnovat tomu, jakým způsobem můžeme konkrétně tuto analýzu provést.

### **3.1.1 Zdroje pro analýzu vzdělávacích potřeb**

V praxi se většinou postupuje tak, že se analyzuje buď širší či užší škála údajů, které pochází z podnikových systémů nebo jsou výstupem zvláštního šetření.

Koubek popsal tyto tři skupiny údajů (Koubek 2007, s. 262):

- a) Celopodnikové údaje – údaje o struktuře organizace, plán a cíle organizace, údaje o výrobním plánu.
- b) Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností – tedy popisy pracovních míst a jejich specifikace, dále informace o stylu vedení a kultuře pracovníků. Zvolila jsem tento zdroj, protože mám k dispozici popis pracovních činností oblastního manažera.
- c) Údaje o jednotlivých pracovnících – ty je možné získat z evidence personálního útvaru, z hodnocení pracovníků, záznamů o vzdělání a kvalifikaci, z výsledků testů apod. Já jsem si pro svou diplomovou práci zvolila i tento poslední jmenovaný zdroj, protože jak jsem již uvedla, mám k dispozici hodnocení jednotlivých manažerů a další údaje z personálního útvaru, jako jsou testy anglického jazyka.

### 3.1.2 Úrovně analýzy vzdělávacích potřeb

Můžeme volit mezi těmito třemi úrovněmi analýzy, vycházím z Buckley a Caple (Buckley – Caple 2004, s. 70).:

- 1) Komplexní analýza – zkoumá všechny aspekty daného zaměstnání, úkolem je detailní seznam úkolů, z nichž se dané místo skládá.
- 2) Analýza klíčových otázek – zabývá se především identifikací a podrobným zkoumáním klíčových otázek týkajících se zaměstnání. Má velký význam pro manažerské funkce, výsledkem je osvětlení zásadních úkolů a nástin požadovaných znalostí, dovedností a přístupů.
- 3) Analýza zaměřená na problémy – viz reaktivní cesta, pozornost je zaměřena na aspekty současného výkonu, který se pohybuje pod úrovní normy.

Ve své práci budu kombinovat první a třetí úroveň analýzy.

#### Způsob analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb

Určily jsme si zdroje, ze kterých budeme čerpat a definovali úroveň této analýzy. Nyní si zvolíme způsob, jakým tuto analýzu provedeme. Máme dva způsoby, tak jak je popsala Bartoňková (Bartoňková 2010, s. 122).:

1. Kvantitativní sociologický výzkum – zde jde o terénní šetření na základě výše uvedených zdrojů, využívá se dotazník, rozhovor nebo pozorování
2. Analýza kompetencí – obsahuje práci s dokumenty, opět na základě již uvedených zdrojů, ze kterých získáme požadavky na pracovní místo – tzv. kostru kompetencí.

V této diplomové práci budu pracovat s analýzou kompetencí. V organizaci, pro kterou vzdělávací plán manažerů navrhuji, je již zpracovaný kompetenční model manažerů, který vymezuje jejich požadované chování. Na základě jeho analýzy mohu určit mezery, které je potřeba odstranit.

### 3.1.3 Metody a techniky analýzy vzdělávacích potřeb

Metod a technik analýzy vzdělávacích potřeb nabízí odborná literatura opravdu mnoho. Nejvhodnějším přístupem je zvolit promyšlenou kombinaci různých metod a technik.

Pro názornost si uvedeme některé z nich, tak jak je popsala Bartoňková dle Koubka (Bartoňková 2010, s. 121):

- Individuální techniky (analýza pracovní náplně a popis pracovní náplně, testy a zkoušky, dotazník, rozhovor, pozorování, hodnotící střediska)
- Skupinové techniky (porady manažerských týmů, skupinové porady a diskuze, simulace, modelování a analýza chování)
- Techniky na úrovni organizace (analýza evidence a zpráv, analýza budoucích trendů a možností, mezipodnikové srovnání, benchmarking, organizační rozvoj)

Nyní máme popsány techniky, které můžeme použít. Na závěr této podkapitoly si vymezíme fáze identifikace a analýzy vzdělávacích potřeb, jejich naplnění je nezbytné proto, aby analýza měla náležitou vypovídací hodnotu. Vycházím z členění Prokopenka:

1. Fáze Identifikace a analýza problému – zjišťování potřeb lze považovat za identifikování problému. Sama potřeba vzdělávání je také určitým druhem problému, majícím vlastní charakteristiky, příčiny a řešení
2. Srovnání – je neoddělitelnou součástí, všech koncepcí zjišťování potřeb vzdělávání a rozvoje. Zabýváme-li se potřebami, soustavně srovnáváme přinejmenším dva, zpravidla více rozdílných podmínek
3. Stanoviska expertů – mohou být využívána různými technikami hodnocení potřeb. Můžeme mezi ně zahrnout prosté dotazování se na názor jednoho nebo více expertů, kolektivní konzultaci, projektový tým nebo metodu Delphi (Prokopenko 1996, s. 106).

### 3.2 Analýza kompetencí manažerů

Před samotnou analýzou kompetencí manažerů popíši jakým způsobem, z jakých zdrojů, na jaké úrovni a jakými technikami ji uskutečním.

**Zdroje pro analýzu** – vycházím z každoročního hodnocení manažerů, které provádí nadřízený pracovník, ve spolupráci s hodnoceným pracovníkem. Jednotlivé kompetence jsou měřeny. Hodnotitelé jsou vyškoleni a na základě zkušeností jsou kompetentní k tomu, aby posoudili, zda se projevuje dané chování u jednotlivých kompetencí. Dále také využívám údaje o pracovním místě, tedy popis pracovní pozice manažera, který jsem již představila v druhé kapitole.

Tato analýza spadá do behaviorálního přístupu.

Behaviorální přístup vychází z toho, že kompetence se týkají chování pracovníků. Manifestované chování má schopnost vypovídat o úrovni kompetence. Pozorovatelé – hodnotitelé pozorují chování pracovníků v různých situacích. Jak jsem již uvedla výše, jsou vyškoleni identifikovat projevy chování reprezentující danou kompetenci. (Bartoňková 2010, s. 109).

**Úroveň analýzy** - budu kombinovat dvě úrovně analýzy:

Komplexní analýza - zde vycházím z popisu pracovních činností manažera.

Analýza zaměřená na problémy - mám k dispozici hodnocení manažerů a jejich aktuální úroveň

**Způsob analýzy** - bude provedena analýza kompetencí, protože ve firmě je již zpracovaný kompetenční model, který vymezuje požadované chování manažerů

**Techniky analýzy** - práce s dokumenty, testy anglického jazyka, hodnocení manažerů

Jednotlivé tabulky s ročním hodnocením manažerů, jsou anonymní. Pro identifikaci jsem je označila číslem 1-7. Hodnocení probíhá formou setkání nadřízeného s hodnoceným manažerem, zpravidla v měsíci březnu. Hodnocený manažer obdrží v dostatečném předstihu tuto tabulku s výčtem kompetencí, kterou si dle svého osobního hodnocení vyplní. Totéž provede jeho nadřízený a pak při společném setkání hledají soulad v těchto hodnoceních. Na levé straně tabulky je určena požadovaná úroveň kompetence, kterou dle personálního útvaru musí manažer mít, aby mohl vykonávat svoji činnost. Na pravé straně je zakřížkována aktuální úroveň kompetence, po vzájemné shodě nadřízeného s hodnoceným manažerem.

**Tabulka č. 2 - roční hodnocení oblastního manažera Pojišťovny XY, a.s. č. 1**

požadovaná úroveň				kompetence manažera	aktuální úroveň			
podprůměrná	slabá	optimální	Výborná		podprůměrná	slabá	optimální	výborná
			X	Komunikace			X	
		X		Výkonnost			X	
		X		Flexibilita			X	
			X	Znalost oboru			X	
		X		Rozhodování				X
			X	Vedení týmu			X	
		X		Přesvědčování		X		
		X		Rozvoj podřízených i svůj			X	
		X		Motivace		X		
		X		Plánování				X
		X		Jazyková vybavenost		X		

**Tabulka č. 3 - roční hodnocení oblastního manažera Pojišťovny XY,  
a.s. č. 2**

požadovaná úroveň				kompetence manažera	aktuální úroveň			
podprůměrná	slabá	optimální	Výborná		podprůměrná	slabá	optimální	Výborná
			X	Komunikace				X
		X		Výkonnost				X
		X		Flexibilita		X		
			X	Znalost oboru			X	
		X		Rozhodování			X	
			X	Vedení týmu				X
		X		Přesvědčování				X
		X		Rozvoj podřízených i svůj		X		
		X		Motivace		X		
		X		Plánování		X		
		X		Jazyková vybavenost			X	

**Tabulka č. 4 - roční hodnocení oblastního manažera Pojišťovny XY,  
a.s. č. 3**

požadovaná úroveň				kompetence manažera	aktuální úroveň			
podprůměrná	slabá	optimální	Výborná		podprůměrná	slabá	optimální	výborná
			X	Komunikace		X		
		X		Výkonnost			X	
		X		Flexibilita		X		
			X	Znalost oboru			X	
		X		Rozhodování		X		
			X	Vedení týmu		X		
		X		Přesvědčování			X	
		X		Rozvoj podřízených i svůj				X
		X		Motivace				X
		X		Plánování				X
		X		Jazyková vybavenost				X

**Tabulka č. 5 - roční hodnocení oblastního manažera Pojišťovny XY,  
a.s. č. 4**

požadovaná úroveň				kompetence manažera	aktuální úroveň			
podprůměrná	slabá	optimální	výborná		podprůměrná	slabá	optimální	výborná
			X	Komunikace		X		
		X		Výkonnost		X		
		X		Flexibilita		X		
			X	Znalost oboru				X
		X		Rozhodování				X
			X	Vedení týmu			X	
		X		Přesvědčování			X	
		X		Rozvoj podřízených i svůj				X
		X		Motivace			X	
		X		Plánování		X		
		X		Jazyková vybavenost			X	

**Tabulka č. 6 - roční hodnocení oblastního manažera Pojišťovny XY,  
a.s. č. 5**

požadovaná úroveň				kompetence manažera	aktuální úroveň			
podprůměrná	slabá	optimální	výborná		podprůměrná	slabá	optimální	výborná
			X	Komunikace			X	
		X		Výkonnost				X
		X		Flexibilita				X
			X	Znalost oboru		X		
		X		Rozhodování		X		
			X	Vedení týmu			X	
		X		Přesvědčování			X	
		X		Rozvoj podřízených i svůj				X
		X		Motivace				X
		X		Plánování				X
		X		Jazyková vybavenost			X	



**Tabulka č. 7 - roční hodnocení oblastního manažera Pojišťovny XY,  
a.s. č. 6**

požadovaná úroveň				kompetence manažera	aktuální úroveň			
podprůměrná	slabá	optimální	výborná		podprůměrná	slabá	optimální	výborná
			X	Komunikace		X		
		X		Výkonnost			X	
		X		Flexibilita			X	
			X	Znalost oboru			X	
		X		Rozhodování			X	
			X	Vedení týmu				X
		X		Přesvědčování		X		
		X		Rozvoj podřízených i svůj		X		
		X		Motivace			X	
		X		Plánování				X
		X		Jazyková vybavenost				X

**Tabulka č. 8 - roční hodnocení oblastního manažera Pojišťovny XY,  
a.s. č. 7**

požadovaná úroveň				kompetence manažera	aktuální úroveň			
podprůměrná	slabá	optimální	výborná		podprůměrná	slabá	optimální	výborná
			X	Komunikace		X		
		X		Výkonnost		X		
		X		Flexibilita			X	
			X	Znalost oboru			X	
		X		Rozhodování		X		
			X	Vedení týmu				X
		X		Přesvědčování				X
		X		Rozvoj podřízených i svůj				X
		X		Motivace			X	
		X		Plánování			X	
		X		Jazyková vybavenost		X		

Výsledkem analýzy je zjištění rozdílu mezi požadovanou úrovní kompetencí a aktuální stavem.

**Tabulka č. 9 - výsledná tabulka kompetencí oblastních manažerů Pojišťovny XY, a.s.:**

požadovaná úroveň				kompetence manažera	aktuální úroveň			
podprůměrná	slabá	optimální	výborná		podprůměrná	slabá	optimální	výborná
			X	Komunikace		XXXX	XX	X
		X		Výkonnost		XX	XXX	XX
		X		Flexibilita		XXX	XXX	X
			X	Znalost oboru		X	XXXXX	X
		X		Rozhodování		XXX	XX	XX
			X	Vedení týmu		X	XXX	XXX
		X		Přesvědčování		XX	XXX	XX
		X		Rozvoj podřízených i svůj		XX	X	XXX
		X		Motivace		XX	XXX	XX
		X		Plánování		XX	X	XXXX
		X		Jazyková vybavenost		XX	XXX	XX

Z výsledné tabulky je zřejmé, že červená oblast vyznačuje kompetence manažerů, které je třeba dále zlepšovat. Počet křížků označuje počet manažerů, kteří mají kompetence na slabé úrovni. Jak je vidno, nejvíce manažerů má slabé kompetence v komunikaci. Zatímco u kompetence ve vedení lidí má slabou úroveň jen jeden manažer.

Jedná se o tzv. soft skills, které bude možné zlepšit vzděláváním v dané oblasti. V následující kapitole proto navrhnu plán vzdělávání manažerů, který bude mít za cíl tyto kompetence na slabé úrovni odstranit. Vypracuji souhrnný plán vzdělávání pro jedenáct kurzů, deset kurzů bude zaměřeno na soft skills a jeden na jazykové vzdělávání.

## 4 Návrh plánu vzdělávání manažerů

### 4.1 Teoretická východiska tvorby plánu vzdělávání

Ve třetí kapitole jsem provedla podrobnou analýzu vzdělávacích potřeb manažerů v Pojišťovně XY, a.s. Analýza odhalila slabé kompetence manažerů na úrovni tzv. soft skills. Konkrétně se jedná o tyto vlastnosti osobnosti: komunikace, výkonnost, flexibilita, znalost oboru, rozhodování, vedení týmu, přesvědčování, rozvoj podřízených i svůj, motivace, plánování a jazykové vzdělávání. Uvedené schopnosti je možné doplnit vzděláváním. Proto se nyní zaměřím na zpracování návrhu plánu vzdělávání, který bude reflektovat výsledky analýzy vzdělávacích potřeb.

Bartoňková specifikuje pojem **plán vzdělávání** jako přehled všech vzdělávacích aktivit firmy určených k realizaci v určitém období. Sestavuje se na základě identifikovaných rozdílů mezi požadovanou a skutečnou výkonností pracovníků, které lze řešit vzděláváním. V ideálním případě se do něj zahrnují i všechny předvídatelné limitující bariéry. (Bartoňková 2010, s. 112).

Navržený plán vzdělávání manažerů bude tudíž zahrnovat seznam všech vzdělávacích aktivit v období jednoho roku. Témata aktivit budou formulována v souladu s výsledky analýzy vzdělávacích potřeb.

Dobře vypracovaný plán vzdělávání by měl podle Koubka dát odpovědi na následující otázky (Koubek 2007, s. 265):

**Obsah** – jaké vzdělávání má být zabezpečeno.

**Komu** – jaká je cílová skupina? (jednotlivci, skupiny, zaměstnání, povolání, kritéria výběru účastníků)

**Jakým způsobem** – jak bude vzdělávání probíhat, zda na pracovišti či mimo něj, jakými metodami, jakými pomůckami, učebními texty a jaký bude režim vzdělávání.

**Kým** – zda interními či externími lektory, nebo vzdělávacími institucemi a jaké bude organizační zabezpečení.

**Kdy** – časový plán, termín.

**Kde** – místo konání, např. konkrétní organizační jednotka organizace, vzdělávací zařízení organizace, konkrétní veřejná či soukromá vzdělávací instituce, zajištění ubytování, stravování a dopravy.

**Za jakou cenu** – rozpočtová stránka plánu.

**Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů** – metody hodnocení, kdo bude hodnotit a kdy.

Stýblo se shoduje s Koubkem, když říká, že vzdělávací program má odpovědět na základní otázky: jaký typ vzdělávání má být zabezpečen, pro koho a k jakému účelu, jakým způsobem bude zajištěno, kým, kdy proběhne, za jakou cenu, jaké se od něj očekávají výsledky. Také je důležité, aby sebevzdělávání i vzdělávací programy byly součástí systému podnikového vzdělávání a vycházely z jeho koncepce. (Stýblo 2003, s. 86).

Já se při tvorbě vzdělávacího plánu, budu opírat o tyto otázky, tak jak je formuloval Koubek. Domnívám se, že jeho pojetí je přehledné a vystihuje podstatu plánu vzdělávání.

Při tvorbě plánu vzdělávání je třeba se držet těchto fází, tak jak je popsali Vodák s Kucharčíkovou (Vodák - Kucharčíková 2007, s. 8):

- Přípravná fáze – v této fázi je specifikována potřeba, analyzují se účastníci a je stanoven cíl.
- Realizační fáze – představuje vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu a realizaci. Stanovují se jednotlivé úkoly a jejich pořadí. Na počátku jsou stanovené vhodné metody, formy, techniky a speciální didaktické postupy.
- Fáze zdokonalování – v této fázi jde o průběžné hodnocení jednotlivých etap vzdělávacího programu vzhledem ke stanoveným cílům. Také jsou hledány možnosti jak tento proces zlepšit. Patří sem i například prověřování informovanosti účastníků o vzdělávací akci, úrovně organizačního zajištění, ekonomické náklady a vhodnost vybraných lektorů.

Další pojetí návrhu vzdělávacího programu, které potvrzuje obsah předešlého návrhu, má dle Prokopenka tyto součásti (Prokopenko 1996, s. 132).:

- Analýza potřeb
- Analýza posluchačů
- Stanovení cílů
- Sestavení učebních osnov
- Výběr technik vzdělávání a rozvoje
- Výběr prostředků vzdělávání a rozvoje
- Prostředky

Plán vzdělávání jak jsem již uvedla, zahrnuje přehled všech vzdělávacích aktivit firmy. Nyní si popíšeme, jakým způsobem se vzdělávací akce připravuje. Abychom si i názorně předvedly, jakým způsobem se tato akce připravuje, vybrala jsem jednu, která vyplynula z analýzy vzdělávacích potřeb, na níž si názorně ukážeme, jak bude vypadat její příprava. Tato akce spadá do oblasti kompetence komunikace a konkrétně se bude jednat o prezentační dovednosti.

#### 4.1.1 Cíl vzdělávací akce

Bartoňková specifikuje formulace cíle vzdělávací akce takto: představuje konkretizaci dané **výkonnostní mezery**, která je řešitelná vzděláváním. Cíle vzdělávání v rámci firmy mají několik úrovní, hovoříme tedy o posloupnosti cílů. Těchto hierarchií je mnoho a mohou vyplývat z charakteru potřeby vzdělání.

Pro názornost vždy k jednotlivým cílům uvedu konkrétní cíl, který se váže na jednu vzdělávací akci spadající do oblasti komunikace, a tou jsou **prezentační dovednosti**.

Nejčastěji používané členění cílů vzdělávací akce tak jak jen popisuje Prášilová nebo Bartoňková je následující (Prášilová 2006, s. 76).:

**Výkonnostní cíl** – váží se na hlavní úkol, účastníci vzdělávací akce budou po návratu na své pracoviště schopni vykonávat činnosti na zamýšlené úrovni standardu. Mají podobu vize, kterou je akce schopna splnit

v dlouhodobějším časovém horizontu. Je to předpokládaný cíl, kterého by měli účastníci dosáhnout na základě získaných dovedností a znalostí v budoucnu. V našem případě je tímto cílem následující: účastníci budou schopni připravit prezentaci tak, aby obsáhla všechny podstatné informace dle zadaného časového limitu, a budou schopni samostatně a bez obav prezentovat výsledky své práce pro zadanou cílovou skupinu.

**Učební cíl** – váže se na konkrétní vzdělávací akci, definuje určitý výkonnostní standart, který by měli účastníci po ukončení akce dosáhnout. Učební cíle překládají konkrétní formulace záměrů, které mají být splněny samotnou akcí. Obsahují konkrétní vědomosti, dovednosti či způsoby chování, které by měli účastníci skutečně ovládat. Tato úroveň cílů má nejdůležitější vypovídající hodnotu pro účastníky. Správná formulace této úrovně cíle je jedním z klíčových momentů úspěchu celé akce. Tento učební cíl specifikuji takto: účastníci budou schopni s využitím nových poznatků sestavit prezentaci a přednést ji.

**Umožňující (dílčí, specifický) cíl** – opět se váže na konkrétní vzdělávací akci. Definuje úroveň vědomostí, dovedností, kterou by měli účastníci na konci každé dílčí etapy učebního procesu mít. Dosažení této úrovně cíle umožňuje účastníkovi vzdělávací akce dosáhnout učebního cíle a poté výkonnostního cíle. V našem případě bude umožňující cíl tento: účastníci popíší co je to verbální komunikace a jak ovlivňují rušivé elementy projev.

#### 4.1.2 Vlastnosti výukových cílů

Již víme, jaké cíle je nutné stanovit, teď si řekneme o tom, jaké vlastnosti by měli tyto cíle mít a jak je důležité při tvorbě programu, tyto cíle akceptovat. Vycházím z konceptu, který uveřejnila Prášilová (Prášilová 2006, s. 89).

- 1) Komplexnost - požadavek komplexnosti znamená, že plánování změny v osobnosti posluchače se nemůže omezit jen na oblast kognitivní (poznatkovou), ale musí se současně zaměřit i na oblast psychomotorickou a na oblast afektivní (postojovou). Nemusí se

však tak dít rovnoměrně. Výukový cíl by měl být komplexní a zahrnovat všechny tyto tři oblasti osobnosti posluchače.

- 2) Konzistentnost - znamená podřízenost „nižších“ cílů cílům „vyšším“ a také to, že dosažení vyššího cíle je závislé na předešlém naplnění cíle nižšího. Jedná se o řazení cílů od nejobecnějších až po ty nejkonkrétnější. Konzistentnost znamená i řazení cílů od těch nejsnadnějších po ty nejobtížnější. Také znamená soudržnost cílů mezipředmětovou. Co je třeba se naučit nejdříve a co pak? Tomu se budu věnovat v další podkapitole, kde představím taxonomii výukových cílů.
- 3) Kontrolovatelnost – nám odpoví na otázku, zda jsem cíle dosáhla a v jaké kvalitě. Zamýšlené změny v osobnosti posluchače však nejsou vždy uchopitelné a měřitelné. Prášilová se ztotožňuje s Pelikánem, který uvádí, že velmi dobře lze změřit výkony (výrobek, výrok, zkušební test, prokázaná dovednost) a sledovat tak míru dosažené změny. Ale rozvoj charakterových a volních vlastností, skutečných postojů, rozvoj intelektuálních schopností atd. lze zjistit velmi obtížně.
- 4) Kontrolovatelnost výukového cíle lze zabezpečit v případě, že formulace cíle bude obsahovat tři složky: požadovaný výkon, normu výkonu a podmínky výkonu. Bude mít tedy podobu výkonnostního standardu posluchače za pevně stanovených podmínek. Což se dá splnit v případě cílů kognitivních a psychomotorických, ale dělá velké potíže při formulaci cílů afektivních.  
Cíle z vyšších úrovní hierarchie cílů jsou vždy formulovány obecněji než cíle z nižších kategorií. Zahrnují totiž větší obsah látky.
- 5) Přiměřenost - se týká náročnosti výukových cílů s ohledem na vstupní úroveň, na individuální předpoklady ke vzdělávání a vzdělávací potřeby účastníků vzdělávání, ale i s ohledem na podmínky vzdělávání. Podle Prášilové, která cituje Kalhouse, znamená stanovení takových cílů, které jsou náročné, ale zároveň pro většinu vzdělávaných dostupné. Příliš náročné ale i příliš snadné cíle mohou posluchače demotivovat.

Nesmíme také zapomínat na vlastnosti cíle zaměřeného na výkonnost.

Tento cíl musí být, jak uvádí Prokopenko:

Konkrétní – to znamená, že se musí vztahovat k určité činnosti

Měřitelný – musí být stanovena kvalita a požadované množství

Dosažitelný – cíl musí být splnitelný

Relevantní – musí být v souladu s požadovaným chováním

Termínovaný – musí být splněn do určité doby

V angličtině se pro tento typ cílů užívá zkratka SMART (Prokopenko 1996, s. 136).

### **Taxonomie výukových cílů**

Jak jsem již předeslala, nyní se budu zabývat taxonomií výukových cílů. Protože při tvorbě vzdělávacího programu je nutné vědět, jak náročné jsou cíle, kterých chceme dosáhnout, k tomu je pak nezbytné přizpůsobit celkový postup. Nejznámější a nejpoužívanější je Bloomova taxonomie, která rozděluje učební cíle kognitivní domény do šesti kategorií. (Prášilová 2006, s. 112).

1. Zapamatování (znalost)
2. Pochopení (porozumění)
3. Aplikace
4. Analýza
5. Syntéza
6. Hodnotící posouzení

Pro lepší využitelnost této taxonomie se doplňují příklady sloves, která jsou pro danou kategorii typická a ty se označují za tzv. aktivní či aktivizující.

Přehled aktivních sloves (Skalková 1998, s 108):

Zapamatování – definovat, doplnit, napsat, opakovat, pojmenovat, popsat, přiřadit, vysvětlit

Pochopení – dokázat, jinak formulovat, ilustrovat, interpretovat, objasnit, vypočítat, zkontrolovat



Aplikace – aplikovat, diskutovat, řešit, použít, uspořádat, prokázat, načrtnout, uvést vztah

Analýza – analyzovat, rozhodnout, porovnat, rozčlenit, specifikovat, rozlišit, předvést

Syntéza – kategorizovat, klasifikovat, organizovat, tvořit, shrnout, stanovit

Hodnotící posouzení – obhájit, ocenit, oponovat, porovnat, srovnat s normou

#### **4.1.3 Obsah vzdělávací akce**

Cíle máme formulovány, teď se zaměříme na obsah vzdělávací akce. Zde patří sestavení profilu účastníka a profilu absolventa. K tomu abychom tyto dva profily stanovily, je třeba určit požadované vstupní znalosti a požadované výstupy.

##### **Stanovení profilu účastníka**

Profil účastníka představuje soubor požadovaných vstupních znalostí, dovedností, schopností a kompetencí. Určení tohoto profilu umožňuje nastavit obsah vzdělávací akce odpovídajícím potřebám a požadavkům daného pracovníka. (Bartoňková 2010, s. 145).

Profil účastníka vzdělávací akce zaměřené na prezentační dovednosti:

Účastník vzdělávací akce je oblastním manažerem, u kterého byla hodnocena kompetence – komunikace na slabé úrovni.

##### **Stanovení profilu absolventa**

Profil absolventa je ideálním modelem výsledku, ideální cílovou strukturou vědomostí, dovedností a kompetencí. Rozlišujeme dva druhy profilu:

- a) Široký a mělký – absolvent disponuje kvalifikací pro široký okruh problémů, není příliš specializován.
- b) Hluboký a úzký – absolvent disponuje specializovaným vzděláním v rámci jednoho oboru. (Bartoňková 2010, s. 145).

Profil absolventa vzdělávací akce zaměřené na prezentační dovednosti:

U účastníka je stanoven profil absolventa hluboký a úzký, kdy bude disponovat specializovaným vzděláním v rámci prezentačních dovedností.

Do obsahu vzdělávací akce dále řadíme dle Bartoňkové:

Inventář disciplín – je prvním krokem v procesu převedení cílů vzdělávací akce do jejího obsahu. Tento inventář lze sestavit na základě přesné specifikace profilu účastníka a absolventa. Jeho hlavním posláním je podchytit celý soubor požadavků v podobě použitelné pro danou vzdělávací akci.

Ukázka inventáře disciplín pro vzdělávací akci – prezentační dovednosti:

- Verbální a neverbální komunikace, aktivizační techniky, práce s komplikovanými posluchači apod.

Studijní plán – je logicky uspořádaný systém disciplín, stanovující časové dotace jednotlivých disciplín, jejich posloupnost a způsob jejich ukončení.

Rozlišujeme dva typy studijních plánů (Bartoňková 2010, s. 146):

- Plány induktivní: vycházejí z praxe a pak vedou k teoretickým východiskům.
- Plány deduktivní: nejdříve vycházíme z teorie a poté ji převedeme do praxe.

V našem případě budeme tvořit plány deduktivní.

Volba příslušného typu studijního plánu se může odvíjet ze stupně cíle dle Bloomovy taxonomie, tak jak je popsala Skalková:

- Předmětové uspořádání obsahu se uplatňuje především ve formálním vzdělávání, kde je dosud nejčastější. Spojuje jednotlivé předměty s příslušnými vědami. Nebezpečí těchto plánů spočívá v roztržitosti vědomostí.
- Projektové uspořádání obsahu spojuje obsah vzdělávání s různými oblastmi praktických činností. Vzdělávací cíle jsou zde formulovány jako činnosti, které jsou blízké reálnému životu.

- Modulové uspořádání obsahu představuje stavebnici, která z modulu konstruuje studijní plán. Témata modulů mohou být formulována jak v termínech poznávacích cílů, tak si v termínech činností, které umožňují kombinovat části učiva podle specifických potřeb praxe nebo teorie. (Skalková 1999, s. 76).

Toto uspořádání se mi jeví nejvhodnější pro mé potřeby vzdělávací akce.

Osnovy – jsou dle Skalkové podrobně specifikované obsahy jednotlivých disciplín. (Skalková 1999, s. 82).

A posledním bodem obsahu vzdělávací akce jsou studijní materiály jak v tištěné tak i elektronické podobě.

Účastníci vzdělávací akce obdrží tištěné studijní materiály.

Tyto čtyři podoby obsahu vzdělávací akce, tak představují dílčí etapy didaktické transformace. (Bartoňková 2010, s. 144).

#### **4.1.4 Metody a prostředky vzdělávací akce**

Jedním z nejdůležitějších kroků při plánování vzdělávání je určení správné výukové metody.

Metod vzdělávání existuje celá řada a při jejím výběru by se mělo přihlížet, k samotné vzdělávací akci. Já nejprve popíši rozdělení metod firemního vzdělávání, tak jak ji pojal Plamínek, protože je dle mého názoru přehledně uspořádaná a dále se budu věnovat popisu metod dle Koubka, který je rozpracoval mnohem podrobněji.

Plamínek uspořádal metody na základě řešení modelových či reálných situací podle kritéria dovednosti či znalosti (Plamínek – Fišer 2005, s. 151):

- Trénink
- Koučování
- Školení
- Poradenství

Oproti tomu Koubek dělí metody vzdělávání takto (Koubek 2007, s. 267).:

- Metody používané ke vzdělávání na pracovišti:

Instruktáž je nejčastěji používanou metodou, je to nejjednodušší způsob jednorázového zácviku nového nebo méně zkušeného pracovníka.

Coaching – zde jde o dlouhodobější instruování, vysvětlování i sdělování připomínek. Jde o soustavné podněcování a směřování pracovníka k požadovanému výkonu, přičemž se bere v úvahu jeho individualita.

Mentoring – je obdobou couchingu, ale zde si sám pracovník vybírá jakéhosi rádce, mentora. Ten mu radí, stimuluje ho a usměrňuje. Stává se jeho patronem.

Counselling – jde o jednu z novějších metod, při níž se navzájem ovlivňují a konzultují nadřízený s podřízeným.

Asistování – tradiční metoda, při které je vzdělávaný pracovník přidělen ke zkušenějšímu pracovníkovi od kterého se učí. Postupně se zapojuje více do pracovního procesu a přebírá úkoly od svého kolegy.

Pověření úkolem – vzdělávaný je svým nadřízeným pověřen splnit nějaký úkol, přitom má vytvořeny všechny podmínky je jeho splnění a je vybaven i potřebnými pravomocemi.

Rotace práce – spočívá v tom, že pracovníkovi je přidělen vždy na určité období úkol z různých částí (oddělení) organizace.

Pracovní porady – během nich se pracovník seznamuje s různými problémy a fakty týkajícími se celé organizace či jiné oblasti zájmu.

- Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště:

Přednáška – je zaměřena na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí

Přednáška spojená s diskuzí (seminář) – metoda, která také zprostředkovává znalosti, ale při diskuzi jsou účastníci stimulováni k aktivitě.

Demonstrování – zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití audiovizuální a jiné techniky.

Případové studie – se většinou používají při vzdělávání manažerů, jsou to skutečná nebo fiktivní vylíčení nějakého organizačního problému, které pak manažeři rozebírají a hledají řešení.

Workshop (skupinové cvičení) – je variantou případových studií, praktické problémy se zde řeší týmově a z komplexnějšího hlediska.

Brainstorming – opět varianta případových studií, kdy je skupina účastníků vzdělávání vyzvána, aby každý z nich navrhl určitý způsob řešení. Poté je uspořádána diskuze, kde se hledá jedno optimální řešení či kombinace řešení.

Simulace – je metoda, která je zaměřena na praxi a aktivní účast vzdělávaných, kteří dostanou podrobný scénář a jsou požádáni, aby během určité doby učinili řadu rozhodnutí. Zpravidla se přechází od řešení jednodušších problémů ke složitějším.

Hraní rolí (manažerské hry) – je metodou orientovanou na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých se vyžaduje aktivita a samostatnost. Smysl spočívá v hraní určité role, při níž poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání.

Assessment centre – diagnosticko-výcvikový program, je moderní vysoce hodnocená metoda nejen pro výběr, ale i vzdělávání manažerů. Účastník řeší problémy a úkoly, tvořící každodenní náplň práce manažerů. Sleduje se zde i míra stresu účastníka.

Outdoor training – je možné ji nazvat učením se hrou či pohybovými aktivitami. Je určena pro vzdělávání manažerů, kteří se při pohybových aktivitách učí manažerským dovednostem.

E-learning – neboli vzdělávání pomocí počítačů, stále více oblíbená metoda. Počítače simulují pracovní situaci a usnadňují učení pomocí schémat, grafů a obrázků.

Já jsem zvolila pro vzdělávací akci tyto metody: hraní rolí, workshop a brainstorming. Pro vzdělávání manažerů v oblasti soft skills, jsou dle mého názoru nejvhodnější.

**Prostředky vzdělávací akce** jsou všechny materiální předměty, které zefektivňují průběh vzdělávání. Řadíme sem například modely, zvukové nahrávky, případové studie.

Dalším důležitým prostředkem firemního vzdělávání, bez kterého bychom si ani neuměli výukovou akci představit, **jsou tištěné studijní materiály**. Často se používají skripta, sylaby, manažerské hry, případové studie a scénáře.

Ke konečnému obrazu tvorby vzdělávacího programu je třeba také zmínit, jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích akcí.

#### **4.1.5 Evaluace firemního vzdělávání**

Na evaluaci můžeme pohlížet ve třech rovinách, tak jak je uvedla Bartoňková:

- Evaluace strategie vzdělávání
- Evaluace jako jedna z fází systému firemního vzdělávání
- Evaluace konkrétní vzdělávací akce (Bartoňková 2010, s. 181).

Z toho nám vyplývá, že o evaluaci bychom měli mít již jasno při plánování a tvorbě firemní strategie. Já se zaměřím na třetí oblast, kterou je evaluace konkrétní vzdělávací akce.

Důvody proč hodnotit konkrétní vzdělávací akci jsou tyto (Belcourt – Wright 1998, s. 181).:

- Slouží ke zjištění, zda vzdělávací akce splnila očekávané cíle nebo vyřešila problém
- Slouží k identifikaci silných a slabých stránek dané vzdělávací akce
- Pomáhá nadřízeným zjistit, kteří účastníci budou mít z programu největší užitek
- Posiluje dosažení očekávaných výsledků mezi účastníky
- Posiluje důvěru v hodnotu a smysl vzdělávání ve firmě
- Přispívá k určení nákladů a přínosů vzdělávací akce

#### **Etapy evaluace**

Etap nebo také fází evaluace je celá řada, pro mé potřeby jsem zvolila dvě základní evaluace, tak jak je upravila dle Petty Bartoňková.

1. Hodnocení formativní – je průběžné hodnocení, které probíhá během vzdělávací akce a posuzuje, zda a kolik se účastníci naučili. Také posuzuje lektory, komunikaci a vztah s účastníky. Součástí je

také hodnocení prostředí, organizaci, přesně určuje potíže účastníků během vzdělávací akce. Může tak v případě zjištění nedostatků zasáhnout. K tomuto typu evaluace se používají například testy, dotazníky, rozhovory a pozorování.

2. Hodnocení sumativní – je finální, souhrnné zhodnocení vzdělávací akce. Úzce souvisí s konkrétními požadavky (analýzou vzdělávacích potřeb). Výstupy z této evaluace jsou velmi podstatné zvláště v kontextu firemního vzdělávání. V případě hodnocení vzdělávací akce ovlivňují výstupy sumativní evaluace až následnou vzdělávací akci. K tomuto druhu hodnocení se používají testy, pozorování, dotazníky atd. (Bartoňková 2010, s. 84).

V případě mé vzdělávací akce, budeme aplikovat jak evaluaci sumativní, která proběhne po skončení vzdělávací akce, tak i evaluaci formativní během akce.

### Úrovně evaluace

Ve firemním vzdělávání se nejčastěji používá Kirtpatrickův model, který zkoumá přínos vzdělávací akce na čtyřech klíčových oblastech. (Belcourt – Wright 1998, s. 183):

- I. Reakce – hledáme odpověď na otázku: „Líbilo se jim to?“
- II. Učení – hledáme odpověď na otázku „Naučili se to?“
- III. Chování – hledáme odpověď na otázku „Použili to na pracovišti?“
- IV. Výsledky – hledáme odpověď na otázku „Došlo ke změně efektivity organizace?“

Co jednotlivé body znamenají, si přiblížíme na následujících řádcích, které jsem upravila dle Belcort a Wright (Belcourt – Wright 1998, s. 183):

- **Reakce** – představuje nejčastější hodnotící metodu, snadno se provádí a umožňuje snadný sběr a analýzu dat. Účastníci vzdělávací akce obvykle vyplňují dotazník na konci programu. Jde zde především o vyjádření míry spokojenosti s obsahem, prostředím a metodami. V mém případě je možné tuto úroveň ověřit a to rozhovorem po ústní zpětné vazbě lektora posluchači a dotazníkem účastníků po ukončení kurzu.

- **Učení** – zde se hodnotí množství získaných znalostí. Učení se týká všech kognitivních, postojových a dovednostních složek, které jsme vymezili v rámci formulace cílů. Nejsnadnější způsob jak měřit učení je provést na začátku a po skončení test. Jakékoliv zlepšení ve výsledcích testů je možné pokládat za důsledek absolvování vzdělávací akce. Opět můžeme v našem případě ověřit. Lektor bude po každém bloku pokládat kontrolní otázky. Množství informací, které se účastník naučil, bude také posouzeno, rozdílem v prezentacích vytvořených na začátku tréninku a poté na konci. Zde by měl účastník vidět posun ve formě prezentace, použití neverbální komunikace apod.
- **Chování** – je zaměřené na zjištění, jak jsou nově naučené dovednosti a znalosti aplikovány v konkrétní pracovní situaci. Existuje mnoho způsobů jak zjistit zda dochází k transferu dovedností, které byly naučeny mimo pracoviště. Pozorovatelé (odborníci) mohou hodnotit pracovní výkon před a po školení. Zákazníci mohou být dotázáni na efektivitu chování nově vyškolených zaměstnanců. Mezi nejčastěji využívané metody patří dotazník, pohovor s využitím 360° zpětné vazby, technika kritických incidentů, hodnocení pracovního výkonu a samohodnocení, přímé pozorování a další. Také tuto oblast je možno ověřit následujícím způsobem: v průběhu vzdělávací akce si oblastní manažeři – účastníci budou zapisovat tzv. Akční plán. Ten obsahuje jednotlivé oblasti, ve kterých se budou manažeři dále rozvíjet. Akční plány pomohou manažerům zhodnotit, zda se jim od uskutečnění akce v časovém horizontu cca půl roku podařilo svůj akční plán splnit. Lektor se bude účastnit hodnocení akčních plánů, bude nápomocný při řešení problémů. Lektor také navštíví nadřízeného účastníka, který mu sdělí, zda účastník používá nově získané vědomosti a dovednosti
- **Výsledky** – představuje nejobtížnější krok v evaluaci firemního vzdělávání. Z hlediska organizace se výsledky vztahují ke kvantifikovatelným změnám v oblastech jako je obrát, produktivita, kvalita, čas, ziskovost atd. Skutečný účinek jedné konkrétní vzdělávací akce na změny ve firemních ukazatelích se prokazuje



nejobtížněji. Výsledky změněného chování manažerů nemusejí být ve výsledcích firmy po dlouhou dobu viditelné. Tato oblast v případě naší vzdělávací akce není možná ověřit. Na otázku zda došlo ke změně efektivity pracovníka, není možné odpovědět, protože jsou zde obsaženy i další faktory, které tuto efektivitu ovlivňují.

Speciální oblastí evaluace je měření úrovně kompetencí. Vzhledem k tomu, že se v mé diplomové práci zabývám vzděláváním manažerů, na základě analýzy jejich kompetencí, považuji za nutné zmínit i tento způsob evaluace.

### **Měření úrovně kompetencí**

Bartoňková se domnívá, že měření úrovně kompetencí je velice podstatné, a to jak pro fázi strategického plánování, ale i v rámci evaluace vzdělávací akce. Je také úzce napojeno na implementaci strategie v rámci strategických intervalů. Měření úrovně kompetencí nám pomůže zjistit velikost rozdílu mezi skutečným stavem a požadovaným stavem. Poznání tohoto stavu je klíčovým předpokladem, aby bylo možné odstranit nebo zmenšit či vyhodnotit konkrétní přínosy již realizované vzdělávací akce. Měření kompetencí je však velmi složité. I v tomto důsledku existuje mnoho metod. (Bartoňková 2010, s. 189).

Kubeš, Spillerová a Kurnický rozlišují 4 hlavní přístupy měření úrovně kompetencí:

Behaviorální přístup – vychází z toho, že kompetence se týkají chování pracovníků. Principem tohoto přístupu je v pozorování chování pracovníků v různých situacích. Pozorovatelé jsou vyškoleni identifikovat projevy chování.

Metody pozorování jsou tvořeny těmito komponenty:

- Indikátory chování – jsou klíčové nástroje pro měření kompetencí, dávají kompetenci jednoznačný obsah. Představují pozitivní i negativní popisy projevů dané kompetence.

- Podnětové situace – pozorovatelé si všímají indikátorů chování v situacích, které dávají prostor pro projevení kompetence.
- Hodnocení – tato fáze závisí na vyškoleném hodnotiteli, aby hodnocení bylo spolehlivé.

Analogové metody – název této metody je odvozen od skutečnosti, že mezi situacích v jejímž rámci jsou kompetence posuzovány, a mezi reálnou pracovní situacích, existuje velká podobnost. Mezi tyto druhy metod například patří: skupinová cvičení, hraní rolí, prezentace, případové studie

Analytické metody – se pokoušení izolovat podstatu kompetencí ve smyslu určitých generických kvalit člověka a tyto pak měřit. Vychází z předpokladu, že existuje nějaká společná skupina rysů či charakteristik osobnosti, které jsou potřebné a užitečné. Do těchto metod řadíme: testy schopnosti, testy temperamentu, motivační testy, dotazníky stylu osobnosti, psychometrické nástroje.

Speciální metody – zde patří metody, které není možné zařadit do předchozích kategorií. Tyto metody jsem blíže popsala v kapitole 2

- Competency based interview – hodnocený pracovník identifikuje a analyzuje minulé události a v odpovědích hledá hodnotitel důkazy o přítomnosti kompetence.
- 360° zpětná vazby – probíhá v těchto krocích: rozhodnutí o použití této vazby, výběr cílové skupiny a kompetencí, vytvoření metodiky měření kompetencí, zaškolení o použití tohoto hodnocení, realizace hodnocení, zaškolení jak pracovat se zprávou, implementace akčních plánů (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004 s. 76).

Z čeho se skládá plán vzdělávání a jakým způsobem se tvoří a jak jej lze hodnotit, jsme si teoreticky popsali. Nyní již přikročíme k dalšímu a poslednímu kroku mé diplomové práce a tím bude vytvoření plánu vzdělávání pro oblastní manažery Pojišťovny XY, a.s.

## 4.2 Plán vzdělávání oblastních manažerů Pojišťovny XY, a.s.

Nyní mám před sebou poslední krok k naplnění cíle mé diplomové práce a tím je vytvoření plánu vzdělávání pro oblastní manažery Pojišťovny, XY, a.s. V předchozích kapitolách jsem se věnovala popisu cílové skupiny a provedla jsem analýzu jejich vzdělávacích potřeb. Také jsem teoreticky popsala, jakým způsobem tento plán vytvořím. Z analýzy vzdělávacích potřeb jsme zjistili, že je třeba vytvořit jedenáct vzdělávacích akcí. Deset vzdělávacích akcí bude zaměřeno na doplňování kompetencí v oblasti soft skills. Jedna vzdělávací akce, bude zaměřena na jazykové vzdělávání.

**Plán vzdělávání oblastních manažerů v Pojišťovně XY, a.s, vychází z plánu, tak jak jej popsal Koubek.**

Obsah vzdělávání – oblasti vzdělávání budou následující:

- Komunikace
- Výkonnost
- Flexibilita
- Znalost oboru
- Rozhodování
- Vedení týmu
- Přesvědčování
- Rozvoj podřízených i svůj
- Motivace
- Plánování
- Jazykové vzdělávání (anglický jazyk)

**Komu** – skupina oblastních manažerů Pojišťovny XY, a.s., účastníci jsou různého věku i pohlaví, je to tedy nehomogenní skupina.

**Jakým způsobem** – V případě kurzů soft skills se budou kombinovat různé metody vzdělávání. Jako je například hraní rolí, workshop, brainstorming. U jazykového vzdělávání bude dominovat výklad lektora s aktivní účastí vzdělávaných.

**Kým** – Pojišťovna XY, a.s. spolupracuje se vzdělávacími agenturami, které si pro tento typ vzdělávacích akcí najímá. Konkrétně se bude jednat o

jednu agenturu zajišťující vzdělávání manažerů na soft skills a druhá agentura bude zajišťovat výuku anglického jazyka.

**Kdy** – celkový časový plán je v horizontu jednoho roku. U jednotlivých vzdělávacích akcí se předpokládá časová dotace dva až tři dny, mimo jazykové vzdělávání. Jazykové vzdělávání bude probíhat jedenkrát týdně, 2 hodiny, mimo období letních prázdnin

**Kde** – místem konání bude velká zasedací místnost na centrále společnosti, která je klimatizována, vybavena PC a dataprojektorem. Odpovídá tedy všem požadavkům kladeným na tyto prostory.

**Za jakou cenu** – rozpočet tohoto plánu vzdělávání bude tvořen součtem za všechny jednotlivé vzdělávací akce na základě ceny, kterou stanoví vzdělávací agentury.

**Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů** – Evaluace bude probíhat jak formativní v průběhu vzdělávací akce tak i sumativní formou, po skončení vzdělávací akce. Hodnocení od lektora bude zaměřeno na práci účastníka během kurzu a jeho pokrok. Po ukončení vzdělávací akce účastníci zhodnotí její přínos a také činnost lektora.

*Tabulka č. 10 - Plán vzdělávání oblastních manažerů Pojišťovny XY, a.s.*

<b>Vzdělávací Akce</b>	<b>Počet účastníků</b>	<b>Časový plán/dny</b>	<b>Cena na účastníka/den</b>	<b>Cena celkem</b>	<b>Forma evaluace</b>
Komunikace	4	2	2300	18400	Dotazník test
Výkonnost	2	3	2300	13800	Dotazník test
Flexibilita	3	2	2300	13800	Dotazník test
Znalost oboru	1	1	2300	23000	Dotazník test
Rozhodování	3	3	2300	20700	Dotazník test
Vedení týmu	1	3	2300	6900	Dotazník

					<b>test</b>
Přesvědčování	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2300</b>	<b>13800</b>	<b>Dotazník test</b>
Rozvoj podřízených i svůj	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2300</b>	<b>13800</b>	<b>Dotazník test</b>
Motivace	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2300</b>	<b>9200</b>	<b>Dotazník test</b>
Plánování	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2300</b>	<b>4600</b>	<b>Dotazník test</b>
Jazykové vzdělávání	<b>2</b>	<b>96 hodin</b>	<b>38400</b>	<b>76800</b>	<b>test</b>
<b>Celkové náklady</b>	<b>214800</b>				

Jak je patrné z tabulky náklady, které Pojišťovna XY, a.s. vynaloží, jsou poměrně vysoké, ale s ohledem na postavení na trhu a zisk této společnosti naprosto adekvátní. Protože odstraněním chybějících či nedostatečných kompetencí svých manažerů, přispěje k jejich lepšímu zvládnutí úkolů.

## **Závěr**

V době ekonomické krize jsou společnosti nuceni velmi obezřetně přistupovat k investicím do oblasti rozvoje a vzdělávání pracovníků. Nejen tato oblast čelí neustálému snižování nákladů a tak dobře propracovaný plán vzdělávání je pro společnost velmi důležitý.

V mé práci jsem se věnovala vytvoření plánu vzdělávání pro oblastní manažery Pojišťovny XY, a.s. V první kapitole jsem představila tuto společnost, popsala, jakým způsobem organizuje vzdělávání a jaké do něj investuje náklady. V další kapitole jsem se věnovala manažerům a jejich kompetencím. Popsala jsem co je to kompetenční model a k čemu nám slouží. Ve třetí kapitole jsem provedla analýzu vzdělávacích potřeb, na základě analýzy jejich kompetencí. V závěrečné kapitole mé práce již představuji nový plán vzdělávání oblastních manažerů.

Citátem od Alberta Einsteina z úst Haliny Pawlovské jsem svou práci začínala a nyní ji bude jiný citát od stejných autorů uzavírat. „Vzdělání by mělo být takové, aby to co je nabízeno, bylo přijímáno jako cenný dar a ne jako povinnost.“

## **Seznam tabulek a grafů:**

*Tabulka č. 1 - kompetenční model manažera*

*Tabulka č. 2 - roční hodnocení oblastního manažera Pojišťovny XY, a.s. č.1*

*Tabulka č. 3 - roční hodnocení oblastního manažera Pojišťovny XY, a.s. č.2*

*Tabulka č. 4 - roční hodnocení oblastního manažera Pojišťovny XY, a.s. č.3*

*Tabulka č. 5 - roční hodnocení oblastního manažera Pojišťovny XY, a.s. č.4*

*Tabulka č. 6 - roční hodnocení oblastního manažera Pojišťovny XY, a.s. č.5*

*Tabulka č. 7 - roční hodnocení oblastního manažera Pojišťovny XY, a.s. č.6*

*Tabulka č. 8 - roční hodnocení oblastního manažera Pojišťovny XY, a.s. č.7*

*Tabulka č. 9 – výsledná tabulka kompetencí oblastních manažerů  
Pojišťovna XY, a.s.*

*Tabulka č. 10 – Plán vzdělávání oblastních manažerů Pojišťovny XY, a.s.*

*Graf č. 1 - vývoj nákladů na školení a rozvoj zaměstnanců od roku 2009-  
2011*

*Graf č. 2 - náklady a jejich rozdělení dle jednotlivých kurzů*

## Seznam použité literatury

- BARTÁK, Jan. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 183 s. Management studium. ISBN 80-86851-17-6.
- BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. 162 s. Management studium. ISBN 978-80-86851-68-6.
- BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BELCOURT, Monica a WRIGHT, Philip. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 1998. 243 s. ISBN 80-7169-459-2.
- BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- BELZ, Horst a SIEGRIST, Marco. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2001. 375 s. ISBN 80-7178-479-6.
- BUCKLEY, Roger a CAPLE, Jim. *Trénink a školení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004. xii, 288 s. Praxe manažera. Business books. ISBN 80-251-0358-7.
- HARTL, Pavel a HARTLOVÁ, Helena. *Psychologický slovník*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2009. 774 s. ISBN 978-80-7367-569-1.
- HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. 130 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1737-1.
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 233 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KLIMENT, P. *Sociální psychologie*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KUBÁTOVÁ, H. *Základy sociologie*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006.



- KUBEŠ, Marián, KURNICKÝ, Roman a SPILLEROVÁ, Dagmar. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 183 s. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.
- PLAMÍNEK, Jiří a FIŠER, Roman. *Řízení podle kompetencí = [Management by competencies]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 179 s. Expert. ISBN 80-247-1074-9.
- PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělání, péče, řízení*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- PRÁŠILOVÁ, Michaela. *Tvorba vzdělávacího programu*. Vyd. 1. Praha: Triton, 2006. 191 s. První pomoc pro pedagogy; 3. ISBN 80-7254-712-7.
- PROKOPENKO, Joseph a KUBR, Milan. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996. 631 s. ISBN 80-7169-250-6.
- VETEŠKA, Jaroslav a TURECKIOVÁ, Michaela. *Kompetence ve vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. 159 s. Pedagogika. ISBN 978-80-247-1770-8.
- VODÁK, Jozef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 205 s. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-1904-7.
- SKALKOVÁ, Jarmila. *Obecná didaktika*. Vyd. 1. Praha: ISV, 1999. 292 s. Pedagogika. ISBN 80-85866-33-1.
- STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003. 146 s. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-097-X.

**Anotace**

Příjmení a jméno autora: Ivana Kouřilová

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky FF UP

Název práce: Vzdělávání manažerů v Pojišťovně XY, a.s.

Počet znaků: 111 583

Počet příloh: 0

Počet titulů použité literatury: 22

Klíčová slova: kompetenční model, analýza práce, firemní vzdělávání, identifikace vzdělávacích potřeb, analýza kompetencí, plán vzdělávání.

Práce se zabývá vytvořením plánu vzdělávání pro oblastní manažery Pojišťovny XY, a.s. V První kapitole autorka představuje společnost a její systém vzdělávání. Další kapitola je věnována kompetencím manažerů a kompetenčním modelům. Ve třetí kapitole je provedena analýza vzdělávacích potřeb, která vyústuje do závěrečné kapitoly, kde je zpracován návrh plánu vzdělávání.