

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

PEDAGOGICKÁ FAKULTA

Ústav pedagogiky a sociálních studií

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

David Zatloukal

**Podnikové vzdělávání v oblasti pojišťovnictví z pohledu
tradičních a moderních pedagogických teorií**

Olomouc 2013

vedoucí práce: Mgr. Pavel Neumeister, Ph.D.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval zcela samostatně a použil jsem jen prameny uvedené v seznamu literatury.

V Olomouci dne 16. 4. 2013

Podpis.....

Rád bych poděkoval svému vedoucímu práce Mgr. Pavlu Neumeisterovi, Ph.D. za cenné rady, připomínky a za čas, který mi věnoval při vedení bakalářské práce.

ANOTACE

Jméno a příjmení:	David Zatloukal
Katedra:	Ústav pedagogiky a sociálních studií
Vedoucí práce:	Mgr. Pavel Neumeister, Ph.D.
Rok obhajoby:	2013

Název práce:	Podnikové vzdělávání v oblasti pojišťovnictví z pohledu tradičních a moderních pedagogických teorií.
Název v angličtině:	Corporate education on the field the insurance industry in the point of view of the traditional and modern educational theories.
Rozsah práce:	47 s.
Jazyk práce:	Český

Anotace práce:	Bakalářská práce „ Podnikové vzdělávání v oblasti pojišťovnictví z pohledu moderních a tradičních pedagogických teorií “ je zaměřena na vysvětlení pojmů podnikové vzdělávání a pojišťovnictví. První část bakalářské práce je věnována pojmům, které se týkají pojišťovnictví, dále systému a metodám podnikového vzdělávání. Můžeme zde najít nejrůznější metody vzdělávání v podniku, především se zaměřením na jejich použitelnosti v nadnárodních pojišťovacích společnostech a v ověření dopadu vzdělávání v těchto společnostech. V druhé části se věnuji specifikům a specializaci pojišťovacích firem. Uvádím zde, jak zaměstnanci těchto institucí používají získané znalosti v práci s klienty. Následuje ověřování kvality a efektivity vzdělávacího systému, kde se seznámíme s jeho problematikou, dělením, metodami, ale především s realizací daného systému.
Klíčová slova:	Podnikové vzdělávání, pojišťovnictví, pojišťovací společnost, vzdělávací proces, vzdělávací systém, kvalita, efektivita.
Anotace v angličtině:	Bachelor thesis „Corporate education on the field the insurance industry in the point of view of the traditional and modern educational theories.“ Is focused on explaining the terms of company education and insurance. The first part of this thesis is dedicated to insurance terminology, its systems and methods, of company education. Here you can find diverse educational methods, how They are primarily used in supranational insurance companies and the results of their implementation in education. The second part is observing the specifics and specializations of insurance companies. I describe here how employees use the acquired knowledge in contact with clients. Afterwards comes verification of the duality and efficiency of the educational system. There you will be acquainted with the problems, the divisions, the methods and above all the realization of the educational system.
Klíčová slova v angličtině:	Corporate education, insurance, insurance industry, education process, education system, quality, efficiency.

Obsah

1	Charakteristika pojmů podnikové vzdělávání a pojišťovnictví	10
1.1	Podnikové vzdělávání	10
1.2	Pojišťovnictví	12
1.2.1	Historie	12
2	Systém podnikového vzdělávání	16
2.1	Systematické podnikové vzdělávání - cyklus.....	16
2.2	Pojetí a postavení vzdělávání	17
2.3	Analýza potřeb vzdělávání	18
2.4	Plánování vzdělávání.....	18
2.5	Realizace vzdělávacích programů	19
2.6	Hodnocení systému podnikového vzdělávání	19
3	Metody podnikového vzdělávání	21
3.1	Metody vzdělávání, jejich použitelnost a účinnost.....	21
3.2	Interní podnikové vzdělávání v oblasti pojišťovnictví	21
3.3	Externí vzdělávání v oblasti pojišťovnictví.....	25
3.4	Účastníci školení – Typy účastníků školení	28
3.5	Lektoři	29
4	Specifika a specializace pojišťovacích firem	30
4.1	Spolupráce s klientem	31
4.1.2	Informativní schůzka.....	32
4.1.3	Nabídková schůzka	33
4.1.4	Servis	33
4.2	Kariérní řád	34
5	Nástroje pro ověřování kvality a efektivity vzdělávacího systému	36
5.1	Vyhodnocování systému vzdělávání	36
5.2	Vyhodnocování – problematika	37
5.3	Vyhodnocování – realizace	38
5.3.1	Kritéria vyhodnocování.....	38
5.3.2	Vyhodnocování - modely	39
5.3.3	Vyhodnocování- metody	39
5.3.4	Metody vyhodnocování - dělení.....	40
6	Teorie vzdělávání	42
6.1	Klasifikace teorií vzdělávání.....	42

6.2 Podnikové vzdělávání z pohledu vzdělávacích teorií.....	47
Závěr, Shrnutí.....	56
Použitá literatura	57
Seznam příloh.....	60

ÚVOD

Cílem práce je charakterizovat systém podnikového vzdělávání v oblasti pojišťovnictví ve velké nadnárodní společnosti, definovat metody vyhodnocování vzdělávacího procesu a v neposlední řadě i vliv výsledků vyhodnocování na celý vzdělávací systém – zpětná vazba.

Hlavní cíl této bakalářské práce spočívá v celkovém pohledu na nejrůznější metody vzdělávání zaměstnanců, především z pohledu jejich použitelnosti v nadnárodních pojišťovacích společnostech a v ověření dopadu vzdělávání v takových společnostech. V neposlední řadě je cílem této práce charakterizovat zpětnou vazbu – její využívání, způsoby aplikace zpětné vazby, a to opět z pohledu využitelnosti pro společnosti pracující v oblasti pojišťovnictví.

Abych tento hlavní cíl naplnil, musím se ve své práci věnovat i jednotlivým dílčím cílům, to znamená – především vysvětlit základní pojmy – podnikové vzdělávání a pojišťovnictví. Teprve po charakterizaci těchto základních pojmů se mohu podrobněji věnovat jednotlivým metodám vzdělávání a v neposlední řadě také jejich použitelnosti pro společnosti pracující v oblasti pojišťovnictví.

Každé z možných a používaných metod se budu podrobně věnovat v jednotlivých kapitolách a to nejen formou jejich charakterizace, ale i z pohledu jejich současného využívání. V dalších kapitolách poté určím, která z mnou uvedených metod je nejvhodnější pro nácvik a proškolení té které specifické činnosti a dovednosti zaměstnanců, pracujících v oboru pojišťovnictví, a také, která z těchto metod je tou nejpoužívanější a také nejvhodnější.

Z předešlého textu vyplývá struktura mé bakalářské práce:

Definování a vysvětlení základních pojmů – vzdělávací proces a pojišťovnictví, které přejde v podrobnější popis jednotlivých metod vzdělávání a také jednotlivých činností vykonávaných pracovníky v oblasti pojišťovnictví. Tímto postupem moje bakalářská práce vyústí ve svůj hlavní cíl: zaměření a především specifika vzdělávacího systému v oboru pojišťovnictví, uplatnění zpětné vazby, jeho kvalita a efektivita. Mimo jiné se také zaměřím na nástroje pro vyhodnocování celého vzdělávacího procesu, které společnosti pracující v oblasti pojišťovnictví používají.

System podnikového vzdělávání je vzhledem k studovanému oboru charakterizován jako specifický příklad pedagogické praxe, odvozený na jedné straně z moderních pedagogických a andragogických teorií, na straně druhé z marketingových a manažerských potřeb dané organizace. Marketingové a manažerské potřeby jsou v popisované oblasti podnikání specifické, z čehož vyplývá, že i zvolený vzdělávací proces musí být specifický. Ale nejenom systém vzdělávání – toto platí i pro vyhodnocovací proces – z velké části je možné použít pouze subjektivní hodnocení a tudíž je specifický i proces zpětné vazby. I tomuto tématu se budu ve své práci podrobněji věnovat.

Na závěr uvádím, že součástí této bakalářské práce bude také návrh programu, zaměřený na celý systém podnikového vzdělávání pro nadnárodní společnosti pracující v oblasti pojišťovnictví. Tento program bude v kontextu aktuálních pedagogických teorií a edukační praxe.

1 Charakteristika pojmů podnikové vzdělávání a pojišťovnictví

Cílem této bakalářské práce je charakterizovat systém vzdělávání ve společnostech pracujících v oblasti pojišťovnictví. V této kapitole se budu podrobněji věnovat oběma pojmům – jak vzdělávání a jeho charakteristice, tak i pojmu pojišťovnictví.

1.1 Podnikové vzdělávání

Základním zákonem podnikání a úspěchu „jakékoliv“ organizace je její flexibilita a připravenost na změny. Flexibilita je vytvářena flexibilními lidmi, kteří jsou nejen na změny připraveni, ale kteří je akceptují a podporují, to znamená, že jsou připraveni nejen ve svém, ale i v souvisejících oborech neustále pracovat na svém zdokonalování, nebrání se novým myšlenkám. Je důležité, aby dynamika a rozvoj pracovních schopností jak jednotlivců, tak i celého kolektivu byly neustále v určitém předstihu s dynamikou a rozvojem techniky nebo postupů využívaných nebo využitelných v organizaci, tedy aby zaměstnanci byli schopni a pružně reagovali na požadavky a potenciální možnosti trhu i na neustálé zdokonalování řízení organizace.

Jak uvádí ve své knize Vodák a Kucharčíková, lidské zdroje, které jsou vždy nejcennějším a nejdůležitějším vkladem každé společnosti (přičemž u společností pracujících v oblasti toto platí v nejvyšší míře) mají především za úkol uvádět do pohybu veškeré ostatní zdroje a v neposlední řadě také určují jejich další využití, jsou rozhodujícím faktorem, který rozhoduje o prosperitě, efektivnosti a konkurenceschopnosti dané společnosti. Z tohoto důvodu je třeba, aby byly jádrem veškerého dění a řízení podniku.¹

Podle M. Armstronga se vedení lidských zdrojů dá koncepčně chápat jako dokonale a uceleně promyšlený, účelný a strategický přístup k nejcennějším hodnotám každé společnosti – které jak individuálně, tak i kolektivně dosahují cílů dané organizace.² Toto prohlášení je u společností, které pracují v oboru pojišťovnictví, základním kamenem budování úspěchu. Lidský potenciál je ve své podstatě pro tyto společnosti jediným „výrobním“ prostředkem. Podnikové vzdělávání zahrnuje proces vzdělávání zaměstnanců

¹ VODÁK, J. a KUCHARČIKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007, str. 20.

² ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999, str. 44.

organizovaného zaměstnavatelem – podnikem. Může probíhat jak přímo v podniku, tak i ve školicích centrech, specializovaných na pořádání jednotlivých kurzů a seminářů. Cílem je jak vzdělávat zaměstnance – získávání nových znalostí, informací v oboru, tak i motivace a vytváření podmínek pro jejich seberealizaci, jako nejúčinnějšího motivačního nástroje.

System vzdelávání definuje Pražská L. jako „*plánovitý a nepřetržitý proces rozvoje schopností a dovedností pracovníků firmy na základě vzniku potřeby osvojit si určitou schopnost či dovednost*“.³

Jedná se o systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností jednotlivých pracovníků v daném oboru, kterým se snižuje rozdíl mezi jejich subjektivní a objektivní kvalifikací. V podnikovém vzdělávání dochází ke sjednocování osobních a podnikových cílů. Stále více jde o rozvojové aktivity, zaměřené na formování širšího rejstříku znalostí a dovedností, než jaké vyžaduje momentálně zastávané pracovní místo, a v neposlední řadě i na formování osobnosti pracovníků, formování jejich hodnotových orientací, přizpůsobování jejich kultury kultuře organizace.⁴ Právě tyto rozvojové aktivity formují flexibilitu pracovníků a jejich připravenost na změny. Podnikové vzdělávání zahrnuje:

- vzdělávání v rámci adaptačního procesu (vstupní zaškolení zaměstnance) a příprava pracovníků pro výkon dané pracovní činnosti,
- prohlubování kvalifikace pracovníků v daném oboru,
- zvyšování kvalifikace,
- rekvalifikace – změna oboru činnosti, ať už podniku či přeřazení jednotlivých pracovníků v rámci podniku,
- manažerské vzdělávání.⁵

Podnikové vzdělávání je jednou ze základních personalistických činností. Souvisí s plánováním lidských zdrojů, s náborem, s výběrem pracovníků, je součástí protifluktuálních opatření. Podnikové vzdělávání je jednoznačně investicí do lidských zdrojů. Z praxe vyplývá, že konkurenceschopné mohou být jen ty podniky, v nichž je rychlost učení větší než rychlost změn v jejich okolí. Pro teorii podnikového vzdělávání je používán pojem podniková pedagogika.

³ PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. et al. *Obchodní podnikání: retail management*, 2002, str. 552.

⁴ BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání pro andragogy: studijní text pro kombinované studium*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013, str. 10.

⁵ Tamtéž, str. 12.

1.2 Pojišťovnictví

Pojišťovnictví chápeme jako nevýrobní odvětví národního hospodářství, které se zabývá poskytováním pojistné ochrany a úhradou škod vzniklých z nahodilých pojistných událostí. Pojišťovnictví můžeme charakterizovat jako specifický ekonomický obor řešící minimalizaci rizik ekonomických i neekonomických činností.⁶

Majetek ale i zdraví a život člověka může být ukradeno, zničeno nebo poškozeno. Tady vzniká obrovský prostor pro specializované instituce, které nazýváme pojišťovnami. V dnešní době jsou na trhu i specializované firmy, spolupracující s více pojišťovnami. Tyto nadnárodní společnosti využívají široké škály nabídek jednotlivých pojišťoven a pro své klienty vybírají z této těžko přehledné nabídky nejlepší produkty pro různé oblasti pojištění.

1.2.1 Historie

Důkazy (písemné) o existenci různých druhů životního pojištění a pojištění majetku máme už ze starověku, kde vznikají rozmanitá sociální zařízení, která můžeme považovat za předchůdce majetkových a životních pojištění. Dochovaly se zmínky o zájmových skupinách lidí, kteří se finančně zabezpečovali pro případy invalidity, úmrtí a pohřbů. Rovněž byl dobře propracován systém financování staveb.⁷

Již ve starém Egyptě uzavírali kameníci vzájemné dohody o společném krytí výdajů na pohřby z pravidelně vybíraných příspěvků. Přibližně z doby 2000 let př. n. l. se dochovaly záznamy o sdružení majitelů velbloudů, jež své členy zajišťovalo proti ztrátám. Ve staré Indii existovalo pojištění úvěru u jisté kasty obchodníků. V Aténách se z let 450 - 367 př. n. l. dochovala zmínka o sociálním pojištění, kterým byli odškodňováni občané zmrzačení v bojích za vlast. Z doby existence římského impéria zase nacházíme doklady o zájmových skupinách lidí, kteří se finančně zabezpečovali.⁸

V Evropě s ekonomickým rozvojem na přelomu 11. a 12. století, vznikaly skupiny, které pociťovaly potřebu sdružovat se. Z nich postupně vzešly řemeslnické cechy, jejichž význam

⁶ ŘEZÁČ, F. *Pojišťovnictví*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2011, str. 23.

⁷ Historie pojišťovnictví. *Broker Team A.s.* [online] Dostupný z <http://www.brokerteam.cz/historie>.

⁸ Tamtéž.

se udržel do 18. století. Ty zakládaly mistrovské a tovaryšské pokladnice nebo bratrstva za účelem podpory členů v nemoci, i vzájemné pojištění pro případ smrti, úrazu, krádeže, dokonce i pojištění lodní dopravy a požární pojištění. Největší pojišťovací systém LLOYDS vznikl v roce 1687 a to v kavárně pana Edwarda Lloyda. Na základě informací vybudoval pan Lloyd největší informační centrum o pohybu lidí, zboží, o haváriích a jejich pojišťování. Souběžně s pojištěním majetku se rozvíjí i pojištění rizik spojených se zajištěním života lidí. Od počátku 15. století vznikají smlouvy, které se podobají důchodovému pojištění. V 16. století dochází hlavně v Anglii, Flandrech a Holandsku k rozvoji tzv. rentových důchodů. V 16. století se zrodilo životní pojištění, jak je známe dnes. První životní pojistka byla uzavřena 18. června 1583. Tato smluvní forma pokračovala až do 18. století, kdy v Anglii zavedli dva zákony k systematičtějším základům životního pojištění. Do té doby mohli jednotlivci uzavírat životní pojistku na kohokoliv, ale roku 1708 bylo zakázáno sázet na válku a roku 1774 byl zaveden pojem pojistný zájem.⁹

V českých zemích byla právní úprava pojištění upravena patentem císaře Františka I., kterým se povolovalo pojištění jako soukromé podnikání. Vznikaly pojišťovací společnosti, např. Pojišťovací společnost Přístav Komárno, Zemská požární pojišťovna a Vzájemná požární pojišťovna pro Horní Rakousy. V období před 1. světovou válkou dochází k dalšímu rozvoji pojišťoven. Vznikají např. Pražská městská, Rolnická, Hasičská, Koruna, Patria, Moldavia-Generali, atd. Do roku 1945 působilo v Československu více než 700 pojišťoven a pojišťovacích spolků. V roce 1945 došlo ke znárodnění pojišťoven a jejich počet byl omezen na pět. V roce 1948 byla vytvořena jedna státní pojišťovna, v roce 1968 v souvislosti s federalizací byla rozdělena na Českou státní pojišťovnu a Slovenskou státní pojišťovnu. Pojišťovnictví v našich podmínkách prošlo specifickým vývojem v období uplatňování centrálně řízené ekonomiky. Především existovala pouze jedna státní pojišťovna, která měla monopolní postavení, neexistovala žádná konkurence v pojišťovnictví a za výsledky hospodaření pojišťovny nesl zodpovědnost stát. V období po vydání zákona o pojišťovnictví v roce 1991, začaly vznikat nové pojišťovny. Došlo k obnovení pojistného trhu, který je charakteristický působením řady pojišťoven, které nabízí širokou škálu pojistných produktů. V roce 2004 se české pojišťovnictví stalo součástí jednotného evropského systému.¹⁰

⁹ Tamtéž.

¹⁰ DUCHÁČKOVÁ, Eva. *Principy pojištění a pojišťovnictví*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2009, s. 11.

1.2.2 Členění pojištění

Pojištění můžeme členit z mnoha věcných i formálních hledisek.

Povinné pojištění

Zákon ukládá firmám a osobám povinnost účastnit se vymezeného druhu pojištění. Povinná účast na pojištění sleduje především zajištění sociálních jistot lidí a zabezpečení proti škodám způsobených jinými osobami. Řadíme sem:

- Zákonné sociální pojištění osob dle zákona o sociálním pojištění - správcem tohoto pojištění je státem spravovaná Správa sociálního zabezpečení, z tohoto pojištění jsou vypláceny dávky nemocenské, důchody a podpory v nezaměstnanosti.¹¹
- Zákonné zdravotní pojištění osob dle zákona o zdravotním pojištění - objemově je druhé největší, spravují je speciální zdravotní pojišťovny.¹²
- Zákonné pojištění odpovědnosti za škodu z provozu motorového vozidla - v roce 1999 skončil monopol České pojišťovny na poskytování tohoto pojištění. Od roku 2000 toto pojištění poskytují vybrané největší pojišťovny, které mají udělenou licenci.¹³
- Zákonné pojištění pracovních úrazů a nemoci z povolání zaměstnanců - toto pojištění jsou od roku 1993 povinni uzavírat zaměstnavatelé pro své zaměstnance.¹⁴

Tato pojištění jsou koncipována tak, aby zajistila v případě pojistné události plnění na nejnižší sociální únosné hranici. Pokud klient má zájem pojistit se na vyšší plnění, může si vybrat z nabídky komerčních pojišťoven.

¹¹ Zákon č.: 589/1992 Sb. O pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti.

¹² Zákon č.: 187/2006 Sb. Zákon o nemocenském pojištění.

¹³ Zákon č.: 168/1999 Sb. Zákon o pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla.

¹⁴ Zákon č. 266/2006 Sb. Zákon o úrazovém pojištění zaměstnanců.

Dobrovolné pojištění

Jak již z názvu vyplývá, toto pojištění není povinné, v České Republice je pestrá nabídka komerčních pojišťoven. Mezi nepovinné pojištění patří zejména:

Životní pojištění

Je sjednáváno vždy pro fyzické osoby, chrání osoby a jejich rodiny proti rizikům těžkých úrazů, jejich trvalých následků, vážných nemocí, úmrtí. Lze provozovat od r. 2001, kdy parlament schválil daňové zvýhodnění.

- rizikové – za nižší pojistné poskytuje vysokou pojistnou ochranu, nedojde-li k pojistné události, zaniká bez náhrady.
- rezervotvorné – pojistné je vyšší, protože obsahuje spořicí složku. Pojistná částka plus podíly na zisku jsou vyplaceny při pojistné události nebo na konci sjednané pojistné doby.

Neživotní pojištění

Jedná se především o pojištění movitostí a nemovitostí.

Druhy komerčního pojištění

- pojištění osob

Životní pojištění – toto pojištění je dle novel zákona z roku 2000 zvýhodněno státním příspěvkem (při splnění určitých podmínek) a daňovými úlevami.

Investiční důchodové pojištění – je moderním druhem pojištění, které spojuje standardní životní pojištění s možností aktivně rozhodovat o investování finančních prostředků.

Jedná se o:

- úrazové pojištění,
- důchodové pojištění,
- pojištění dětí a mládeže,
- pojištění ušlého výdělku – (pojištění pobytu v nemocnici, pojištění dlouhodobé péče, pojištění stomatologické péče, pojištění závažných onemocnění).

2 Systém podnikového vzdělávání

V současné době se člověk již ve svém produktivním období, kdy od školy po svůj odchod do důchodu je zaměstnáván, neobejde pouze se svými znalostmi, jež získal při studiu, při přípravě na své budoucí povolání. Aby se mohl plnohodnotně zapojit do pracovního procesu, aby byl dobře zaměstnatelný, tedy úspěšný na trhu práce a byl pro svého zaměstnavatele „ekonomicky“ výhodný, je třeba, aby se vzdělával po celý svůj produktivní život. Firmy tedy pořádají pro své zaměstnance různá školení, semináře, vysílají je na zkušenou do dceřiných, či mateřských společností, nebo umožňují svým zaměstnancům dosažení vyššího vzdělání ve vzdělávacích institucích.¹⁵

Jak uvádí Koubek – společnosti se zaměřují na dvě základní oblasti vzdělávání: oblast kvalifikace a oblast rozvoje. Obě jsou považovány za významný nástroj, sloužící ke zvyšování pracovního výkonu a efektivity jedince i celého podniku, ke zvyšování úspěšnosti a konkurenceschopnosti i zvyšující atraktivnost práce v dané společnosti.¹⁶

2.1 Systematické podnikové vzdělávání - cyklus

Systém podnikového vzdělávání se skládá z několika fází, které na sebe navazují a jedna druhou ovlivňují – cyklus vzdělávání. Jednotlivými fázemi jsou opět podle Koubka:

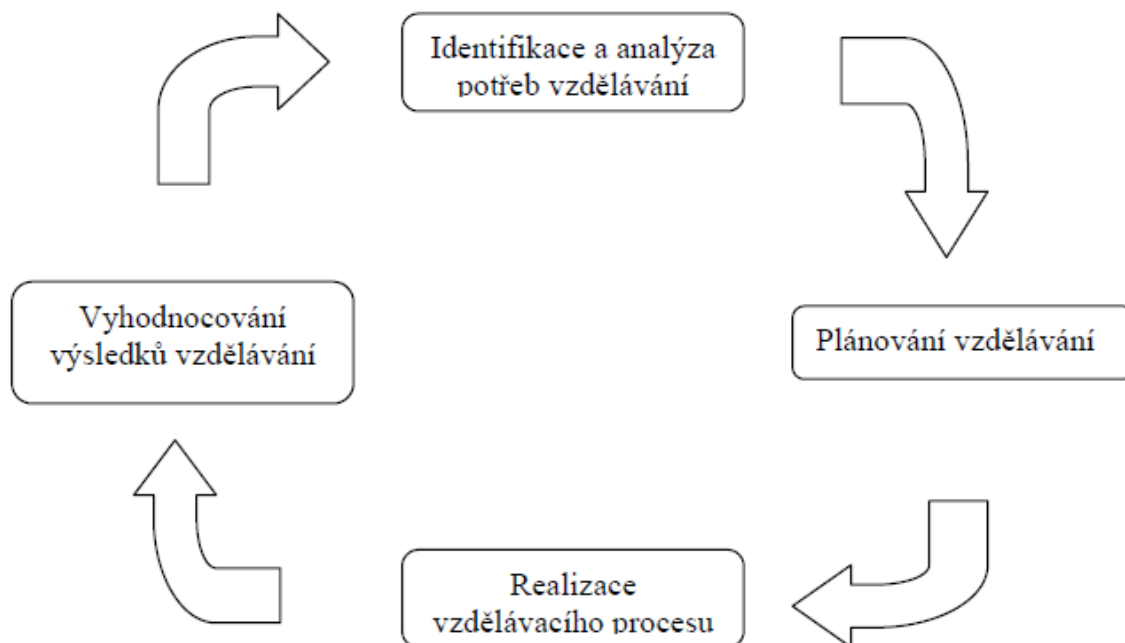
- analýza potřeb vzdělávání a jejich přesná identifikace,
- harmonogram vzdělávání
- realizace daného vzdělávání - školení
- vyhodnocování výsledků.¹⁷

¹⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, str. 229.

¹⁶ KOUBEK, J.: *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 1996, str. 151.

¹⁷ KOUBEK, J.: *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2007, str. 143.

Obrázek 1. Systematické podnikové vzdělávání - cyklus



Pramen: VODÁK, J. KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada 2007, str. 68

2.2 Pojetí a postavení vzdělávání

Základním předpokladem úspěšného podnikání „jakékoliv“ organizace je její flexibilita a připravenost na změny. Flexibilita je vytvářena flexibilními lidmi, kteří jsou nejen na změny připraveni, ale kteří je akceptují a podporují. Je důležité, aby dynamika a rozvoj pracovních schopností byly neustále v určitém předstihu s dynamikou a rozvojem techniky využívané nebo využitelné v organizaci, tedy aby zaměstnanci byli schopni pružně reagovat na požadavky a potenciální možnosti trhu i na neustálé zdokonalování řízení organizace.¹⁸

Stále více jde o rozvojové aktivity, zaměřené na formování širšího rejstříku znalostí a dovedností, než jaké vyžaduje momentálně zastávané pracovní místo, a v neposlední řadě i na formování osobnosti pracovníků, formování jejich hodnotových orientací, přizpůsobování jejich kultury kultuře organizace.

¹⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, str. 231.

2.3 Analýza potřeb vzdělávání

Jedná se především o shromažďování informací o současném stavu a úrovni znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a v neposlední řadě celého podniku. Výsledkem analýzy je zjištění nedostatků ve výkonnosti a dalším postupem je návrh vhodného vzdělávacího programu.¹⁹

Pro konkrétní týmy a jednotlivce je třeba zjistit i podstatu činností jednotlivých pracovních míst a dosaženou úroveň výkonnosti na těchto místech. K tomu se používají různé metody. Například strukturovaný rozhovor, skupinová diskuze, dotazník nebo participace či pozorování.

2.4 Plánování vzdělávání

Při plánování vzdělávání a rozvoje ve firmě je třeba se soustředit na mnoho faktorů. Dobře vypracovaný plán by měl odpovídat na následující otázky:

- Jaké vzdělávání má být zabezpečeno? (obsah vzdělávání)
- Komu je vzdělávání určeno? (jednotlivci, skupiny, kritéria výběru účastníků...)
- Jakým způsobem bude probíhat? (metody vzdělávání, techniky, didaktické pomůcky.)
- Kým? (vzdělavatelé, vzdělávací instituce, organizační zabezpečení)
- Kdy? (termín, časový plán)
- Kde? (místo konání)
- Za jakou cenu, s jakými náklady? (rozpočtová stránka plánu)
- Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání? (metody hodnocení, kdo bude hodnotit)
- Jakých cílů chceme dosáhnout? (co nejkonkrétnější stanovení cílů)²⁰

Plán vzdělávání je strategický dokument, ve kterém by se měli odrážet cíle podniku i samotného vzdělávacího procesu.

¹⁹ VODÁK, J. KUCHARČIKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007, str. 69.

²⁰ KOUBEK, J. c.d. str. 250.

2.5 Realizace vzdělávacích programů

Po dokončení plánování a všech přípravných prací je možné začít s realizací konkrétních vzdělávacích aktivit, které musí korespondovat s plánem firemního vzdělávání.²¹ V pojišťovacích společnostech se většina vzdělávání realizuje externě. Všechny vzdělávací aktivity ale tímto způsobem zajistit nelze. Každá společnost má vždy i své vlastní školitele, kteří své zkušenosti a znalosti předávají služebně mladším kolegům. Pro tuto pozici je vybírán vždy velmi zkušený pracovník, protože se jedná o specifickou pracovní pozici. Kromě školení, která jsou povinná především pro vyšší a střední management, existuje také velká oblast vzdělávacích aktivit a školení, která musí být přístupná všem zaměstnancům.

2.6 Hodnocení systému podnikového vzdělávání

Ve společnostech se hodnotí uskutečněné vzdělávací aktivity dvojitým způsobem. Splnění stanovených ročních cílů je prvním z nich, týká se především pracovního výkonu jak jednotlivců, tak týmů a v neposlední řadě i celé společnosti. Vzdělávání se zaměstnancům poskytuje především proto, aby tyto cíle splnili. Druhou metodou hodnocení jsou osobní pohovory školených s personalistou, kde – nejčastěji vyplněním dotazníku – personalista zjišťuje úroveň školení, osoby lektora, přínosu školení a podobně. Oblasti hodnocení celého systému podnikového vzdělávání dělíme do následujících kategorií:

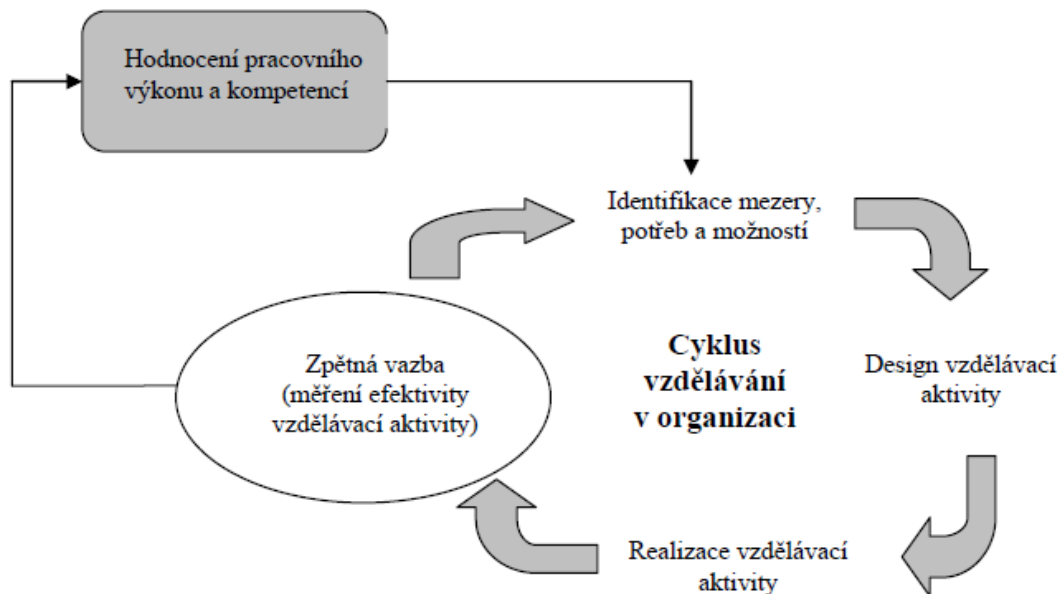
- osvojení znalostí a dovedností – účinnost a míra,
- změna pracovního chování proškolených, uplatnění vzdělávání v praxi,
- hodnocení jednotlivých nástrojů,
- zpětná vazba.

Přidávání hodnoty lidskému kapitálu, jak uvádí Armstrong, je hlavním účelem podnikového vzdělávání, kterým dojdeme k dosažení jednotlivých i celkových podnikových cílů. Finanční prostředky vynaložené společností do vzdělávání, se mají vracet ve formě lepšího výkonu zaměstnanců, kteří budou pokud možno co nejlépe využívat své přirozené schopnosti. Každé společnosti tyto investice do vzdělávání zaměstnanců přinášejí velkou řadu výhod a celkové zlepšení stavu společnosti.²²

²¹ BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání pro andragogy: studijní text pro kombinované studium*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013, str. 81.

²² ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999, str. 531.

Obrázek č. 2: Vzdělávací cyklus – zpětná vazba



Pramen: Hroník, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, 2007, str. 176

Vodák spatřuje hlavní výhody vyhodnocování vzdělávání především v těchto bodech:

- pozitivně ovlivňuje efektivitu podnikání,
- zvyšuje zodpovědnost školených za dosažené výsledky,
- zvyšuje výkonnost jednotlivců a i celé společnosti,
- umožňuje stanovit oblasti, kde je možné uplatnit prostředky efektivněji.²³

Na druhé straně má podle Vodáka i své nevýhody:

- vysoké nároky na získání nezbytných informací,
- výsledky jsou velmi často posuzovány subjektivně,
- konečný výsledek vyhodnocení vzdělávání může být ovlivněn i jinými faktory – z toho vyplývá, že dopady vzdělávání lze jen obtížně určit.²⁴

²³ VODÁK, J. KUCHARČIKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007, str. 110-111.

²⁴ Tamtéž, str. 110.

3 Metody podnikového vzdělávání

Velké, nadnárodní pojišťovací společnosti nespolupracují pouze s jedinou pojišťovnou, ale mají v nabídce široké portfolio produktů od nejrůznějších poskytovatelů. Z tohoto vyplývá, že systém podnikového vzdělávání těchto společností musí být propracovanější a dynamičtější než u klasických výrobních podniků a tudíž je nezbytné využívat všech typů vzdělávání, jak interního tak i externího.

3.1 Metody vzdělávání, jejich použitelnost a účinnost

Důležitým nástrojem, který zajišťuje vzdělávací proces, jsou nejrůznější metody vzdělávání. Použití a výběr vhodné metody musí odrážet nejen individuální potřeby a specifické požadavky pojišťovací společnosti, ale v neposlední řadě také musí reagovat na současné trendy nejen ekonomického, ale i technického vývoje společnosti. Výběr vhodné vzdělávací metody ovlivňují nejrůznější faktory. Mezi nejzávažnější faktory patří: počet a věk účastníků, jejich současná úroveň znalostí a úroveň požadovaná, jejich dovednosti, motivace a zastávaná pozice. Také programové cíle a priority jsou významným faktorem pro výběr vhodného vzdělávacího programu. V neposlední řadě je také důležitá odborná úroveň a zkušenosti lektorů i prostorové možnosti realizace vzdělávacích programů.²⁵

Nejrůznější variace vzdělávacích metod, které zpracoval J. Koubek, můžeme roztrdit do dvou skupin: metody používané na pracovišti – „on the job“ a mimo pracoviště – „off the job“.²⁶

3.2 Interní podnikové vzdělávání v oblasti pojišťovnictví

Vlastními, interními silami jsou nadnárodní společnosti schopné zajišťovat veškerá školení týkající se jednotlivých produktů a to většinou ve spolupráci s poskytovatelem daného produktu (pojištění).

²⁵ Tamtéž, str. 110.

²⁶ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů- Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press 2007, str. 143.

Vzdělávání na pracovišti – metody „on the job“ – se podle Koubka používají při vzdělávání na konkrétním pracovním místě a při vykonávání běžných pracovních úkolů. Mezi hlavní metody používané v rámci interního vzdělávání patří:

- instrukce při výkonu práce (zácvik nového pracovníka, proškolení o jednotlivých produktech),
- přednáška (teoretické zkušenosti a fakta + diskuse),
- consulting (konzultování problémů),
- asistování (školený pracovník je přidělen k odborníkovi, tím přebírá větší odpovědnost),
- coaching (dlouhodobé vedení lidí a jejich následná kontrola),
- mentoring (iniciativa jde od školeného, vybíráme si sami sobě nového rádce tzv. mentora),
- pracovní porady (seznámení s prvky a problémy podniku).²⁷

Instrukce při výkonu práce

Jedná se o nejjednodušší způsob zácviku nového případně méně zkušeného pracovníka, při kterém zkušenější spolupracovník seznámí školeného s celým portfoliem nabídky pojištění. Výhodou této metody je, že umožňuje rychlé seznámení s nabízenými produkty firmy a také se při této metodě tvoří pozitivní vztah mezi pracovníky – spolupráce.²⁸

Nevýhodou je, že toto školení nemůže obsáhnout celou širokou problematiku v oblasti pojišťovnictví. Výhodou je operativnost, malé náklady, možnost komunikace a zpětné vazby.

Přednáška

Realizuje se zejména jako součást konferencí, seminářů a jako vstupní metoda zahájení výuky v kurzech. Jejím podstatným znakem je zejména teoretický charakter předávané učební látky, strukturovanost a logické vazby. Každé přednášce by měla předcházet analytická činnost

²⁷ Tamtéž, str. 252.

²⁸ Tamtéž, str. 252.

lektora s cílem postavit osnovu výkladu tak, aby byl pro účastníky přiměřeně názorný a poutavý.²⁹

Běžnou praxí u firem v oblasti pojišťovnictví bývá pravidelné pořádání přednášek. Výhodou je možnost předání nejnovějších poznatků většímu počtu lidí na jednou. Na druhé straně nevýhodou je nedostatek zpětné vazby.

Consulting

Consulting je progresivní, moderní metoda formování pracovních schopností pracovníků. Jedná se o vzájemné konzultace a ovlivňování účastníků, které překonává jednosměrnost vztahu mezi školeným a školitelem, podřízeným a nadřízeným.³⁰ Jednoznačnou výhodou je vnášení aktivity a iniciativy školeného tím, že se vyjadřuje k jednotlivým problémům této specifické činnosti (pojišťování), předkládá i své vlastní návrhy řešení problémů a mezi školeným a školitelem vzniká zpětná vazba, která poskytuje témata pro obohacení stylu vedení pracovníků. Další, neméně významnou výhodou této metody je, že si školitel (nadřízený) sám formuje a prověřuje své pracovní a školící schopnosti, upevňuje své odborné kompetence tím, že si uvědomuje podstatný bod problematiky a způsoby řešení problému. Nevýhodou je značná časová náročnost, může tak nastat i určitý rozpor s plněním běžných pracovních úkolů pracoviště.

Asistování

Jedná se o tradiční a často používanou metodu formování schopností jednotlivých pracovníků. Školený je přidělen jako asistent (pomocník) ke zkušenějšímu pracovníkovi, kterému pomáhá při plnění úkolů a tím se od něj učí pracovními postupům a návykům. Postupně se na práci podílí větší mírou tak dlouho, dokud nezíská takové znalosti a dovednosti, že je schopen vykonávat práci samostatně. Výhodami této metody je její soustavnost a důraz na praktickou stránku. Nevýhodou bývá, že školený přebírá i některé nepříliš vhodné pracovní návyky a postupy. Informace, postupy a instrukce plynou pouze z jednoho zdroje, napodobování

²⁹ MUŽÍK, J. *Řízení vzdělávacího procesu: andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, str. 102.

³⁰ SVATOŠ, V. LEBEDA, P. *Outdoor trénink*. Praha: Grada, 2005, str. 190.

oslabuje vlastní tvůrčí přístup i snaha dělat věci jinak a lépe. Řešením této nevýhody je pravidelná změna osoby školitele.³¹

Coaching

Tato metoda je dlouhodobější spolupráce mezi školeným a školitelem, zahrnuje podrobnější instruování, vysvětlení a připomínky k práci, ale také periodická kontrola výkonu je její nedílnou součástí. Jedná se především o soustavné vnášení podnětů a směřování pracovníka k žádanému výkonu a efektivnosti práce a k vlastní iniciativě. Je nezbytné brát do úvahy i individualitu školeného. Výhodou je, že školený pracovník je neustále a soustavně informován o hodnocení své práce, což umožňuje úzkou, oboustrannou spolupráci mezi školeným a školitelem, zlepšuje vzájemnou komunikaci. V neposlední řadě tato metoda vytváří prostor pro stanovení cílů pracovní kariéry pracovníka.³²

Mentoring

Mentoring je podobný jako coaching, ale zde spočívá jistá iniciativa a odpovědnost také na samotném školeném pracovníkovi, který si svého mentora (rádce) vybírá samostatně, jako svůj osobní vzor. Mentor radí, stimuluje a usměrňuje. Na rozdíl od coachingu, tato metoda však do procesu vnáší prvek vlastní iniciativy, cílené volby vzoru a také neformální vztah mezi školeným a školitelem. Z těchto důvodů je metoda hodnocena příznivěji než coaching, ale volba nevhodného mentora představuje určité riziko. Tuto nevýhodu může pomoci odstranit dobrá manažerská práce nadřízených.³³

Pracovní porady

Na pracovních poradách se řeší problémy a činnost nejen jednotlivců, ale i komplexní problematika celé pojišťovací společnosti. Neoddiskutovatelnou výhodou je výměna zkušeností mezi jednotlivými účastníky, prezentace jejich vlastních názorů a individuální aktivita účastníků porad. Předpokladem úspěšnosti a přínosu pracovních porad je jejich dobré a efektivní vedení.

³¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů- Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, str. 253.

³² SVATOŠ, V. LEBEDA, P. *Outdoor trénink*. Praha: Grada, 2005, str. 190.

³³ PROKOPENKO, J. KUBR, M. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996, str. 48.

3.3 Externí vzdělávání v oblasti pojišťovnictví

Externím školením rozvíjejí pojišťovací společnosti především obchodní dovednosti jednotlivých zaměstnanců, zlepšují jejich orientaci na trhu a v neposlední řadě pěstují sociální a komunikativní dovednosti nutné při jednání s klientem.

Podle Koubka metody, které se používají pro vzdělávání mimo pracoviště – metody „off the job“ - se často realizují ve školním režimu (školní kurzy nebo kurzy ve školicích střediscích), v zařízeních, které předvádějí novou techniku atd. Tyto metody se tradičně orientují na rozvoj sociálních vlastností a znalostí školených, ale modernější způsoby vedení se vyznačují také výraznou orientací na rozvoj znalostí, jakož i na rozvoj jednotlivých dovedností. Mezi hlavní metody používané v rámci externího vzdělávání patří:

- intenzivní interaktivní trénink,
- případové studie,
- brainstorming,
- workshop,
- assessment centre,
- simulace,
- hraní rolí,
- pořízení a vyhodnocení videozáznamů.³⁴

Intenzivní interaktivní trénink

Tato vzdělávací metoda zprostředkovává a předává znalosti a názorným způsobem za použití techniky (audio - video, počítače, тренаžéry), ale v neposlední řadě používá i vlastní předvádění pracovních postupů. Tato metoda vnáší do školení důraz na praktické využívání získávaných znalostí a oproti předchozím metodám se v oblasti pojišťovnictví i více orientuje na obchodní a psychologické dovednosti.

V oblasti pojišťovnictví je nezbytné projít i alespoň základním psychologickým proškolením, protože „zpracovávaným materiálem“ nejsou výrobky, ale lidské individuality. O to důležitější je intenzivní práce se školenými. Výhodou je, že školení pracovníci si při tomto

³⁴ KOUBEK, J. c.d str. 255.

způsobu vzdělávání vyzkouší svou dovednost v bezpečném prostředí školicího střediska a to bez rizik způsobení závažnějších škod.

Případová studie

Toto je velmi rozšířená a oblíbená metoda vzdělávání. Používají se především při vzdělávání vyšších manažerů a tvůrčích pracovníků, ale pro potřeby firem v oblasti pojišťovnictví jsou nezbytnou součástí školení pracovníků na všech úrovních.

Jedná se o skutečné nebo smyšlené problémy, se kterými se zaměstnanci v oblasti pojišťovnictví pravidelně setkávají. Jednotliví účastníci těchto kurzů tyto problémy studují, snaží se diagnostikovat danou situaci a navrhnou také řešení problému. Pokud jsou tato školení dobře a hlavně odborně připravena, pomáhají rozvíjet nejen analytické myšlení ale i schopnost nalézt nejlepší řešení daného problému.³⁵

V oblasti pojišťovnictví bývá pravidlem, že se případová studie týká konkrétní situace a tudíž je možné konfrontovat analýzu a řešení těchto situací účastníky vzdělávání.

Brainstorming

Brainstorming, je jednou z variant případových studií. Účastníci samostatně navrhnou (ústně nebo písemně) způsob řešení vytvořeného problému. Po předložení těchto jednotlivých návrhů je uspořádána diskuse o navrhovaných řešeních a všichni školení hledají optimálnější návrh či jejich kombinaci. Jedná se o velmi účinnou metodu, která přináší nové, často i neotřelé nápady a alternativní přístupy k řešení problémů. Výrazně podporuje kreativní myšlení jednotlivých účastníků.³⁶

Workshop

Jedná se o pracovní setkání, na kterém vybraná skupina lidí (odborníci na nějaké téma) pracuje v uzavřeném prostředí na určitém, předem zadaném tématu, s cílem získat a vyhodnotit nové nápady, námítky, objevovat nové souvislosti nebo přicházet na nová řešení problémů souvisejících s tématem, které vnášejí do workshopu sami participaci.³⁷

³⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, str. 255.

³⁶ MUŽÍK, J.: *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. Plzeň: Fraus, 2005, str. 49.

³⁷ DVOŘÁKOVÁ, Miroslava. *Úvod do teorie vzdělávání dospělých pro andragogy: studijní text pro kombinované studium*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. Str. 62.

Assessment centre

Assessment centre (česky diagnosticko výcvikový program), jedná se o progresivní, moderní a vysoce hodnocenou metodu vzdělávání. Školené osoby plní úkoly a řeší problémy, které tvoří každodenní náplň práce pracovníka v oblasti pojišťovnictví. Úkoly, ale také problémy jsou náhodně generovány, lze měnit jejich náročnost, frekvenci a vytvářet tak nejrozmanitější podmínky a také různou úroveň stresu. Řešení problémů a rozhodnutí jednotlivých účastníků bývají vyhodnocována počítačovým programem. Školený pracovník tak může svá navržená řešení a rozhodnutí konfrontovat a tím se učí. Assessment centre je k jisté dokonalosti dovedená metoda případových studií, simulace a hraní rolí.³⁸ Školený si v tomto případě komplexním způsobem osvojuje nejen znalosti, ale v neposlední řadě i manažerské dovednosti, učí se překonávat stres, jednat s různými individualitami, se kterými se bude právě v oblasti pojišťovnictví dennodenně potkávat.

Simulace

Tato metoda je ještě více zaměřená na praktické otázky a nezbytná je aktivní účast školených. Účastníci dostanou podrobný scénář případu a jsou požádáni, aby učinili řadu rozhodnutí. Jedná se především o řešení běžných pracovních situací, které se vyskytují v práci v oblasti pojišťovnictví. Během tohoto školení se přechází od jednodušších problémů k problémům složitějším. Tato metoda je účinná pro formování schopností jednotlivých pracovníků, především schopnosti vyjednávat a rozhodovat se.³⁹

Hraní rolí

Hraní rolí se již vyloženě orientuje na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých je vyžadována značná aktivita a samostatnost, nehledě na značnou dávku hravosti. Touto metodou účastníci poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a způsobů vyjednávání. Scénář jim může ponechat větší či menší prostor pro dotváření role, ale vždy je nutné řešit a hlavně vyřešit konkrétní situaci. Je nutné zachovat určitou míru autenticity. Metoda se zaměřuje na osvojování a osvojení si dané sociální role a sociálních vlastností

³⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, str. 256.

³⁹ Tamtéž, str. 256.

(charakteristik osobnosti). Školené učí samostatnému myšlení, schopnosti reagovat a také ovládat své emoce.⁴⁰

Pořízení a vyhodnocování videozáznamů

Pořizování videozáznamů ze školení (brainstorming, simulace, assesment centre, případové studie a hraní rolí) je základní pomůckou dobrého školitele ve specifické oblasti pojišťování. Tyto videozáznamy slouží jak školeným, tak i podnikovým manažerům. Oběma skupinám usnadní vyhodnocení úrovně znalostí školených, oblasti dalšího proškolení. Pro školené je v této specifické oblasti podstatné vědět, jak na klienty působí a v neposlední řadě tato metoda slouží i k odstraňování chyb, které si pracovník není schopen sám uvědomit. Musíme mít neustále na paměti, že naším „zpracovávaným materiálem“ nejsou výrobky, ale lidský potenciál v celé škále rozmanitostí.

3.4 Účastníci školení – Typy účastníků školení

Vlastnosti a schopnosti každého člověka jsou jiné a také každý má svůj osobitý styl učení. Někdo dává přednost praktickým cvičením, někdo abstraktní diskusi a další získání informací a nových dovedností.

Jak uvádí Vodák a Kucharčíková účastníci podnikového vzdělávání se dělí podle stylů učení do čtyř skupin: reflektor, aktivista, pragmatik a teoretik.⁴¹

Reflektor odráží názory. Školení tohoto typu shromažďují údaje a analyzují je předtím, než dojdou k závěrům. Je u nich patrná značná tendence k opatrnosti. Učení jim jde nejlépe sledováním činností nebo přemýšlením o nich.

U **aktivistů** dominují jasné a okamžité zkušenosti. Nejlépe se učí při krátkodobých cvičeních, kdy věci mají rychlý spád.

Pragmatici hledají nové myšlenky, bývají to lidé, kteří se chopí první příležitosti, aby experimentovali s nově nabytými vědomostmi a zkušenostmi. Nejlépe se učí, když vidí

⁴⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů -Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, str. 256.

⁴¹ VODÁK, J. KUCHARČIKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007str. 90.

jasné spojitosti, když mají šanci procvičovat a zkusit si nové postupy. Nejvíce jim vyhovuje, pokud se mohou soustředit na daný praktický problém.

Teoretici ocení racionalitu a logiku. Jsou objektivní a analytičtí. Nejsnáze se učí, když daný probíraný problém je součástí systému, modelu či teorie.

Pokud se sladí styl vzdělávání s jednotlivými, subjektivními styly učení, pak si každý jednatel ze vzdělávací aktivity dokáže často odnést víc, než sám předpokládal. V problematice podnikového vzdělávání v oblasti pojišťovnictví je potřeba individuální přístup lektorů k jednotlivým školeným pracovníkům, stejně tak i podnikových manažerů a nadřízených.⁴²

3.5 Lektoři

V systému vzdělávání je úloha lektora (v oblasti pojišťovnictví více než v jiných oblastech podnikání) velmi důležitá. Pro lektorskou činnost jsou nezbytné osobnostní předpoklady dané osobou, ale také odborné a technologické znalosti. Je nezbytné, aby tento člověk- lektor „uměl učit“ a byl schopen své znalosti a zkušenosti předávat ostatním. Vybudování respektu před školenými je naprostou samozřejmostí.

Dalším nepřehlédnutelným předpokladem úspěšného lektora je velmi vysoká míra sociální inteligence. Jde o schopnost spolehlivě fungovat v mezilidských vztazích, což mimo komunikačních schopností a dovedností představuje také cit pro situaci, empatii, zvládnutí emocí a v neposlední řadě také určité osobní kouzlo.⁴³

Jak osobnost lektora přispívá k pochopení vzdělávání, jako nezaměnitelného nástroje pro dosažení podnikových i osobních cílů školených pracovníků. V tom případě je možnost, že podnik získá vyšší návratnost svých investic do vzdělávání personálu mnohem vyšší.⁴⁴

⁴² VODÁK, J. KUCHARČIKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007 str. 90.

⁴³ SVATOŠ, V. LEBEDA, P. *Outdoor trénink*. Praha: Grada, 2005, str. 28.

⁴⁴ VODÁK, J. a KUCHARČIKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007, str. 101.

4 Specifika a specializace pojišťovacích firem

Jak jsem již uvedl výše, pojišťovnictví je specializovaná a specifická oblast finančnictví, jež pomáhá chránit veškeré hodnoty člověka a to včetně zdraví a života, které jsou ohrožovány velkou řadou rizik.

Finanční poradenství se stalo uznávaným a významným oborem v ekonomické oblasti, ale také náročným a zodpovědným povoláním. Úlohou pojišťovacích společností je nezávislé finanční a pojišťovací poradenství. Jejich klienti tak získávají možnost výběru dle vlastních, individuálně nastavených požadavků a potřeb. Volí z velkého množství produktů nabízených na tuzemském finančním a pojišťovacím trhu. Zdarma získávají objektivní a nezávislé poradenství, komplexní přehled a kvalitní doporučení. Jednotlivé nabídky jsou transparentně a jednoduše zpracovány pro snadnou orientaci klienta-neodborníka. Pojišťovací společnosti svým zákazníkům pomáhají definovat cíle a přání, analyzují jejich potřeby a navrhnou několik možných variant řešení. Zároveň jsou schopny klientovi prezentovat specifika jednotlivých produktů, včetně upozornění na jejich možná úskalí (vyplyvající zejména při sjednávání pojištění).

Z uvedeného vyplývá, že systém školení a postupného proškolení jednotlivých pracovníků pojišťovacích společností je nikdy nekončící proces, který využívá nejen standardních, ale i progresivních metod.

Nelze dělat rozdíl mezi velkou firemní korporací nebo fyzickou osobou, klíčová je spokojenost klienta a maximum poskytovaných služeb.

Profesionální koncept pojištění, efektivní řešení pojistných programů, vyjednávací pozice pojistných sazeb, flexibilní a rychlá správa pojištění, kvalifikovaná a seriózní pomoc při zprostředkování likvidace pojistných událostí, spolehlivá spolupráce se stabilními pojistiteli a v neposlední řadě i sofistikovaná elektronická komunikace s využitím moderního software zaručují klientům pojišťovacích společností poskytování optimálních služeb v jejich prospěch. Tyto společnosti kladou velký důraz na osobní přístup ke každému klientovi.

Právě systematický vzdělávací proces spojený s flexibilitou, uplatňovaný u těchto společností, zaručují klientům kvalitní servis poskytovaných služeb a pojištění u předních pojistitelů.

Komplexní portfolio finančních a pojišťovacích produktů zahrnuje:

- penzijní připojištění,
- úvěrové životní pojištění,
- investiční životní pojištění,
- klasické životní pojištění,
- pojištění nemovitostí,
- pojištění domácností,
- komplexní pojištění vozidel,
- pojištění odpovědnosti,
- cestovní pojištění.

4.1 Spolupráce s klientem

Spolupráce s klientem je základním předpokladem úspěchu každého pracovníka operujícího v oblasti pojišťování. Velmi jednoduše se dá tento systém rozdělit do čtyř, vzájemně souvisejících kroků: kontaktní telefonní rozhovor, informativní schůzka s klientem, nabídková schůzka, servis.

Poradce-pracovník pojišťovací společnosti se telefonicky kontaktuje s klientem a dohodne si s ním první, informativní schůzku. I tento, zdánlivě velmi jednoduchý první kontakt (1. krok) je zapotřebí zahrnout do systému podnikového vzdělávání. K nácvičku prvního telefonního rozhovoru s klientem se nejčastěji používají metody:

- intenzivní interaktivní trénink,
- simulace,
- hraní rolí,
- pořízení a vyhodnocení videozáznamů.

Školený a školitel si při nácvičku mohou vyměňovat role, tak aby školený byl schopen adekvátně reagovat na možné námitky stále ještě „budoucího“ klienta. Z pořízených videozáznamů je možné analyzovat chyby, kterých se školený, často nevědomě, dopouští.

Jedná se především o používání nevhodných slovních spojení a obrátů, které v kontextu celého prvního telefonního kontaktu vyznívají negativně. Nevhodný je také spěch či nátlak.

4.1.2 Informativní schůzka

Na této schůzce pracovník zpracovává s klientem jeho finanční analýzu. V tomto okamžiku zjišťuje informace o přáních a cílech klienta, možnostech pro dosažení těchto cílů, jeho příjmech, pravidelných výdajích, současných finančních závazcích a v neposlední řadě o tom, jaké produkty již dnes klient využívá. Po zpracované finanční analýze pracovník vypracuje finanční plán, který by měl být odpovědí na zjištěná klientova přání a také zahrnovat jeho možnosti.

Z uvedeného je zřejmé, že cílem pracovníka je zjistit pro klienta velmi citlivé údaje, které jsou ale pro profesionální zpracování nabídky nezbytné. V tomto bodě je zapotřebí používat i psychologické postupy, které si pracovníci osvojí v rámci externího podnikového vzdělávání.

Nejčastěji používané metody školení pro informativní schůzku:

- intenzivní interaktivní trénink,
- případové studie,
- brainstorming,
- assessment centre,
- simulace,
- hraní rolí,
- pořízení a vyhodnocení videozáznamů.

Zde se jedná i o „obchodní“ dovednosti jednotlivých pracovníků. Úplná a komplexní analýza klienta slouží ke kvalifikovanému vypracování nabídky – finančního plánu, který klientovi předkládáme na nabídkové schůzce.

4.1.3 Nabídková schůzka

Při nabídkové schůzce pracovník předvede klientovi tento finanční plán a podrobně mu vysvětlí veškeré podmínky a náležitosti nabízených produktů. V případě, že je klient s finančním plánem spokojen, podepíše se všechny patřičné smlouvy a také se splní všechny nezbytné administrativní náležitosti.

V tomto bodě jsou důležité především teoretické znalosti portfolia produktů společnosti. Pracovník musí být schopen na základě analýzy klientských potřeb a možností navrhnout optimální řešení jeho finanční situace.

Z uvedeného vyplývá, že nejpodstatnější znalosti pracovník získá při interním podnikovém vzdělávání, často ve spolupráci s externími dodavateli produktů.

Mezi používané metody vzdělávání v tomto případě řadíme především:

- instrukce při výkonu práce (proškolení o jednotlivých produktech),
- přednáška,
- consulting,
- asistování,
- coaching,
- mentoring,
- pracovní porady,
- testování, dotazníky.

4.1.4 Servis

„Servis“ v podstatě znamená další schůzku s klientem, která musí následovat po uzavření předmětných smluv. Z tohoto důvodu je zřejmé, že je v podstatě nezbytná a pro další práci s klientem velmi podstatná. Klient nesmí získat pocit, že po uzavření smluv přestal pro pracovníka – finančního poradce „existovat“. Právě na této následné schůzce poradce zkontroluje, zda všechny jím navržené a uzavřené smlouvy byly do důsledku partnerskými firmami (jednotlivými pojišťovnami) akceptovány a splněny a také, zda všechny problémy, které se mohou vyskytnout, jsou adekvátně řešeny.

Dalším, neméně důležitým faktorem pojmu „servis“ je to, že poradce svého klienta pravidelně informuje o novinkách na trhu, které by ho mohly zajímat, ale také obráceně - klient se na „svého“ poradce může kdykoliv obrátit o radu a pomoc. Jedná se především o pravidelný telefonní kontakt, a stejně jako u prvního telefonního kontaktu i zde je třeba dodržovat pravidla, která jsme získali na školení. Tímto způsobem se mezi klientem a poradcem vytváří vztah a poradce si takto buduje svoji stálou klientelu.

4.2 Kariérní řád

V pojišťovacích společnostech bývá uplatňováno několik stupňů kariéry (postup), kterých může pracovník-poradce dosáhnout. Vzhledem ke značnému územnímu dosahu firem je členění kariérního postupu diferenciováno nejen podle zkušeností jednotlivých pracovníků ale i podle oblastí a regionů.

Postup při přijetí a zapracování

Každý, kdo má zájem pracovat v oblasti pojišťovnictví, musí absolvovat osobní přijímací pohovor, na kterém si obě strany vyjasní veškeré informace.

Cílem tohoto pohovoru je kladné rozhodnutí o spolupráci ze strany jak uchazeče, tak i personalistův zájem o spolupráci. Pokud je zájemce o práci finančního poradce přijat, účastní se vstupního školení. Po tomto základním proškolení následuje test, který uchazeč musí splnit na požadovaný limit.

Finanční trh a jeho produkty procházejí téměř každodenní změnou, a proto je vzdělávání v oblasti pojišťování zdánlivě nikdy nekončící proces, který se dělí na několik výkonnostních úrovní.

Pracovní pozice v pojišťovacích společnostech

Dělení pozic ve společnostech, které podnikají na poli pojištění:

- **Poradce reprezentant** – nový spolupracovník se učí základním postupům a pravidlům práce a v neposlední řadě získává své první zkušenosti s klienty.
- **Finanční poradce reprezentant** – pracovník rozšiřuje své odborné znalosti hlavně o jednotlivých produktech. Většinou náplň jeho práce spočívá

především v kontaktu s klienty. Navíc je již natolik zkušený, že si začíná budovat svůj vlastní tým spolupracovníků.

- **Skupinový vedoucí** – jedná se o první manažerskou pozici. Zde má pracovník na starosti nejen práci s klienty, ale i svůj vlastní tým, o který se musí starat, školit ho a poskytovat mu zázemí a servis. Práce s klienty ale stále zůstává jeho prioritou.
- **Oblastní vedoucí** – na této pozici už pracovník nevěnuje tolik času klientům (i když dobrý a zodpovědný vedoucí se práce s klienty nevzdává a to především pro ožívování vlastní zkušeností s produkty) ale má hlavně na starosti početný tým, a to nejen svůj, ale i týmy svých přímých podřízených pracovníků, kterým se musí věnovat. Zhruba polovina času oblastního vedoucího je vyplněna prací s klienty.
- **Skupinový ředitel** – na těchto pozicích má již pracovník velmi rozvinutou strukturu týmu, pomáhá rozšiřovat týmy jednotlivých členů týmu vlastního. Práce s klienty zabírá asi tak čtvrtinu času spolupracovníka, ale stále patří k prioritám.
- **Regionální ředitel** – jedná se vyloženě o manažerskou pozici, pracovník na této úrovni má na starosti především rozvíjení všech schopností svých podřízených, proškoluje nové pracovníky, zajišťuje chod jednotlivých týmů a kanceláří. Mívá i na starosti organizování jednotlivých školení.
- **Krajský (republikový) ředitel** – na této pozici se pracovník již výhradně věnuje pouze zdokonalování a rozvíjení struktury společnosti na daném území, vylepšování systémů práce, vzdělávacího systému a stává součástí vedení společnosti pro celou republiku.

Každý pracovník - poradce vstupuje do dané pojišťovací společnosti vždy na nejnižší pozici – kariérní stupeň a postupně, jak získává zkušenosti, se propracovává výš. Nikdy není vypsáno výběrové řízení na obsazení pozice skupinového nebo regionálního ředitele, každý poradce, i na těch nejvyšších pozicích, si musel projít všemi předcházejícími.

5 Nástroje pro ověřování kvality a efektivity vzdělávacího systému

Aby bylo vzdělávání kvalitní a efektivní, je nezbytně nutná zpětná vazba, tzn. vyhodnocování vzdělávacího procesu jako celku. Jak jsem již uvedl výše, k tomuto procesu slouží tyto nástroje:

- míra osvojení znalostí a dovedností,
- míra uplatnění vzdělávání v praxi, změna pracovního chování,
- hodnocení nástrojů vzdělávání,
- zpětná vazba účastníků vzdělávání.

5.1 Vyhodnocování systému vzdělávání

Tento proces je také nazýván procesem měření efektivity vzdělávacího systému. Tímto nástrojem lze určit, zda vzdělávací cyklus byl úspěšný a zda byly naplněny dané vzdělávací cíle. Výsledky vyhodnocování jsou také zdrojem informací a podklady jak pro organizování dalšího vzdělávání již proškolených pracovníků, tak i pro zařazení změn do stávajícího systému. Tímto procesem je možno vyvarovat se opakování neefektivních postupů a metod při vzdělávání pracovníků.⁴⁵

Hodnocení se provádí především v těchto oblastech:

- Oblast plánování – analýza zda byly správně a účelně stanoveny cíle vzdělávání.
- Vedení vzdělávání – zde se především hodnotí příprava a organizace celého vzdělávacího procesu, jak vhodné byly zvolené metody vzdělávání a v neposlední řadě také porovnání vstupů a výstupů (cena oproti výkonu proškolených pracovníků).
- Reakce jednotlivých účastníků – jak samotní školení pracovníci daný vzdělávací program hodnotí.
- Výsledky – jak daný vzdělávací program ovlivnil výkonnost jak jednotlivců, tak i celé organizace.⁴⁶

⁴⁵ VODÁK, J. KUCHARČIKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007, str. 109.

⁴⁶ Tamtéž, str. 109.

Podle Vodáka jsou hlavní výhody vyhodnocování celého vzdělávacího systému v následujících oblastech:

- pozitivní vliv na efektivitu daného podnikání,
- zvyšování zodpovědnosti jednotlivých účastníků,
- zvyšování výkonnosti jednotlivých účastníků vzdělávání,
- stanovení oblastí, kde bylo efektivnější vynaložení prostředků.

A jak jsem již uvedl v předcházejícím textu, vyhodnocování vzdělávání má i své nevýhody.

- vysoké nároky na získání potřebných informací,
- subjektivní posuzování výsledků,
- dodatečné náklady – čas, finanční prostředky, úsilí.⁴⁷

Této problematice (vyhodnocování vzdělávání) jak uvádí ve své knize Hroník, se nevěnuje dostatečná pozornost nejen v české odborné literatuře, ale ani v literatuře zahraniční. Toto se pochopitelně odráží i v praxi, a z tohoto důvodu chybí v systému vzdělávání zpětná vazba.⁴⁸ Především společnosti podnikající v oblasti pojišťovnictví by pro své „žáky“ zpětnou vazbu jistě využily, a tím se vyvarovaly opakování chyb, mohly by pro vzdělávání svých zaměstnanců využít nové, progresivnější metody. Stejně tak jak se dennodenně mění nabídka nabízených produktů, i v oblasti vzdělávání je nutné držet určitý standard úrovně a pro tento účel mnohem více využívat i jiné metody vzdělávání.

5.2 Vyhodnocování – problematika

Jak uvádí Mužík, působení jakékoliv vzdělávací akce je vždy zpožděno – z toho vyplývá i problém s měřením efektivity. Účinky vzdělávacího programu se vždy projeví později, a tudíž nastupuje do výsledků i působení jiných vlivů a proto není možné jednoznačně určit podíl vzdělávání na splnění daných cílů společnosti.

Provádí se dva základní druhy měření efektivity – tzn. měření spokojenosti a měření vlivu vzdělávání na výkon. Při měření spokojenosti – se jedná o subjektivní dojmy jednotlivých účastníků.

⁴⁷ VODÁK, J. KUCHARČIKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007, str. 110-111.

⁴⁸ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007, str. 176 – 177.

I v případě, že jsou školení účastníci s daným vzdělávacím programem spokojeni, ve svém výsledku nemusí být účinek takového vzdělávání efektivní. A naopak, vzdělávací program, který nebyl ze strany účastníků hodnocen kladně, přinese pro danou společnost lepší výkony jednotlivých zaměstnanců.⁴⁹

5.3 Vyhodnocování – realizace

Pro úspěšné vyhodnocování vzdělávacích programů je zapotřebí dodržovat následující postup: podle Tureckiové:

- stanovení účelu vyhodnocení.
- kritéria a standardy vyhodnocení.
- nástroje pro sběr dat.
- sbírání dat.
- analýza údajů, které jsme získali.
- zpracování zprávy – výsledky vyhodnocování.
- zpětná vazba – úpravy v podnikovém vzdělávání, monitoring systému.⁵⁰

5.3.1 Kritéria vyhodnocování

Stanovená kritéria hodnocení vzdělávacího procesu by měla být připravena již ve fázi plánování vzdělávání a také musí odpovídat tomu, co potřebujeme hodnocením zjistit. Kritéria hodnocení dělíme do dvou základních skupin:⁵¹

- Vnitřní – subjektivní hodnocení účastníků
- Vnější – hodnota výkonu, zvýšení objemu, efektivity, atd.

Pokud zjistíme po zhodnocení vnějšími kritérii, že dané cíle se nenaplnily – ve výsledku vzdělávací program nebyl efektivní, je vhodné za použití hodnocení dle vnitřních kritérií, odhalit v čem spočívá příčina tohoto neúspěchu a při přípravě dalšího vzdělávacího procesu se těchto chyb vyvarovat.

⁴⁹ MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika*. Praha: Codex Bohemia. 1998, str. 143.

⁵⁰ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004, str. 105.

⁵¹ VODÁK, J. KUCHARČIKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007, str. 119.

5.3.2 Vyhodnocování - modely

V odborné literatuře – zdroj Vodák a Kucharčíková jsou nejčastěji uváděny modely hodnocení podle:

- a) Simmondse - tři úrovně:
 - Interní validace - hodnocení vzdělávacího programu s cílem posouzení kvality vzdělávací aktivity.
 - Externí validace - hodnocení je zaměřeno na posouzení zlepšení výkonu účastníka vzdělávání.
 - Evaluace - hodnocení kvality a dopadu vzdělávací akce s cílem zvýšení celkového přínosu podniku.

- b) Hamblina – pětiúrovňový systém:
 - Reakce - školených osob na zážitky ze vzdělávání. Zjišťování toho co by změnilo nebo doplnily.
 - Hodnocení poznatků - zjišťování toho co se školené osoby naučily.
 - Hodnocení pracovního chování - týká se míry uplatnění poznatků při výkonu práce, ale také jestli absolventi uplatňují nové poznatky i mimo pracoviště.
 - Úroveň organizační jednotky- získává informace o tom, co dobrého přinesla změna v pracovním chování oddělení, v němž daná osoba pracuje.
 - Konečná hodnota- určuje jaký prospěch má ze vzdělávání podnik jako celek z různých hledisek (př. Vyšší ziskovost, růst apod.)⁵²

Na základě těchto hodnocení stanovuje podnik svoji úspěšnost a efektivitu vzdělávání.

5.3.3 Vyhodnocování- metody

Existuje spousta metod, které slouží pro vyhodnocování vzdělávacího programu. Výběr vhodné metody je ovlivněn mnoha faktory:

- časová náročnost,
- pro jaký subjekt je vyhodnocování určeno,
- objekt vyhodnocování,
- úroveň lektorů,
- cíle vzdělávacích aktivit,
- počet účastníků vzdělávání a jejich skladba.

Jednotlivé metody vyhodnocování se od sebe pochopitelně liší, a to jak svojí kvalitativní, tak i kvantitativní mírou, vhodností pro daný vzdělávací program. Pro výběr nejvhodnější metody

⁵² VODÁK, J. KUCHARČIKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007, str. 122.

vyhodnocování platí následující věta: „Čím přísnější budou požadavky na vyhodnocování, tím více času a úsilí bude stát získání jasného východiska vyhodnocování výkonnosti.“⁵³

5.3.4 Metody vyhodnocování - dělení

Nejčastější členění vyhodnocovacích metod je z hlediska časového horizontu:

- krátkodobý horizont – bezprostředně po ukončení vzdělávacího programu,
- dlouhodobý horizont – určitý časový odstup od ukončení vzdělávacího programu.

Další možností členění hodnotících metod je podle hodnotícího subjektu:

- samotní účastníci vzdělávacího programu,
- pozorovatel (osoba „zvenčí“) Pokud zkombinujeme časový horizont a subjekt hodnocení, vznikne nám následující.⁵⁴

		Horizont hodnocení	
		krátkodobý	dlouhodobý
Hodnocení	subjektivní (hodnotí sám účastník)	Hodnocení spokojenosti Dopis sobě a lektorovi	Autofeedback Rozvojový plán (část) 360° zpětná vazba (sebehodnocení)
	objektivní (hodnotí pozorovatel)	Test-retest, případová studie, mystery shopping, AC/DC	Rozvojový plán (část), hodnocení nadřazeným, mystery shopping, 360° zpětná vazba (hodnocení druhými), trend výsledků, benchmarking, MBO, BSC

Obrázek č.3 časový horizont zdroj:HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha:Grada, 2007, s. 178

⁵³ VODÁK, J. KUCHARČIKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007, str. 142

⁵⁴ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007, str. 178

Z uvedeného vyplývá, že vyhodnocovací proces je sice časově, finančně i subjektivně náročný, ale ve svých důsledcích je pro dobou funkci vzdělávacího programu nezbytný. Toto tvrzení platí především pro společnosti pracující v oblasti pojišťovnictví, protože jejich

základní výrobní prostředek je lidský potenciál a v případě, že vzdělávání jednotlivých zaměstnanců nebude přiměřeně efektivní, nebude efektivní ani celá společnost. Z tohoto hlediska patří vzdělávání zaměstnanců a soustavná a systematická práce se zaměstnanci mezi nejdůležitější faktory ovlivňující úspěšnost společnosti.

6 Teorie vzdělávání

Teorie vzdělávání můžeme definovat jako „*systematicky organizovaný souhrn myšlenek, které se vztahují k procesu vzdělávání*“.⁵⁵ V pedagogice bylo v průběhu jejího vývoje vytvořeno a v současné době existuje velké množství různých teorií vzdělávání. Jejich obsahem jsou zpravidla úvahy o cílech vzdělávání, role učitelů, postavení žáků nebo studentů, obsah učiva jednotlivých vyučovacích předmětů nebo úvahy o sociokulturním významu vzdělávání. Teorie vzdělávání mají svůj základ v představě, kterou si o realitě vzdělávání vytvořil její tvůrce. Systematizace teorií se liší podle autorů. Obecně v těchto teoriích najdeme analýzu problému soudobého vzdělávání a návrhy jeho změn.⁵⁶

6.1 Klasifikace teorií vzdělávání

Klasifikace teorií vzdělávání je potřebná pro snazší orientaci, pochopení východisek a představ o možných změnách ve výchově. Struktury jednotlivých teorií se od sebe liší a odlišné jsou i zdroje, ze kterých vycházejí. Proto je nutné jejich rozdělení do skupin. Navrhovaná klasifikace zahrnuje sedm kategorií:⁵⁷

- spiritualistické,
- personalistické,
- kognitivně psychologické,
- technologické,
- sociokognitivní,
- sociální,
- akademické.

⁵⁵ DVOŘÁKOVÁ, Miroslava. *Úvod do teorií vzdělávání dospělých pro andragogy: studijní text pro kombinované studium*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. Str. 7.

⁵⁶ BERTRAND, Y. *Soudobé teorie vzdělávání*. Praha: Portál, 1998, str. 11.

⁵⁷ Tamtéž, str. 13.

Spiritualistické teorie

Spiritualistický výchovný proud je jeden z nejstarších směrů, bývá také nazýván metafyzickým nebo transcendentálním. Představitelé spiritualistických teorií vzdělávání se zajímají o vztah mezi lidským já a „univerzem“ (něco co je božské, posvátné), a to z metafyzického pohledu. Spoustu podnětů k úvahám o vzdělávání jim poskytují orientální náboženství a filozofie. Jako hlavní zdroje těchto teorií se často uvádějí zen-buddhismus a taoismus. Podle těchto teorií se člověk musí naučit osvobodit od viditelného světa a překračovat sebe sama, aby se mohl přenést na duchovní úroveň, jež je považována za vyšší. Zdroj energie se nachází v nitru osoby a je označován různými názvy: Bůh, Tao, duše, božská energie, daimon apod. Subjektem tohoto přístupu ke vzdělávání není osoba sama, ale osoba jakožto součást univerza. Existuje jen každý z nás ve svých vztazích k ostatním a ke světu. Transcendentální vzdělávání spočívá v osvobodování se od dichotomií mezi objektem a subjektem, mezi osobou a univerzem. Toto vzdělávání akceptuje zejména naslouchání, receptivitu, intuici, lásku, darování sebe samého a duchovní synergii (součinnost).⁵⁸ Obrovským přínosem spiritualistických teorií je to, že připomínají existenci jiných věcí, než je jen produkce a konzumace.

Personalistické teorie

Personalistické, jinak nazývané také humanistické, svobodné nebo otevřené teorie, se opírají především o pojem lidského já, o svobodu a autonomii osoby. Soustřeďují se na různé aspekty rozvoje osobnosti vzdělávaného subjektu. Vznikly jako reakce na systémy, které se příliš orientovaly na předávání předem daných obsahů velkým skupinám žáků. Jejich společným prvkem je odpor vůči nedostatečnému prostoru, který byl ve vzdělávání poskytován subjektivitě, svobodě a tvořivosti žáka. Pedagogika tohoto zaměření je založena na neautoritativním vztahu k žákovi, který se promítá do různých dimenzí vyučování. Problémem těchto směrů je stálé hledání optimální míry direktivnosti a nedirektivnosti, svobody žáka a jeho řízení. Teorie akceptující autonomii a svobodu jedince se promítají v antiautoritativních formách výchovy, které (obdobně jako pedocentrismus) potlačují či odmítají zasahování dospělých a vycházejí z názoru, že každý vnější tlak má negativní důsledky pro utváření člověka. Tyto koncepce jsou dosud aktuální a mají mnoho podob, jako

⁵⁸ Tamtéž, str. 23.

je svobodná výchova (A. S. Neill), nedirektivita (C. R. Rogers), otevřená pedagogika (A. Paré).⁵⁹

Kognitivně psychologické teorie

Tyto teorie akcentují procesy učení a stav dosavadního poznání žáka. Učitel by měl vědět, jaká je úroveň znalostí, jimiž žák již disponuje, jaké jsou jeho způsoby učení a zpracovávání informací a jak dokáže věci chápat. Osvojování poznatků je výsledkem vlastní kognitivní činnosti žáka, který konfrontuje nové informace se svými dosavadními poznatky a vytváří si nové souvislosti a významy.⁶⁰ Úloha učitele v tomto procesu je velice důležitá, na něm závisí výběr předávaných informací, jejich uspořádání, postup a řízení práce žáků a organizace podmínek jejich učení. Učí se však žák sám, na základě svých myšlenkových struktur, intuitivních přístupů a vlastních poznávacích prekonceptů, které mohou být v souladu, ale i v konfliktu s vědeckým poznáním prezentovaným ve škole. Pro učícího se jedince je důležité rozvinout i určité poznání vlastních poznávacích procesů a reflektovat své vlastní kognitivní přístupy a mechanismy získávání poznatků.

Tyto teorie se soustřeďují především na vhodné pedagogické strategie. Snaží se řešit reálné problémy učení a vyučování.

Technologické teorie

Technologické teorie akceptují formální stránku vyučování a za hlavní cestu k dosažení pokroku ve vzdělávání považují zlepšení vyučovacích metod, zejména využití nových technologických prostředků. Technologické teorie si zakládají zejména na logickém uspořádání prostředků sloužících k organizaci vyučování, které je pro ně důležitější než obsah vzdělávání. Kladou důraz na plánování a organizaci vzdělávacích procesů, na používání moderních technologií komunikace jako jsou počítače, internet, audiovizuální přístroje, videoprogramy, apod. Snaží se co nejvíce systemizovat a standardizovat jednotlivé etapy vzdělávání a výcviku.⁶¹

⁵⁹ Tamtéž, str. 42.

⁶⁰ Tamtéž, str. 65.

⁶¹ Tamtéž, str. 89.

V současné době mají technologie stále významnější roli i ve vysokoškolském vzdělávání. Umožňují realizovat netradiční formy vysokoškolského vzdělávání, jako je distanční vzdělávání, vyučování bez ohledu na čas a místo, samostatné studium pomocí různých forem e-learningu.

Sociokognitivní teorie

Představují širokou škálu teorií vzdělávání, které zdůrazňují společenské a kulturní dimenze vzdělávacího procesu. Ukazují význam velkého množství sociálních faktorů, které mají důležitou roli ve vyučování, jako je vliv spolužáků, vliv osobnosti učitele, sebepojetí žáka, jeho vztah k rodičům a ke společnosti, jeho kulturní zázemí a sociální faktory, které mohou ovlivňovat jeho vztah ke vzdělání.

Početnost těchto teorií, jejich hluboká rozpracovanost a složitost mnohdy znesnadňuje jejich praktické využití ve výchovně vzdělávacím procesu. Podle Bertranda „*velký důraz na mnoho faktorů příliš neusnadňuje pohled na celek ani přechod od teorie k praxi*“. Některé teorie jsou velmi přínosné, pokud se zabývají dílčími procesy a problémy, ale jejich širší aplikace v pedagogické realitě je velmi obtížná.⁶²

Sociální teorie vzdělávání

Chápeou vzdělávání jako prostředek přeměny společnosti. Vzdělávání slouží jako nástroj k vybudování nové společnosti, jejíž charakteristikou bude vyšší míra sociální, kulturní a ekonomické odpovědnosti. Většinou vycházejí z přesvědčení, že současný svět se nachází v hluboké krizi. Krize hodnot a životního prostředí čím dál více působí na naši každodenní kulturu, jejíž vývoj neprobíhá s ohledem na zajištění našeho přežití na Zemi. Tyto teorie mají několik vzájemně odlišných proudů a různá teoretická východiska. Inspirují se i marxistickou pedagogikou, ale také psychoanalýzou a psychoterapeutickými technikami. Hlavním cílem těchto teorií je žáky co nejlépe připravit na řešení těchto problémů. Opírají se o hodnoty, jako jsou sociální spravedlnost, rovnost a respektování rozdílů. Výchozími tématy jsou: sociální a

⁶² Tamtéž, str. 117.

kulturní nerovnosti, sociální a kulturní dědičnost, elitářství, problémy životního prostředí, negativní vliv technologií a industrializace, degradace života na planetě Zemi.⁶³

Akademické teorie

Důraz kladou především na obsah vzdělání. Požadují takovou podobu a úroveň vzdělávání, která žákům umožní stát se kultivovaným člověkem. Vycházejí z přesvědčení, že pro současnou dobu je charakteristická informační exploze, která vede k naprostému nepochopení skutečného smyslu života. Dochází k poklesu kultury způsobenému zejména vlivem masmédií a různými pokusy o demokratizaci vzdělání. Celková kvalita vzdělání mladých lidí se snižuje, chybí zejména klasické vzdělání. Dvěma hlavními proudy v akademických teoriích jsou koncepce tradicionalistické a koncepce generalistické.⁶⁴

- tradicionalisté – chtějí, aby byly předávány klasické obsahy (nezávislé na jednotlivých kulturách nebo současných sociálních strukturách)
- generalisté – kladou důraz na obecné vzdělávání, kritické myšlení, schopnost adaptace, otevřenost ducha atd.

Podle akademických teorií by měl do svého výkladu učitel zahrnout takové poznatky, které tvoří jádro všeobecného vzdělání. Jsou předávány hodnoty jako disciplína, vytrvalá práce, úcta k tradici a také smysl pro občanskou zodpovědnost.

⁶³ Tamtéž, str. 152.

⁶⁴ Tamtéž, str. 199.

6.2 Podnikové vzdělávání z pohledu vzdělávacích teorií

Jak jsem již uvedl, bylo vytvořeno mnoho teorií vzdělávání, ale jen některé mají společné prvky s podnikovým vzděláváním v pojišťovacích společnostech. Je to proto, že teorie vzdělávání se zabývají vzděláváním komplexně, ne jen vzděláváním profesním podnikovým. Proto se budeme podrobněji zabývat jen těmi, která lze k podnikovému vzdělávání vztáhnout.

Personalistické teorie

Preferují vzdělávání, které se soustřeďuje na osobnost, ať už je to dítě nebo dospělá osoba. Představitelé těchto teorií bojují především proti malému prostoru, který byl ve vzdělávání ponechán subjektivitě, svobodě a osobnosti žáka. Hlavními pojmy těchto teorií jsou osoba lidského já, svoboda a autonomie osoby. Zdůrazňují, že hlavním tvůrcem vzdělávání musí být sama osoba, která se nachází v procesu učení.

Personalistické teorie lze rozdělit na dvě tendence - nedirektivní vzdělávání (Rogers, neohumanismus - Fotinas) a interakční vzdělávání (P. Angers - organická pedagogika, A. Paré - otevřená pedagogika, G. Paguette - pedagogika rozvíjení sebe samého)

Nedirektivní vzdělávání

Jako příklad můžeme uvést myšlenky, které přináší Carl Rogers. Podle něj lidské bytosti mají pozitivní směřování. Velmi zdůrazňuje nutnost být sám sebou, ale také být empatický, abychom byli schopni rozpoznat, co je v nás skutečně reálného. Tvrdí, že je důležité, aby se člověk vcíťoval do věcí, důvěřoval své zkušenosti, naslouchal sám sobě, přijímal se takový, jaký skutečně je a vyjadřoval to, co skutečně cítí. I ostatní máme přijmout takové, jací jsou, i s jejich nedostatky. Všechny tyto postoje vidí Rogers jako podmínky změny. Jako nejvyšší autoritu vidí zkušenost. Jeho hlavní strategie je podporovat zkušenostní učení. Uvedeme si zde některé charakteristiky pro tento typ učení:

- Zkušenostní učení je především osobní angažování se a zapojit do něj se musí celá osobnost.
- Učení se opírá o iniciativu vzdělávaného.
- Toto učení proměňuje chování, postoje a celou osobnost.

- Učení se významně realizuje tam, kde žák vnímá důležitost poznatků.
- Hodnocení výsledků učení je svěřeno samotnému žákovi.
- K dobrému učení napomáhá činnost. Takové učební zkušenosti nás trvale poznamenají.
- Učení je usnadněno, nese-li žák v procesu učení svou část zodpovědnosti. Je opravdu maximalizováno, když žák formuluje své vlastní problémy, vybírá si prameny, určuje postup, kterého se bude držet a žije s důsledky své volby.
- Žák získává větší myšlenkovou nezávislost, větší tvořivost a větší důvěru v sebe sama tehdy, pokládá-li sebekritiku a sebehodnocení za prvotní a základní.⁶⁵

Všechny tyto charakteristiky odsuzují tradiční pojetí vyučování s povinnými osnovami a monologickým výkladem učitelů, který neusnadňuje zkušenostní učení.

Domnívám se, že Nedirektivní vzdělávání a charakteristiky tohoto typu učení se projevují i v podnikovém vzdělávání v pojišťovacích společnostech:

Je zde snaha o co největší zapojení každého jednotlivce do procesu vzdělávání. Tyto firmy mají svůj specializovaný odbor tzv. odbor lidských zdrojů, který zajišťuje strategii vzdělávání a osobního rozvoje zaměstnanců. Vlastní iniciativou mohou zaměstnanci přispět svými návrhy a ovlivnit tím proces vzdělávání a současně se ztotožňují se strategií firmy. Každý zaměstnanec pravidelně vyplňuje sebehodnocení, které přispívá k uvědomění se vlastní zodpovědnosti. Díky tomu získává větší důvěru v sebe sama.

Pojišťovací společnosti si uvědomují, že se stylem učení se musí především seznámit manažeři společnosti. Jako vedoucí týmů přispívají k rozvoji svých spolupracovníků. Jejich práce musí přinášet podniku konkurenční výhodu. Moderní vzdělávání a rozvoj manažerů, klade důraz na sebevzdělávání a seberozvoj.

Manažer musí zvládnout roli učitele:

- Je důležitým činitelem při vytváření klimatu v týmu, musí důvěřovat týmu i jednotlivým osobám.

⁶⁵ BERTRAND, Y. *Soudobé teorie vzdělávání*. Praha: Portál, 1998, str. 48

- Pomáhá jednotlivcům a týmu ujasňovat si své cíle, uskutečnit projekty, aby svou touhu proměnili v motivační energii.
- Snaží se zorganizovat vzdělávání, zpřístupnit podklady ke školení, zajistit kompetentní osoby, audiovizuální vybavení.
- Po celou dobu společného učení zůstává pozorným k vyjádřením a akceptuje je, právě ve snaze uvolňovat učení přijímá vlastní omezení. Poskytnout volnost je rizikem, které musí na sebe vzít. Je – li to potřebné a vhodné, musí vyjádřit i hněv.

Kognitivně psychologické teorie

Kognitivně psychologické teorie vzešly z výzkumů kognitivní psychologie, zabývající se především různými způsoby učení a zpracování informací. Sledují u člověka rozvoj jeho kognitivních procesů a to zejména analýzu, usuzování, řešení problémů apod. Hlavní podstatou těchto teorií je tvrzení, že poznání je konstrukcí, která se neustále vyvíjí. Každý účastník vstupuje do procesu vzdělávání s nějakými poznatky, které nazýváme prekoncepty. Tyto poznatky získává člověk v průběhu svých interakcí s prostředím, ve kterém se nachází. Jsou nástrojem, díky kterému můžeme konstruovat naše poznání. Prekoncepty můžeme brát jako můstky mezi poznatky a strukturami myšlení člověka. Neustále se přetváří, protože každý nový poznatek musí být zařazen do již existujících kognitivních struktur. Každý člověk v procesu vzdělávání zpracovává informace podle toho, jaké jsou jeho dřívější poznatky, ale jeho získané poznatky se zároveň přetvářejí.⁶⁶

Z mého pohledu, se podstata konstruktivistických teorií projevuje i v podnikovém vzdělávání v oblasti pojišťovnictví:

- Ať už se jedná o podnikové nebo mimopodnikové vzdělávání, musí brát vzdělavatel v úvahu poznatky (prekoncepty), které účastníci získali již dříve, ale i jejich způsoby zpracování. Dále musí účastníkům předávat takové informace, které vedou ke změně jejich prekonceptů směrem k vědecktějšímu poznání.

⁶⁶ DVOŘÁKOVÁ, Miroslava. *Úvod do teorií vzdělávání dospělých pro andragogy: studijní text pro kombinované studium*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. str. 30.

- Úkolem firem v oblasti pojišťovnictví je mít kvalitní vzdělavatele⁶⁷, protože to oni vybírají informace, které budou předávány, postup při práci, ale také prostředí pro vzdělávání. Musí znát dokonale strategii a podnikové cíle firmy.
- Účastníci vzdělávání své poznání konstruují prověřováním svých současných poznatků a zkušeností. To se děje v průběhu interakcí s jinými lidmi, ať už se jedná o vzdělavatele nebo další účastníky vzdělávání. Dá se říci, že přijímají nebo odmítají nové informace, protože produkce prekonceptů je kolektivním dílem. Děje se především v komunikaci mezi lidmi.
- Od účastníků vzdělávání se dále očekává: schopnost učit se novým věcem, ovládnutí pracovních metod, ale také musejí umět pracovat s novými informacemi. Je to důležité především proto, aby mohli co nejefektivněji využít získané informace při práci s klienty.

Úkolem je tedy odbourat všechny překážky nasbírané každodenním životem, je nutné objevit jaké poznatky má žák zabudované, jaké jsou jeho modely, reprezentace, způsoby zpracování informace, zda-li je jeho chápání naivní, či spontánní.

Technologické teorie

Zdůrazňují především důležitost předávání informací za pomoci vhodných technologií (jedná se o různé nástroje, přístroje, pomůcky, metody atd.) Vše co můžeme použít při vzdělávání. Těmito teoriím jde také o praktické podmínky vzdělávání. Především o to, jak použít nejmodernější technologie k tomu, aby bylo vzdělávání co nejefektivnější.⁶⁸

Myslím si, že technologické teorie se v dnešní době projevují ve všech různých odvětvích podnikového vzdělávání. Nejen pojišťovací společnosti se snaží zjednodušit si práci za pomoci moderních technologií. Tyto společnosti jich ale využívají nepřehledné množství a jsou pro celý jejich chod prioritní.

⁶⁷ Viz. Kapitola 3.5

⁶⁸ DVOŘÁKOVÁ, Miroslava. *Úvod do teorií vzdělávání dospělých pro andragogy: studijní text pro kombinované studium*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. str. 31.

- Jejich hlavním cílem je zlepšit vzdělávání, ať už jde o obohacení různých vzdělávacích metod, zlepšení vzdělávacích procesů, ale také samotné plánování vzdělávání.
- Mají snahu co nejvíce systematizovat různé etapy vzdělávání, jako je: definice cílů (dlouhodobých a krátkodobých) úkolů, hodnocení atd. Kladou velký důraz na plánování a organizaci, bez čeho by se takto velké společnosti nemohli obejít.
- Centrem jejich zájmu je komunikace a používání komunikačních technologií (audiovizuální přístroje, videoprogramy, počítače a příslušenství k nim apod.). Především počítače, bez kterých si dnes pojišťovací společnosti nedokážou představit svoji existenci. Využívají se, jak při samotném vzdělávání, tak především při pracovním výkonu. Ať už se jedná o komunikaci nebo vytváření různých dokumentů (především smluv), vše se děje převážně za pomoci počítačů.
- V procesu vzdělávání pomáhají upoutat pozornost účastníků. Jsou velice důležité při vybavení si již získaných informací z předchozího vzdělávání, ale zároveň slouží k představení učiva nového. Dále pomáhají zajišťovat zpětnou vazbu, bez které by tyto společnosti nemohli vidět, zda je celý systém podnikového vzdělávání efektivní.

Akademické teorie

Tyto teorie definují obecné charakteristiky vzdělávání, které mají člověku umožnit, aby se stal široce kultivovaným. Soustřeďují pozornost na předávání obecných poznatků. Existují zde dvě skupiny myslitelů. První kladou důraz na předávání klasických a na různých kulturách nezávislých obsahů (tradicionalisté). Druzí zdůrazňují obecné vzdělávání a středem jejich zájmu je kritické myšlení (generalisté). Podle obou těchto koncepcí má za úkol vzdělavatel předávat daný obsah a úkol učícího je osvojení si předávaného obsahu. Spolu s těmito obsahy se předávají i hodnoty jako disciplína, vytrvalá práce, úcta k hodnotám a také smysl pro občanskou zodpovědnost.⁶⁹

V podnikovém vzdělávání v oblasti pojišťovnictví se podle mého názoru z části objevuje i podstata akademických teorií.

⁶⁹ Tamtéž, str. 33.

- V těchto společnostech je také cílem, předávat obsahy vzdělávání, které mají účastníkům umožnit, aby se stali široce kultivovanými jedinci. Nejde jen o to, aby se zaměstnanci těchto společností naučili značné množství produktů, ale velice důležitá je komunikace s lidmi. Vedle obchodních a prodejních dovedností absolvují různé psychologické testy, zkoušky z cizích jazyků. Zaměstnanci těchto firem musejí mít všeobecný přehled, znát ekonomickou situaci v zemi, aby dokázali vyhovět individuálním potřebám klienta.
- Dále se snaží u účastníků vzdělávání rozvíjet kladný postoj k samostudiu, bádání a vytrvalé práci. Tyto firmy motivují své zaměstnance různými benefity a soutěžemi o atraktivní ceny. V těchto firmách bývá zajištěný slibný kariérní růst, který také značnou měrou přispívá k tomu, že zaměstnanci nepodceňují vzdělávací aktivity v těchto společnostech a přistupují k nim zodpovědně.

Sociokognitivní teorie

Zaměřují se na společenské a kulturní dimenze procesu učení. Kladou důraz na zásadní roli sociální interakce v mechanismech učení, zdůrazňují různé stránky sociokulturních převodů mezi člověkem a jeho prostředím.⁷⁰

- Tyto teorie se zabývají významem sociálních a kulturních podmínek učení, které jsou důležité především proto, aby mělo vzdělávání trvalé výsledky, což je pro prosperitu pojišťovacích společností velice důležité.
- Zdůrazňují vliv prostředí na učení. Nejen prostředí ve firmě, ale také vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci těchto společností, mají vliv na úspěšnost celého podnikového vzdělávání. Proto je zde snaha upevňovat vztahy ve firmě. Pořádají různé sportovní akce (cyklistické a lyžařské pobyty, tenisové turnaje apod.), ale také kulturní akce (kterých se mohou někdy účastnit i rodiny zaměstnanců). Těchto akcí se účastní jak řadový zaměstnanec, tak i vyšší management. Díky tomu se zaměstnanci

⁷⁰ Tamtéž, str. 34.

těchto společností mohou poznat i jinak než po pracovní stránce, což může mít také pozitivní vliv na firemní klima.

Teorie sociokognitivního konfliktu

Základní myšlenka této teorie je: „*konfrontace mezi různými jedinci je základní příčinou individuálního pokroku jedince*“.⁷¹ Představitelé těchto teorií se zajímají o roli sociálních interakcí mezi jedinci. Tvrdí, že konflikty, které se odehrávají uvnitř jedince, nejsou dostatečně silné na to, aby jeho vývoj posunuly dál. Hlavní důvod individuálního pokroku vidí v konfrontacích mezi jedinci.⁷²

Prvky této teorie můžeme spatřit i v podnikovém vzdělávání v oblasti pojišťovnictví:

- Při řešení různých problémů (ať už se jedná o pracovní porady nebo týmové úkoly) je zde snaha navodit plodnou konfrontaci. Každý účastník má možnost vyjádřit se k dané problematice. To umožňuje vzdělanému uvědomit si, že existují i jiné úhly pohledu než jeho a zároveň může získat nové informace z odpovědí jiných účastníků.
- Díky konfliktům se také udržuje aktivní účast vzdělaných, ale zároveň je nutí ke spolupráci při řešení problému. To přispívá jednak k soudržnosti zaměstnanců, ale také pozitivně ovlivňuje každého jedince (aktivní postoj k vzdělávání, získání nových informací atd.).

Teorie kontextualizovaného učení

Hlavní myšlenka této teorie je kontext učení a základní tezí je: „*Poznatky nemůžeme vyčlenit ze situací každodenního života, v nichž jsou používány, tedy z jejich kontextu*“.⁷³ Představitelé těchto teorií kritizovali učení, které bylo neúplné a nepřizpůsobené reálnému světu (vytržené z kontextu). Školy ignorovaly kontext, z něhož poznatky vzešly, ale také kontext, v němž měly být používány. Podle této teorie musí být kontext bezpodmínečně od učení začleněn, protože jinak získané poznatky účastníků nemohou být užitečné v jejich každodenním životě.⁷³

⁷¹ Tamtéž, str. 40.

⁷² BERTRAND, Y. *Soudobé teorie vzdělávání*. Praha: Portál, 1998, str. 128-132.

⁷³ DVOŘÁKOVÁ, M. *Úvod do teorií vzdělávání dospělých pro andragogy: studijní text pro kombinované studium*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. str. 46.

Dle mého názoru můžeme podstatu této teorie převést i do podnikového vzdělávání pojišťovacích společností:

- Jako u předchozí teorie je zde opět důležitá interakce s jinými lidmi. Učení probíhá v kolektivním procesu. Účastník se učí s jinými, ale také předává své poznatky druhým. Jde o snahu naučit zaměstnance pracovat společně a s druhými překonávat překážky.
- Ve vzdělávání je snaha učit v reálných situacích, v situacích každodenního pracovního dne. Díky tomu zaměstnanci dokážou lépe použít získané informace v praxi. Především různé metody vzdělávání (simulace, hraní rolí apod.), ve kterých se účastníci snaží řešit reálné situace, se kterými se mohou ve svém povolání setkat. Každý nový zaměstnanec má svůj adaptační plán (ve kterém se vzdělává) a je přiřazen k vedoucímu obchodní sítě, který dohlíží na to, aby tito zaměstnanci dokázali použít získané informace v praxi.

Teorie kooperativního učení a vyučování

Přední myšlenkou této teorie je: „ *Použití pracovních nástrojů, které mohou být stále zdokonalovány, mohou učící se získávat potřebné poznatky*“. Staví se jak proti pasivitě a absenci přímých kontaktů učících se, tak i proti malému využití metod, které jsou důležité pro osobní růst. Obecně se dá říct, že tato teorie je založena na několika idejích: právo na sebevyjádření a komunikaci, převzetí zodpovědnosti za sebe sama, ale také převzetí zodpovědnosti za skupinu.⁷⁴

Myslím si, že i tato teorie se odráží ve vzdělávání v pojišťovacích společnostech:

- Znovu zdůrazňuje důležitost spolupráce, díky které se účastníci vzdělávání naučí lépe a více. Proto se tyto firmy snaží vytvořit takové podmínky pro vzdělávání, které by usnadňovali spolupráci.
- Uplatňuje se zde i vzájemná pomoc při plnění kolektivních úkolů. Při jejich uskutečňování, mohou účastníci vidět sami sebe pozitivněji. Zvyšuje to jak jejich motivaci, tak i sebevědomí a vede to k dosahování lepších výsledků celého týmu.

⁷⁴ Tamtéž, str. 50.

- Každý zaměstnanec musí vnímat pocit zodpovědnosti nejen za sebe, ale i celý tým. Proto většina těchto společností odměňuje svoje zaměstnance nejen podle individuálních výkonů, ale také podle toho jak plní plán celý tým (popřípadě divize). Pro tyto firmy je totiž důležité, aby dobrých výsledků nedosahovali jen někteří jedinci, ale aby prosperovala firma jako celek.

Závěr, Shrnutí

Cílem této bakalářské práce bylo charakterizovat systém podnikového vzdělávání v oblasti pojišťovnictví ve velké nadnárodní společnosti, definovat vyhodnocovací proces a jeho metody a vymežit systém podnikového vzdělávání a charakterizovat nástroje ověřování jeho kvality a efektivity.

Soustředil jsem se na podrobné popsání vhodných i méně vhodných metod vzdělávání, které je pro tento skutečně specifický obor podnikání možné použít a které jsou v současné době ve společnostech podnikajících v oblasti pojišťování používány. V bakalářské práci jsem podrobně uvedl dle mého názoru všechna kritéria, která slouží ke stanovení vhodnosti toho kterého vzdělávacího programu pro určitou a konkrétní situaci.

Pro stanovení efektivity vzdělávacích programů jsem podrobně popsal jednotlivé metody hodnocení, které je vhodné ve velkých pojišťovacích společnostech použít, a také využití výsledků hodnocení v praxi – definování tzv. „zpětné vazby“ a její vliv na plánování vzdělávání i volbu nejvhodnější metody vzdělávání pro školenou oblast práce. Pokud se budou v těchto společnostech důsledně uplatňovat získané výsledky vyhodnocovacího procesu, je možné s určitostí tvrdit, že dojde nejen ke zkvalitnění vzdělávacích programů, ale společnosti zvýší svoji efektivitu, protože výrobním nástrojem těchto společností není stroj, ale velmi rozmanitý lidský potenciál.

Systém podnikového vzdělávání je charakterizován jako specifický příklad pedagogické praxe, který se na jedné straně odvozuje z moderních pedagogických a andragogických teorií, na druhé straně musí být zohledněny i marketingové a manažerské potřeby pojišťovací společnosti. Tyto potřeby jsou v popisované oblasti podnikání specifické, z čehož vyplývá, že i zvolený vzdělávací proces musí být specifický.

Myslím si, že tato bakalářská práce naplňuje dané cíle a že jsem se v této práci soustředil jak na všeobecné aspekty podnikového vzdělávání, tak i na specifické aspekty podnikového vzdělávání v oblasti pojišťovnictví.

Použitá literatura

1. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
2. BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. 162 s. Management studium. ISBN 978-80-86851-68-6
3. BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání pro andragogy: studijní text pro kombinované studium*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. 89 s. Studijní opory. ISBN 978-80-244-3546-6.
4. BERTRAND, Yves. *Soudobé teorie vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Portál, 1998. 247 s. Studium. ISBN 80-7178-216-5.
5. 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.
6. DEÁK, Petr et al. *Kvalita a image manažerských škol*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2005. 141 s. Lidské zdroje. ISBN 80-7357-090-4.
7. DUCHÁČKOVÁ, Eva. *Principy pojištění a pojišťovnictví*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, ©2009. 224 s. ISBN 978-80-86929-51-4.
8. DVOŘÁKOVÁ, Miroslava. *Úvod do teorií vzdělávání dospělých pro andragogy: studijní text pro kombinované studium*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. 62 s. Studijní opory. ISBN 978-80-244-3541-1.
8. HLADÍLEK, Miroslav. *Kapitoly z obecné didaktiky a didaktiky vzdělávání dospělých*. Vyd. 2., přeprac. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. 186 s. ISBN 978-80-86723-75-4.
9. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 233 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.
10. KLEIBL, Jiří, DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2001. xv, 264 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-389-2.
11. 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.
12. MUŽÍK, Jaroslav. *Andragogická didaktika*. 1. vyd. Praha: Codex Bohemia, 1998. 271 s. ISBN 80-85963-52-3.
13. MUŽÍK, Jaroslav. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005. 202 s. ISBN 80-7238-220-9.

14. MUŽÍK, Jaroslav. *Edukace řídicích dovedností: people management*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2008. 148 s. ISBN 978-80-7357-341-6.
15. MUŽÍK, Jaroslav. *Řízení vzdělávacího procesu: andragogická didaktika*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. 323 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-581-6.
16. PRAŽSKÁ, L, Jindra, J. et al.: *Obchodní podnikání: retail management*, 2002, s. 552, ISBN 80-7261-059-7
17. PROKOPENKO, Joseph a KUBR, Milan. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996. 631 s. ISBN 80-7169-250-6
18. ŘEZÁČ, František. *Pojišťovnictví*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2011. 110 s. Učební texty vysokých škol. ISBN 978-80-214-4242-9
19. SVATOŠ, Vladimír a LEBEDA, Petr. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 192 s., [8] s. barev. obr. příl. Manažer. ISBN 80-247-0318-1.
20. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. Psyché. ISBN 80-247-0405-6.
21. ZLÁMAL, Jiří. *Didaktika profesního vzdělávání v širším pedagogickém kontextu: (monografie)*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. 208 s. ISBN 978-80-86723-79-2

Internetové zdroje

1. Česká kancelář pojistitelů [online]. 2012 [cit 19.3.2013]. Dostupný z WWW: <<http://www.bezpojisteni.cz/legislativa>>
2. Broker team a.s. ČR [online]. 2012 [cit 26.2.2013]. Článek dostupný z WWW: <<http://www.brokertam.cz/index.php/historie>>

Seznam příloh

Příloha č. 1: Pravidla a principy vzdělávání zaměstnanců

Příloha č. 2: Vzdělávání obchodní služby

Příloha č. 1: Pravidla a principy vzdělávání zaměstnanců

SM 121 v5 PPV 74

Směrnice č. 121 (verze 5)

Věc: Pravidla a principy vzdělávání zaměstnanců

Vydává: Generální ředitel

Uveřejněno: Zpravodajem č. 7 /2010

Gestor: Odbor lidských zdrojů

Zpracoval: Mgr. Milan Zozulák, Pavel Ullrich

Účinnost od: 1.8.2010

Zařazení: 74 (PPV)

Nahrazuje: Směrnici č. 121 (verze 4), jejíž platnost tím končí

Vlastník informace: Generální ředitel

Třída klasifikace informací: Interní

Schválil a podepsal:

Anotace:

Směrnice uvádí náplň činnosti odboru lidských zdrojů v oblasti vzdělávání zaměstnanců a dále pravidla a principy vzdělávání zaměstnanců [redacted] Pojišťovny, [redacted]

Klíčová slova:

Vzdělávání, trénink, kurzy, školení, zaměstnanci

Informace o změnách oproti předchozí verzi předpisu:

Změna pravidel jazykového vzdělávání.

Obsah:

1. Úvod	
2. Vzdělávání – pravidla, rozpočet, plán	3
3. Interní vzdělávací akce	3
4. Externí vzdělávací akce	3
5. Jazykové vzdělávání	3
6. Studium	4
7. Prohlubování kvalifikace	5
8. Zvyšování kvalifikace	5
9. Zahraniční stáže	6
10. Kariérový postup	6

1. Úvod

- 1.1. Odbor lidských zdrojů (dále jen OLZ) připravuje, zajišťuje a garantuje zaměstnancům ~~.....~~ Pojišťovny, ~~.....~~ s výjimkou obchodních pozic koncepci a strategii vzdělávání a osobního rozvoje.
- 1.2. OLZ zajišťuje komplexní servis pro zajištění vzdělávacích akcí a rozvojových aktivit zaměstnanců.
- 1.3. OLZ je garantem akcí, které naplňují strategické cíle v oblasti vzdělávání a rozvoje kompetencí zaměstnanců.

2. Vzdělávání – pravidla, rozpočet, plán

- 2.1. OLZ je správcem rozpočtu a rozhoduje o oprávněnosti všech vzdělávacích akcí (jazykové kurzy, semináře, školení, ...), především vzhledem ke kvalifikačním předpokladům, rozvoji kompetencí a délce zaměstnání zaměstnance vysílaného na vzdělávací akci.
- 2.2. Veškeré vzdělávací akce procházejí před zahájením schvalovacím procesem, s výjimkou interních akcí bez vedlejších nákladů (stravování, ubytování, cestovné apod.). OLZ přijímá a schvaluje Žádosti o objednání kurzu (příloha této směrnice) od zaměstnanců a odborných útvarů.
- 2.3. OLZ vytváří a spravuje plán vzdělávacích akcí. Vzdělávací akce pořádané OLZ jsou zveřejňovány v aplikaci Vzdělávací kurzy (umístění na intranetu; cesta: Aplikace – Ostré – Vzdělávací kurzy). O umístění nových nabídek kurzů jsou informováni ředitelé odborů a sekretariáty. Pomocí aplikace je pak možné se do nabízených kurzů přihlašovat.
- 2.4. Účast zaměstnance na odborných vzdělávacích akcích schvaluje jeho přímý nadřízený. Ředitel OLZ, nebo pověřený zaměstnanec OLZ, schvaluje jejich účast především co do počtu nominovaných.
- 2.5. OLZ vede evidenci absolvovaných vzdělávacích akcí, která je v písemné i elektronické podobě. Eviduje seznam účastníků a vynaložené prostředky na vzdělávání zaměstnanců.
- 2.6. Za účelem zajištění kvality může OLZ provádět kontroly právě probíhajících vzdělávacích akcí.

3. Interní vzdělávací akce

- 3.1. Interní vzdělávací akce = akce pořádané odborným útvarem s využitím interních lektorů.
- 3.2. Vzhledem k přípravě plánu vzdělávání a případného organizačního zajištění, musí být OLZ o termínech těchto interních vzdělávacích akcí informován minimálně 14 dní dopředu, nejlépe e-mailem.
- 3.3. V případě vzniklých vedlejších nákladů, které budou hrazeny z rozpočtu na vzdělávání, schvaluje interní vzdělávací akci pomocí „Žádosti o objednání kurzu“ OLZ.
- 3.4. OLZ je oprávněn účastnit se interních vzdělávacích akcí.

4. Externí vzdělávací akce

- 4.1. Externí vzdělávací akce = účast zaměstnance na otevřených školeních zajišťovaných externí agenturou.

- 4.2. Na externí vzdělávací akce se hlásí zaměstnanci pomocí „Žádosti o objednání kurzu“, případně přihlášením se do nabízeného kurzu zveřejněného OLZ. Žádost doporučuje nadřízený vedoucí zaměstnanec.
- 4.3. V případě kumulace požadavků na účast ve stejném veřejném kurzu OLZ zvaží zajištění uzavřeného kurzu (zajištění kurzu pouze pro naše zaměstnance).
- 4.4. Po schválení žádosti OLZ kompletně zajistí požadované školení a o této skutečnosti informuje přihlášené zaměstnance.

5. Jazykové vzdělávání

- 5.1. Zajišťování jazykového vzdělávání zaměstnanců má ve své působnosti OLZ, který odpovídá za účelné využívání prostředků na vzdělávání účastníků.
- 5.2. Jazykové vzdělávání pracuje dle Společného evropského referenčního rámce Rady Evropy (dále jen CEF), které slouží jako mezinárodně porovnatelné a jednotné měřítko jazykové kompetence.
- 5.3. Jazykového vzdělávání s možným příspěvkem od zaměstnavatele se mohou účastnit zaměstnanci, kteří:
 - pracují na pozici vyžadující znalost cizího jazyka, či v rámci rotace nebo kariérového růstu budou do dvou let na takovou pozici zařazeni,
 - jsou zaměstnáni v ČSOBP déle než jeden rok,
 - nejsou na úrovni začátečník (min. vstupní znalost A1 dle CEF),
 - pokud se účastnili jazykové výuky v minulosti, úspěšně ukončili danou výuku.
V případě neúspěšné ukončené výuky, musejí prokázat vstupním testem znalosti na poslední požadované úrovni.

Výjimky na základě oprávněného požadavku uděluje ředitel odboru lidských zdrojů.

- 5.4. Jednotlivé zaměstnance splňující podmínky uvedené v odstavci 5.3. nominují do jazykové výuky jejich nadřízený vedoucí zaměstnanec (min. ředitel odboru), vždy s odůvodněním nominace a uvedením požadované cílové úrovně jazykových znalostí. Ředitelé odborů a divizí mohou nominovat sebe sama s tímž odůvodněním.
- 5.5. Jednotlivé nominace schvaluje ředitel odboru lidských zdrojů. Individuální výuku, tzv. face to face, schvaluje generální ředitel. Schválené nominace mají platnost 1 rok.
- 5.6. Zaměstnancům, kterým je nominace schválena, je poté nabídnuta vhodná forma výuky cizího jazyka. Zaměstnanec, u kterého nebude známa vstupní úroveň znalostí, se účastní vstupního rozřazovacího testu. Jazyková výuka obvykle probíhá od září do června následujícího roku či v kratším období.
- 5.7. V jazykové výuce měříme úroveň znalostí dle CEF, tj. A1, A2, B1, B1+, B2, B2+, C1 a C2 (viz příloha), kdy očekáváme ve výuce pokrok mezi úrovněmi vždy za 1 školní rok. Výjimku lze písemně dohodnout mezi účastníkem výuky cizího jazyka a ředitelem OLZ.
- 5.8. Úroveň požadovaných jazykových znalostí pro jednotlivé typové pracovní pozice je uvedena v RP4 jako jedna z odborných kompetencí dané pracovní pozice.
- 5.9. Zaměstnancům, kteří si budou ve výuce udržovat aktuální úroveň, bude doporučena výuka 1x týdně á 60 minut. U takovéto výuky nebude požadavek na závěrečné testování ani na podepsání Dohody o prohlubování kvalifikace ve formě poskytování jazykové výuky a o srážkách ze mzdy. Vzor dohody je v příloze této směrnice. Výuka bude probíhat individuálně či ve skupinách.
- 5.10. Zaměstnancům, kteří si budou ve výuce prohlubovat úroveň, bude doporučena výuka 2 x týdně á 60 minut (případně 90 minut při účasti min. 3 zaměstnanců ve skupině). Výuka bude probíhat individuálně, či ve skupinách. U takovéto formy výuky bude se

SM 121 v5 PPV 74

zaměstnancem podepsána Dohoda o prohlubování kvalifikace ve formě poskytování jazykové výuky a o srážkách ze mzdy (dále jen Dohoda). Zaměstnanci se budou účastnit zjištění vstupní úrovně (nebude-li známa například z účasti na jazykovém vzdělávání v minulém roce) a budou obhajovat prohloubení úrovně jazykovým závěrečným testem.

- 5.11. V Dohodě bude stanovena cílová úroveň znalosti jazyka, finanční spoluúčast a podmínky závěrečného testování. Dohoda musí být uzavřena před započítáním kurzu.
- 5.12. Úspěšně složený závěrečný test znamená úspěšné ukončení daného roku výuky cizího jazyka. Pro pokračování ve výuce v dalším období je nutná nová nominace.
- 5.13. Zaměstnanci OLZ jsou oprávněni účastnit se výukových hodin a testů.

6. Studium

- 6.1. Zaměstnanci je povoleno pouze takové studium, které je zaměřeno na získání, prohloubení či rozšíření znalostí potřebných pro výkon dané pracovní pozice, případně je součástí kvalifikačních předpokladů nebo součástí individuálního kariérového plánu.
- 6.2. Studium se povoluje zaměstnanci, který je v zaměstnaneckém poměru:
 - prohlubování kvalifikace (viz níže) – minimálně 1 rok
 - zvyšování (získávání) kvalifikace (viz níže) – minimálně 2 roky
- 6.3. Výjimky z ustanovení odstavce 6.2. povoluje a schvaluje pouze generální ředitel.
- 6.4. Při plánování jakékoliv formy studia na další rok je bezpodmínečně nutné, vzhledem k financování z rezervy rozpočtu vzdělávání, konzultovat toto s odborem lidských zdrojů předem a vyžádat si předběžné povolení studia, a to vždy nejpozději do 30. června, před schvalováním rozpočtu.
- 6.5. Bez předběžného povolení studia nelze požadovat po zaměstnavateli jakékoliv pracovní úlevy či úhrady ve vztahu ke studiu. K pozdějším žádostem lze přihlídnout zcela výjimečně, a to pouze po jejím schválení generálním ředitelem a s podmínkou nepřetčení rezervy finančního rozpočtu daného období.

Požadavek na zajištění vzdělávací akce

Organizátor akce (útvary):	
Téma vzdělávací akce:	
Požadovaná lokalita/místo konání:	
Plánovaný termín:	
Koordinátor akce:	

Předpokládaný časový harmonogram akce:

	dopoledne od-do	odpoledne od-do	poznámka
Pondělí			
Úterý			
Středa			
Čtvrtek			
Pátek			
Sobota			
Neděle			

Žádost o zajištění:

Místo konání	Ano	ne	lokalita:
Ubytování účastníků	Ano	ne	počet osob (mužů/žen):
Ubytování lektorů	Ano	ne	počet osob:
Stravování účastníků	Ano	ne	počet osob:
Stravování lektorů	Ano	ne	počet osob:
Učebna	Ano	ne	počet osob:
Audiovizuální technika, vybavení	Ano	ne	jaká:
zajištění pozvánek	Ano	ne	

Další požadavky :

Dne:

Podpis ředitele divize: _____

SM 180 v3 PPV 74

Směrnice č. 180 (verze 3)

Věc: Vzdělávání obchodní služby

Vydává: Divize obchodní

Uveřejněno: Zpravodajem č. 2 /2009

Gestor: Odbor vzdělávání a tréninku

Zpracoval: 

Účinnost od: 1.3.2009

Zařazení: 74 (PPV)

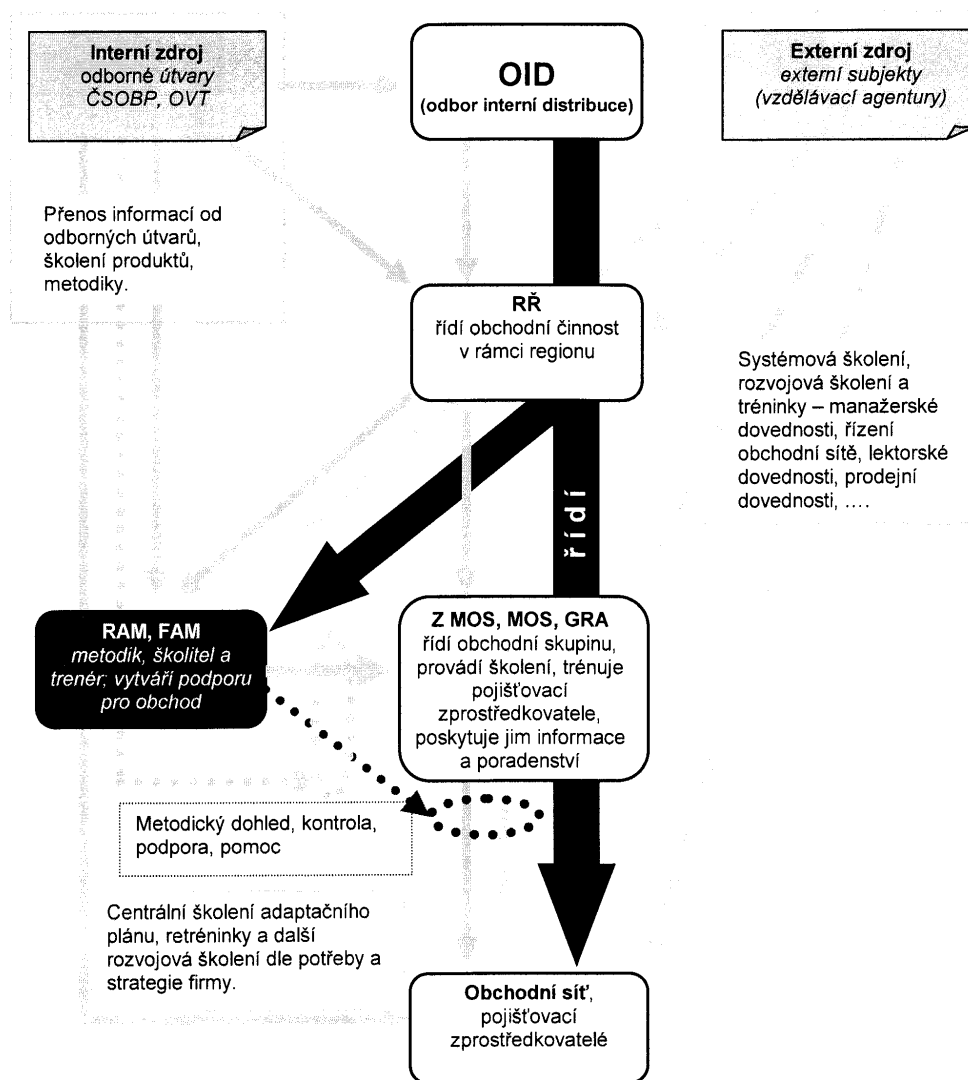
Nahrazuje: Směrnici č. 180 (verze 2), jejíž platnost tím končí

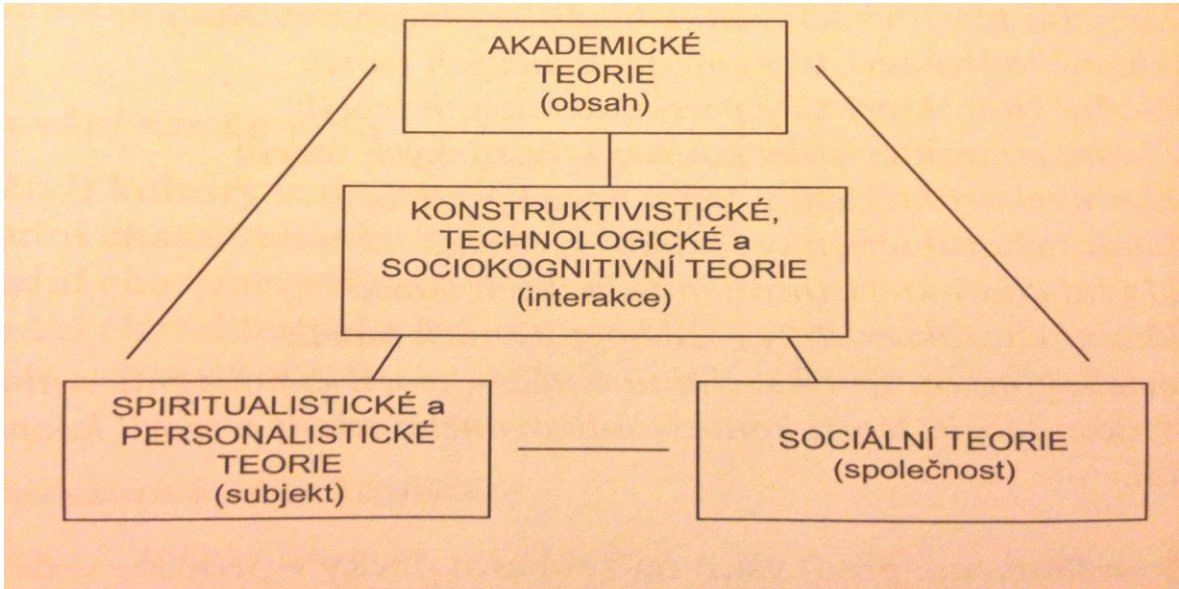
Vlastník informace: Ředitel divize obchodní

Třída klasifikace informací: Interní

Schválil a podepsal:

Schéma kompetencí ve vzdělávání interní obchodní sítě.





UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

PEDAGOGICKÁ FAKULTA

Ústav pedagogiky a sociálních studií

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

David Zatloukal

**Podnikové vzdělávání v oblasti pojišťovnictví z pohledu
tradičních a moderních pedagogických teorií**

Olomouc 2013

vedoucí práce: Mgr. Pavel Neumeister, Ph.D.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval zcela samostatně a použil jsem jen prameny uvedené v seznamu literatury.

V Olomouci dne 16. 4. 2013

Podpis.....

Rád bych poděkoval svému vedoucímu práce Mgr. Pavlu Neumeisterovi, Ph.D. za cenné rady, připomínky a za čas, který mi věnoval při vedení bakalářské práce.

ANOTACE

Jméno a příjmení:	David Zatloukal
Katedra:	Ústav pedagogiky a sociálních studií
Vedoucí práce:	Mgr. Pavel Neumeister, Ph.D.
Rok obhajoby:	2013

Název práce:	Podnikové vzdělávání v oblasti pojišťovnictví z pohledu tradičních a moderních pedagogických teorií.
Název v angličtině:	Corporate education on the field the insurance industry in the point of view of the traditional and modern educational theories.
Rozsah práce:	47 s.
Jazyk práce:	český

<p>Anotace práce:</p>	<p>Bakalářská práce „Podnikové vzdělávání v oblasti pojišťovnictví z pohledu moderních a tradičních pedagogických teorií“ je zaměřena na vysvětlení pojmů podnikové vzdělávání a pojišťovnictví. První část bakalářské práce je věnována pojmům, které se týkají pojišťovnictví, dále systému a metodám podnikového vzdělávání. Můžeme zde najít nejrůznější metody vzdělávání v podniku, především se zaměřením na jejich použitelnosti v nadnárodních pojišťovacích společnostech a v ověření dopadu vzdělávání v těchto společnostech. V druhé části se věnuji specifikům a specializaci pojišťovacích firem. Uvádím zde, jak zaměstnanci těchto institucí používají získané znalosti v práci s klienty. Následuje ověřování kvality a efektivity vzdělávacího systému, kde se seznámíme s jeho problematikou, dělením, metodami, ale především s realizací daného systému.</p>
<p>Klíčová slova:</p>	<p>Podnikové vzdělávání, pojišťovnictví, pojišťovací společnost, vzdělávací proces, vzdělávací systém, kvalita, efektivita.</p>
<p>Anotace v angličtině:</p>	<p>Bachelor thesis „Corporate education on the field the insurance industry in the point of view of the traditional and modern educational theories.“ Is focused on explaining the terms of company education and insurance. The first part of this thesis is dedicated to insurance terminology, its systems and methods, of company education. Here you can find diverse educational methods, how They are primarily used in supranational insurance companies and the results of their implementation in education. The second part is observing the specifics and specializations of insurance companies. I describe here how employees use the acquired knowledge in contact with clients. Afterwards comes verification of the duality and efficiency of the educational system. There you will be acquainted with the problems, the divisions, the methods and above all the realization of the educational system.</p>
<p>Klíčová slova v angličtině:</p>	<p>Corporate education, insurance, insurance industry, education process, education system, quality, efficiency.</p>

Obsah

Úvod.....	79
1. <u>Charakteristika pojmů podnikové vzdělávání a pojišťovnictví</u>	81
1.1 <u>Podnikové vzdělávání</u>	81
1.2 <u>Pojišťovnictví</u>	83
1.2.1 <u>Historie</u>	C
chyba! Záložka není definována.	
1.2.2 <u>Členění</u>	Chyba! Záložka není definována.
2. <u>Systém podnikového vzdělávání</u>	87
2.1 <u>Systematické podnikové vzdělávání - cyklus</u>	87
2.2 <u>Pojetí a postavení vzdělávání</u>	88
2.3 <u>Analýza potřeb vzdělávání</u>	89
2.4 <u>Plánování vzdělávání</u>	89
2.5 <u>Realizace vzdělávacích programů</u>	90
2.6 <u>Hodnocení systému podnikového vzdělávání</u>	90
3. <u>Metody podnikového vzdělávání</u>	92
3.1 <u>Metody vzdělávání, jejich použitelnost a účinnost</u>	92
3.2 <u>Interní podnikové vzdělávání v oblasti pojišťovnictví</u>	93
3.3 <u>Externí vzdělávání v oblasti pojišťovnictví</u>	96
3.4 <u>Účastníci školení</u>	100
3.5 <u>Lektoři</u>	101
4. <u>Specifika a specializace pojišťovacích firem</u>	32
4.1 <u>Spolupráce s klientem</u>	103
4.1.1 <u>Kontaktní rozhovor</u>	Chyba! Záložka není definována.
4.1.2 <u>Informativní schůzka</u>	Chyba! Záložka není definována.
4.1.3 <u>Nabídková schůzka</u>	Chyba! Záložka není definována.
4.1.4 <u>Servis</u>	Chyba! Záložka není definována.
4.2 <u>Kariérní</u>	
řád.....	106
4.2.1 <u>Postup přijetí a zpracování</u>	Chyba! Záložka není definována.
4.2.2 <u>Pracovní pozice v pojišťovacích společnostech</u>	Chyba! Záložka není definována.
5. <u>Nástroje pro ověřování kvality a efektivity vzdělávacího systému</u>	108
5.1 <u>Vyhodnocování systému vzdělávání</u>	109
5.2 <u>Vyhodnocování – problematika</u>	110

5.3	Vyhodnocování – realizace	110
5.3.1	Kritéria vyhodnocování	Chyba! Záložka není definována.
5.3.2	Vyhodnocení – modely	Chyba! Záložka není definována.
5.3.3	Vyhodnocování – metody	Chyba! Záložka není definována.
5.3.4	Metody vyhodnocování – dělení	Chyba! Záložka není definována.
6.	Teorie vzdělávání	43
6.1	Klasifikace teorií vzdělávání	43
7.	Závěr	44
	Použitá literatura	45

ÚVOD

Cílem práce je charakterizovat systém podnikového vzdělávání v oblasti pojišťovnictví ve velké nadnárodní společnosti, definovat metody vyhodnocování vzdělávacího procesu a v neposlední řadě i vliv výsledků vyhodnocování na celý vzdělávací systém – zpětná vazba.

Hlavní cíl této bakalářské práce spočívá v celkovém pohledu na nejrůznější metody vzdělávání zaměstnanců, především z pohledu jejich použitelnosti v nadnárodních pojišťovacích společnostech a v ověření dopadu vzdělávání v takových společnostech. V neposlední řadě je cílem této práce charakterizovat zpětnou vazbu – její využívání, způsoby aplikace zpětné vazby, a to opět z pohledu využitelnosti pro společnosti pracující v oblasti pojišťovnictví.

Abych tento hlavní cíl naplnil, musím se ve své práci věnovat i jednotlivým dílčím cílům, to znamená – především vysvětlit základní pojmy – podnikové vzdělávání a pojišťovnictví. Teprve po charakterizaci těchto základních pojmů se mohu podrobněji věnovat jednotlivým metodám vzdělávání a v neposlední řadě také jejich použitelnosti pro společnosti pracující v oblasti pojišťovnictví.

Každé z možných a používaných metod se budu podrobně věnovat v jednotlivých kapitolách a to nejen formou jejich charakterizace, ale i z pohledu jejich současného využívání. V dalších kapitolách poté určím, která z mnou uvedených metod je nejvhodnější pro nácvik a proškolení té které specifické činnosti a dovednosti zaměstnanců, pracujících v oboru pojišťovnictví, a také, která z těchto metod je tou nejpoužívanější a také nejvhodnější.

Z předešlého textu vyplývá struktura mé bakalářské práce:

Definování a vysvětlení základních pojmů – vzdělávací proces a pojišťovnictví, které přejde v podrobnější popis jednotlivých metod vzdělávání a také jednotlivých činností vykonávaných pracovníky v oblasti pojišťovnictví. Tímto postupem moje bakalářská práce vyústí ve svůj hlavní cíl: zaměření a především specifika vzdělávacího systému v oboru pojišťovnictví, uplatnění zpětné vazby, jeho kvalita a efektivita. Mimo jiné se také zaměřím

na nástroje pro vyhodnocování celého vzdělávacího procesu, které společnosti pracující v oblasti pojišťovnictví používají.

System podnikového vzdělávání je vzhledem k studovanému oboru charakterizován jako specifický příklad pedagogické praxe, odvozený na jedné straně z moderních pedagogických a andragogických teorií, na straně druhé z marketingových a manažerských potřeb dané organizace. Marketingové a manažerské potřeby jsou v popisované oblasti podnikání specifické, z čehož vyplývá, že i zvolený vzdělávací proces musí být specifický. Ale nejenom systém vzdělávání – toto platí i pro vyhodnocovací proces – z velké části je možné použít pouze subjektivní hodnocení a tudíž je specifický i proces zpětné vazby. I tomuto tématu se budu ve své práci podrobněji věnovat.

Na závěr uvádím, že součástí této bakalářské práce bude také návrh programu, zaměřený na celý systém podnikového vzdělávání pro nadnárodní společnosti pracující v oblasti pojišťovnictví. Tento program bude v kontextu aktuálních pedagogických teorií a edukační praxe.

a) Charakteristika pojmů podnikové vzdělávání a pojišťovnictví

Cílem této bakalářské práce charakterizovat systém vzdělávání ve společnostech pracujících v oblasti pojišťovnictví. V této kapitole se budu podrobněji věnovat oběma pojmům – jak vzdělávání a jeho charakteristice, tak i pojmu pojišťovnictví.

1.1 Podnikové vzdělávání

Základním zákonem podnikání a úspěchu „jakékoliv“ organizace je její flexibilita a připravenost na změny. Flexibilita je vytvářena flexibilními lidmi, kteří jsou nejen na změny připraveni, ale kteří je akceptují a podporují, to znamená, že jsou připraveni nejen ve svém, ale i v souvisejících oborech neustále pracovat na svém zdokonalování, nebrání se novým myšlenkám. Je důležité, aby dynamika a rozvoj pracovních schopností jak jednotlivců, tak i celého kolektivu byly neustále v určitém předstihu s dynamikou a rozvojem techniky nebo postupů využívaných nebo využitelných v organizaci, tedy aby zaměstnanci byli schopni a pružně reagovali na požadavky a potenciální možnosti trhu i na neustálé zdokonalování řízení organizace.

Jak uvádí ve své knize Vodák a Kucharčíková⁷⁵, lidské zdroje, které jsou vždy nejcennějším a nejdůležitějším vkladem každé společnosti (příčemž u společností pracujících v oblasti toto platí v nejvyšší míře) mají především za úkol uvádět do pohybu veškeré ostatní zdroje a v neposlední řadě také určují jejich další využití, jsou rozhodujícím faktorem, který rozhoduje o prosperitě, efektivnosti a konkurenceschopnosti dané společnosti. Z tohoto důvodu je třeba, aby byly jádrem veškerého dění a řízení podniku.

Podle M.A. Armstronga⁷⁶ se vedení lidských zdrojů dá koncepčně chápat jako dokonale a uceleně promyšlený, účelný a strategický přístup k nejcennějším hodnotám každé společnosti – které jak individuálně tak i kolektivně dosahují cílů dané organizace. Toto

⁷⁵ VODÁK, J. a KUCHARČIKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007, str. 20

⁷⁶ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999, str. 44

prohlášení je u společností, které pracují v oboru pojišťovnictví, základním kamenem budování úspěchu. Lidský potenciál je ve své podstatě pro tyto společnosti jediným „výrobním“ prostředkem. Podnikové vzdělávání zahrnuje proces vzdělávání zaměstnanců organizovaného zaměstnavatelem – podnikem. Může probíhat jak přímo v podniku, tak i ve školicích centrech, specializovaných na pořádání jednotlivých kurzů a seminářů. Cílem je jak vzdělávat zaměstnance – získávání nových znalostí, informací v oboru, tak i motivace a vytváření podmínek pro jejich seberealizaci, jako nejučinnějšího motivačního nástroje.

System vzdelávání definuje Pražská L.⁷⁷ jako „plánovitý a nepřetržitý proces rozvoje schopností a dovedností pracovníků firmy na základě vzniku potřeby osvojit si určitou schopnost či dovednost“.

Jedná se o systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností jednotlivých pracovníků v daném oboru, kterým se snižuje rozdíl mezi jejich subjektivní a objektivní kvalifikací. V podnikovém vzdělávání dochází ke sjednocování osobních a podnikových cílů. Stále více jde o rozvojové aktivity, zaměřené na formování širšího rejstříku znalostí a dovedností, než jaké vyžaduje momentálně zastávané pracovní místo, a v neposlední řadě i na formování osobnosti pracovníků, formování jejich hodnotových orientací, přizpůsobování jejich kultury kultuře organizace. Právě tyto rozvojové aktivity formují flexibilitu pracovníků a jejich připravenost na změny. Podnikové vzdělávání zahrnuje:

- a) Vzdělávání v rámci adaptačního procesu (vstupní zaškolení zaměstnance) a příprava pracovníků pro výkon dané pracovní činnosti
- b) Prohlubování kvalifikace pracovníků v daném oboru
- c) Zvyšování kvalifikace
- d) Rekvalifikace – změna oboru činnosti, ať už podniku či přecházení jednotlivých pracovníků v rámci podniku
- e) Manažerské vzdělávání

Podnikové vzdělávání je jednou ze základních personálních činností. Souvisí s plánováním lidských zdrojů, s náborem, s výběrem pracovníků a součástí proti flukтуаčním opatření. Podnikové vzdělávání je jednoznačně investicí do lidských

⁷⁷ PRAŽSKÁ, L. JINDRA, J. et al. *Obchodní podnikání: retail management*, 2002, str. 552,

zdrojů. Z praxe vyplývá, že konkurenceschopné mohou být jen ty podniky, v nichž je rychlost učení větší než rychlost změn v jejich okolí. Pro teorii podnikového vzdělávání je používán pojem podniková pedagogika.

1.2 Pojišťovnictví

Pojišťovnictví chápeme jako nevýrobní odvětví národního hospodářství, které se zabývá poskytováním pojistné ochrany a úhradou škod vzniklých z nahodilých pojistných událostí. Pojišťovnictví můžeme charakterizovat jako specifický ekonomický obor řešící minimalizaci rizik ekonomických i neekonomických činností.⁷⁸

Majetek ale i zdraví a život člověka může být ukradeno, zničeno nebo poškozeno. Tady vzniká obrovský prostor pro specializované instituce, které nazýváme pojišťovnami. V dnešní době jsou na trhu i specializované firmy, spolupracující s více pojišťovnami. Tyto nadnárodní společnosti využívají široké škály nabídek jednotlivých pojišťoven a pro své klienty vybírají z této těžko přehledné nabídky nejlepší produkty pro různé oblasti pojištění.

1.2.1 Historie

Důkazy (písemné) o existenci různých druhů životního pojištění a pojištění majetku máme už ze starověku, kde vznikají rozmanitá sociální zařízení, která můžeme považovat za předchůdce majetkových a životních pojištění. Dochovaly se zmínky o zájmových skupinách lidí, kteří se finančně zabezpečovali pro případy invalidity, úmrtí a pohřbů. Rovněž byl dobře propracován systém financování staveb.⁷⁹

Již ve starém Egyptě uzavírali kameníci vzájemné dohody o společném krytí výdajů na pohřby z pravidelně vybíraných příspěvků. Přibližně z doby 2000 let př. n. l. se dochovaly záznamy o sdružení majitelů velbloudů, jež své členy zajišťovalo proti ztrátám. Ve staré Indii existovalo pojištění úvěru u jisté kasty obchodníků. V Aténách se z let 450 - 367 př. n. l.

⁷⁸ ŘEZÁČ, F. *Pojišťovnictví*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2011, str.23

⁷⁹ Historie pojišťovnictví. *Broker Team A.s.* [online] Dostupný z <http://www.brokerteam.cz/historie>

dochovala zmínka o sociálním pojištění, kterým byli odškodňováni občané zmrzačení v bojích za vlast. Z doby existence římského impéria zase nacházíme doklady o zájmových skupinách lidí, kteří se finančně zabezpečovali.

V Evropě s ekonomickým rozvojem na přelomu 11. a 12. století, vznikaly skupiny, které pociťovaly potřebu sdružovat se. Z nich postupně vzešly řemeslnické cechy, jejichž význam se udržel do 18. století. Ty zakládaly mistrovské a tovaryšské pokladnice nebo bratrstva za účelem podpory členů v nemoci, i vzájemné pojištění pro případ smrti, úrazu, krádeže, dokonce i pojištění lodní dopravy a požární pojištění.

Největší pojišťovací systém LLOYDS vznikl v roce 1687 a to v kavárně pana Edwarda Lloyda. Na základě informací vybudoval pan Lloyd největší informační centrum o pohybu lidí, zboží, o haváriích a jejich pojišťování.

Souběžně s pojištěním majetku se rozvíjí i pojištění rizik spojených se zajištěním života lidí. Od počátku 15. století vznikají smlouvy, které se podobají důchodovému pojištění. V 16. století dochází hlavně v Anglii, Flandrech a Holandsku k rozvoji tzv. rentových důchodů. V 16. století se zrodilo životní pojištění, jak je známe dnes. První životní pojistka byla uzavřena 18. června 1583. Tato smluvní forma pokračovala až do 18. století, kdy v Anglii zavedli dva zákony k systematictějšímu základům životního pojištění. Do té doby mohli jednotlivci uzavírat životní pojistku na kohokoliv, ale roku 1708 bylo zakázáno sázet na válku a roku 1774 byl zaveden pojem pojistný zájem.

V českých zemích byla právní úprava pojištění upravena patentem císaře Františka I., kterým se povolovalo pojištění jako soukromé podnikání. Vznikaly pojišťovací společnosti, např. Pojišťovací společnost Přístav Komárno, Zemská požární pojišťovna a Vzájemná požární pojišťovna pro Horní Rakousy. V období před 1. světovou válkou dochází k dalšímu rozvoji pojišťoven. Vznikají např. Pražská městská, Rolnická, Hasičská, Koruna, Patria, Moldavia-Generali, atd. Důsledky 1. světové války měly značný vliv na vznik dalších pojišťoven - Slovanská, Všeobecná, Čechoslavia, Slovenská, Legie, Merkur, Národní, Prudencia, Domov, Slovakia, Karpatia a další. Dochází k rozšíření spolupráce se zahraničním kapitálem. Z významných zahraničních pojišťoven si připomeňme působení italských pojišťoven "Assicurazioni Generali" a "Riunione adriatica di sicurtà" a švýcarské Helvetia.⁸⁰

⁸⁰ Historie pojišťovnictví. *Broker Team A.s.* [online] Dostupný z <http://www.brokerteam.cz/historie>

1.2.2 členění pojištění

Pojištění můžeme členit z mnoha věcných i formálních hledisek.

Povinné pojištění

Zákon ukládá firmám a osobám povinnost účastnit se vymezeného druhu pojištění. Povinná účast na pojištění sleduje především zajištění sociálních jistot lidí a zabezpečení proti škodám způsobených jinými osobami při provozu motorových vozidel. Řadíme sem:

- b) zákonné sociální pojištění osob dle zákona o sociálním pojištění - správcem tohoto pojištění je státem spravovaná Správa sociálního zabezpečení, z tohoto pojištění jsou vypláceny dávky nemocenské, důchody a podpory v nezaměstnanosti.⁸¹
- c) zákonné zdravotní pojištění osob dle zákona o zdravotním pojištění - objemově je druhé největší, spravují je speciální zdravotní pojišťovny.⁸²
- d) zákonné pojištění odpovědnosti za škodu z provozu motorového vozidla - v roce 1999 skončil monopol České pojišťovny na poskytování tohoto pojištění. Od roku 2000 toto pojištění poskytují vybrané největší pojišťovny, které mají udělenou licenci.⁸³
- e) zákonné pojištění pracovních úrazů a nemocí z povolání zaměstnanců - toto pojištění jsou od roku 1993 povinni uzavírat zaměstnavatelé pro své zaměstnance.⁸⁴

Tato pojištění jsou koncipována tak, aby zajistila v případě pojistné události plnění na nejnižší sociální únosné hranici. Pokud klient má zájem pojistit se na vyšší plnění, může si vybrat z nabídky komerčních pojišťoven.

⁸¹ Zákon č.: 589/1992 Sb. O pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti

⁸² Zákon č.: 187/2006 Sb. Zákon o nemocenském pojištění

⁸³ Zákon č.: 168/1999 Sb. Zákon o pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla

⁸⁴ Zákon č. 266/2006 Sb. Zákon o úrazovém pojištění zaměstnanců

Dobrovolné pojištění

Jak již z názvu vyplývá, toto pojištění není povinné, v České Republice je pestrá nabídka komerčních pojišťoven. Mezi nepovinné pojištění patří zejména:

Životní pojištění

Je sjednáváno vždy pro fyzické osoby, chrání osoby a jejich rodiny proti rizikům těžkých úrazů, jejich trvalých následků, vážných nemocí, úmrtí. Rozmach od r. 2001, kdy parlament schválil daňové zvýhodnění.

- rizikové - za nižší pojistné poskytuje vysokou pojistnou ochranu, nedojde-li k pojistné události, zaniká bez náhrady.
- rezervotvorné – pojistné je vyšší, protože obsahuje spořicí složku. Pojistná částka plus podíly na zisku jsou vyplaceny při pojistné události nebo na konci sjednané pojistné doby.

Neživotní pojištění

Jedná se především o pojištění movitostí a nemovitostí.

Druhy komerčního pojištění

- **Pojištění osob**

Životní pojištění – toto pojištění je dle novel zákona z roku 2000 zvýhodněno státním příspěvkem (při splnění určitých podmínek) a daňovými úlevami.

Investiční důchodové pojištění – je moderním druh pojištění, které spojuje standardní životní pojištění s možností aktivně rozhodovat o investování finančních prostředků

Úrazové pojištění

Důchodové pojištění

Pojištění dětí a mládeže

Pojištění ušlého výdělku – pojištění pobytu v nemocnici, pojištění dlouhodobé péče, pojištění stomatologické péče, pojištění závažných onemocnění

2 Systém podnikového vzdělávání

V současné době se člověk již ve svém produktivním období, kdy od školy po svůj odchod do důchodu je zaměstnáván, neobejde pouze se svými znalostmi, jež získal při studiu, při přípravě na své budoucí povolání. Aby se mohl plnohodnotně zapojit do pracovního procesu, aby byl dobře zaměstnavatelný, tedy úspěšný na trhu práce a byl pro svého zaměstnavatele „ekonomicky“ výhodný, je třeba, aby se vzdělával po celý svůj produktivní život. Firmy tedy pořádají pro své zaměstnance různá školení, semináře, vysílají je na zkušenou do dceřiných, či mateřských společností, nebo umožňují svým zaměstnancům dosažení vyššího vzdělání ve školních institucích.

Jak uvádí Koubek⁸⁵ – společnosti se zaměřují na dvě základní oblasti vzdělávání: oblast kvalifikace a oblast rozvoje. Obě jsou považovány za významný nástroj, sloužící ke zvyšování pracovního výkonu a efektivity jedince i celého podniku, ke zvyšování úspěšnosti a konkurenceschopnosti i zvyšující atraktivnost práce v dané společnosti.

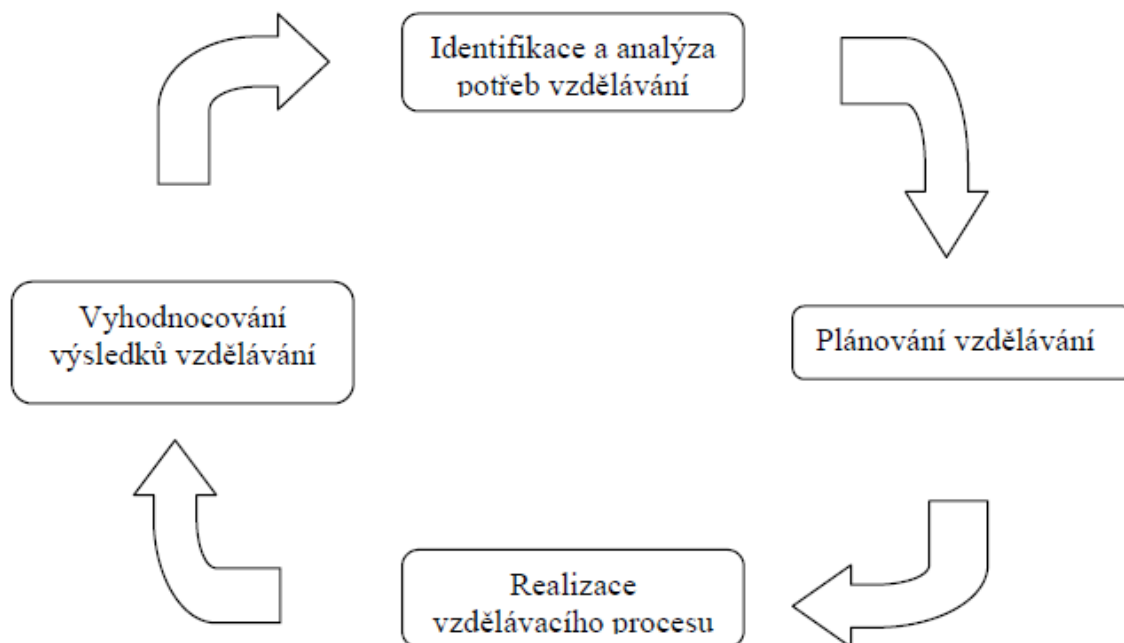
2.1 Systematické podnikové vzdělávání - cyklus

Systém podnikového vzdělávání se skládá z několika fází, které na sebe navazují a jedna druhou ovlivňují – cyklus vzdělávání. Jednotlivými fázemi jsou opět podle Koubka⁸⁶:

- a) Analýza potřeb vzdělávání a jejich přesná identifikace
- b) Harmonogram vzdělávání
- c) Realizace daného vzdělávání - školení
- d) Vyhodnocování výsledků

⁸⁵ KOUBEK, J.: *Personální práce v malých podnicích*. Praha:Grada, 1996, str. 151

⁸⁶ KOUBEK, J.: *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha:Grada, 2007, str. 143



Obrázek 1. Systematické podnikové vzdělávání - cyklus

Pramen: VODÁK, J. KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada 2007, str. 70

2.2 Pojetí a postavení vzdělávání

Základním předpokladem úspěšného podnikání „jakékoliv“ organizace je její flexibilita a připravenost na změny. Flexibilita je vytvářena flexibilními lidmi, kteří jsou nejen na změny připraveni, ale kteří je akceptují a podporují. Je důležité, aby dynamika a rozvoj pracovních schopností byly neustále v určitém předstihu s dynamikou a rozvojem techniky využívané nebo využitelné v organizaci, tedy aby zaměstnanci byli schopni a pružně reagovali na požadavky a potenciální možnosti trhu i na neustálé zdokonalování řízení organizace.⁸⁷

Stále více jde o rozvojové aktivity, zaměřené na formování širšího rejstříku znalostí a dovedností, než jaké vyžaduje momentálně zastávané pracovní místo, a v neposlední řadě i

⁸⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, str. 231

na formování osobnosti pracovníků, formování jejich hodnotových orientací, přizpůsobování jejich kultury kultuře organizace.

2.3 Analýza potřeb vzdělávání

Jedná se především o shromažďování informací o současném stavu a úrovni znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a v neposlední řadě celého podniku. Výsledkem analýzy je zjištění nedostatků ve výkonnosti a dalším postupem je návrh vhodného vzdělávacího programu.

Pro konkrétní týmy a jednotlivce je třeba zjistit i podstatu činností jednotlivých pracovních míst a dosaženou úroveň výkonnosti na těchto místech. K tomu se používají různé metody. Například strukturovaný rozhovor, skupinová diskuze, dotazník nebo participace či pozorování.

2.4 Plánování vzdělávání

Při plánování vzdělávání a rozvoje ve firmě je třeba se soustředit na mnoho faktorů. Dobře vypracovaný plán by měl odpovídat na následující otázky:⁸⁸

- Jaké vzdělávání má být zabezpečeno? (obsah vzdělávání)
- Komu je vzdělávání určeno? (jednotlivci, skupiny, kritéria výběru účastníků...)
- Jakým způsobem bude probíhat? (metody vzdělávání, techniky, didaktické pomůcky.)
- Kým? (vzdělavatelé, vzdělávací instituce, organizační zabezpečení)
- Kdy? (termín, časový plán)
- Kde? (místo konání)
- Za jakou cenu, s jakými náklady? (rozpočtová stránka plánu)
- Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání? (metody hodnocení, kdo bude hodnotit)
- Jakých cílů chceme dosáhnout? (co nejkonkrétnější stanovení cílů)

⁸⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, str. 250

2.5 Realizace vzdělávacích programů

Ve společnostech se většina vzdělávání realizuje externě. Všechny vzdělávací aktivity ale tímto způsobem zajistit nelze. Každá společnost má vždy i své vlastní školitele, kteří své zkušenosti a znalosti předávají služebně mladším kolegům. Pro tuto pozici je vybírán vždy velmi zkušený pracovník, protože se jedná o specifickou pracovní pozici. Kromě školení, která jsou povinná především pro vyšší a střední management, existuje také velká oblast vzdělávacích aktivit a školení, která musí být přístupná všem zaměstnancům.

2.6 Hodnocení systému podnikového vzdělávání

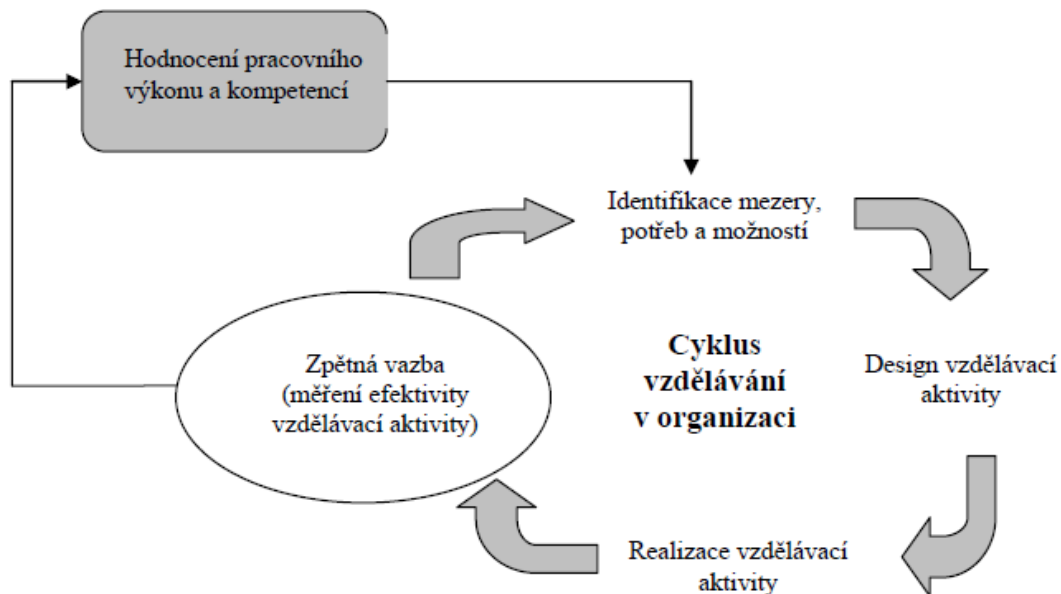
Ve společnostech se hodnotí uskutečněné vzdělávací aktivity dvojitým způsobem. Splnění stanovených ročních cílů je prvním z nich, týká se především pracovního výkonu jak jednotlivců, tak týmů a v neposlední řadě i celé společnosti. Vzdělávání se zaměstnancům poskytuje především proto, aby tyto cíle splnili. Druhou metodou hodnocení jsou osobní pohovory školených s personalistou, kde – nejčastěji vyplněním dotazníku – personalista zjišťuje úroveň školení, osoby lektora, přínosu školení a podobně. Oblasti hodnocení celého systému podnikového vzdělávání dělíme do následujících kategorií:

- osvojení znalostí a dovedností – účinnost a míra
- změna pracovního chování proškolených, uplatnění vzdělávání v praxi
- Hodnocení jednotlivých nástrojů
- Zpětná vazba

Přidávání hodnoty lidskému kapitálu, jak uvádí Armstrong⁸⁹, je hlavním účelem podnikového vzdělávání, kterým dojdeme k dosažení jednotlivých i celkových podnikových cílů. Finanční prostředky vynaložené společností do vzdělávání, se mají vracet ve formě lepšího výkonu zaměstnanců, kteří budou pokud možno co nejlépe využívat své přirozené schopnosti. Každé společnosti tyto investice do vzdělávání zaměstnanců přinášejí velkou řadu výhod a celkové zlepšení stavu společnosti.

⁸⁹ ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999, str. 531

Obrázek č. 2: Vzdělávací cyklus – zpětná vazba



Pramen: Hroník, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, 2007, str. 176

Vodák spatřuje hlavní výhody vyhodnocování vzdělávání především v těchto bodech:⁹⁰

- pozitivně ovlivňuje efektivitu podnikání
- zvyšuje zodpovědnost školených za dosažené výsledky
- zvyšuje výkonnost jednotlivců a i celé společnosti
- umožňuje stanovit oblasti, kde je možné uplatnit prostředky efektivněji

Na druhé straně má podle Vodáka i své nevýhody:⁹¹

- vysoké nároky na získání nezbytných informací
- Výsledky jsou velmi často posuzovány subjektivně
- Konečný výsledek vyhodnocení vzdělávání může být ovlivněn i jinými faktory – z toho vyplývá, že dopady vzdělávání lze jen obtížně určit

⁹⁰ VODÁK, J. KUCHARČIKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007, str. 110-111

⁹¹ VODÁK, J. KUCHARČIKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007, str. 110

3 Metody podnikového vzdělávání

Velké, nadnárodní pojišťovací společnosti nespolupracují pouze s jedinou pojišťovnou, ale mají v nabídce široké portfolio produktů od nejrůznějších poskytovatelů. Z tohoto vyplývá, že systém podnikového vzdělávání těchto společností musí být propracovanější a dynamičtější než u klasických výrobních podniků a tudíž je nezbytné využívat všech typů vzdělávání, jak interního tak i externího.

3.1 Metody vzdělávání, jejich použitelnost a účinnost

Důležitým nástrojem, který zajišťuje vzdělávací proces, jsou nejrůznější metody vzdělávání. Použití a výběr vhodné metody musí odrážet nejen individuální potřeby a specifické požadavky pojišťovací společnosti, ale v neposlední řadě také musí reagovat na současné trendy nejen ekonomického, ale i technického vývoje společnosti. Nejrůznější faktory ovlivňují výběr vhodné vzdělávací metody. Mezi nejzávažnější faktory patří: počet a věk účastníků, jejich současná úroveň znalostí a úroveň požadovaná, jejich dovednosti, motivace a zastávaná pozice. Také programové cíle a priority jsou významným faktorem pro výběr vhodného vzdělávacího programu. Podle Vodáka a Kucharčikové⁹² je v neposlední řadě také důležitá odborná úroveň a zkušenosti lektorů i prostorové možnosti realizace vzdělávacích programů.

Nejrůznější variace vzdělávacích metod, které zpracoval J. Koubek⁹³, můžeme rozdělit do dvou skupin: metody používané na pracovišti – „on the job“ a mimo pracoviště – „off the job“

⁹² VODÁK, J. a KUCHARČIKOVÁ, A *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha, Grada 2007, str. 246

⁹³ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů- Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press 2007, str. 143

3.2 Interní podnikové vzdělávání v oblasti pojišťovnictví

Vlastními, interními silami jsou nadnárodní společnosti schopné zajišťovat veškerá školení týkající se jednotlivých produktů a to většinou ve spolupráci s poskytovatelem daného produktu (pojištění).

Vzdělávání na pracovišti – metody „on the job“ – podle Koubka se používají při vzdělávání na konkrétním pracovním místě a při vykonávání běžných pracovních úkolů. Mezi hlavní metody používané v rámci interního vzdělávání patří:⁹⁴

- a) instrukce při výkonu práce (zácvik nového pracovníka, proškolení o jednotlivých produktech)
- b) přednáška (teoretické zkušenosti a fakta + diskuse)
- c) consulting (konzultování problémů)
- d) asistování (školený pracovník je přidělen k odborníkovi, tím přebírá větší odpovědnost)
- e) coaching (dlouhodobé vedení lidí a jejich následná kontrola)
- f) mentoring (iniciativa jde od školeného, vybíráme si sami sobě nového rádce tzv. mentora)
- g) pracovní porady (seznámení s prvky a problémy podniku)

Instrukce při výkonu práce

Jedná se o nejjednodušší způsob zácviku nového případně méně zkušeného pracovníka, při kterém zkušenější spolupracovník seznámí školeného s celým portfoliem nabídky pojištění. Výhodou této metody je, že umožňuje rychlé seznámení s nabízenými produkty firmy a také se při této metodě tvoří pozitivní vztah mezi pracovníky – spolupráce.⁹⁵

⁹⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů- Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, str. 252

⁹⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů- Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, str. 252

Nevýhodou je, že toto školení nemůže obsáhnout celou širokou problematiku v oblasti pojišťovnictví.

Přednáška

Realizuje se zejména jako součást konferencí, seminářů a jako vstupní metoda zahájení výuky v kurzech. Jejím podstatným znakem je zejména teoretický charakter předávané učební látky, strukturovanost a logické vazby. Každé přednášce by měla předcházet analytická činnost lektora s cílem postavit osnovu výkladu tak, aby byl pro účastníky přiměřeně názorný a poutavý.⁹⁶

Běžnou praxí u nadnárodních firem v oblasti pojišťovnictví bývá pravidelné pořádání přednášek. Není vhodnou metodou nové pracovníky zahrnout nepřeborným množstvím informací – školený ztrácí orientaci a i zkušení pracovníci uvítají možnost „oživení“ znalostí

Consulting

Consulting je progresivní, moderní metoda formování pracovních schopností pracovníků. Jedná se o vzájemné konzultace a ovlivňování účastníků, které překonává jednosměrnost vztahu mezi školeným a školitelem, podřízeným a nadřízeným.⁹⁷ Výhodou jednoznačně je vnášení aktivity a iniciativy školeného tím, že se vyjadřuje k jednotlivým problémům této specifické činnosti (pojišťování), předkládá i své vlastní návrhy řešení problémů a mezi školeným a školitelem vzniká zpětná vazba, která poskytuje témata pro obohacení stylu vedení pracovníků. Další, neméně významnou výhodou této metody je, že si školitel (nadřízený) sám formuje a prověřuje své pracovní a školící schopnosti, především v nelehké oblasti práce s lidmi. Nevýhodou je značná časová náročnost, může tak nastat i určitý rozpor s plněním běžných pracovních úkolů pracoviště.

⁹⁶ MUŽÍK, J. *Řízení vzdělávacího procesu: andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, str. 102

⁹⁷ SVATOŠ, V. LEBEDA, P. *Outdoor trénink*. Praha: Grada, 2005, str. 190

Asistování

Jedná se o tradiční a často používanou metodu formování schopností jednotlivých pracovníků. Školený je přidělen jako asistent (pomocník) ke zkušenějšímu pracovníkovi, kterému pomáhá při plnění úkolů a tím se od něj učí pracovním postupům a návykům. Postupně se na práci podílí větší mírou a samostatněji, dokud nezíská takové znalosti a dovednosti, že je schopen vykonávat práci samostatně. Výhodami této metody je její soustavnost a důraz na praktickou stránku. Nevýhodou bývá, že školený přebírá i některé nepříliš vhodné pracovní návyky a postupy. Informace, postupy a instrukce plynou pouze z jednoho zdroje, napodobování oslabuje vlastní tvůrčí přístup i snaha dělat věci jinak a lépe. Řešením této nevýhody je pravidelná změna osoby školitele.⁹⁸

Coaching

Tato metoda je dlouhodobější spolupráce mezi školeným a školitelem, zahrnuje podrobnější instruování, vysvětlení a připomínky k práci, ale také periodická kontrola výkonu je její nedílnou součástí. Jedná se především o soustavné vnášení podmětů a směřování pracovníka k žádanému výkonu a efektivnosti práce a také k vlastní iniciativě. Je nezbytné brát do úvahy i individualitu školeného. Výhodou je, že školený-pracovník je neustále a také soustavně informován o hodnocení své práce, umožnění úzké, oboustranné spolupráce mezi školeným a školitelem, zlepšení vzájemné komunikace a v neposlední řadě tato metoda vytváří prostor pro stanovení cílů pracovní kariéry pracovníka.⁹⁹

Mentoring

Mentoring je podobný jako coaching, ale zde spočívá jistá iniciativa a odpovědnost také na samotném školeném pracovníkovi, který si svého mentora (rádce) vybírá samostatně, jako svůj osobní vzor. Mentor radí, stimuluje a usměřňuje. Na rozdíl od coachingu, tato metoda však do procesu vnáší prvek vlastní iniciativy, cílené volby vzoru a také neformální vztah mezi školeným a školitelem. Z těchto důvodů je metoda hodnocena příznivěji než coaching,

⁹⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů- Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, str. 253

⁹⁹ SVATOŠ, V. LEBEDA, P. *Outdoor trénink*. Praha: Grada, 2005, str. 190

ale volba nevhodného mentora představuje určité riziko. Tuto nevýhodu může pomoci odstranit dobrá manažerská práce nadřízených.¹⁰⁰

Pracovní porady

Na pracovních poradách se řeší problémy a fakta nejen jednotlivců, ale jsou zaměřeny především na komplexní problematiku celé pojišťovací společnosti. Neoddiskutovatelnou výhodou je výměna zkušeností mezi jednotlivými účastníky, prezentace jejich vlastních názorů, motivují je i k projevům individuální aktivity.

3.3 Externí vzdělávání v oblasti pojišťovnictví

Externím školením zajišťují pojišťovací společnosti především obchodní dovednosti jednotlivých zaměstnanců, jejich orientaci na trhu a v neposlední řadě také psychologická školení.

Metody, jak uvedl Koubek, které se používají pro vzdělávání mimo pracoviště – metody „off the job“ - se často realizují ve školním režimu (školní kurzy nebo kurzy ve školicích střediscích), v zařízeních, které předvádějí novou techniku atd. Tyto metody se tradičněji orientují na rozvoj sociálních vlastností a znalostí školených, ale modernější způsoby vedení se vyznačují také výraznou orientací na rozvoj znalostí jako i na rozvoj jednotlivých dovedností.¹⁰¹ Mezi hlavní metody používané v rámci externího vzdělávání patří:

- a) intenzivní interaktivní trénink
- b) případové studie
- c) brainstorming
- d) workshop
- e) assessment centre
- f) simulace
- g) hraní rolí
- h) pořízení a vyhodnocení videozáznamů

¹⁰⁰ PROKOPENKO, J. KUBR, M. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996, str. 48

¹⁰¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, str. 255

Intenzivní interaktivní výcvik

Tato vzdělávací metoda zprostředkovává a předává znalosti a názorným způsobem za použití techniky (audio - video, počítače, тренаžéry), ale v neposlední řadě používá i vlastní

předvádění pracovních postupů. Tato metoda vnáší do školení důraz na praktické využívání získávaných znalostí a oproti předchozím metodám se v oblasti pojišťovnictví i více orientuje na obchodní a psychologické dovednosti.

V oblasti pojišťovnictví je nezbytné projít i alespoň základním psychologickým proškolením, protože „zpracovávaným materiálem“ nejsou výrobky, ale lidské individuality. O to důležitější je intenzivní práce se školenými. Výhodou je, že školení pracovníci si při tomto způsobu vzdělávání vyzkouší svou dovednost v bezpečném prostředí školicího střediska a to bez rizik způsobení závažnějších škod.

Případová studie

Toto je velmi rozšířená a oblíbená metoda vzdělávání. Používají se především při vzdělávání vyšších manažerů a tvůrčích pracovníků, ale pro potřeby firem v oblasti pojišťovnictví jsou nezbytnou součástí školení pracovníků na všech úrovních. Jedná se o skutečné nebo smyšlené problémy, se kterými se zaměstnanci v oblasti pojišťovnictví pravidelně setkávají. Jednotliví účastníci těchto kurzů tyto problémy studují, snaží se diagnostikovat danou situaci a navrhnou také řešení problému. Pokud jsou tato školení dobře a hlavně odborně připravena, pomáhají rozvíjet nejen analytické myšlení ale i schopnost nalézt nejlepší řešení daného problému.¹⁰²

V oblasti pojišťovnictví bývá pravidlem, že se případová studie týká konkrétní situace a tudíž je možné konfrontovat analýzu a řešení těchto situací účastníky vzdělávání.

¹⁰²KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů -Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, str. 255

Brainstorming

Brainstorming, je jednou z variant případových studií. Účastníci samostatně navrhnu (ústně nebo písemně) způsob řešení vytvořeného problému. Po předložení těchto jednotlivých návrhů je uspořádána diskuse o navrhovaných řešeních a všichni školení hledají optimálnější návrh či jejich kombinaci. Jedná se o velmi účinnou metodu, která přináší nové, často i neotřelé nápady a alternativní přístupy k řešení problémů. Výrazně podporuje kreativní myšlení jednotlivých účastníků.¹⁰³

Workshop

Workshop je označován za didaktickou metodu, která může navazovat na přednášku či jinou vzdělávací aktivitu. Klade specifický důraz na vymezenou cílovou skupinu. Metoda je postavena především na řešení skutečných problémů ve výukovém skupinovém rozhovoru, různém způsobu moderování a moderačních technikách v praktických situacích. Workshopy jsou pracovní setkání, na kterých se lidé v uzavřeném kruhu věnují nějaké zvolené tematicce. Skupina pracovníků si udělá čas, aby mimo běžný denní provoz řešila speciální úkol.¹⁰⁴

Assessment centre

Assessment centre (česky diagnosticko výcvikový program), jedná se o progresivní, moderní a vysoce hodnocenou metodu vzdělávání. Školené osoby plní úkoly a řeší problémy, které tvoří každodenní náplň práce pracovníka v oblasti pojišťovnictví. Úkoly, ale také problémy jsou náhodně generovány, lze měnit jejich náročnost, frekvenci a vytvářet tak nejrozmanitější podmínky a také různou úroveň stresu. Řešení problémů a rozhodnutí jednotlivých účastníků bývají vyhodnocována počítačovým programem. Školený pracovník tak může svá navržená řešení a rozhodnutí konfrontovat a tím se učí. Assessment centre je k jisté dokonalosti dovedená metoda případových studií, simulace a hraní rolí.¹⁰⁵ Školený si v tomto případě

¹⁰³ MUŽÍK, J.: *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. Plzeň: Fraus, 2005, str. 49.

¹⁰⁴ MUŽÍK, J. *Řízení vzdělávacího procesu: andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, str. 151

¹⁰⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, str. 256

komplexním způsobem osvojuje nejen znalosti, ale v neposlední řadě i manažerské dovednosti, učí se překonávat stres, jednat s různými individualitami, se kterými se bude právě v oblasti pojišťovnictví dennodenně potkávat.

Simulace

Tato metoda je ještě více zaměřená na praktické otázky a nezbytná je aktivní účast školených. Účastníci dostanou podrobný scénář případu a jsou požádáni, aby učinili řadu rozhodnutí. Jedná se především o řešení běžných pracovních situací, které se vyskytují v práci v oblasti pojišťovnictví. Během tohoto školení se přechází od jednodušších problémů k problémům složitějším. Tato metoda je účinná pro formování schopností jednotlivých pracovníků, především schopnosti vyjednávat a rozhodovat se.¹⁰⁶

Hraní rolí

Hraní rolí se již vyloženě orientuje na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých je vyžadována značná aktivita a samostatnost, nehledě na značnou dávku hravosti. Touto metodou účastníci poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a způsobů vyjednávání. Scénář jim může ponechat větší či menší prostor pro dotváření role, ale vždy je nutné řešit a hlavně vyřešit konkrétní situaci. Je nutné zachovat určitou míru autenticity. Metoda se zaměřuje na osvojování a osvojení si dané sociální role a sociálních vlastností (charakteristik osobnosti). Školené učí samostatnému myšlení, schopnosti reagovat a také ovládat své emoce.¹⁰⁷

Pořízení a vyhodnocování videozáznamů

Pořizování videozáznamů ze školení (brainstorming, simulace, assesment centre, workshop, případových studií a hraní rolí) je základní pomůckou dobrého školitele ve specifické oblasti pojišťování. Tyto videozáznamy slouží jak školeným, tak i podnikovým manažerům. Oběma skupinám usnadní vyhodnocení úrovně znalostí školených, oblasti dalšího proškolení.

¹⁰⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů -Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, str. 256

¹⁰⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů -Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007, str. 256

Pro školené je v této specifické oblasti podstatné vědět, jak na klienty působí a v neposlední řadě tato metoda slouží i k odstraňování chyb, které si pracovník není schopen sám uvědomit. Musíme mít neustále na paměti, že naším „zpracovávaným materiálem“ nejsou výrobky, ale lidský potenciál v celé škále rozmanitostí.

3.4 Účastníci školení

Vlastnosti a schopnosti každého člověka jsou jiné a také každý má svůj osobitý styl učení. Někdo dává přednost praktickým cvičením, někdo abstraktní diskusi a další získání informací a nových dovedností.

Jak uvádí Vodák a Kucharčíková účastníci podnikového vzdělávání se dělí podle stylů učení do čtyř skupin: reflektor, aktivista, pragmatik a teoretik.¹⁰⁸

Reflektor odráží názory. Školení tohoto typu shromažďují údaje a analyzují je předtím, než dojdou k závěrům. Je u nich patrná značná tendence k opatrnosti. Učení jim jde nejlépe sledováním činností nebo přemýšlením o nich.

U **aktivistů** dominují jasné a okamžité zkušenosti. Nejlépe se učí při krátkodobých cvičeních, kdy věci mají rychlý spád.

Pragmatici hledají nové myšlenky, bývají to lidé, kteří se chopí první příležitosti, aby experimentovali s nově nabytými vědomostmi a zkušenostmi. Nejlépe se učí, když vidí jasné spojitosti, když mají šanci procvičovat a zkoušet si nové postupy. Nejvíce jim vyhovuje, pokud se mohou soustředit na daný praktický problém.

Teoretici ocení racionalitu a logiku. Jsou objektivní a analytičtí. Nejsnáze se učí, když daný probíraný problém je součástí systému, modelu či teorie.

Pokud se sladí styl vzdělávání s jednotlivými, subjektivními styly učení, pak si každý jednatlivec ze vzdělávací aktivity dokáže často odnést víc, než sám předpokládal. V problematice podnikového vzdělávání v oblasti pojišťovnictví je potřeba individuální

¹⁰⁸ VODÁK, J. KUCHARČIKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007str. 90

přístup lektorů k jednotlivým školeným pracovníkům, stejně tak i podnikových manažerů a nadřízených.¹⁰⁹

3.5 Lektoři

V systému vzdělávání je úloha lektora (v oblasti pojišťovnictví více než v jiných oblastech podnikání) velmi důležitá. Pro lektorskou činnost jsou nezbytné osobnostní předpoklady dané osobou, ale také odborné a technologické znalosti. Je nezbytné, aby tento člověk- lektor „uměl učit“ a byl schopen své znalosti a zkušenosti předávat ostatním. Vybudování respektu před školenými je naprostou samozřejmostí.

Dalším nepřehlédnutelným předpokladem úspěšného lektora je velmi vysoká míra sociální inteligence. Jde o schopnost spolehlivě fungovat v mezilidských vztazích, což mimo komunikačních schopností a dovedností představuje také cit pro situaci, empatii, zvládnutí emocí a v neposlední řadě také určité osobní kouzlo.¹¹⁰

Jak osobnost lektora přispívá k pochopení vzdělávání, jako nezaměnitelného nástroje pro dosažení podnikových i osobních cílů školených pracovníků. V tom případě je možnost, že podnik získá vyšší návratnost svých investic do vzdělávání personálu mnohem vyšší.¹¹¹

¹⁰⁹ VODÁK, J. KUCHARČIKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007 str. 90

¹¹⁰ SVATOŠ, V. LEBEDA, P. *Outdoor trénink*. Praha: Grada, 2005, str. 28

¹¹¹ VODÁK, J. a KUCHARČIKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007, str. 101

4 Specifika a specializace pojišťovacích firem

Jak jsem již uvedl výše, je pojišťovnictví specializovaná a specifická oblast finančnictví, jež pomáhá zajišťovat veškeré hodnoty člověka a to včetně zdraví a života, které jsou ohrožovány velkou řadou rizik.

Finanční poradenství se stalo uznávaným a významným oborem v ekonomické oblasti, ale také náročným a zodpovědným povoláním. Úlohou velkých nadnárodních pojišťovacích společností je nezávislé finanční a pojišťovací poradenství. Jejich klienti tak získávají možnost výběru dle vlastních, individuálně nastavených požadavků a potřeb. Volí z velkého množství produktů nabízených na tuzemském finančním a pojišťovacím trhu. Zdarma získávají objektivní a nezávislé poradenství, komplexní přehled a kvalitní doporučení. Jednotlivé nabídky jsou transparentně a jednoduše zpracovány pro snadnou orientaci klienta-neodborníka. Svým zákazníkům pomáhají definovat cíle a přání, analyzují jejich potřeby a navrhnou několik možných variant řešení. Zároveň jsou schopni klientovi prezentovat specifika jednotlivých produktů, včetně upozornění na jejich možná úskalí (vyplývající zejména při sjednávání pojištění).

Z uvedeného vyplývá, že systém školení a postupného proškolení jednotlivých pracovníků nadnárodních pojišťovacích společností je nikdy nekončící proces, který využívá nejen standardních, ale i progresivních metod.

Nelze dělat rozdíl mezi velkou firemní korporací nebo fyzickou osobou, klíčová je spokojenost klienta a maximum poskytovaných služeb.

Profesionální koncept pojištění, efektivní řešení pojistných programů, vyjednávací pozice pojistných sazeb, flexibilní a rychlá správa pojištění, kvalifikovaná a seriózní pomoc při zprostředkování likvidace pojistných událostí, spolehlivá spolupráce se stabilními pojistiteli a v neposlední řadě i sofistikovaná elektronická komunikace s využitím moderního software zaručují klientům nadnárodních pojišťovacích společností poskytování optimálních služeb v jejich prospěch. Tyto společnosti kladou velký důraz na osobní přístup ke každému klientovi.

Právě systematický vzdělávací proces spojený s flexibilitou, uplatňovaný u těchto společností, zaručují klientům kvalitní servis poskytovaných služeb a pojištění u předních pojistitelů.

Komplexní portfolio finančních a pojišťovacích produktů zahrnuje:

- penzijní připojištění
- úvěrové životní pojištění
- investiční životní pojištění
- klasické životní pojištění
- pojištění nemovitostí
- pojištění domácností
- komplexní pojištění vozidel
- pojištění odpovědnosti
- cestovní pojištění

4.1 Spolupráce s klientem

Spolupráce s klientem je základním předpokladem úspěchu každého pracovníka operujícího v oblasti pojišťování. Velmi jednoduše se dá tento systém rozdělit do čtyř, vzájemně souvisejících kroků: kontaktní telefonní rozhovor, informativní schůzka s klientem, nabídková schůzka, servis.

Poradce-pracovník pojišťovací společnosti se telefonicky kontaktuje s klientem a dohodne si s ním první, informativní schůzku. I tento, zdánlivě velmi jednoduchý první kontakt (1. krok) je zapotřebí zahrnout do systému podnikového vzdělávání. K nácviku prvního telefonního rozhovoru s klientem se nejčastěji používají metody:

- intenzivní interaktivní trénink
- simulace
- hraní rolí
- pořízení a vyhodnocení videozáznamů

Školený a školitel si při nácviku mohou vyměňovat role, tak aby školený byl schopen adekvátně reagovat na možné námitky stále ještě „budoucího“ klienta. Z pořízených videozáznamů je možné analyzovat chyby, kterých se školený, často nevědomě, dopouští. Jedná se především o používání nevhodných slovních spojení a obrátů, které v kontextu celého prvního telefonního kontaktu vyznívají negativně.

4.1.2 Informativní schůzka

Na této schůzce pracovník zpracovává s klientem jeho finanční analýzu. V tomto okamžiku zjišťuje informace o přáních a cílech klienta, možnostech pro dosažení těchto cílů, jeho příjmech, pravidelných výdajích, současných finančních závazcích a v neposlední řadě o tom, jaké produkty již dnes klient využívá. Po zpracované finanční analýze pracovník vypracuje finanční plán, který by měl být odpovědí na zjištěná klientova přání a také zahrnovat jeho možnosti.

Z uvedeného je zřejmé, že cílem pracovníka je zjistit pro klienta velmi citlivé údaje, které jsou ale pro profesionální zpracování nabídky nezbytné. V tomto bodě je zapotřebí používat i psychologické postupy a návyky, které si pracovníci osvojí v rámci externího podnikového vzdělávání.

Nejčastěji používané metody školení pro informativní schůzku:

- intenzivní interaktivní trénink
- případové studie
- brainstorming
- workshop
- assessment centre
- simulace
- hraní rolí
- pořízení a vyhodnocení videozáznamů

Zde se jedná i o „obchodní“ dovednosti jednotlivých pracovníků. Úplná a komplexní analýza klienta slouží ke kvalifikovanému vypracování nabídky – finančního plánu, který klientovi předkládáme na nabídkové schůzce.

4.1.3 Nabídková schůzka

Při nabídkové schůzce pracovník předvede klientovi tento finanční plán a podrobně mu vysvětlí veškeré podmínky a náležitosti nabízených produktů. V případě, že je klient

s finančním plánem spokojen, podepíše se všechny patřičné smlouvy a také se splní všechny nezbytné administrativní náležitosti.

V tomto bodě jednotlivých případů nastupují především teoretické znalosti portfolia produktů společnosti. Pracovník musí být schopen na základě analýzy klienta, navrhnout mu optimální řešení jeho finanční situace.

Z uvedeného vyplývá, že nejpodstatnější znalosti pracovník získá při interním podnikovém vzdělávání, často ve spolupráci s externími dodavateli produktů.

Mezi používané metody vzdělávání v tomto případě řadíme především:

- instrukce při výkonu práce (proškolení o jednotlivých produktech)
- přednáška
- consulting
- asistování
- coaching
- mentoring
- pracovní porady
- testování, dotazníky

4.1.4 Servis

„Servis“ v podstatě znamená další schůzku s klientem, která musí následovat po uzavření předmětných smluv. Z tohoto důvodu je zřejmé, že je v podstatě nezbytná a i pro další práci s klientem velmi podstatná. Klient nesmí získat pocit, že po uzavření smluv přestal pro pracovníka – finančního poradce „existovat“. Právě na této následné schůzce poradce zkontroluje, zda všechny jím navržené a uzavřené smlouvy byly do důsledku partnerskými firmami (jednotlivými pojišťovnami) akceptovány a splněny a také, zda všechny problémy, které se mohou vyskytnout, jsou adekvátně řešeny.

Dalším, neméně důležitým faktorem pojmu „servis“ je v tom, že poradce svého klienta pravidelně informuje o novinkách na trhu, které by ho mohly zajímat ale také obráceně - klient se na „svého“ poradce může kdykoliv obrátit o radu a pomoc. Jedná se především o pravidelný telefonní kontakt, a stejně jako u prvního telefonního kontaktu i zde je třeba

održovat pravidla, která jsme získali na školení. Tímto způsobem se mezi nimi vytváří vztah a poradce si takto buduje svoji stálou klientelu.

4.2 Kariérní řád

V nadnárodních pojišťovacích společnostech bývá uplatňováno několik stupňů kariéry (postup), kterých může pracovník-poradce dosáhnout. Vzhledem ke značnému územnímu dosahu nadnárodních firem je členění kariérního postupu nejen podle zkušeností jednotlivých pracovníků ale i podle oblastí a regionů.

Postup při přijetí a zapracování

Každý, kdo má zájem pracovat v oblasti pojišťovnictví, musí absolvovat osobní přijímací pohovor, na kterém si obě strany vyjasní veškeré informace.

Cílem tohoto pohovoru je kladné rozhodnutí o spolupráci ze strany jak uchazeče, tak i personalistův zájem o spolupráci. Pokud je zájemce o práci finančního poradce přijat, účastní se vstupního školení. Po tomto základním proškolení následuje test, který uchazeč musí splnit na požadovaný limit.

Finanční trh a jeho produkty procházejí téměř každodenní změnou, a proto je vzdělávání v oblasti pojišťování zdánlivě nikdy nekončící proces, který se dělí na několik výkonnostních úrovní.

Pracovní pozice v pojišťovacích společnostech

Dělení pozic ve společnostech, které podnikají na poli pojištění:

- **Poradce - reprezentant** - nový spolupracovník se učí základním postupům a pravidlům práce a v neposlední řadě získává své první zkušenosti s klienty.

- **Finanční poradce - reprezentant** – pracovník rozšiřuje své odborné znalosti hlavně o jednotlivých produktech. Většinou náplň jeho práce spočívá především v kontaktu s klienty. Navíc je již natolik zkušený, že si začíná budovat svůj vlastní tým spolupracovníků.
- **Skupinový vedoucí** – jedná se o první manažerskou pozici. Zde má pracovník na starosti nejen práci s klienty, ale v neposlední řadě i svůj vlastní tým, o který se musí starat, školit ho a poskytovat mu zázemí a servis. Práce s klienty ale stále zůstává jeho prioritou.
- **Oblastní vedoucí** – na této pozici už pracovník nevěnuje tolik času klientům (i když dobrý a zodpovědný vedoucí se práce s klienty nevzdává a to především pro ožívování vlastní zkušeností s produkty) ale má hlavně na starosti početný tým, a to nejen svůj, ale i týmy svých přímých podřízených pracovníků, kterým se musí věnovat. Zhruba polovina času oblastního vedoucího je vyplněna prací s klienty.
- **Skupinový ředitel** – na těchto pozicích má již pracovník velmi rozvinutou strukturu týmu, pomáhá rozšiřovat týmy jednotlivých členů týmu vlastního. Práce s klienty zabírá asi tak čtvrtinu času spolupracovníka, ale stále patří k prioritám.
- **Regionální ředitel** – jedná se vyloženě o manažerskou pozici, pracovník na této úrovni má na starosti především rozvíjení všech schopností svých podřízených, proškoluje nové pracovníky, zajišťuje chod jednotlivých týmů a kanceláří. Mívá i na starosti organizování jednotlivých školení.
- **Krajský (republikový) ředitel** - na této pozici se pracovník již výhradně věnuje pouze zdokonalování a rozvíjení struktury společnosti na daném území, vylepšování systémů práce, vzdělávacího systému a stává součástí vedení společnosti pro celou republiku

Každý pracovník – poradce vstupuje do dané pojišťovací společnosti vždy na nejnižší pozici – kariérní stupeň a postupně, jak získává zkušenosti, se propracovává výš. Nikdy není vypsáno výběrové řízení na obsazení pozice skupinového nebo regionálního ředitele, každý poradce, i na těch nejvyšších pozicích, si musel projít všemi předcházejícími.

5 Nástroje pro ověřování kvality a efektivity vzdělávacího systému

Aby bylo vzdělávání kvalitní a efektivní, je nezbytně nutná zpětná vazba, tzn. vyhodnocování vzdělávacího procesu jako celku. Jak jsem již uvedl výše, k tomuto procesu slouží tyto nástroje:

- Míra osvojení znalostí a dovedností
- Míra uplatnění vzdělávání v praxi, změna pracovního chování

- Hodnocení nástrojů vzdělávání
- Zpětná vazba účastníků vzdělávání

5.1 Vyhodnocování systému vzdělávání

Tento proces je také nazýván procesem měření efektivity vzdělávacího systému, a jsme schopni tímto nástrojem určit, zda vzdělávací cyklus byl úspěšný a zda byly naplněny dané vzdělávací cíle. Výsledky vyhodnocování jsou také zdrojem informací a podklady pro organizování dalšího vzdělávání již proškolených pracovníků, tak i pro zařazení změn do stávajícího systému. Tímto procesem se můžeme včas vyvarovat opakování neefektivních postupů a metod při vzdělávání pracovníků.¹¹²

Hodnocení provádíme především v těchto oblastech:¹¹³

- Oblast plánování – zda byly správně a účelně stanoveny cíle vzdělávání
- Vedení vzdělávání – zde se především hodnotí příprava a organizace celého vzdělávacího procesu, jak vhodné byly zvolené metody vzdělávání a v neposlední řadě také porovnání vstupů a výstupů (cena oproti výkonu proškolených pracovníků)
- Reakce jednotlivých účastníků – jak samotní školení daný vzdělávací program hodnotí
- Výsledky – jak daný vzdělávací program ovlivnil výkonnost jak jednotlivců, tak i celé organizace

Podle Vodáka jsou hlavní výhody vyhodnocování celého vzdělávacího systému v následujících oblastech:¹¹⁴

- Positivní vliv na efektivitu daného podnikání
- Zvyšování zodpovědnosti jednotlivých účastníků
- Zvyšování výkonnosti jednotlivých účastníků vzdělávání
- Stanovení oblastí, kde bylo efektivnější vynaložení prostředků

A jak jsem již uvedl v předcházejícím textu, má vyhodnocování vzdělávání i své nevýhody, opět dle Vodáka:¹¹⁵

¹¹² VODÁK, J. KUCHARČIKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007, str. 109

¹¹³ VODÁK, J. KUCHARČIKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007, str. 109

¹¹⁴ VODÁK, J. KUCHARČIKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007, str. 110-111

¹¹⁵ VODÁK, J. KUCHARČIKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007, str. 110-111

- Vysoké nároky na získání potřebných informací
- Subjektivní posuzování výsledků
- Dodatečné náklady – čas, finanční prostředky, úsilí

Této problematice (vyhodnocování vzdělávání) jak uvádí ve své knize Horník, se nevěnuje dostatečná pozornost nejen v české odborné literatuře, ale ani v literatuře zahraniční. Toto se pochopitelně odráží i v praxi, a z tohoto důvodu chybí v systému vzdělávání zpětná vazba.¹¹⁶ Především společnosti podnikající v oblasti pojišťovnictví by pro své „žáky“ zpětnou vazbu jistě využily, a tím se vyvarovaly opakování chyb, mohly by pro vzdělávání svých zaměstnanců využít nové, progresivnější metody. Stejně tak jak se dennodenně mění nabídka nabízených produktů, i v oblasti vzdělávání je nutné držet určitý standard úrovně a pro tento účel mnohem více využívat i jiné metody vzdělávání.

5.2 Vyhodnocování – problematika

Jak uvádí Mužík působení jakékoliv vzdělávací akce je vždy zpožděno – z toho vyplývá i problém s měřením efektivity. Účinky vzdělávacího programu se vždy projeví později, a tudíž nastupuje do výsledků i působení jiných vlivů a proto není možné jednoznačně určit podíl vzdělávání na splnění daných cílů společnosti.

Provádí se dva základní druhy měření efektivity – tzn. měření spokojenosti a měření vlivu vzdělávání na výkon. Měření spokojenosti – subjektivní dojmy jednotlivých účastníků.

I v případě, že jsou školení účastníci s daným vzdělávacím programem spokojeni, ve svém výsledku nemusí být účinek takového vzdělávání efektivní. A naopak, vzdělávací program, který nebyl ze strany účastníků hodnocen kladně, přinese pro danou společnost lepší výkony jednotlivých zaměstnanců.¹¹⁷

5.3 Vyhodnocování – realizace

¹¹⁶ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007, str. 176 – 177

¹¹⁷ MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika*. Praha: Codex Bohemia. 1998, str. 143.

Pro úspěšné vyhodnocování vzdělávacích programů je zapotřebí dodržovat následující postup – podle Tureckiové.¹¹⁸

- a) Stanovení účelu vyhodnocení
- b) Kritéria a standardy vyhodnocení
- c) Nástroje pro sběr dat
- d) Sbíráání dat
- e) Analýza údajů, které jsme získali
- f) Zpracování zprávy – výsledky vyhodnocování
- g) Zpětná vazba – úpravy v podnikovém vzdělávání, monitoring systému

5.3.1 Kritéria vyhodnocování

Stanovená kritéria hodnocení vzdělávacího procesu by měla být připravena již ve fázi plánování vzdělávání a také musí odpovídat tomu, co potřebujeme hodnocením zjistit.

Kritéria hodnocení dělíme do dvou základních skupin:

- Vnitřní – subjektivní hodnocení účastníků
- Vnější – hodnota výkonu, zvýšení objemu, efektivity, atd.

Pokud zjistíme – po zhodnocení vnějšími kritérii – že dané cíle se nenaplnily – ve výsledku vzdělávací program nebyl efektivní, je vhodné, za použití hodnocení dle vnitřních kritérií, odhalit v čem spočívá příčina tohoto neúspěchu a při přípravě dalšího vzdělávacího procesu se můžeme těchto chyb vyvarovat.

5.3.2 Vyhodnocování - modely

V odborné literatuře – zdroj Vodák a Kucharčíková jsou nejčastěji uváděny modely hodnocení podle:¹¹⁹

- c) Simmondse - tři úrovně:
 - 1) Interní validace
 - 2) Externí validace
 - 3) Evaluace
- d) Hamblina – pětiúrovňový systém:
 - 1) Reakce

¹¹⁸ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004, str. 105

¹¹⁹ VODÁK, J. KUCARČIKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007, str. 122

- 2) Hodnocení poznatků
- 3) Hodnocení pracovního chování
- 4) Úroveň organizační jednotky
- 5) Konečná hodnota

Na základě těchto hodnocení stanovuje podnik svoji úspěšnost a efektivitu.

5.3.3 Vyhodnocování- metody

Existuje spousta metod, které slouží pro vyhodnocování vzdělávacího programu. Výběr vhodné metody je ovlivněn mnoha faktory:

- Časová náročnost
- Pro jaký subjekt je vyhodnocování určeno
- Objekt vyhodnocování
- Úroveň lektorů
- Cíle vzdělávacích aktivit
- Počet účastníků vzdělávání a jejich skladba

Jednotlivé metody vyhodnocování se od sebe pochopitelně liší, a to jak svojí kvalitativní, tak i kvantitativní mírou, vhodností pro daný vzdělávací program. Pro výběr nevhodnější metody vyhodnocování platí následující věta:¹²⁰

„Čím přísnější budou požadavky na vyhodnocování, tím více času a úsilí bude stát získání jasného východiska vyhodnocování výkonnosti.“

5.3.4 Metody vyhodnocování - dělení

Nejčastější členění vyhodnocovacích metod je z hlediska časového horizontu:

- Krátkodobý horizont – bezprostředně po ukončení vzdělávacího programu
- Dlouhodobý horizont – určitý časový odstup od ukončení vzdělávacího programu Další možností členění hodnotících metod je podle hodnotícího subjektu:
- Samotní účastníci vzdělávacího programu
- Pozorovatel (osoba „zvenčí“)

¹²⁰ VODÁK, J. KUCHARČIKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007, str. 142

Pokud zkombinujeme časový horizont a subjekt hodnocení, vznikne nám následující

Obrázek č.3 časový horizont zdroj:HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha:Grada, 2007, s. 178

Z uvedeného vyplývá, že vyhodnocovací proces je sice časově, finančně i subjektivně náročný, ale ve svých důsledcích je pro dobou funkci vzdělávacího programu nezbytný. Toto tvrzení platí především pro společnosti pracující v oblasti pojišťovnictví, protože jejich základní výrobní prostředek je lidský potenciál a v případě, že vzdělávání jednotlivých zaměstnanců nebude přiměřeně efektivní, nebude efektivní ani celá společnost.

V těchto společnostech patří vzdělávání zaměstnanců a soustavná a systematická práce se zaměstnanci mezi nejdůležitější faktory ovlivňující úspěšnost společnosti.

		Horizont hodnocení	
		krátkodobý	dlouhodobý
Hodnocení	subjektivní (hodnotí sám účastník)	Hodnocení spokojenosti Dopis sobě a lektorovi	Autofeedback Rozvojový plán (část) 360° zpětná vazba (sebehodnocení)
	objektivní (hodnotí pozorovatel)	Test-retest, případová studie, mystery shopping, AC/DC	Rozvojový plán (část), hodnocení nadřízeným, mystery shopping, 360° zpětná vazba (hodnocení druhými), trend výsledků, benchmarking, MBO, BSC

¹²¹ **Pramen:** HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007, str. 178

6. TEORIE VZDĚLÁVÁNÍ

V pedagogice bylo v průběhu jejího vývoje vytvořeno a v současné době existuje velké množství různých teorií vzdělávání. Jejich obsahem jsou zpravidla úvahy o cílech vzdělávání, role učitelů, postavení žáků nebo studentů, obsah učiva jednotlivých vyučovacích předmětů nebo úvahy o sociokulturním významu vzdělávání. Teorie vzdělávání mají svůj základ v představě, kterou si o realitě vzdělávání vytvořil její tvůrce. Systematizace teorií se liší spolu s autory. Obecně v těchto teoriích najdeme analýzu problému soudobého vzdělávání a návrhy jeho změn.¹²²

¹²² BERTRAND, Y. *Soudobé teorie vzdělávání*. Praha: Portál, 1998, str. 11

6.1 Klasifikace teorií vzdělávání

Klasifikace teorií vzdělávání je potřebná pro snazší orientaci, pochopení jejich východisek a představ o možných změnách ve výchově. Struktury jednotlivých teorií se od sebe liší a odlišné jsou i zdroje, ze kterých vycházejí. Proto je nutné jejich rozdělení do skupin. Navrhovaná klasifikace zahrnuje sedm kategorií:¹²³

- Spiritualistické
- Personalistické
- Kognitivně psychologické
- Technologické
- Sociokognitivní
- Sociální
- Akademické

7 ZÁVĚR, SHRNU TÍ

Cílem této bakalářské práce bylo charakterizovat systém podnikového vzdělávání v oblasti pojišťovnictví ve velké nadnárodní společnosti, definovat vyhodnocovací proces a jeho metody a vymežit systém podnikového vzdělávání a charakterizovat nástroje ověřování jeho kvality a efektivity.

Soustředil jsem se na podrobné popsání vhodných i méně vhodných metod vzdělávání, které je pro tento skutečně specifický obor podnikání možné použít a které jsou v současné době ve společnostech podnikajících v oblasti pojišťování používány. V bakalářské práci jsem

¹²³ BERTRAND, Y. *Soudobé teorie vzdělávání*. Praha: Portál, 1998, str. 13

podrobně uvedl dle mého názoru všechna kritéria, která slouží ke stanovení vhodnosti toho kterého vzdělávacího programu pro určitou a konkrétní situaci.

Pro stanovení efektivity vzdělávacích programů jsem podrobně popsal jednotlivé metody hodnocení, které je vhodné ve velkých pojišťovacích společnostech použít, a také využití výsledků hodnocení v praxi – definování tzv. „zpětné vazby“ a její vliv na plánování vzdělávání i volbu nejvhodnější metody vzdělávání pro školenou oblast práce. Pokud se budou v těchto společnostech důsledně uplatňovat získané výsledky vyhodnocovacího procesu, je možné s určitostí tvrdit, že dojde nejen ke zkvalitnění vzdělávacích programů, ale společnosti zvýší svoji efektivitu, protože výrobním nástrojem těchto společností není stroj, ale velmi rozmanitý lidský potenciál.

Systém podnikového vzdělávání je charakterizován jako specifický příklad pedagogické praxe, který se na jedné straně odvozuje z moderních pedagogických a andragogických teorií, na druhé straně musí být zohledněny i marketingové a manažerské potřeby pojišťovací společnosti. Tyto potřeby jsou v popisované oblasti podnikání specifické, z čehož vyplývá, že i zvolený vzdělávací proces musí být specifický.

Myslím si, že tato bakalářská práce naplňuje dané cíle a že jsem se v této práci soustředil jak na všeobecné aspekty podnikového vzdělávání, tak i na specifické aspekty podnikového vzdělávání v oblasti pojišťovnictví.

POUŽITÁ LITERATURA

1. VODÁK, J a KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.
2. ARMSTRONG, M. A.: *Personální management*. Grada Publishing, Praha 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5
3. KOUBEK, J.: *Personální práce v malých podnicích*. Praha, Grada 1996. 248 s. ISBN 80-247-0602-4
4. KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů- Základy moderní personalistiky*. Praha, Management Press 1997. 399 s. ISBN 80-7261-033-3

5. SVATOŠ, V. – LEBEDA, P.: *Outdoor trénink*. Grada Publishing, Praha 2005. 192 s. ISBN 80-247-0318-1
6. PPAŽSKÁ, L.; Jindra, J. et al.: *Obchodní podnikání: retail management*, 2002, s. 552, ISBN 80-7261-059-7
7. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6
8. HRONÍK, F: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků* , Grada Publishing, Praha 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8
9. MUŽÍK J. *Andragogická didaktika*, Codex Bohemia 1998, 272 s. ISBN 80-85963-52-3.
10. MUŽÍK J. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých* Plzeň, Fraus, 2005, 202 s. ISBN 80-7238-220-9
11. ZLÁMAL, Jiří. *Didaktika profesního vzdělávání v širším pedagogickém kontextu*: (monografie). Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. 208 s. ISBN 978-80-86723-79-2.
12. KLEIBL J a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1 Praha: C.H. Beck, 2001. xv, 264 s. ISBN 80-7179-389-2
13. ARMSTRONG M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407.
14. MUŽÍK J. *Edukace řídicích dovedností*. Praha: ASPI, 2008, 148 s. ISBN 978-80-7357-341-6.
15. BELCOURT, M., WRIGHT, P.C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada, 1998, 243 s. ISBN 80-7169-459-2.
16. BUCKLEY, R., CAPLE, J. *Trénink a školení*. Brno: Computer Press, 2004, 288 s. ISBN 80-251-0358-7.
17. KUBR, M., PROKOPENKO, J. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996, 631 s. ISBN 80-7169-250-6.
18. BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. 162 s. Management studium. ISBN 978-80-86851-68-6
19. HLADÍLEK, Miroslav. *Kapitoly z obecné didaktiky a didaktiky vzdělávání dospělých*. Vyd. 2., přeprac. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. 186 s. ISBN 978-80-86723-75-4.
20. DEÁK, P., EGER, L., MUŽÍK, J., RYMEŠ, M. *Kvalita a image manažerských škol*. Praha: ASPI – Wolters-Kluwer, 2005, 141 s. ISBN 80-7357-090-4.

21. 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.
22. ŘEZÁČ, František. *Pojišťovnictví*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2011. 110 s. Učební texty vysokých škol. ISBN 978-80-214-4242-9
23. MUŽÍK, Jaroslav. *Řízení vzdělávacího procesu: andragogická didaktika*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. 323 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-581-6.
24. BERTRAND, Yves. *Soudobé teorie vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Portál, 1998. 247 s. Studium. ISBN 80-7178-216-5

Internetové zdroje

3. Česká kancelář pojistitelů [online]. 2012 [cit 19.3.2013]. Dostupný z WWW: <<http://www.bezpojisteni.cz/legislativa>>
4. Broker team a.s. ČR [online]. 2012 [cit 26.2.2013]. Článek dostupný z WWW: <<http://www.brokertam.cz/index.php/historie>>