

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

**Ivana Dvořáková**

**Projekt vzdělávací akce pro interní školitele**

**Komerční pojišťovny, a. s.**

**Project of educational action for internal trainers of**

**Komerční pojišťovna, a.s.**

Bakalářská diplomová práce

Vedoucí práce: PhDr. Miroslava Dvořáková, Ph.D.

Olomouc 2014

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

V Olomouci dne 31. 3. 2014

.....

vlastnoruční podpis

## Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní PhDr. Miroslavě Dvořákové, Ph.D. za konzultace, trpělivost a velmi užitečné a podnětné rady, které mi při tvorbě bakalářské práce poskytovala.

Také bych ráda poděkovala paní Gabriele Trojanové z Komerční pojišťovny, a. s. za vstřícný přístup a poskytnuté informace a interní zdroje.

## OBSAH

Úvod .....	7
1. Terminologické ukotvení základních pojmů .....	9
1.1 Vzdělání, vzdělávání, odborné vzdělávání .....	9
1.2 Celoživotní vzdělávání .....	10
1.3 Firemní vzdělávání .....	12
1.3.1 Systematické firemní vzdělávání .....	13
1.3.2 Úkoly firemního vzdělávání .....	15
1.4 Vzdělavatel dospělých .....	16
1.4.1 Lektor – školitel - vzdělavatel dospělých .....	16
1.4.2 Pojem lektor .....	17
1.4.3 Kvalifikace lektora .....	18
1.4.4 Role lektora .....	20
1.4.5 Kompetence lektora .....	21
2. Projektování vzdělávací akce .....	25
2.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb .....	25
2.1.1 Způsoby analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb .....	26
2.1.2 Postup tvorby kompetenčního modelu .....	28
2.2 Interpretace výsledků analýzy .....	29
2.2.1 Cíle vzdělávací akce .....	29
2.2.2 Určení profilu účastníka a profilu absolventa .....	30
2.2.3 Určení obsahu VA – proces didaktické transformace .....	31
2.3 Výběr didaktických forem, metod a technik vzdělávání .....	31
2.3.1 Didaktické formy .....	31
2.3.2 Didaktické metody .....	32
2.3.3 Speciální didaktické techniky (postupy) .....	34
2.3.4 Materiální didaktické prostředky .....	34
2.4 Přehled lektorů .....	35
2.5 Organizační zabezpečení vzdělávacího projektu .....	35

2.6	Evaluace projektu vzdělávací akce .....	35
3.	Projekt vzdělávací akce pro interní školitele Komerční pojišťovny, a.s. ....	37
3.1	Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb pro interní školitele .....	37
3.1.1	Popis vnitřního prostředí Komerční pojišťovny, a.s.....	38
3.1.2	Popis činností interního školitele .....	39
3.1.3	Kompetenční model pro interního školitele KP .....	40
3.2	Interpretace výsledků analýzy .....	45
3.2.1	Cíle projektu VA pro pozici interní školitel KP .....	45
3.2.2	Určení profilu účastníka .....	46
3.2.3	Určení profilu absolventa.....	47
3.2.4	Určení obsahu projektu VA - proces didaktické transformace .....	47
3.3	Výběr didaktických forem, metod a technik .....	50
3.4	Organizační a finanční zajištění vzdělávací akce .....	51
3.5	Evaluace projektu vzdělávací akce .....	51
Závěr	.....	53
Seznam použité literatury a ostatních zdrojů.....		54

## **SEZNAM ZKRATEK**

**KP** Komerční pojišťovna, a.s.

**KB** Komerční banka, a.s.

**SG** Société Générale

**FS KB** Finanční skupina KB

**FS SG** Finanční skupina SG

**HR** human resources – lidské zdroje

**KP** Komerční poštovna, a.s.

**NSK** Národní soustava kvalifikací

**NSP** Národní soustava povolání

**VA** vzdělávací akce

## ÚVOD

Komerční pojišťovna, a.s., pro kterou v této bakalářské práci sestavuji projekt vzdělávací akce, je univerzální pojišťovnou, zaměřující se na poskytování služeb zejména v oblasti životního pojištění a neživotního pojištění nejen v České republice, ale na základě jednotné licence i v rámci celé EU. V roce 2001 postupně začala implementovat změny svých aktivit převzetím bankopojistného obchodního modelu SG, který je dnes již plně implementován a produkty KP nyní nabízejí a prodávají obchodní sítě společností spadajících do skupiny SG, ale i stále se rozšiřující síť externích partnerů z řad pojišťovacích zprostředkovatelů, se kterými KP úzce spolupracuje od roku 2009.<sup>1</sup>

Moje profesní působení v Komerční pojišťovně se datuje od počátku roku 2008, a proto jsem měla možnost výše uvedené změny na poli implementace nových produktů, nových informačních systémů, ale i změny související s rozšiřováním portfolia externích partnerů i vzdělávání jejich pracovníků sledovat přímo při zrodu, utváření a uvádění do praktických podmínek KP. Podle Armstronga právě změna způsobuje v dnešním ekonomickém prostředí největší problém. Je pak na konkrétních firmách, jakým způsobem jsou schopny jí čelit, jakým způsobem jsou ochotny se jí přizpůsobovat a co je nejdůležitější, jakým způsobem změnu přijímat. Firmy tedy musí mít schopnost skrze své pracovníky rychle a soustavně se učit a rychleji a pokojněji strategické změny akceptovat.<sup>2</sup> Na základě těchto východisek vyvstaly neustále se zvyšující nároky na pracovní pozici interního školitele KP, na jeho vědomosti, zkušenosti i praktické dovednosti, které musí v oblasti přípravy, vedení a vyhodnocování vzdělávacích akcí u interních pracovníků KP i u externích zprostředkovatelů dnes a denně uplatňovat.

Významným krokem k zajištění výše uvedených úkolů interního školitele KP je volba správných a rozvíjejících vzdělávacích aktivit. K tomu je nutné respektovat požadavky na efektivní vzdělávací projekt, který lidi stimuluje k učení, rozvíjí v nich schopnost sebeutváření se. K těmto požadavkům patří komplexní zaměření projektu vzdělávací akce v oblasti rozvoje vědomostí a dovedností v určité oblasti, výuka by měla probíhat interaktivní formou a účast na vzdělávací aktivitě musí být dobrovolná.<sup>3</sup>

Na základě výše uvedených skutečností a vlastního zájmu mít možnost v roli interního školitele KP na poli vzdělávání jejich pracovníků i externích partnerů v budoucnu působit, a tak pozitivně tuto oblast ovlivnit, jsem si za téma své bakalářské diplomové práce zcela záměrně vybrala projekt vzdělávací akce pro interní školitele této konkrét-

---

<sup>1</sup> Interní materiály KP (Výroční zpráva 2012).

<sup>2</sup> AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 45.

<sup>3</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. s. 364.

ní pojišťovny, jejíž prostředí jako zaměstnanec poměrně dobře znám. Protože se projekt vzdělávací akce odvíjí od strategických záměrů KP, její vize a obchodní strategie, pokládám za důležité stručně popsat její historii, společenskou funkci a strategické záměry.

Cílem předkládané práce je vytvořit funkční projekt vzdělávací akce pro interní školitele Komerční pojišťovny, a.s.

V její úvodní části vysvětluji základní pojmy v oblasti vzdělávání, celoživotního vzdělávání, vzdělávání dospělých, firemního vzdělávání a charakterizovat pracovní pozici školitele – lektora. Další část práce se zabývá terminologickým vymezením projektování vzdělávací akce, jejích jednotlivých kroků. Tyto dvě teoretické kapitoly vyústí do závěrečné třetí, kterou tvoří konkrétní projekt vzdělávací akce pro interní školitele KP.

S přihlédnutím ke skutečnosti, že tento konkrétní projekt vzdělávací akce je koncipován pro reálné firemní prostředí KP a je tedy bezprostředně spjat s jejími vnitřními předpisy, normami a instrukcemi, není jeho součástí organizační a finanční zabezpečení, lektorské obsazení ani závěrečná evaluace celého projektu. Avšak je sestaven tak, aby po dokončení těchto čtyř fází byl odborem HR Komerční pojišťovny, a.s. prakticky realizovatelný.



# 1. TERMINOLOGICKÉ UKOTVENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

V úvodu mé bakalářské práce považuji za nutné vymezit následující pojmy: vzdělání, vzdělávání, odborné vzdělávání celoživotní vzdělávání, vzdělávání dospělých, další vzdělávání, další profesní vzdělávání a firemní vzdělávání a rozvoj, vzdělavatel dospělých, školitel, lektor.

Tyto pojmy budu ve své práci opakovaně uvádět, a protože jsou v odborné literatuře vymezovány různými způsoby a v různých souvislostech, je nutné je popsat a vysvětlit, jak budou v této práci používány.

## 1.1 Vzdělání, vzdělávání, odborné vzdělávání

Palán definuje **vzdělání** jednak jako systém vědeckých a technických znalostí, duševních a praktických zdatností, morálních stránek a individuálních zájmů a jednak jako úroveň, kterou účastník dosáhne při procesu vzdělávání. Vzdělání je produktem činností utvářejících osobnost a finálním cílem procesu vzdělávání. Lze jej následně členit podle různých hledisek, nejčastější členění je dle stupňů školské soustavy na základní, střední, vyšší a vysokoškolské nebo k orientaci na profesní kvalifikaci na všeobecné a odborné.<sup>4</sup>

**Vzdělávání** Palán vymezuje jako „proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností a lidských zkušeností, utváření morálních rysů a osobitých zájmů.“<sup>5</sup> Protože je vzdělávání součástí socializace, působí na jedince či skupinu a tím utváří osobnost a individualizaci společenského vědomí. Tento děj je možno ve skutečnosti rozdělit na vzdělávání jako aktivitu lektora/školitele a vzdělávání se jako aktivitu účastníka vzdělávacího procesu.<sup>6</sup>

**Odborné vzdělávání** utváří specifické vědomosti, dovednosti, znalosti a způsoby chování a jednání přímo související s určitou profesí nebo pracovní pozicí. Odborné vzdělávání v sobě zahrnuje jednotnost dvou složek, a to formalizované, jakou je např. vzdělávání v podniku a složky neformalizované v podobě profesní praxe či samostatného učení.<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> PALÁN, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. s. 233.

<sup>5</sup> PALÁN, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. s. 237.

<sup>6</sup> PALÁN, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. s. 237.

<sup>7</sup> MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. s. 23.

## 1.2 Celoživotní vzdělávání

V rámci terminologického ukotvení pojmu **celoživotního vzdělávání** je možné se setkat dále s méně užívanými pojmy, jako jsou rekurentní vzdělávání, kontinuální vzdělávání, permanentní vzdělávání.<sup>8</sup> Ve své práci se budu držet více užívaného pojmu celoživotní vzdělávání. Celoživotní vzdělávání představuje všechny varianty učení organizovaného jak v institucích vzdělávacího systému, tak i mimo něj a tyto možné varianty jsou propojeny v jeden celek (viz tabulka č. 1), který umožňuje variabilitu a migraci mezi vzděláváním, zaměstnáním, umožňující nabývat totožné kvalifikace a kompetence různými způsoby během životní trajektorie.<sup>9</sup>

Tabulka č. 1 Celoživotní vzdělávání<sup>10</sup>

Celoživotní vzdělávání		
Vzdělávání dětí a mládeže	Vzdělávání dospělých	
	Vzdělávání ve školách ZŠ, SŠ, VŠ, VOŠ, VŠ	Další vzdělávání (viz následující tabulka č. 3)

**Vzdělávání dospělých** je jakýmsi subsystémem celoživotního vzdělávání a obsahuje určité dílčí oblasti (viz dále v textu a tabulka č. 2).

Vzdělávání dospělých obsahuje penzum vzdělávacích aktivit, které dospělí jedinci absolvují v rámci formálního a neformálního vzdělávání.<sup>11</sup>

Oblast vzdělávání dospělých můžeme rozdělovat do následujících třech konceptů:<sup>12</sup>

- 1. Formálním vzděláváním**, které obsahuje ty aktivity cílevědomě řízeného procesu, které vedou k rozvoji znalostí a jejich následném praktickém použití v sociálních a pracovních vztazích. Jedná se o záměrně a plánovitě realizovanou aktivitu vzdělávacích institucí jakou je škola prostřednictvím přímého nebo zprostředkovaného působení učitele - lektora na účastníka vzdělávací aktivity a zpětně účastník reaguje a dává tak zpětnou vazbu vyučujícímu. Funkce, cíle, obsahy, organizace a evaluace tohoto typu vzdělávání jsou legislativně upraveny.
- 2. Neformální vzdělávání** probíhá mimo okruh formálního vzdělávání a realizuje se formou kurzů či seminářů. Účastní se ho různé skupiny osob a je zajišťováno různými institucemi, které se pohybují na trhu práce. Jejich výhodou je, že jsou schopny flexibilně reagovat na vzdělávací potřeby účastníků vzdělávání. Tato forma

<sup>8</sup> PALÁN, Z., LANGER, T. *Základy andragogiky*. Praha: UJAK, 2008. s. 101.

<sup>9</sup> PALÁN, Z. *Lidské zdroje výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. s. 28.

<sup>10</sup> PALÁN, Z., LANGER, T. *Základy andragogiky*. Praha: UJAK, 2008. s. 95.

<sup>11</sup> PRŮCHA, J., VETEŠKA, J. *Andragogický slovník*. Praha: Grada, 2012. s. 275.

<sup>12</sup> VETEŠKA, J., a kol. *Nové paradigma v kurikulu vzdělávání dospělých*. Praha: EDUCA Service, 2009. s. 17-18.

vzdělávání je cíleně zaměřena na získávání vědomostí, dovedností, zkušeností a kompetencí, které jedinci zlepšují uplatnění v pracovním i společenském životě.

- 3. Informální vzdělávání (učení)** představuje proces, kterým se vědomosti, dovednosti nabývají z každodenních zkušeností a kontaktů, čili v rodině, v práci, ve volném čase. Od předchozích dvou konceptů se **výrazně liší** svojí nesystematičností, neorganizovaností a tím, že se neodehrává prostřednictvím konkrétní instituce. Obsahuje také sebevzdělávání, jehož specifikum je absence vzdělavatele. Vzdělávaný jedinec tedy nemá možnost zpětné vazby s vyučujícím.

**Do výše uvedených konceptů formálního a neformálního vzdělávání začleňuji vzdělavatele tedy lektora/školitele v následujícím textu.**

**Lektor jako vzdělavatel ve formálním školském vzdělávání** působí jako pedagog, učitel. V tomto systému vzdělávání má lektor za úkol respektovat legislativní pravidla týkající se obsahů, cílů, organizačních forem a způsobů hodnocení účastníků vzdělávání a dle svého dosaženého stupně vzdělání se pohybuje na různých stupních vzdělávací soustavy, které na sebe logicky navazují. Na základě absolvování příslušného stupně formálního vzdělávání a na základě hodnocení vzdělavatelem získávají jeho účastníci potvrzení ve formě osvědčení, vysvědčení diplomu či certifikátu.<sup>13</sup>

**Lektor jako vzdělavatel v neformálním vzdělávání** naproti tomu realizuje vzdělávací aktivitu v kurzech, seminářích, krátkodobých školeních, přednáškách a většinou v prostorách zaměstnavatelů, soukromých, nestátních institucích, firem, ale i školách mimo systém formálního vzdělávání.<sup>14</sup> Důležité je podotknout, že podmínkou realizace tohoto druhu vzdělávací aktivity v neformálním vzdělávání je vedení vzdělávací akce odborníkem nejlépe s andragogickým vzděláním, který je v tomto systému v roli školitele, lektora, trenéra, tutora, mentora, supervizora, facilitátora či mediátora<sup>15</sup>, a to ve smyslu charakteristiky těchto rolí, kterou uvádím následně v kapitole 1.4.4.

**Další vzdělávání jako subsystém vzdělávání dospělých** se realizuje po dosažení určitého stupně formálního – školního vzdělání nebo po završení aktivit ve vzdělávacím systému, či po prvním vstupu na pracovní trh.<sup>16</sup> Další vzdělávání je definováno na bázi institucí, takže klíčový je jeho poskytovatel a nebere se zřetel na věk studujícího ani formu vzdělávání.<sup>17</sup>

---

<sup>13</sup> PALÁN, Z., LANGER, T. *Základy andragogiky*. Praha: UJAK, 2008. s. 101.

<sup>14</sup> PALÁN, Z., LANGER, T. *Základy andragogiky*. Praha: UJAK, 2008. s. 101.

<sup>15</sup> PRŮCHA, J., VETEŠKA, J. *Andragogický slovník*. Praha: Grada, 2012. s. 181.

<sup>16</sup> PRŮCHA, J., VETEŠKA, J. *Andragogický slovník*. Praha: Grada, 2012. s. 64.

<sup>17</sup> MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. s. 25.

Tabulka č. 2 Další vzdělávání<sup>18</sup>

Další vzdělávání		
<b>(DALŠÍ) PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ</b> (obsahující i firemní vzdělávání)	zájmové (sociokulturní) vzdělávání	občanské vzdělávání
kvalifikační		
rekvalifikační		
normativní		

Na základě tabulky č. 1 a 2 zařazují vzdělávání pro interního lektora do segmentu dalšího profesního vzdělávání, které může být realizováno jako kvalifikační či rekvalifikační.

**Profesní vzdělávání** představuje veškerou přípravu na povolání, a to jak ve školách v rámci odborného vzdělání a přípravy, tak i v rámci vzdělávání dospělých, které je obsahově spjaté s výkonem povolání. Je realizováno prostřednictvím odborných učilišť, středních odborných škol, vyšších odborných škol, doškolovacích, přeškolovacích a rekvalifikačních programů, v institucích vzdělávání dospělých a podnikovým vzděláváním.<sup>19</sup>

**Další profesní vzdělávání** je součástí dalšího vzdělávání a současně je součástí profesního vzdělávání. Zahrnuje všechny formy profesního a odborného vzdělávání během aktivního pracovního života, po ukončení odborného vzdělání a přípravy na povolání v rámci školského systému.<sup>20</sup>

Protože se ve své práci budu zabývat vzdělávacím projektem pro interního školitele, který své aktivity realizuje ve firmě, zajímá mne blíže právě tato oblast, kterou v následující kapitole přiblížím.

### 1.3 Firemní vzdělávání

V rámci terminologického ukotvení základních pojmů této práce je možné se v praxi setkat jak s termínem firemní vzdělávání, tak i podnikové vzdělávání a tyto dva názvy budu tedy používat synonymně.

Jak je patrné z tabulky č. 2 je firemní nebo také podnikové vzdělávání součástí profesního, resp. dalšího profesního vzdělávání a představuje vzdělávací aktivitu realizovanou firmou.

<sup>18</sup> PALÁN, Z., LANGER, T. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2008. s. 95.

<sup>19</sup> PALÁN, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. s. 173.

<sup>20</sup> PALÁN, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. s. 36.

Každá firma, aby mohla zabezpečovat uspokojení svých současných i budoucích potřeb, záměrů a cílů, musí vytvářet politiky a programy vzdělávání a tím zajišťovat optimální portfolio kvalifikovaných, vzdělaných a schopných lidí. „Firemní vzdělávání je hledání a následné odstraňování rozdílu mezi tím, *co je*, a tím, *co je žádoucí*“.<sup>21</sup> Na tomto místě je třeba dále zmínit Armstronga, který rozlišuje v rámci firemního prostředí mezi pojmy vzdělávání, rozvoj a výcvik.

Rozvojem Armstrong označuje vývojový proces, který má vzestupnou tendenci postupu ze současného stavu znalostí a schopností ke stavu budoucímu, který vyžaduje vyšší úroveň dovedností, znalostí a schopností. Programy rozvoje se zaměřují zejména na plánování osobního rozvoje a plánované učení ze zkušenosti formou „podnikové univerzity“, „outdoor learningu“, což označuje učení se hrou nebo pohybovými aktivitami.<sup>22</sup>

Výcvik je realizován systematickými a plánovitými vzdělávacími aktivitami, které podporují učení. Tento proces obsahuje formální aktivity, které poskytují znalosti a umožňují osobám nabývat dovedností za účelem uspokojivého vykonávání pracovních úkolů.<sup>23</sup>

Firemní vzdělávání zahrnuje změnu pracovního chování, úrovně znalostí, dovedností a motivace pracovníků, kterou se eliminuje nesoulad mezi jejich subjektivní kvalifikací a požadavky na ně kladenými, tedy kvalifikací objektivní. Jeho cílem je jednak předávání poznatků a jednak i vytváření podmínek pro seberealizaci pracovníků jako nejúčinnějšího motivačního faktoru. V tomto způsobu vzdělávání dochází ke sjednocení cílů osobních a podnikových.<sup>24</sup>

Protože se ve své bakalářské práci zabývám projektováním vzdělávací akce, což vyžaduje zachování určitých ustálených pravidel sestavených do algoritmu konkrétních činností, je vhodné se zmínit o systematickém a plánovaném firemním vzdělávání pracovníků v organizaci, kterému se věnuji v následující podkapitole.

### 1.3.1 Systematické firemní vzdělávání

Jedním z prvořadých zájmů každé firmy ve svých vzdělávacích a rozvojových aktivitách by měla být snaha o co největší efektivitu a účinnost vzdělávacích procesů svých pracovníků, a to v úzké návaznosti na definované strategie a cíle. Účinným nástrojem jak tohoto žádoucího stavu docílit je dobře organizované systematické vzdělávání.

---

<sup>21</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010. s. 11.

<sup>22</sup> AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 470.

<sup>23</sup> AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 473.

<sup>24</sup> PALÁN, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. s. 157.

Jedná se o nepřetržitý opakující se cyklus, propojený se zásadami vzdělávací politiky, vycházející ze strategie vzdělávání a podložený řádně sestaveným souborem organizačních a institucionálních podmínek vzdělávání.<sup>25</sup>

Celý proces vzdělávání pracovníků se skládá ze čtyř na sebe navazujících fází:<sup>26</sup>

- **Analýza vzdělávacích potřeb** – jejím výsledkem je definovaná vzdělávací potřeba, která vyplývá z rozdílu mezi kompetencemi nutnými k výkonu dané pracovní funkce a skutečně zjištěnou aktuální kompetencí pracovníků.
- **Plánování** – jeho výsledkem je plán vzdělávání a určení cílů pro jednotlivé kompaktní skupiny zaměstnanců, vymezuje, kdo vzdělávací akci zajistí (interní školitel či externí vzdělávací instituce), jaké budou zvoleny postupy pro osvojování potřebných kompetencí, jaké budou časové dotace jednotlivých akcí a časové intervaly mezi nimi, způsob a místo konání, způsob a forma financování.
- **Realizace** – provedení vlastní vzdělávací akce nebo započetí jednání s externími vzdělávacími subjekty a na základě vyhodnocení nabídek výběr té nevhodnější z pohledu naplnění cílů, vyplývajících z plánu vzdělávání a dále z pohledu aktuálních kompetencí pracovníků.
- **Hodnocení** – vyhodnotíme finální výsledek vzdělávací akce vůči jejím cílům, výsledkem je určení strategie dalšího vzdělávání pracovníků v budoucnosti.

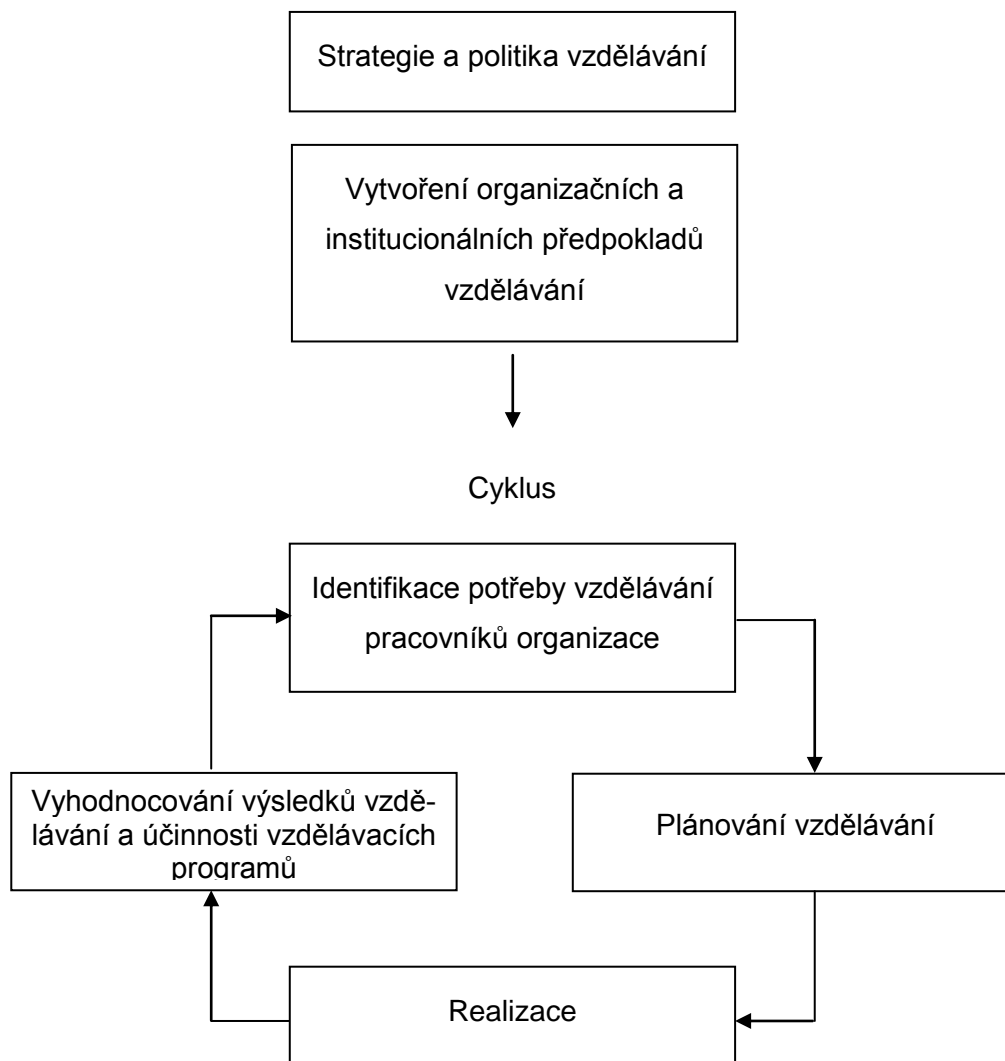
Pro názornost celého cyklu uvádím schéma systematického vzdělávání prostřednictvím obrázku č. 1.

---

<sup>25</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. s. 244.

<sup>26</sup> BĚLOHLÁVEK, F. a kol. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. s. 378.

Obr. č. 1: Cyklus systematického vzdělávání pracovníků<sup>27</sup>



S konkrétní podobou výše uvedených čtyř kroků se setkáme v části této bakalářské práce, která se bude věnovat projektu vzdělávací akce pro interního školitele KP.

### 1.3.2 Úkoly firemního vzdělávání

Ke stěžejním úkolům firemního vzdělávání podle Koubka patří tyto dva:<sup>28</sup>

1. Prohlubování pracovních schopností, které je reakcí na měnící se požadavky pracovního místa prostřednictvím přizpůsobování pracovních schopností pracovníků. V tomto případě hovoříme o podélné, longitudinální flexibilitě. Tato činnost tvoří ve většině organizací jejich hlavní úkol ve vzdělávání pracovníků.
2. Rozšiřování pracovních schopností formou zvyšování upotřebitelnosti pracovníků, a tak umožnit jejich určitou univerzálnost při zvládnání dalších, odlišných pracovních

<sup>27</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. s. 245.

<sup>28</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. s. 238.

činností a prací, než je jejich řádné pracovní zařazení. V tomto případě hovoříme o příčné, transversální flexibilitě.

V rámci výše uvedených klíčových úkolů firemního vzdělávání tzn. zajišťování podélné longitudinální flexibility a příčné transversální flexibility Buckley a Caple definují dva základní přístupy k firemnímu vzdělávání, které mají vliv na projektování vzdělávací akce, v části věnující se identifikaci vzdělávacích potřeb:<sup>29</sup>

- **Reaktivní přístup** řešící již existující problémy, nejčastěji se jedná o problémy výkonnostního charakteru.
- **Proaktivní přístup**, který obsahuje úvahy směřující do budoucnosti a ze kterých jsou sestaveny organizační aktivity tzv. „sledování horizontu“, řešení specifických problémů, jakými může být interní organizační změna, ale může to být i změna vně organizace, která má dopad na výkonnost jedince i skupiny.

## 1.4 Vzdělavatel dospělých

Dříve, než se budu věnovat projektování vzdělávací akce pro interního školitele KP, popíši, kdo tato profese vlastně je. Vzdělavatel dospělých představuje odborníka v oblasti vzdělávání dospělých, který obecně ovlivňuje přípravu, průběh a výsledky vzdělávacího procesu.<sup>30</sup> V rámci firemního vzdělávání se frekventovaně používá také označení školitel.<sup>31</sup>

### 1.4.1 Lektor – školitel - vzdělavatel dospělých

Lektora jako vzdělavatele dospělých popisuje Palán jako pracovníka řídicího výukový proces v dalším vzdělávání.<sup>32</sup> Participuje na projektování vzdělávací akce, jejíž součástí je rozhodování o odpovídajících formách a metodách vzdělávání, včetně didaktických technik a pomůcek až po evaluaci celého projektu. Měl by naplňovat kvalifikační požadavky pro svoji pozici, které souhrnně uvádí Národní soustava kvalifikací, a dále pak by měl disponovat andragogickým vzděláním, které Palán s Langrem označují jako „*andragogické mistrovství*“.<sup>33</sup> Lze je vymezit jako hluboký rozsah jeho teoretických znalostí, praktických dovedností, dále pak dovedností lektorských, mezi které řadíme andragogické schopnosti, ale také vědomosti z oblasti psychologie osobnosti a motivace, sociální psychologie, nelze ani opomenout další specifické schopnosti, ke kterým řadí-

---

<sup>29</sup> BUCKLEY, R. – CAPLE, J.: *Trénink a školení*. Brno: Computer Press, 2004. s. 24.

<sup>30</sup> PALÁN, Z., LANGER, T. *Základy andragogiky*. Praha: UJAK, 2008. s. 125.

<sup>31</sup> PRŮCHA, J., VETEŠKA, J. *Andragogický slovník*. Praha: Grada, 2012. s. 278.

<sup>32</sup> PALÁN, Z. *Lidské zdroje výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. s. 110.

<sup>33</sup> PALÁN, Z., LANGER, T. *Základy andragogiky*. Praha: UJAK, 2008. s. 121.



me schopnosti organizační, rétorické, komunikativní, didaktické a kreativní.<sup>34</sup> V rámci kompletního obsahu této bakalářské práce a v prostředí firemního vzdělávání, používám termíny školitel, interní školitel a lektor synonymně.

### 1.4.2 Pojem lektor

Lektor prvotně charakterizoval externího univerzitního učitele, který měl poskytovat penzum znalostí a informací. V našich zemích se toto označení začalo ve své nejobecnější povaze užívat v poválečném období z důvodu odlišení školního a mimoškolního vzdělávání.<sup>35</sup> Ve druhé polovině 20. století, konkrétně v 60. letech Brit Peter Jarvis charakterizoval změny v oblasti vzdělávání dospělých zvýšenou orientací na osobu účastníka vzdělávání, přičemž vědomosti nabývají nové dimenze – relevantní vědomosti si musí každý účastník dohledat sám, jejich vlastníkem není vyučující ani nikdo jiný, vzdělávání se provádí více tréninkem a výcvikem a je orientováno cíleně na potřeby trhu, potřeby kvalifikační a ekonomické.<sup>36</sup> Z těchto charakteristik vychází Jarvisův koncept „vzdělávání sobě rovných“.<sup>37</sup> a následně role vzdělavatele dospělých, jako trenéra, který využívá metodu osvojování dovedností formou praktické přípravy a výcviku a dále role kouče, který vzdělávání realizuje přímo na pracovišti při pracovním výkonu, kdy přímo sleduje a konzultuje činnosti koučovaného a vzdělávání tak naplňuje individuální charakter ve smyslu Jarvisova konceptu.<sup>38</sup>

V 70. letech 20. století rozpracoval svou koncepci v rámci vzdělávání dospělých Američan Malcolm Knowles. Oproti konceptu vzdělávání nedospělých jedinců klade ve svém pojetí důraz na aspekt sebeřízenosti.<sup>39</sup> Z této sebeřízenosti vyplývá role lektora ve vzdělávacím procesu, jako facilitátora, který usnadňuje učení účastníků vzdělávací aktivity, který má výrazný vliv na vnější a vnitřní podmínky učebního procesu, reguluje psychické procesy učících se, zejména jejich motivaci a výkonnost.<sup>40</sup> Jeho úkolem je vtáhnout účastníky vzdělávání do efektivní diskuse, podporovat jejich tvořivost a kreativitu k dosažení jejich cílů, podporuje účastníky ve formulaci problémů a hledání optimálních řešení.<sup>41</sup> Projekt vzdělávací akce, popisovaný v této bakalářské diplomové práci je zaměřený na profesi interního lektora-školitele pojatého dle konceptu Malcolma Knowlese. Takovýto lektor aby mohl účinně působit na vzdělávané osoby a vtáhnout je aktivně do vzdělávacího procesu, musí disponovat optimálními znalostmi a doved-

---

<sup>34</sup> PALÁN, Z., LANGER, T. *Základy andragogiky*. Praha: UJAK, 2008. s. 121.

<sup>35</sup> BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. s. 118.

<sup>36</sup> PRŮCHA, J., VETEŠKA, J. *Andragogický slovník*. Praha: Grada, 2012. s. 275.

<sup>37</sup> PALÁN, Z., LANGER, T. *Základy andragogiky*. Praha: UJAK, 2008. s. 27.

<sup>38</sup> PALÁN, Z., LANGER, T. *Základy andragogiky*. Praha: UJAK, 2008. s. 123.

<sup>39</sup> VETEŠKA, J., VACÍNOVÁ, T. a kol. *Aktuální otázky vzdělávání dospělých*. Praha: UJAK, 2011. s. 180.

<sup>40</sup> PALÁN, Z., LANGER, T. *Základy andragogiky*. Praha: UJAK, 2008. s. 125.

<sup>41</sup> PRŮCHA, J., VETEŠKA, J. *Andragogický slovník*. Praha: Grada, 2012. s. 102.

nostmi v oblasti efektivní prezentace, která bude obsahem zamýšleného projektu vzdělávací akce pro interní školitele KP.

Na tomto místě je pro úplnost vhodné též uvést, že z hlediska místní lokace působí ve firmách lektori interní a externí.<sup>42</sup> Specifika těchto dvou vzdělavatelů jsou tato:

**Interní lektor** je zaměstnancem firmy, která vzdělávací proces organizačně zajišťuje. Tím, že lektor dobře zná firmu z hlediska jak jejích vzdělávacích podmínek a možností, tak i z hlediska účastníků vzdělávání, poskytuje to pro firmu určitou výhodu v podobě nižších nákladů na celý vzdělávací proces. Zatímco **externí lektor** pochází z jiné, nejčastěji vzdělávací firmy. Tohoto druhu lektora firma používá v momentě, kdy nedisponuje vlastním odborníkem na konkrétní školenou problematiku nebo z důvodu kapacitního deficitu vlastních interních lektorů, a tak musí angažovat externistu.<sup>43</sup> Protože tématem předkládané bakalářské práce je sestavení projektu vzdělávací akce pro interní školitele, zajímá mne tedy právě profese interního lektora a její výše uvedená specifika.

Další profesní vzdělávání přímo navazuje na profesní uplatnění jedince a v kontextu této práce tedy i na profesní uplatnění lektora/školitele v rámci jeho ekonomické aktivity a jeho smyslem je zajišťování nejvhodnější shody mezi kvalifikací subjektivní (reálnou pracovní způsobilostí) a kvalifikací objektivní (nároky na výkon dané profese), což v konečném důsledku znamená nepřetržité přizpůsobování kvalifikace pracovníka kvalifikovanosti práce.<sup>44</sup>

### 1.4.3 Kvalifikace lektora

**Objektivní kvalifikaci pro lektora** dalšího vzdělávání popisují prostřednictvím Národní soustavy kvalifikací, kterou dále využiji při sestavování zamýšleného projektu vzdělávací akce. Dle této soustavy musí být lektor kvalifikován v těchto aktivitách:<sup>45</sup>

- Sestavení obsahu a struktury vzdělávacího programu na základě stanovených vzdělávacích cílů a z nich vyplývajících kompetencí.
- Rozpracování obsahu kurzu do minutového scénáře vč. volby didaktických pomůcek a metod výuky.
- Zjišťování úrovně vstupních kompetencí a vzdělávacích potřeb účastníků vzdělávacího programu.

---

<sup>42</sup> BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. s. 118.

<sup>43</sup> BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. s. 118.

<sup>44</sup> PALÁN, Z., LANGER, T. *Základy andragogiky*. Praha: UJAK, 2008. s. 96.

<sup>45</sup> Národní soustava kvalifikací. Dostupné z WWW: [http://narodnikvalifikace.cz/kvalifikace-581-Lektor\\_dalsiho\\_vzdelavani](http://narodnikvalifikace.cz/kvalifikace-581-Lektor_dalsiho_vzdelavani) [cit. 14. 1.2014].

- Prezentace vzdělávacího obsahu s využitím interaktivního přístupu, řešení problémů a rozborů příkladů z praxe.
- Příprava, řízení a vyhodnocení modelových situací a metod práce se skupinou.
- Zadávání samostatných a skupinových prací účastníkům vzdělávacího programu.
- Hodnocení účinnosti vzdělávání a dosažení nastavených vzdělávacích cílů a požadovaných kompetencí.

Tyto jednotlivé parametry **kvalifikace lektora**, které využijí při sestavení projektu vzdělávací akce pro interního školitele KP, **předurčují jeho činnost** v rámci firemního vzdělávání a tato činnost je konkrétně stanovena Národní soustavou povolání následovně:<sup>46</sup>

- Spolupráce s koordinátory a projektanty kurzu při určování a konkretizaci obsahu a struktury kurzu.
- Rozpracování cílů a obsahu kurzu včetně požadovaných kompetencí do detailního plánu a rozvrhu vzdělávání.
- Volba a příprava a využití didaktické techniky, učebních textů a dalších učebních pomůcek.
- Zpracování vlastních učebních nebo podpůrných textů.
- Příprava a sestavování prezentací.
- Navazování vztahu s účastníky dalšího vzdělávání a dohody pravidel a průběhu vzdělávání.
- Motivování účastníků vzdělávacího programu.
- Prezentace učiva s přizpůsobením účastníkům kurzů.
- Vedení a řízení modelových situací a dalších činnosti účastníků, vč. využití didaktické techniky.
- Ověřování znalostí, dovedností a kompetencí účastníků.
- Hodnocení účinnosti vzdělávání a tréninku.
- Poskytování individuálních konzultací.
- Zadávání a hodnocení samostatných a skupinových prací účastníků.
- Vedení dokumentace kurzu.

Na výše uvedené činnosti lektora navazují kvality, kterými by měl erudovaný lektor disponovat v pojetí Kucharčíkové a Vodáka:<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> Národní soustava povolání. Dostupné z WWW:

[http://katalog.nsp.cz/karta\\_p.aspx?id\\_jp=102195&kod\\_sm1=11\\_](http://katalog.nsp.cz/karta_p.aspx?id_jp=102195&kod_sm1=11_) [cit. 14. 1. 2014].

<sup>47</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. s. 118.

- vysoká úroveň interpersonálních dovedností;
- schopnost dobře naslouchat a klást otázky;
- pružnost při využívání školících strategií a taktik;
- trpělivost, přátelskost, vnímavost;
- dbát na dobrém plánování a přípravu;
- schopnost prezentace své technické kvalifikace;
- dokládat schopnost učit a přijímat odpovědnost za budoucí výkon vzdělávacích;

#### 1.4.4 Role lektora

Firma jako zadavatel vzdělávacího projektu má vůči vzdělavatelům rozličná očekávání, která pramení nejen z požadavků, aby lektori uměli dobře vést vzdělávací akci, ale aby také byli schopni následných konzultací a zpětných vazeb směrem ke vzdělávaným a jejich nadřízeným, dále pak aby byli schopni koučingu nebo facilitace. Na pozadí těchto očekávání zadavatele vzdělávacího projektu plní vzdělavatelé několik rolí, jejichž výčet a popis uvádí Medlíková.<sup>48</sup>

- Lektor – očekává se od něj výuka a předávání informací, někdy i praktických dovedností a všeobecný přehled více oborů.
- Kouč – směřuje koučovaného pomocí cílených a strukturovaných otázek k výsledku tak, aby si sám koučovaný našel a zvolil řešení daného problému.
- Mentor – uvádí pracovníka do firemní filozofie, firemní kultury, jednotlivých procesů a souvislostí.
- Tutor – v novém prostředí napomáhá příchozímu s adaptací i s procesem učení. V současné době se takto označuje vzdělavatel distančního vzdělávání.
- Supervizor – kontroluje, dozoruje úroveň práce konkrétní osoby či týmu, dále poskytuje rady a zpětnou vazbu.
- Mediátor – je procesní odborník, který umožňuje řešení sporných problémů a napomáhá obnovení komunikace tam, kde je přerušena.
- Facilitátor – uplatňuje se zejména ve firemních procesech, kde neposkytuje věcné rady, ale napomáhá sledování stanoveného cíle a dosažení řešení v konkrétním čase pomocí diskusí, řízených otázek, interaktivních metod.

---

<sup>48</sup> MEDLÍKOVÁ, O. *Lektorské dovednosti*. 2. vyd. Praha: Grada, 2013. s. 12.

### 1.4.5 Kompetence lektora

Kompetence lektora dalšího vzdělávání specifikuje Národní soustava kvalifikací a jsou rozděleny do následujících tří základních okruhů:<sup>49</sup>

- Měkké kompetence
- Obecné dovednosti
- Odborné znalosti a dovednosti

Takto definované kompetence použijí v části bakalářské práce věnující se konkrétnímu projektu vzdělávací akce pro interní školitele KP, a to v kapitole č. 3.

#### 1. Měkké kompetence:<sup>50</sup>

- **Efektivní komunikace**
  - Formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na výborné úrovni.
  - Praktikuje aktivní naslouchání bez výjimky za všech okolností.
  - Dokáže prezentovat na velkém fóru a svým projevem dokáže druhé přesvědčit.
  - Dokáže od jiných získat jejich skutečné názory a pracovat s nimi.
  - Umí pracovat se zpětnou vazbou.
  - Komunikuje s jinými kulturami.
- **Kooperace (spolupráce)**
  - Aktivně působí na atmosféru a potřeby skupiny.
  - Významně přispívá k dosahování skupinových cílů.
  - Sdílí, aktivně vyhledává a nabízí relevantní informace.
- **Kreativita**
  - Aktivně vyhledává příležitosti ke zlepšení či změně, disponuje intuicí pro podnikatelské příležitosti.
  - Má dostatek odvahy nebo vytrvalosti k realizaci či prosazení svých nápadů.
- **Flexibilita**
  - Aktivně prosazuje změny a přebírá za ně zodpovědnost.
  - Je iniciátorem nových myšlenek, má inovativní a kreativní myšlení.
  - Vhodně volí styly a metody práce s ohledem na ostatní, kontext, situaci.
  - Trvale se rozvíjí, obohacuje své znalosti a dovednosti.

---

<sup>49</sup> Národní soustava povolání. Dostupné z WWW: <http://www.nsp.cz/> [cit. 14. 1. 2014].

<sup>50</sup> Národní soustava povolání. Dostupné z WWW: [http://katalog.nsp.cz/mekkeKompetence.aspx?kod\\_sm1=11&id\\_jp=102195](http://katalog.nsp.cz/mekkeKompetence.aspx?kod_sm1=11&id_jp=102195) [cit. 14. 1. 2014].

- **Výkonnost**
  - Jeho výkon je vysoce spolehlivý a stabilní, je příkladem v osobním nasazení.
  - Orientuje se na výkon a na výsledek.
  - Konstruktivně zpětnou vazbu přijímá i poskytuje.
  - Jeho osobní a týmové nebo firemní cíle jsou v souladu, zvyšuje efektivitu výkonu.
  - Je schopen sebekontroly a sebemotivace, včetně sebezdokonalování.
- **Samostatnost**
  - Dokáže cíl převést na kroky potřebné k jeho dosažení.
  - Při plnění úkolů řídí sám sebe, umí své síly odhadnout a rozložit.
  - Plánuje a je schopen se dlouhodobě koncentrovat.
  - Rychle a pružně se rozhoduje.
  - Neváhá vyhledat pomoc, dokáže získat veškeré potřebné zdroje (informace apod.)
- **Ovlivňování ostatních**
  - Své jednání a prezentaci plánuje a připravuje tak, aby se přizpůsobil danému posluchači s cílem jej ovlivnit nebo přesvědčit.
  - Předvídá a připravuje se na reakce druhých.
  - Jeho verbální prezentace v mateřském jazyce je vynikající, rovněž neverbální projev dokáže výrazně zaujmout posluchače.
  - Tréma nemá vliv na jeho dovednost zaujmout a přesvědčit ostatní.
  - Po přípravě je schopen prezentovat a jednat i v cizím jazyce.
  - Využívá různých forem a metod ovlivňování a přesvědčování.

## 2. Obecné dovednosti:<sup>51</sup>

- **Celoživotní učení**
  - Aktivně pracuje na prohlubování své odbornosti a profesionality.
  - Dokáže rozpoznat a definovat vzdělávací potřeby.
  - Podporuje osobní rozvoj druhých.
  - Sdílí znalosti a zajišťuje, aby znalosti byly sdíleny.
- **Počítačová způsobilost**
  - Ovládá pokročilejší ovládání počítače (databáze, převody mezi kancelářskými aplikacemi, řešení jednodušších problémů).

---

<sup>51</sup> Národní soustava povolání. Dostupné z [WWW:http://katalog.nsp.cz/odborneKompetenceObecne.aspx?kod\\_sm1=11&id\\_jp=102195/](http://katalog.nsp.cz/odborneKompetenceObecne.aspx?kod_sm1=11&id_jp=102195/) [cit. 14. 1. 2014].

- Používá nové aplikace, uvědomuje si analogie ve funkcích a ve způsobu ovládání různých aplikací.
- Využívá funkcí jednotlivých aplikací (vzorce, formátování, grafická animace).
- **Způsobilost k řízení osobního automobilu**
  - Má oprávnění k řízení osobního automobilu.
  - Běžně se orientuje ve známém i neznámém prostředí.
  - Řídí automobil na delší vzdálenosti.
- **Ekonomické povědomí**
  - Orientuje v ekonomických pojmech.
  - Orientuje se v běžných účetních dokladech (faktura, objednávka, příjemka apod.)
  - Orientuje se v tvorbě kalkulací, vytvoří jednodušší rozpočty.
  - Orientuje se v základních ekonomických ukazatelích obchodní činnosti (marže, zisk, náklady) a terminologii.
  - Zvládá vyhledat si a zajistit financování (úvěr) a pojištění.
  - Zvládá založit si a vést bankovní účet.
- **Právní povědomí**
  - Zvládá posoudit a vysvětlit zásady právně přípustného jednání (co je z hlediska platných zákonů přípustné a co nikoliv).
  - Zvládá práci s informacemi v oblasti práva.
  - Orientuje se v základech obchodně-smluvní problematiky.
  - Orientuje se v základech legislativy soukromého podnikání.
- **Jazyková způsobilost v češtině**
  - Důkladně se orientuje a rozumí i náročným odborným textům, které se dané pracovní oblasti přímo nedotýkají. Rozlišuje styl písemného projevu.
  - Plynule a spontánně reaguje, využívá jazykové prostředky pružně a efektivně pro nejrůznější účely, přesně formuluje své názory a vyjadřuje se i ke složitějším tématům.
  - Sestaví strukturované podrobné písemné texty i na složitá témata, formálně a stylisticky přizpůsobí tyto texty danému účelu.

### 3. Odborné znalosti a dovednosti

- jsou blíže konkretizovány v kapitole 1.4.3. zabývající se kvalifikací lektora dle NSP.

Z výše uvedených odstavců je zřejmé, že se kompetencemi v tomto případě zabývám z pohledu, jakými konkrétními kompetencemi by měl lektor disponovat, aby plnil své úkoly na požadované kvalifikační úrovni stanovené Národní soustavou povolání (NSP).

NSP sleduje a eviduje požadavky na výkon povolání na trhu práce v České republice. Jedná se o databázi informací, kterou jako cenného zdroje využívají firmy v oblasti dalšího profesního vzdělávání.<sup>52</sup> Ne jinak tomu je v případě Komerční pojišťovny, a.s., jak jsem měla možnost zjistit z konzultace s pracovníci personálního oddělení paní Gábinou Trojanovou.

Otázku kompetencí z pohledu jeho terminologického ukotvení řeším v následující kapitole 2.1.1. Výše uvedené konkrétní kompetence lektora-školitele využiji při sestavení kompetenčního modelu pro interního školitele KP v kapitole č. 3 zabývající se sestavením konkrétního projektu vzdělávací akce. V subkapitole 3.1.3 zmiňuji konzultaci s paní Gabrielou Trojanovou, pracovnící oddělení HR. Z této konzultace vyplynulo, že v rámci pracovní náplně (viz subkapitola č. 3.1.2), popisu pracovního místa (viz příloha č. 3) KP výlučně vychází z databází NSP a NSK, které se pro potřeby této konkrétní společnosti a z rozhodnutí jejího vedení jeví jako relevantní zdroje informací s přihlédnutím ke znalostem a dovednostem, kterými interní školitelé musí disponovat v oblasti realizace školení v konkrétních produktech KP, na poli legislativy a pojistného práva.

---

<sup>52</sup> PRŮCHA, J., VETEŠKA, J. *Andragogický slovník*. Praha: Grada, 2012. s. 180.



## 2. PROJEKTOVÁNÍ VZDĚLÁVACÍ AKCE

V kapitole 1.3.1 prezentuji schéma systematického vzdělávání pracovníků, což je nepřetržitý opakující se cyklus vzájemně propojený s principy vzdělávací politiky firmy. Tento cyklus obsahuje čtyři na sebe vzájemně navazující fáze, které jsou součástí vzdělávacího projektu a které v této kapitole popíši, což mi poskytne teoretický základ pro sestavení konkrétního projektu vzdělávací akce pro interní školitele KP.

Tyto fáze rozpracovává Bartoňková do následujících bodů:<sup>53</sup>

- 1. Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb**
- 2. Interpretace výsledků analýzy**
  - a) formulace cíle vzdělávací akce
  - b) určení profilu účastníka a profilu absolventa
  - c) určení obsahu VA – proces didaktické transformace
    - i) sestavení inventáře disciplín,
    - ii) tvorba studijního plánu, osnov, anotací
    - iii) vytvoření studijních materiálů
- 3. Výběr forem, metod a technik vzdělávání**
- 4. Přehled lektorů**
- 5. Organizační zabezpečení vzdělávacího projektu**
- 6. Materiální, technické a finanční zabezpečení**
- 7. Evaluace projektu vzdělávací akce**

Nyní budu postupovat tak, že každý z těchto výše uvedených bodů stručně popíši a vytvořím si tak kontinuitu mezi teoretickým základem projektování vzdělávací akce a praktickým sestavením projektu VA, který bude realizován v kapitole č. 3.

### 2.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb

Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb je jak klíčovým bodem v cyklu systematického vzdělávání pracovníků, tak i primárním krokem v projektování vzdělávací akce.

Smyslem analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb je sumarizace informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků a jeho porovnání s požadovanou úrovní.<sup>54</sup> Výsledkem analýzy je pak definování výkonnostní mezery. Protože analýzou vzdělávacích potřeb lze odhalit i výkonnostní nedostatky neřešitelné

---

<sup>53</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010. s. 116.

<sup>54</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. s. 69.

vzděláváním, je třeba se zaměřit právě na ty, které jsou vzděláváním dobře odstranitelné.<sup>55</sup>

Nyní je třeba určit, co vzdělávací potřebu konkrétně představuje. Bartoňková označuje vzdělávací potřebou, rozdíl mezi tím, „co je“, tedy skutečně dosahovanou výkonností a tím, „co je žádoucí“, tedy požadovanou úrovní výkonnosti.<sup>56</sup> Vzniklý rozdíl, tedy pomyslnou mezerou je náplň vzdělávacího programu.

Protože vzdělávací proces obsahuje mnohem širší smysl, než napravování toho, co je nefunkční a špatné, což Armstrong označuje jako tzv. „model deficitu“, měl by se tento proces zaměřovat na potřeby rozvoje, aby pracovníci byli schopni a ochotni brát na sebe další povinnosti, rozvíjením schopností připravovat lidi na nové požadavky práce a dále pak připravovat pracovníky na budoucnost v oblasti vyšší úrovně odpovědnosti<sup>57</sup>

### 2.1.1 Způsoby analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb

V kapitole 1.3.2 popisují dva základní přístupy k firemnímu vzdělávání, reaktivní přístup a proaktivní přístup. Z těchto dvou přístupů vyplývají jednak **dva druhy vzdělávacích potřeb**.<sup>58</sup>

- **reaktivní** – již v předchozí kapitole zmíněna jako nenadálé snížení pracovního výkonu, při její analýze se využívá nejčastěji metoda sociologického výzkumu;
- **proaktivní** – vyplývá z firemní strategie a plánů lidských zdrojů i z technického rozvoje, při její analýze se využívá metoda práce s dokumenty, sestavení kompetenčního modelu;

jednak také dva **druhy identifikace vzdělávacích potřeb**.<sup>59</sup>

- **kvantitativní sociologický výzkum** – jedná se o terénní šetření pomocí dotazníků, rozhovorů, pozorování;
- **kompetenční přístup** – jedná se o práci s dokumenty, čímž získáme obecné požadavky na pracovní místo tedy „kostru kompetencí“, ze které následně vyplyne kompetenční model;

---

<sup>55</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010. s. 118.

<sup>56</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010. s. 119.

<sup>57</sup> AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 503.

<sup>58</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010. s. 120.

<sup>59</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010. s. 122.

Dříve než budu sestavovat kompetenční model, je nutné vysvětlit termín „kompetence“ neboť je v současné době používán v různém významu a různých kontextech. Tento termín má dva základní významy.<sup>60</sup>

- **Kompetence ve smyslu pravomoci** udělené nějakou autoritou, definuje rozsah působnosti a představuje soubor oprávnění a povinností. Lze konstatovat, že se jedná o cosi daného člověku z venku na základě konsenzu druhých.
- **Kompetence ve smyslu schopnosti** provádět nějakou činnost, umět ji vykonávat, být v dané oblasti činnosti kvalifikovaný. V tomto případě se jedná o vnitřní kvalitu pracovníka, která je výsledkem jeho rozvoje a spíše nezávislá na vnějším prostředí.

Rozdíl těchto dvou termínů je patrný ve vlivu vnitřního a vnějšího prostředí, který indikuje smysl jejich chápání a používání. Ve své práci budu výhradně termín kompetence používat ve smyslu schopnosti realizovat nějakou činnost. Jako doplnění uvádím Hroníka, který v tomto smyslu označuje kompetenci jako „*trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle.*“<sup>61</sup>

Pokud je tedy lektor kompetentní – disponuje určitými kompetencemi, které vedou k očekávanému výsledku, a indikuje to splnění tří podmínek.<sup>62</sup>

- je interně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k takovému chování nezbytně potřebuje;
- je motivovaný takové chování použít;
- má možnost v určitém prostředí toto chování použít.

První z těchto tří podmínek představuje soubor dovedností a vědomostí, které lze rozvíjet vzdělávací aktivitou a tvoří tedy vzdělávací potřebu.<sup>63</sup>

V rámci kompetenčního přístupu je vzdělávací potřeba určena pomocí analýzy těchto údajů:<sup>64</sup>

- **Údaje týkající se firmy** – jedná se o informace o jejím podnikatelském záměru, předmětu činnosti.
- **Údaje týkající se pracovních míst a činností** - jejich popis a specifika.
- **Údaje o jednotlivých pracovnících** – lze je získat ze záznamů o vzdělání, kvalifikace, jejich hodnocení.

---

<sup>60</sup> KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: způsobilost výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. s. 14-15.

<sup>61</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. s. 61.

<sup>62</sup> KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: způsobilost výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. s. 27.

<sup>63</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Projektování vzdělávací akce*. Olomouc: UPOL, 2008. s. 86.

<sup>64</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. s. 247.

## 2.1.2 Postup tvorby kompetenčního modelu

Pokud různé kompetence určitým způsobem utřídíme a seřadíme, vznikne tak kompetenční model neboli kompetenční matice. Představuje procesy a přístupy k práci, čili **jak**, a vstupy a předpoklady, čili **čím** je možné docílit určitého měřitelného výsledku. Kompetenční model je pak jakýmsi „mostem“ mezi podnikovou a personální strategií a mezi hodnotami společnosti a popisem práce.<sup>65</sup>

Tvorba kompetenčního modelu obsahuje několik na sebe navazujících kroků a některé z nich budu při tvorbě kompetenční matice používat. Ale s ohledem na omezený rozsah své bakalářské práce se jim nebudu věnovat detailněji. Pro úplnost je uvádím v krátkém výčtu a charakteristice:<sup>66</sup>

1. přípravná fáze – získat informace o cílech a strategiích organizace, pochopení organizační struktury;
2. fáze získávání dat – pomocí rozhovorů, analýzou pracovních funkcí, panely expertů;
3. fáze analýzy a klasifikace informací – výstupem je seznam kompetencí;
4. popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu - výstupem je předběžný model kompetencí;
5. ověření a validace sestaveného modelu – nejčastěji pomocí dotazníku a 360° zpětnou vazbou;

Kompetenční model lze konstruovat třemi různými přístupy.<sup>67</sup>

- **Přístup deskriptivní nebo také „vypůjčený“** – firma nevytváří nový kompetenční model, ale použije již hotový „vypůjčený“. Z hlediska času a financí je tento způsob nejúspornější.
- **Přístup kombinovaný** – využívá již vytvořeného kompetenčního modelu a přizpůsobuje ho specifickým nárokům firmy, ve které bude realizován.
- **Přístup šitý na míru** – nevyužívá dopředu identifikované kompetence, ale zkoumá terén a přitom identifikuje ty projevy chování, které zajišťují žádoucí výkon.

Analýza vzdělávacích potřeb v rámci kompetenčního přístupu nám určí, tři druhy kompetenčních modelů:<sup>68</sup>

---

<sup>65</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010. s. 95 - 96.

<sup>66</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Projektování vzdělávací akce*. Olomouc: UPOL, 2008. s. 21.

<sup>67</sup> KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: způsobilost výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. s. 63.

<sup>68</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Projektování vzdělávací akce*. Olomouc: UPOL, 2008s. 25.

- **Model ústředních kompetencí** – obsahuje kompetence, které jsou jednotné pro pracovníky dané firmy, a to bez ohledu jakou pozici či roli zauímají.
- **Specifický kompetenční model** – obsahuje kompetence pracovníka, které jsou specifické pro jeho konkrétní pozici a v konkrétní firmě.
- **Generický (všeobecný) kompetenční model** – obsahuje kompetence, které jsou nutné pro všechny typy organizací a pro všechny pozice.

## 2.2 Interpretace výsledků analýzy

Interpretace výsledků analýzy je dalším krokem v průběhu plánování vzdělávací aktivity. Pokud na základě analýzy vzdělávacích potřeb zjistíme, že identifikovaný problém je řešitelný vzděláváním, je potřeba zkoncipovat další kroky v projektu vzdělávání a připravit konkretizaci strategie a realizovat ji.

### 2.2.1 Cíle vzdělávací akce

Aby bylo možné určit konkrétní rozsah a objem vědomostí, dovedností a postojů, které by měla vzdělávací aktivita pozitivně ovlivnit, je stanovení přesných cílů vzdělávací akce z těchto důvodů klíčovou činností.<sup>69</sup>

#### Formulace cíle vzdělávací akce

Cíle musí dodržovat určité parametry. Nejpoužívanější metodou pro stanovení cílů se užívá pravidlo SMART, tzn., že cíl musí být:<sup>70</sup>

- **specifický** – vztahovat se ke konkrétní aktivitě/činnosti
- **měřitelný** – určí kvality a kvantity
- **akceptovatelný** - shodný se zjištěnými potřebami
- **reálný** – pravděpodobnost dosažení cíle
- **termínovaný** – splnění ve stanoveném čase

Na výše uvedené pravidlo navazuje správná formulace cílů, obsahující:<sup>71</sup>

- **Adresáta = kdo**, tedy komu je vzdělávací akce určena.
- **Požadavky na změnu chování = co** má účastník po absolvování akce umět.
- **Způsob projevu** zvládnutého obsahu, cíle = **jak**.
- **Určení podmínek = kdy a kde**, ve chvíli, kdy podmínky ovlivňují testování výkonu účastníků.
- **Kritéria** pro hodnocení, dle kterých bude dosaženo cíle.

<sup>69</sup> PROKOPENKO, J.; KUBR, M. a kol.: *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996. s. 132.

<sup>70</sup> PALÁN, Z. *Lidské zdroje výkladový slovník*. Praha: Academia. 2002. s. 219.

<sup>71</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010. s. 137.

## Struktura cílů vzdělávací akce

Cíle mohou být strukturovány dle různých kritérií. Nejvíce užívaná metoda dělení cílů je dle dimenzí učení:<sup>72</sup>

- kognitivní (teoretické vědomosti),
- afektivní (cit – emotivní a mravní postoje),
- psychomotorické (praktické dovednosti, šikovnost).

Na začátku této podkapitoly zmiňuji klíčový význam správného stanovení cílů vzdělávací akce a k tomuto dále doplňuji, že přesná formulace učebních cílů má zásadní dopad nejen na výběr učiva, volbu vzdělávací formy a didaktických metod, ale i na organizaci vzdělávací akce a také na podobu profilu účastníka a profilu absolventa.<sup>73</sup>

### 2.2.2 Určení profilu účastníka a profilu absolventa

**Profil účastníka** je charakterizován základními rozdíly mezi jedinci, které ovlivňují jejich schopnosti učit se, a proto ovlivňují i návrh vzdělávacího programu.<sup>74</sup>

Tyto rozdíly se identifikují v těchto oblastech:<sup>75</sup>

- **Intelektuální způsobilost** – určuje schopnost účastníka plánovat si učení, výběr důležitých částí učiva ze studijních materiálů, umět vyfiltrovat důležité informace.
- **Předchozí znalosti** – jedná se o znalosti související s těmi, které se budou ve vzdělávacích akcích vyučovat. Tyto předchozí znalosti výrazně ovlivňují šířku a hloubku vzdělávacího programu, jeho obsah i výukové tempo.
- **Motivace k učení** – má výrazný vliv na efektivitu vzdělávacího programu. Je odvozena od hodnoty, kterou účastníci přikládají učebním úkolům a cílům v kontextu svého pracovního zařazení.

**Profil absolventa** tvoří ideální stav dosažených výsledků absolventem po skončení vzdělávací akce. Je definován úrovní vědomostí, dovedností a kompetencí. Lze rozlišit dva základní druhy profilu absolventa:<sup>76</sup>

- **Široký a mělký profil** – absolvent využívá kvalifikace pro široký okruh úkolů, není specializován a tím je ve svém uplatnění flexibilnější.

---

<sup>72</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010. s. 137.

<sup>73</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010. Formulace cíle vzdělávací akce, s. 144

<sup>74</sup> PROKOPENKO, J.; KUBR, M. a kol.: *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996. s. 133.

<sup>75</sup> PROKOPENKO, J.; KUBR, M. a kol.: *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996. s. 133.

<sup>76</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010. s. 145.

- **Hluboký a úzký profil** – absolvent je úzce specializován v konkrétním oboru a tím neumožňuje využít jeho flexibility v případě přesunu na jinou pracovní pozici nebo při změně profese.

### 2.2.3 Určení obsahu VA – proces didaktické transformace

Proces didaktické transformace převádí cíle vzdělávací akce do jejího konkrétního obsahu, tedy do:<sup>77</sup>

- **Sestavení inventáře disciplín** – sestavuje se na základě profilu účastníka a profilu absolventa zmiňovaného v předchozí kapitole. Jeho úkolem je soustředit soubor požadavků, který lze využít pro danou vzdělávací akci.
- **Tvorba studijního plánu** – jedná se o logické uspořádání disciplín s časovými dotacemi, posloupností a způsobem jejich ukončení.
- **Tvorba osnov, anotací** – jedná se o detailně specifikované obsahy jednotlivých disciplín.
- **Vytvoření studijních materiálů** – obvykle v podobě tištěné, elektronické.

Sestavení obsahu vzdělávací akce do učebního plánu lze provést pomocí modulového (blokového) uspořádání. „*Moduly vlastně vytvářejí určitou stavebnici, z níž se konstruuje učební plán.*“<sup>78</sup>

## 2.3 Výběr didaktických forem, metod a technik vzdělávání

Volba didaktických forem, metod a technik navazuje na určené cíle vzdělávacího projektu a na jeho obsah.

### 2.3.1 Didaktické formy

**Didaktická forma** vzdělávacího procesu představuje soubor didakticko-organizačních opatření, kterými se realizuje vzdělávací proces v určeném čase, prostoru a ve vztahu k didaktickým systémům živým (lektor – účastník) a neživým (metody, pomůcky, techniky).<sup>79</sup>

---

<sup>77</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010, s. 145.

<sup>78</sup> SKALKOVÁ, J. *Obecná didaktika*. Praha: Grada, 2008, s. 90.

<sup>79</sup> BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008, s. 79.

Různí autoři člení didaktické formy podle různých kritérií. Já uvádím Mužikovo členění následovně:<sup>80</sup>

- **Přímá výuka (prezenční)** – realizuje se přímým kontaktem lektora s účastníkem vzdělávací akce.
- **Kombinovaná výuka** – realizuje se částečnou individuální výukou účastníka vzdělávání, přičemž lektor toto samostudium řídí.
- **Distanční výuka** – realizuje se oddělením účastníka vzdělávání i lektora v prostoru i čase.
- **Sebevzdělávání** – lektor a účastník vzdělávacího procesu tvoří jednu osobu. Nejčastěji toto vzdělávání probíhá formou e-learningu.

V případě výběru didaktických forem je třeba zvážit jak hlediska didaktická, tak i hlediska ekonomická, které mají vliv na rentabilitu celého projektu vzdělávací akce.<sup>81</sup>

### 2.3.2 Didaktické metody

**Didaktických metod**, které firmy volí při procesu vzdělávání svých pracovníků je celá řada, proto je vhodné určit kritéria, na základě kterých lze vybrat právě ty didaktické metody, které jsou vhodné pro určitou oblast vzdělávání a které jsou ve shodě s účelem vzdělávacího projektu a možnostmi a potřebami firmy.

Bartoňková uvádí tyto hlavní kritéria pro výběr didaktických metod vzdělávání:<sup>82</sup>

- **Charakter učebních cílů** – určení zda preferujeme jen vědomosti nebo také jejich využití v praxi, či preferujeme spíše dovednosti.
- **Charakter obsahu výuky** – je nutné zohlednit, do jaké míry učební látky dovolí lektorovi použít participativní didaktické metody.
- **Charakter didaktické formy** – přímý kontakt lektora s účastníkem dovolí použití širšího rozsahu metod než například korespondenční forma.
- **Předběžné znalosti a složení účastníků vzdělávací akce** – do jaké míry jsou připraveni k výuce například ve skupinách.
- **Stupeň aktivizace účastníka** – jakou aktivizaci dovoluje určitá metoda či jaká aktivizace je nezbytná v dané fázi učebního procesu.
- **Fáze učebního procesu** – metody volíme dle toho, zda se jedná o úvodní setkání nebo zda se jedná o závěrečné, kde směřujeme k aplikaci naučené látky v praxi.

---

<sup>80</sup> MUŽÍK, J. *Řízení vzdělávacího procesu*. Praha: Wolters Kluwer, 2011. s. 84 - 86.

<sup>81</sup> MUŽÍK, J. *Řízení vzdělávacího procesu*. Praha: Wolters Kluwer, 2011. s. 89.

<sup>82</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010. s. 151.



- **Rámcové podmínky** – je třeba naplánovat, zda máme vhodné prostory, dostatek času pro realizaci vybrané didaktické metody, zda počet účastníků umožňuje její použití.
- **Celková didaktická připravenost** a schopnost lektora

Didaktické metody je možno klasifikovat do dvou základních skupin:<sup>83</sup>

- metody určené ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce tzv. metody „on the job“
- metody určené ke vzdělávání mimo pracoviště ve firmě nebo mimo ni tzv. metody „off the job“

Ve své bakalářské práci budu sestavovat projekt vzdělávací akce pro interní školitele KP. Protože tento projekt bude realizován mimo pracoviště v prostorách KP, uvedu tedy záměrně ty didaktické metody, které pak v zamýšleném projektu následně využiji.

**Mezi didaktické metody** vzdělávání, které lze realizovat v prostorách firmy i mimo ni lze obvykle zařadit tyto metody:<sup>84</sup>

- **Přednáška** - poskytuje faktické informace a teoretické znalosti.
- **Přednáška spojená se skupinovou diskusí neboli seminář** - během diskuse mají účastníci možnost prezentovat své nápady, řešit problémy, a tak se aktivně zapojovat do procesu vzdělávání.
- **Demonstrování** vychází z předávání znalostí a dovedností názorným způsobem prostřednictvím audiovizuální techniky, počítačů, trenažérů, předvádění pracovních postupů.
- **Případová studie** – účastníci vzdělávacího procesu studují organizační problém skutečný či fiktivní, analyzují ho a hledají jeho optimální řešení.
- **Workshop** - také se řeší praktické problémy, ale v tomto případě týmově a z komplexního hlediska.
- **Brainstorming (burza nápadů)**- pracovník ze skupiny vzdělávaných navrhuje řešení zadaného problému, po předložení jednotlivých řešení je zorganizována diskuse nad jednotlivými návrhy a hledá se ten optimální z nich.
- **Simulace** představuje metodu výrazně zaměřenou na praktickou stránku vzdělávání s tím, že k tomuto účelu vyžaduje aktivní účast školených osob.
- **Hraní rolí** je metodou, která přímo podporuje rozvoj praktických schopností účastníků v oblasti sociálních rolí a vyžaduje po nich potřebnou dávku aktivity, samostatnosti a hravosti.

---

<sup>83</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. s. 250.

<sup>84</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. s. 254.

- **Assesment centre (development centre)** nebo také diagnosticko-výcvikový program - tato metoda je postavena na konceptu řešení problémů a úkolů, které jsou každodenní prací manažera.
- **Outdoor training (adventure education)** lze označit i jako učení hrou. Manažeři se prostřednictvím hry či sportovní aktivity učí manažerským dovednostem.
- **Vzdělávání pomocí počítačů, e-learning** je metoda, umožňující počítačové simulace pracovních situací a dovolují v průběhu celého procesu učení průběžné hodnocení znalostí a dovedností.

### 2.3.3 Speciální didaktické techniky (postupy)

V oblasti různých didaktických metod a forem vzdělávacího procesu lze použít **didaktickou techniku** jako speciální didaktický postup. Některé tyto speciální didaktické techniky uvádí Bartoňová následovně:<sup>85</sup>

- **Brainstorming** – popsán v předchozím textu viz didaktické metody.
- **Brainwriting (metoda 6-3-5)** – přímé zapisování nápadů, písemná forma brainstormingu.
- **Gordonova metoda** – žádoucí je vytvoření jednoho optimálního řešení prostřednictvím diskuse všech zúčastněných.
- **Metoda Phillips 66** – jedná se o brainstorming v šesti členné skupině, během šesti minut probíhá diskuse nad zadaným problémem a následná prezentace závěrů každého z týmů.
- **Metoda CNB (společný zápisník)** – podobá se brainstormingu a brainwritingu 6-3-5, spojuje spontánní hledání myšlenek, organizovaný průběh a diskusi.
- **Synektika** – třífázový průběh této metody spočívá v předložení zdánlivě nesouvisejících návrhů řešení problému, tyto návrhy se pomocí analogií mění a nasměrují účastníky vzdělávací akce k novému postoji k řešenému problému.
- **Metoda Pro-Kontra** – spočívá v hledání řešení problému pomocí negace, kritiky nebo popírání určitého stavu.
- **Metoda „černé skříňky“ (Black box)** – hledání souvislostí mezi příčinou a následkem a následné zkoumání případných praktických závěrů.

### 2.3.4 Materiální didaktické prostředky

Didaktické prostředky představují všechny materiální předměty, které zajišťují, podmiňují a zefektivňují průběh vzdělávacího projektu a podporují dosažení jeho cíle. Jsou další z fází didaktické transformace. Učební pomůcky jsou součástí didaktických pro-

---

<sup>85</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Projektování vzdělávací akce*. Olomouc: UPOL, 2008. s. 63-71.

středků a patří k nim skutečné předměty, modely, diapojekce, film, televize, fotografie, internet, intranet, flipchart, knihy, časopisy, vyučovací programy a další.<sup>86</sup>

## 2.4 Přehled lektorů

V tomto bodě sestavujeme seznam lektorů, kteří budou zajišťovat konkrétní vzdělávací projekt, včetně popisu jejich dosažené praxe, vzdělání, zkušeností a jejich aktuální pracovní náplně. Výběr lektorů zajišťujících vzdělávání účastníků by měl probíhat na základě profesionálních kritérií, aby byl zajištěn vztah vzájemné interakce, spolupráce a empatie mezi lektorem a účastníkem.<sup>87</sup>

## 2.5 Organizační zabezpečení vzdělávacího projektu

Organizační zabezpečení projektu vzdělávací akce spolu s jeho materiálním, technickým a finančním zabezpečením zasahuje do všech kroků jeho přípravy – od plánování, organizace, realizace, transferu a evaluace a představuje penzum činností nezbytných k jeho úspěšnému provedení. Pro zajištění přehledné evidence organizačního zabezpečení vzdělávacího projektu lze využít některých prostředků, jakými jsou časové a místní plány konkrétního projektu vzdělávání, algoritmus organizačního zabezpečení daného projektu či Ganttova diagramu.<sup>88</sup>

Důležitou součástí projektu vzdělávací akce je v neposlední řadě také jeho předkalkulace, která v užším pojetí obsahuje propoččet ekonomické efektivity daného projektu a vychází z ekonomických předpisů a směrnic konkrétní firmy zajišťující vzdělávací aktivitu.<sup>89</sup>

## 2.6 Evaluace projektu vzdělávací akce

V úvodu této podkapitoly vysvětlím, co evaluace čili hodnocení v projektování vzdělávací akce představuje. Primárně se jedná o získání informací (zpětné vazby) o efektu vzdělávací akce, a to jak jejího obsahu, tak i hodnocení její organizace, prostředí, lektorů, studijních materiálů a celého vzdělávacího programu.<sup>90</sup>

---

<sup>86</sup> SKALKOVÁ, J. *Obecná didaktika*. Praha: Grada, 2008. s. 249.

<sup>87</sup> PROKOPENKO, J.; KUBR, M. a kol.: *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996. s. 159.

<sup>88</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010. s. 169.

<sup>89</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010. s. 175.

<sup>90</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Projektování vzdělávací akce*. Olomouc: UPOL, 2008. s. 102.

Mezi nejčastěji používané metody evaluace projektu vzdělávací akce se řadí Kirkpatrickův model, který stanoví čtyři úrovně hodnocení:<sup>91</sup>

- **Úroveň 1 Reakce** – účastníka vzdělávacího projektu, jeho spokojenost, zda se mu to líbilo.
- **Úroveň 2 Hodnocení vědomostí** – míra splnění cíle vzdělávání, jaké znalosti, dovednosti si účastníci osvojili.
- **Úroveň 3 Hodnocení chování** – zda účastníci po skončení vzdělávací akce na pracovišti změnili své chování.
- **Úroveň 4 Hodnocení výsledků** – jak vzdělávací projekt zvýšil výkon a efektivitu organizace.

V odborné literatuře lze najít několik možných přístupů k evaluaci vzdělávacího projektu. Vybírám přístup Brázdové, který uvádí Dvořáková:<sup>92</sup>

- **Evaluace před zahájením vzdělávací akce** – poznáváme účastníky z hlediska jejich vstupních znalostí a dovedností.
- **Evaluace v průběhu vzdělávací akce** – využívá se zejména při dlouhodobějších akcích vzdělávání, kde se zjišťují studijní pokroky účastníků a jejich názory na průběh daného vzdělávacího programu.
- **Evaluace na konci vzdělávací akce** – nejvíce využívaný přístup, kde se hodnotí nově nabyté zkušenosti a vědomosti formou testů nebo dotazníků.
- **Evaluace po skončení vzdělávací aktivity** – ověřujeme, zda nově nabyté vědomosti a dovednosti účastníci využívají v praxi.

---

<sup>91</sup> AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 508-509.

<sup>92</sup> DVOŘÁKOVÁ, M. *Projektování vzdělávací akce*. Olomouc: UPOL, 2006. s. 14-15.

### 3. PROJEKT VZDĚLÁVACÍ AKCE PRO INTERNÍ ŠKOLITELE KOMERČNÍ POJIŠŤOVNY, A.S.

V této třetí a závěrečné části své bakalářské diplomové práce budu sestavovat konkrétní projekt vzdělávací akce pro interní školitele Komerční pojišťovny, a.s. K dosažení tohoto cíle mi poslouží předchozí kapitola č. 2, ve které projektování vzdělávací akce popisují z hlediska terminologického ukotvení. Jednotlivé teoreticky popsané fáze projektu nyní specifikuji do konkrétní podoby využitelné pro vzdělávání pracovníků ve firemní praxi, tedy v podmínkách konkrétní pojišťovny.

#### 3.1 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb pro interní školitele

Cílem analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb je tedy sběr informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků a jeho porovnání s požadovanou úrovní. V rámci analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb pro interního školitele KP použiji kompetenční přístup, kde se jedná o práci s dokumenty, o analýzy informací, které přímo navazují na současné, plánované i budoucí činnosti KP a následně i jejích interních školitelů, na její strategii, vize, mise, akční plán na daný rok. Tyto uvedené informace lze v prostředí společnosti KP poměrně snadno sumarizovat a zpracovávat prostřednictvím vedoucích manažerů a počítačového vybavení s využitím dostupných informačních technologií. Vzdělávací proaktivní potřebou (viz terminologické ukotvení kap. 2.1.1) budou klíčové kompetence vyžadované tímto daným pracovním místem se zaměřením na optimalizaci pracovního výkonu interního školitele s výhledem do budoucna, vyplývající z firemní vize a strategie.

Prakticky to znamená, že budu **analyzovat tři okruhy informací**:

- Údaje týkající se Komerční pojišťovny, a.s. – jedná se o informace o jejím podnikatelském záměru, předmětu činnosti, strategii (viz subkapitola 3.1.1).
- Údaje týkající se pracovního místa interního školitele - jeho popis a specifika (viz subkapitola 3.1.2).
- Údaje o jednotlivých pracovnících na pozici interního školitele (viz. subkapitola 3.2.2).

V praxi zdrojem odpovědí na otázky interního školitele KP co dělat, když potřebuje školení, na koho se má obrátit, jak se definuje vzdělávací potřeba, je vnitřní intranet KP (viz příloha č. 5 Potřebuji školení a příloha č. 4 Vyjádření vzdělávací potřeby). Tyto dva dokumenty poskytují primární informaci konkrétnímu pracovníkovi o krocích, které musí provést, aby na konci jeho snažení byla účast na jednom ze vzdělávacích projektů.

### 3.1.1 Popis vnitřního prostředí Komerční pojišťovny, a.s.

**Komerční pojišťovna, a.s.**, (obchodní jméno dle obchodního rejstříku) vstoupila na český pojistný trh v září 1995 jako 100 % dceřiná společnost Komerční banky, a.s. KP prošla od roku 2001 postupnou přeměnou z univerzální pojišťovny na pojišťovnu, která se cílevědomě zaměřuje na poskytování služeb především v oblasti životního pojištění. V roce 2005 se uskutečnil plánovaný přímý vstup pojišťovny SOGECAP S.A. do kapitálu KP. KP tento krok přináší přímý přístup k využívání kvalitního know-how a dlouhodobých zkušeností na poli poskytování finančních služeb životního pojištění. Při rozvoji nových produktů vychází z bohatých zkušeností společnosti Sociétés Générale a z principů tzv. bankopojištění. Zavádění tohoto nového obchodního modelu se výrazně projevuje i v oblasti distribuce - kde se hlavním prodejním kanálem stala rozsáhlá síť poboček KB a rozsáhlá síť externích distributorů po celé České republice, jejichž aktuální vzdělávací potřeby pokrývají svou činností interní školitelé KP.

#### **STRATEGIE KP**

Být vnímání jako spolehlivá pojišťovna, která nabízí atraktivní a transparentní produkty a poskytuje služby vysoké kvality, což mimo jiné vyžaduje plně kvalifikovaný tým interních školitelů, kteří svými stále se zdokonalujícími prezentačními a komunikačními dovednostmi podporují stále se rozšiřující prodejní síť externích prodejců – získaatelů, zejména pak napomáhat jejich vzdělávacím aktivitám.

#### **MISE KP**

Vytvořit komplexní řadu produktů umožňující plynulý růst společnosti s cílem uspokojit naše čtyři hlavní zainteresované strany: naše akcionáře, naše distributory, naše klienty a naše zaměstnance. Trvale vylepšovat a zvyšovat komfort poskytovaných služeb s pomocí moderních technologií a kvalitně proškoleného personálu.

#### **VIZE KP**

Základní strategie KP je založena na rozvoji 4 základních pilířů obchodu, které tvoří Komerční banka, a.s., sesterské společnosti FS KB, externí partneři a zahraniční společnosti FS SG viz příloha č. 2 Čtyři pilíře obchodní strategie.<sup>93</sup>

---

<sup>93</sup> Interní materiály Komerční pojišťovny, a.s. Průvodce společností Komerční pojišťovna, a.s.



### 3.1.2 Popis činností interního školitele

Pracovní pozice interního školitele spadá v organizačním schématu do odboru Prodej a školení, což představuje střední úroveň managementu (viz příloha č. 1 Organizační schéma). Z popisu práce pracovního místa (viz příloha č. 3 Popis práce) lze vyvodit hlavní činnosti školitelů:

- Zpracování vzdělávacích projektů.
- Příprava podkladů pro evaluaci vzdělávacích aktivit a jejich reporting.
- Příprava prezentací či jiných materiálů pro obchodní jednání v KB a externí distributory produktů.
- Příprava podpůrných materiálů pro KB a externí distributory produktů.
- Ověřování znalostí, dovedností a kompetencí účastníků.
- Komunikace a konzultace s nadřízenými pozicemi Úseku vývoj KP.
- Vedení dokumentace jednotlivých školení pracovníků KP i ziskatelů distribučních sítí.
- Spolupráce s externími obchodními partnery v oblasti vzdělávání pracovníků.
- Zpracování cílů a obsahů kurzů v souladu s potřebami a požadavky na vzdělávání.
- Ověřování znalostí, dovedností a kompetencí účastníků vzdělávání.
- Volba a příprava a využití didaktické techniky, učebních textů a dalších učebních pomůcek.
- Příprava a sestavování prezentací v rámci vzdělávacího programu.
- Hodnocení účinnosti vzdělávání a tréninku.
- Spolupráce s Odborem produktový marketing.

---

<sup>94</sup> Tamtéž.

- Součinnost s Klientským servisem KP při řešení klientských požadavků.
- Účast na realizaci dalších relevantních projektů realizovaných v rámci KP.
- Plnění dalších operativních úkolů, které nejsou v rozporu s danou pozicí, bezpečností práce, dle dispozic vedoucího pracovníka.<sup>95</sup>

Dle mé konzultace s HR partnerem KP jsou tyto výše uvedené činnosti pro interního školitele koncipovány personálním oddělením společnosti tak, jak je definuje NSP pro lektora dalšího vzdělávání.

### 3.1.3 Kompetenční model pro interního školitele KP

V případě analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb pro interního školitele KP použiji při tvorbě kompetenčního modelu přístup šitý na míru, neboť pro tuto pracovní pozici dosud nebyl kompetenční model neboli kompetenční matice vytvořen. Z tohoto důvodu zkonzcipuji svoji vlastní prozatímní a specifickou kompetenční matici. Prozatímní bude proto, že nebudu provádět její validaci, např. pomocí 360° zpětné vazby (viz kap. 2.1.2) a nebude ani uvedena do praxe neboť tyto dva kroky nejsou tématem této bakalářské diplomové práce a specifickou bude z důvodu identifikace vzdělávací potřeby pro konkrétní pracovní pozici interního školitele KP v konkrétně identifikované a popsané společnosti, kterou je KP.

Sestavování kompetenčního modelu pro pozici interního školitele KP předpokládá dodržení určitých kroků, jejichž stručný výčet uvádím v kapitole 2.1.2. Těmito kroky se ve své bakalářské práci detailněji nezabývám, neboť její omezený rozsah mi to neumožňuje, ale při tvorbě kompetenčního modelu se jimi budu řídit.

Za účelem tvorby kompetenčního modelu jsem zvolila kombinovaný způsob sběru informací, protože jsem využila tuto škálu údajů:

- Popis vnitřního prostředí KP – viz kapitola č. 3.1.1
- Vize, mise a strategie KP – viz kapitola č. 3.1.1
- Organizační schéma - viz příloha č. 1
- Popis činností interního školitele - viz kapitola č. 3.1.2 a příloha č. 3
- Ročního hodnotícího pohovoru - jelikož jsou výsledky z ročního hodnotícího pohovoru se zaměstnanci považovány za přísně důvěrné materiály, není možné je v této mé bakalářské diplomové práci konkretizovat, a proto bude věrohodným a relevantním východiskem moje konzultace, uskutečněná s personální pracovnící personálního odboru KP paní Gábinou Trojanovou.

---

<sup>95</sup> Interní materiály Komerční pojišťovny, a.s. (Katalog typových pozic).



Na základě získaných údajů jsem jednotlivé kompetence a jejich projevy uvedla do matice v tabulce č. 3.

Tabulka č. 3. Kompetenční model interního školitele Komerční pojišťovny, a.s.

Kompetenční matice interního školitele Komerční pojišťovny, a.s.				
Kompetence a požadavky pro výkon pozice	Typ projevů	Projevy jednotlivých kompetencí	1	2
			Požadovaná úroveň kompetence	Skutečná úroveň kompetence
intelektuální dovednosti	nejvhodnější	VŠ – magisterské obor pedagogika, andragogika		
	přiměřené	VOŠ – studijní program pedagogika		
	povolené	ÚSO s maturitou humanitního směru		
praxe	příznivé	VŠ – praxe alespoň 2 roky		
		ÚSO s maturitou humanitního směru minimálně 3 roky		
dovednosti	řidičské oprávnění skupiny B	vlastní oprávnění k řízení automobilu řídí automobil i na delší vzdálenosti orientace ve známém i neznámém prostředí		
odborné znalosti	osvědčení o odborné způsobilosti dle zákona č. 38/2004 Sb.	má odborné znalosti pro získání osvědčení o odborné způsobilosti dle zákona č. 38/2004 Sb. o pojišťovacích zprostředkovatelích a samostatných likvidátorech		
odborné znalosti	znalost legislativy v pojišťovnictví, občanského a obchodního práva	ovládá základní legislativní normy v oblasti pojišťovnictví, občanského a obchodního práva		
	znalost všech aktuálních produktů KP	umí popsat parametry všech aktuálních produktů, umí vysvětlit jejich strukturu, zná jejich marketingový mix, zná práci s jejich e-formem		
	soustředění na dosažení cílů	má znalosti o cílech, strategiích a vizích společnosti KP		

	s přidělenými zdroji	umí cíle tvořit, sledovat, reportovat nadřazeným složkám		
	aktualizace odborné způsobilosti dle zákona č.37/2004 Sb.	ovládá principy a praktické použití zákona č.37/2004 Sb. o pojistné smlouvě		
odborné dovednosti	sestavení obsahu a struktury vzdělávací akce	zná stavební prvky vzdělávacího programu a dokáže je aplikovat pro konkrétní vzdělávací akci		
	zjišťování úrovní kompetencí a vzdělávacích potřeb účastníků	umí definovat vzdělávací potřebu a kompetence účastníků vzdělávacího programu		
	prezentace vzdělávacího obsahu	umí sestavit prezentaci v závislosti na úrovni cílové skupiny vzdělávání, v závislosti na tématu vzdělávací akce		
	hodnocení účinnosti vzdělávání a dosažení vzdělávacích cílů	ovládá různé techniky hodnocení vzdělávacího programu, prioritně Kirpatrickovu metodu		
práce na PC	znalost MS Office na uživatelské úrovni	Word		
		Excel		
		Power Point		
		Outlook		
	základní orientace v IT systémech KP	AIA		
		VVS		
		DMS		
znalost práce s internetem	Internet			
	Intranet KP			

komunikační dovednosti	efektivní komunikace	na výborné úrovni formuluje myšlenky ústně i písemně, aktivně naslouchá protistraně, dokáže prezentovat sebe i produkty, dokáže druhé přesvědčit, umí využívat konstruktivní konflikty, dokáže pracovat se zpětnou vazbou		
	jazyková způsobilost	dorozumí se v anglickém a francouzském jazyce slovem i písmem – nejlépe úroveň B2		
	argumentování	umí argumentovat vhodnými metodami, které volí dle osobnosti protistrany		
	komunikace po telefonu	představuje se dle požadavků firemní kultury KP je připravený ihned podávat požadované informace nebo je pomoci zprostředkovat hovoří jasně, srozumitelně a zřetelným způsobem projevu ochotu a vůli pomoci přednostně reaguje na telefonické požadavky klientského servisu KP		
	postoje	jednání s lidmi mu nečiní výrazný problém a považuje to za přirozenou aktivitu projevuje vůči ostatním empatie a ochotu pomoci		
příjemné vystupování	znalosti	chápe podstatu příjemného vystupování a jak budit pozitivní atmosféru při jakémkoli kontaktu		
		ovládá základní znalosti principu komunikace		
	dovednosti	vystupuje příjemně a působí pozitivním dojmem, při vystupování je profesionální, umí vlastní způsob komunikace přizpůsobit konkrétnímu typu člověka		
	postoje	bere na vědomí hodnoty KP, usiluje o dobré jméno KP vůči okolí, prezentuje radost z jednání s lidmi a z práce s nimi		

prezentace	znalosti	orientuje se v technikách prezentace a umí je využít ve své školící činnosti a reportingu výsledků vzdělávacích akcí		
	dovednosti	ovládá používání didaktické techniky a pomůcek, hovoří srozumitelně, zaměřuje se na podstatné informace		
	postoje	prezentování ho uspokojuje, proto vyhledává tento druh činnosti, klade důraz na dialog, při prezentaci projevu nadšení a zápal o věc		
požadavky na osobnost interního školitele	psychické požadavky	disponuje kultivovaným vystupováním i zevnějškem, má kultivovaný písemný projev, ve vystupování projevuje jistotu a pohotovost, samostatnost, flexibilitu, umí přijmout odpovědnost za své jednání a rozhodnutí, umí analyzovat a řešit problémy		

Před vlastním sestavením kompetenčního modelu jsem absolvovala konzultaci s pracovníci oddělení HR KP paní Gabrielou Trojanovou, která mi informativně poskytla k nahlédnutí kompetenční model mezinárodní finanční skupiny Sociétés Générale, jejímž členem je i KP. Při sestavení vlastního kompetenčního modelu pro interní školitele KP a popisu jednotlivých kompetencí jsem vycházela z výše uvedené konzultace a následně z databáze NSP a v ní obsažené pracovní pozice lektora dalšího vzdělávání (viz subkapitoly 1.4.3 a 1.4.5).

V rámci konkrétní analýzy vzdělávacích potřeb interního školitele KP se nejedná o náhlý pokles výkonnosti zapříčiněný deficitem ve vzdělávání pracovníků a nejedná se tedy o identifikovanou reaktivní potřebu se snahou o odstranění nějakého nedostatku. Stejně tak se nejedná ani o případ, kdy je profil interního školitele „nulový“ a bylo by pak třeba u každé z kompetencí v matici uvést požadovanou úroveň znalostí a dovedností ve sloupci č. 1 a následně pak porovnat kompetence interního školitele v konkrétní vědomosti či dovednosti ve sloupci č. 2 pomocí škálové stupnice např. v rozmezí 1 – 5, přičemž 1 je nízká úroveň a 5 je vysoká úroveň.<sup>96</sup> Přesto lze výše uvedenou matici k tomuto druhu analýzy využít, já toto provádět nebudu, protože vzdělávací proaktivní

<sup>96</sup> BĚLOHLÁVEK, F. a kol.: *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. s. 378.

potřebou v tomto konkrétním projektu (viz terminologické ukotvení kap. 2.1.1) budou klíčové kompetence vyžadované tímto daným pracovním místem se zaměřením na optimalizaci pracovního výkonu interního školitele s výhledem do budoucna, vyplývající z vize a strategie společnosti.

Při analýze a identifikaci vzdělávacích potřeb pro pracovní pozici interního školitele KP budu vycházet ze strategie KP viz kapitola č. 3.1.1. Tato strategie klade důraz na plně **kvalifikovaný tým interních školitelů, kteří svými stále se zdokonalujícími prezentačními a komunikačními dovednostmi podporují rozšiřující se síť externích prodejců, zejména pak mají za úkol napomáhat jejich vzdělávacím aktivitám.**

### 3.2 Interpretace výsledků analýzy

Dalším krokem v průběhu plánování projektu vzdělávací akce pro interního školitele KP je interpretace výsledků analýzy vzdělávacích potřeb. V předchozím odstavci uvádím, že strategie KP zdůrazňuje kvalifikaci školitelů a jejich stále se zdokonalující prezentační a komunikační dovednosti. Vzdělávací potřeba je tedy identifikována jako klíčové kompetence vyžadované tímto daným pracovním místem se zaměřením na optimalizaci pracovního výkonu interního školitele s výhledem do budoucna, vyplývající z vize a strategie společnosti. Tato konkrétní vzdělávací potřeba se vynořila i na základě mé osobní zkušenosti v rámci absolvování školení interním školitelem KP v loňském roce a na základě konzultace s pracovníci oddělení HR, které znalosti a dovednosti pracovníků a jejich vzdělávací aktivity průběžně monitoruje. Prohlubování dalších kompetencí interních lektorů definovaných v kompetenčním modelu (viz tabulka č. 3) bude součástí plánu vzdělávacích aktivit KP v horizontu dalších dvou let, jak vyplynulo z výše uvedené konzultace.

#### 3.2.1 Cíle projektu VA pro pozici interní školitel KP

Konkrétní strategie KP je východiskem pro formulaci cíle projektu vzdělávací akce:

- podpořit prezentační dovednosti interních školitelů při realizaci vzdělávacích akcí jak pro všechny zaměstnance KP, tak i pro externí prodejce
- podpořit projevy klíčových kompetencí při efektivní prezentaci, které jsou uvedeny v kompetenčním modelu viz tab. č. 3.

Na základě zjištěné potřeby a žádoucích projevů jednotlivých kompetencí uvedených v kompetenčním modelu **umožňující** cíle vzdělávací akce pro interního školitele KP určují takto:

**Kognitivní cíle:**

- interpretovat základní metody a technika prezentace a jejich jednotlivé prvky;
- navrhovat efektivní prezentační techniky a aplikovat je v praxi.

**Afektivní cíle:**

- při prezentaci projevuje nadšení a zápal o věc;
- oceňuje důležitost důrazu kladeného na dialog a naslouchání.

**Psychomotorické cíle:**

- vybrat a použít nejvhodnější vizuální prostředky dané prezentace;
- navrhnout poutavé a kvalitní prezentace pomocí programu Microsoft PowerPoint.

### **3.2.2 Určení profilu účastníka**

V Komerční pojišťovně, a.s. pracuje na pozici interního školitele 6 zaměstnanců, z toho tři ženy a tři muži. Všichni jsou české národnosti a jsou pracovníky odboru Prodej a školení viz příloha č. 1. Všichni obývají jednu kancelář, vzájemně se znají a spolupracují spolu na relevantních projektech i mimo Českou republiku v rámci FS SG. Zamýšleného projektu vzdělávací akce se zúčastní všech šest interních školitelů.

**Intelektuální schopnosti účastníků** odhadují, že jsou srovnatelné na podobné či stejné úrovni neboť povolené vzdělání pro přijetí na tuto pozici je úplně střední s maturitou humanitního směru.

**Předešlé vědomosti** v oblasti prezentačních dovedností budou nestejnorodé, protože se jedná o pracovníky s různým věkovým i generačním rozdílem, s odlišnou úrovní teoretických vědomostí i praktických zkušeností, které získali na svých předchozích pracovních pozicích před nástupem do KP.

**Motivace k učení** bude také rozdílná, stejně jako je tomu u předešlých vědomostí a je možné ji jen odhadovat a více méně přepokládat. Protože je hlavní pracovní náplní interních školitelů KP realizovat vzdělávací akce jak pro interní pracovníky KP, tak i pro externí prodejce formou prezentací různých oblastí pojišťovnictví, práva a financí dá se usuzovat, že „Efektivní prezentace“ je tou vzdělávací akcí, která by je mohla zajímat a náležitě i motivovat.

### 3.2.3 Určení profilu absolventa

Absolvent tohoto konkrétního projektu vzdělávací akce získá žádoucí znalosti v oblasti efektivní prezentace, které vyplývají ze stanovených cílů (viz kap. 3.2.1) a z kompetenčního modelu (viz tab. č. 3). Bude umět samostatně sestavit prezentaci pro posluchače s rozličnými interkulturními kritérii. Bude umět jednotlivé elementy prezentace a její fáze. Zná obsah základních částí prezentace. Je si vědom důležitosti verbální a neverbální součásti prezentace a její odezvy na posluchače. Aplikuje různé prezentační techniky v závislosti na úrovni posluchačů a obsahu vzdělávacího projektu.

### 3.2.4 Určení obsahu projektu VA - proces didaktické transformace

Nyní se dostávám ke kroku, kdy cíle projektu VA převedu do jejího konkrétního obsahu. Aby přenos učiva ke školitelům proběhl v co nejoptimálnější formě, je třeba jednotlivé disciplíny seřadit do určitých bloků, vytvořit jejich logickou posloupnost a opatřit je časovou dotací. Dále je nutné sestavit učební plány.<sup>97</sup> Učební osnovy získám tak, že rozpracuji obsah jednotlivých tematických celků. Sestavují zvlášť pro každý konkrétní projekt vzdělávací akce, a to v závislosti na jejich určených cílech.<sup>98</sup> **Proces didaktické transformace** tedy tvoří **inventář disciplín, studijní materiály** a výše zmíněné **učební plány a učební osnovy**.<sup>99</sup>

#### 1) Sestavení inventáře disciplín projektu VA pro interního školitele KP

Inventář disciplín sestavuji na základě informací získaných ze:

- strategie a vize KP (viz kap. 3.1.1);
- stanovených cílů vzdělávací akce (viz kap. 3.2.1);
- profilu absolventa vzdělávací akce (viz kap. 3.2.3);

Inventář disciplín pro tento konkrétní projekt VA tvoří disciplína Efektivní prezentace.

#### 2) Studijní plán projektu VA pro interního školitele KP

Studijní plán VA jsem vytvořila tak, že jsem do tabulky sestavila vzdělávací modul, ve kterém jsou zastoupeny jednotlivé části učiva, reflektující specifické praktické i teoretické potřeby interních školitelů, a to proto, že umožňující cíle popsané v kapitole 3.2.1 jsou obsaženy v úrovni kognitivní, psychomotorické i afektivní.

---

<sup>97</sup> SKALKOVÁ, J. *Obecná didaktika*. Praha: Grada, 2008. s. 85.

<sup>98</sup> SKALKOVÁ, J. *Obecná didaktika*. Praha: Grada, 2008. s. 92.

<sup>99</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Projektování vzdělávací akce*. Olomouc: UPOL, 2008. s. 46.

Tabulka č 4 Studijní plán

Vzdělávací modul	Lektor	Časová dotace	Způsob ukončení modulu	Metody a techniky výuky
Efektivní prezentace	Lektor AB	1 pracovní den/ 8hodin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• umět aplikovat základní zásady a techniky efektivní prezentace</li> <li>• ověření namátkovými dotazy lektora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ přednáška</li> <li>▪ brainstorming</li> <li>▪ brainwriting</li> <li>▪ CNB</li> <li>▪ demonstrování</li> <li>▪ simulace</li> <li>▪ Gordonova metoda</li> <li>▪ hraní rolí</li> <li>▪ interaktivní výklad</li> <li>▪ metoda „černé skříňky“</li> <li>▪ metoda Philips 66</li> <li>▪ Pro-Kontra</li> <li>▪ případová studie</li> <li>▪ synektika</li> <li>▪ videofeedback</li> <li>▪ zpětná vazba</li> </ul>
			<p>prakticky si nacvičit srozumitelnou a strukturovanou prezentaci a její uvedení pomocí modelové situace</p> <p>následné porovnání nahrávek a zpětná vazba od lektora</p>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• zvládnout základy práce v programu Microsoft PowerPoint sestavením jednoduché prezentace libovolného produktu KP v rozsahu cca 8 snímků</li> </ul> <p>následné hodnocení zpětnou vazbou od lektora</p>	

### 3) Osnovy vzdělávacího modulu Efektivní prezentace

Další z kroků didaktické transformace je výběr učiva a jeho seřazení do učebních osnov. Učební osnovy vytvořím tak, že podrobně specifikuji vzdělávací modul do menších učebních témat, následně specifikuji jejich obsah, stanovím jejich pořadí a určím časovou dotaci, dále pak stanovím vzdělávací postupy a prostředky.<sup>100</sup>

<sup>100</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Projektování vzdělávací akce*. Olomouc: UPOL, 2008. s. 46.



Tabulka č. 5 Osnova modulu Efektivní prezentace

Efektivní prezentace			
Časová dotace v minutách	Téma/Předmět	Obsah / Cíl	Metody/Techniky
40	Úvod	organizační informace vzájemné představení cíle vzdělávací akce obsah vzdělávací akce <b>Cílem je ujednání o průběhu vzdělávací akce.</b>	diskuse zpětná vazba
60	Verbální a neverbální prezentace – jak a co účastník vnímá.	rozdíl mezi mluvenou a čtenou prezentací osobní a neosobní jazykový projev řeč těla, gestikulace, mimika <b>Cílem je prakticky nacvičit jednotlivé techniky.</b>	interaktivní výklad případová studie cvičení formou hry hraní rolí videofeedback Pro-Kontra zpětná vazba brainstorming brainwriting Gordonova metoda
90	Základy efektivní prezentace	hlavní prvky úspěšné prezentace prezentace všeobecných informací jak dobře představit sebe a svou prezentaci organizace prezentace <b>Cílem je prakticky nacvičit jednotlivé techniky a ovládat základní znalosti tématu.</b>	interaktivní výklad případová studie cvičení formou hry hraní rolí videofeedback Pro-Kontra zpětná vazba brainstorming brainwriting Gordonova metoda
100	Strukturace prezentace	zahájení prezentace ukončení prezentace vedení diskuse různé formy otázek a odpovědí vyhodnocení úspěšnosti prezentace přehled klíčových výrazů, frází a slovních spojení <b>Cílem je dokázat zvládnout základní vědomosti o tématu.</b>	interaktivní výklad případová studie cvičení formou hry hraní rolí videofeedback Pro-Kontra zpětná vazba případová studie brainstorming Gordonova metoda
80	Základy práce v programu Microsoft PowerPoint	základy práce v programu Microsoft PowerPoint jak kvalitně připravit prezentaci – formální pravidla vkládání a úprava snímků úprava pozadí snímků vkládání objektů – tabulky, schémata, obrázky a grafy <b>Cílem je prakticky nacvičit jednotlivé techniky a ovládat základní znalosti tématu.</b>	interaktivní výklad přednáška případová studie aktivní zapojení do výuky pomocí práce na PC
80	Pokročilejší práce v programu Microsoft PowerPoint	formátování textu na snímcích dynamika, barevné sladění a obsahová přiměřenost prezentace animace prezentace a přechody mezi snímky praktické nacvičení jednotlivých funkcí a možností aplikací tvorba vlastní prezentace pro firemní využití <b>Cílem je prakticky nacvičit jednotlivé techniky a ovládat základní znalosti tématu</b>	interaktivní výklad přednáška případová studie aktivní zapojení do výuky pomocí práce na PC
30	Závěr vzdělávací akce	shrnutí na závěr akce kontrola znalostí zpětná vazba od účastníků zpětná vazba od lektora evaluace vzdělávací akce <b>Cílem je ověření vědomostí a zjištění efektivnosti vzdělávací akce.</b>	zpětná vazba hodnotící dotazník

Vzhledem k tomu, že rozsah mé bakalářské diplomové práce je omezený, nebudu proto vytvářet studijní materiály pro interní školitele KP.

### **3.3 Výběr didaktických forem, metod a technik**

Teoretické vymezení didaktických forem, metod a technik uvádím v kapitole 2.3.1 – 2.3.3 a jejich konkrétní výběr pro zamýšlený projekt vzdělávací akce pro pozici interního školitele KP jsem uvedla ve Studijním plánu (tab. č. 4) a v Obsahu vzdělávacího modulu (tab. č. 5)

Ze studijního plánu projektu je patrné, že vzdělávací modul Efektivní prezentace (viz tabulka 5) bude probíhat v rozsahu jednoho pracovního dne, tedy časová dotace je stanovena na 8,5 hodin. Přestávka na oběd a odpočinek je stanovena v rozsahu 0,5 hod. Vzdělávací akce se bude konat v průběhu roku 2014, v pracovní době, od 9:00 - 17:30 hod.

Potřeba vzdělávat interní školitele vyplynula ze strategie a vize společnosti KP (viz kap. 3.1.1) a bude se týkat šesti zaměstnanců, jejichž charakteristiku jsem popsala v profilu účastníka v kapitole 3.2.2.

Protož je třeba sledovat a brát do úvahy také ekonomickou stránku vzdělávacího projektu a co nejehospodárněji nakládat s vyčleněnými finančními prostředky, bude se realizován v sídle KP Karolinská 1/650, 186 00 Praha 8, v patře č. 5, v zasedací místnosti, dveře č. 221. Organizační stránku vzdělávacího projektu bude zajišťovat personální oddělení, které se standardně podílí na vzdělávání a rozvoji zaměstnanců společnosti v plném rozsahu tohoto procesu.

Na základě studijního plánu (viz tab. 4) a obsahu je zřejmé, že je nezbytný přímý kontakt účastníků vzdělávací akce s lektorem. Vzdělávání bude tedy realizováno formou přímé výuky, prostřednictvím externí vzdělávací agentury. Od externích lektorů se očekává jednak profesionální přístup, andragogické zkušenosti a jednak také znalost a použití didaktických metod a technik, jak uvádím v kap. 2.3.2 a 2.3.3. Vzdělávací metody a techniky, které budou ve vzdělávací akci využity, uvádím přehledně jednak ve Studijním plánu (viz tab. 4), jednak i v Osnově vzdělávacího modulu v tabulce č. 5.

Výběr metod a technik vzdělávání jsem směřovala k dosažení cílů vzdělávací akce tak, aby umožňovaly osvojování znalostí, dovedností a postojů interních školitelů. Techniky vyplývají z požadovaných projevů chování a studijních cílů. Je žádoucí, aby byly zajímavé s důrazem na praktickou aplikaci a využitelnost v pracovním prostředí při praktickém výkonu činností na pozici interního školitele. Aby proces učení probíhal co nejlépe a bylo zajištěno učebního efektu v co největší míře, je vhodné aktivní zapojení účastní-

ků do vzdělávací aktivity prostřednictvím interaktivního přístupu, který vybrané vzdělávací metody a techniky splňují.

Ze zvolených forem a metod vzdělávání vyplývá následující výběr **didaktického materiálu, pomůcek a prostředků** pro interní školitele KP:

- **Materiály** - prezenční listina, poznámkový blok, knihy, pracovní listy, kreslicí čtvrtka, pero, zadání případových studií, simulací a modelových situací, Hodnotící dotazník (viz příloha č. 6).
- **Pomůcky** – jmenovky, zvýrazňovače, špendlíky, barevné etikety, samolepky, post-it, barevné fixy, pastelky, barevné papíry, lepidlo, nůžky, počítačová prezentace (Power Point), video.
- **Prostředky** – televize, diktafon, mikrofon, reproduktory, notebook, nástěnky, flip chart, diaprojektor, videokamera, promítací plátno, videokazeta.

### 3.4 Organizační a finanční zajištění vzdělávací akce

Tento konkrétní projekt vzdělávací akce pro interní školitele KP, jak vyplývá z jeho zadání, je koncipován pro konkrétní prostředí konkrétní pojišťovny a musí tak zohledňovat její vnitřní klima, včetně jejích vnitřních předpisů a norem. Nebudu tedy konkretizovat organizační a finanční zabezpečení zamýšleného vzdělávacího projektu ani jeho lektorské obsazení externí agenturou. Personální oddělení KP, které standardně zajišťuje vzdělávání všechny svých pracovníků je natolik profesionální a kompetentní tyto tři kroky zrealizovat, aby projekt vzdělávací akce byl plně funkční a uskutečnitelný.

### 3.5 Evaluace projektu vzdělávací akce

Pokud pohlédneme na obr. 1 Cyklu systematického vzdělávání pracovníků, zjistíme, že evaluace projektu vzdělávací akce je jeho posledním krokem. Proces evaluace je poměrně obsírná a rozsáhlá činnost, vyžadující velkou časovou náročnost a její provedení v tomto konkrétním projektu vzdělávací akce by vyžadovala mnohem větší prostor, než moje diplomová bakalářská práce umožňuje. Proto jen krátce nastíním, jak by tato evaluace mohla být zrealizována. Navrhuji použít sumativní evaluaci, tedy souhrnnou na konci realizace celého projektu, jejíž princip popisují v kapitole 2.6.

Zadavatelem evaluace je Komerční pojišťovna, a.s. Cíl evaluace spočívá ve vyhodnocení efektivity projektu vzdělávací akce, tedy zjištění nakolik byly splněny jeho stanovené cíle (viz kap. 3.2.1).

Objekt evaluace tvoří účastníci vzdělávací akce, tedy interní školitelé KP v počtu šesti osob. Evaluátory jsou lektori externí agentury a přímí nadřízení účastníků vzdělávací akce a její organizátoři.

Jako konkrétní přístup k hodnocení bych navrhovala použít Kirkpatrickův model, který popisují v kapitole 2.6. Tento model stanoví čtyři úrovně hodnocení a řadí se mezi nejčastěji používané metody evaluace. Navíc se jeví jako metoda komplexní, neboť hodnotí jednak reakce, učení a chování školeného pracovníka – interního školitele, a jednak také hodnotí výsledky čili efekty, které přináší vzdělávací akce pro danou firmu - pro KP.

## ZÁVĚR

Cílem sestavené bakalářské diplomové práce byla analýza a identifikace vzdělávacích potřeb pro pozici interní školitel Komerční pojišťovny, a.s. a následný návrh konkrétního projektu vzdělávací akce. Jedním z východisek bylo i terminologické ukotvení pojmů v oblasti vzdělávání, celoživotního vzdělávání, jeho významu pro člověka v kontextu firemního prostředí a pojmů z oblasti projektování vzdělávací akce.

Takto koncipovaný projekt a jeho realizace jsou jedním z předpokladů splnění strategických cílů společnosti KP, které se v podmínkách pracovní činnosti interních školitelů týkají zdokonalování prezentačních a komunikačních dovedností za účelem podpory vzdělávacích aktivit stále se rozšiřující sítě externích prodejců. Dále se týkají i zdokonalování vědomostí a schopností zaměstnanců KP v rámci jejich vzdělávacího procesu, který je klíčovým systémem pro sdílení a udržení jedinečného know-how a také pro naplnění obchodních cílů společnosti. Pomocí takto sestaveného projektu lze rozvíjet ty znalosti a dovednosti, které jsou důležité pro potřeby KP a v souladu s principy skupiny Sociétés Générale.

V průběhu sestavování tohoto projektu jsem využila jednak své vědomosti a zkušenosti z vnitřního prostředí KP a jednak velkou oporou mi byla odborná literatura, interní zdroje KP a konzultace s pracovníci odboru HR KP paní Gabrielou Trojanovou.

Limitovaný rozsah práce mi však nedovolil detailněji propracovat a věnovat se do podrobnosti všem krokům projektování vzdělávací akce, přesto pevně věřím, že tuto práci lze použít jako prvotního návodu pro sestavení projektu toho druhu, jak pro mne jako potencionálního interního školitele, tak i pro ty, kteří se projektováním vzdělávacích akcí zabývají či zabývat budou.

To, zda je zamýšlený projekt skutečně kvalitní a životaschopný lze prověřit, až jeho uvedením do praktického života v oblasti vzdělávání pracovníků KP na pozici interního školitele.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A OSTATNÍCH ZDROJŮ

### Literatura

AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy.* (10th ed.). Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé.* 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. 200 s. ISBN 978-80-87197-12-7.

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků.* 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

BARTOŇKOVÁ, H. *Projektování vzdělávací akce.* 1. vyd. Olomouc: UPOL, 2008. 112 s. ISBN 80-244-1442-2.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol. *Psychologie a sociologie řízení.* 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. 581 s. ISBN 80-7261-064-3.

BENEŠ, M. *Andragogika.* 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-2580-2.

BĚLOHLÁVEK, F. A KOLEKTIV. *Management.* 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

BUCKLEY, R. – CAPLE, J.: *Trénink a školení.* 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 288 s. ISBN 80-251-0358-7.

DVOŘÁKOVÁ, M. *Úvod do evaluace ve vzdělávání dospělých.* 1. vyd. Olomouc: UPOL, 2008. 45 s. ISBN 80-85783-62-2.

HIERHOLD, E. *Rétorika a prezentace.* 6. vyd. Přel. P. Kunst. Praha: Grada, 2005. 392 s. ISBN 80-247-0782-9.

HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky.* 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: způsobilost výjimečných manažerů.* 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 184 s. ISBN 80-247-0698-9.

MEDLÍKOVÁ, O. *Lektorské dovednosti.* 2. vyd. Praha: Grada, 2013. 176 s. ISBN 978-80-247-4336-3.

MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých.* 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. 264 s. ISBN 978-80-7357-738-4.

- MUŽÍK, J. *Řízení vzdělávacího procesu*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. 324 s. ISBN 978-80-7357-581-6.
- PALÁN, Z. *Výkladový slovník – Lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. 249 s. ISBN 80-200-0950-7.
- PALÁN, Z. *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2002. 207 s.
- PALÁN, Z., LANGER, T. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2008. 184 s. ISBN 978-80-86723-58-7.
- PROKOPENKO, J.; KUBR, M. a kol.: *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. 632 s. ISBN 80-7169-250-6.
- PRŮCHA, J., VETEŠKA, J. *Andragogický slovník*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 296 s. ISBN 978-80-247-3960-1.
- SKALKOVÁ, J. *Obecná didaktika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 328 s. ISBN 978-80-247-1821-7.
- ŠOFEROVÁ, J. *Lektorské finty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 112 s. ISBN 978-80-247-2483-6.
- VETEŠKA, J. a kol. *Nové paradigma v kurikulu vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: EDUCA Service, 2009. 344 s. ISBN 978-80-87306-04-8.
- VETEŠKA, J., VACÍNOVÁ, T. a kol. *Aktuální otázky vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011. 208 s. ISBN 978-80-7452-012-9.
- VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. 240 s. ISBN 80-200-0950-7.

#### **Internetové zdroje:**

Národní soustava kvalifikací. Dostupné z WWW:  
[http://narodnikvalifikace.cz/kvalifikace-581-Lektor\\_dalsiho\\_vzdelavani](http://narodnikvalifikace.cz/kvalifikace-581-Lektor_dalsiho_vzdelavani) [cit. 14. 1.2014].

Národní soustava povolání. Dostupné z WWW:  
[http://katalog.nsp.cz/karta\\_p.aspx?id\\_ip=102195&kod\\_sm1=11](http://katalog.nsp.cz/karta_p.aspx?id_ip=102195&kod_sm1=11) [cit. 14. 1. 2014].

#### **Seznam obrázků:**

**Obr. č. 1** Cyklus systematického vzdělávání pracovníků

**Obr. č. 2** Sídlo Komerční pojišťovny, a.s., Karolinská 1/650, 186 00 Praha 8

**Seznam tabulek:**

Tabulka č. 1 Celoživotní vzdělávání

Tabulka č. 2 Další vzdělávání

Tabulka 3 Kompetenční model interního školitele KP

Tabulka č. 4 Studijní plán

Tabulka č. 5 Osnova modulu Efektivní prezentace

**Ostatních zdroje:**

Interní materiály KP - Katalog typových pozic

Interní materiály KP - Katalog školení

Interní materiály KP - Výroční zpráva 2012

**Seznam příloh:**

Příloha č. 1 Organizační schéma KP (1 strana)

Příloha č. 2 Vize, mise, obchodní strategie KP (3 strany)

Příloha č. 3 Popis práce/job description (3 strany)

Příloha č. 4 Vyjádření vzdělávacích potřeb KP (1 strana)

Příloha č. 5 Potřebuji školení (1 strana)

Příloha č. 6 Hodnotící dotazník kurzu KP (2 strany)

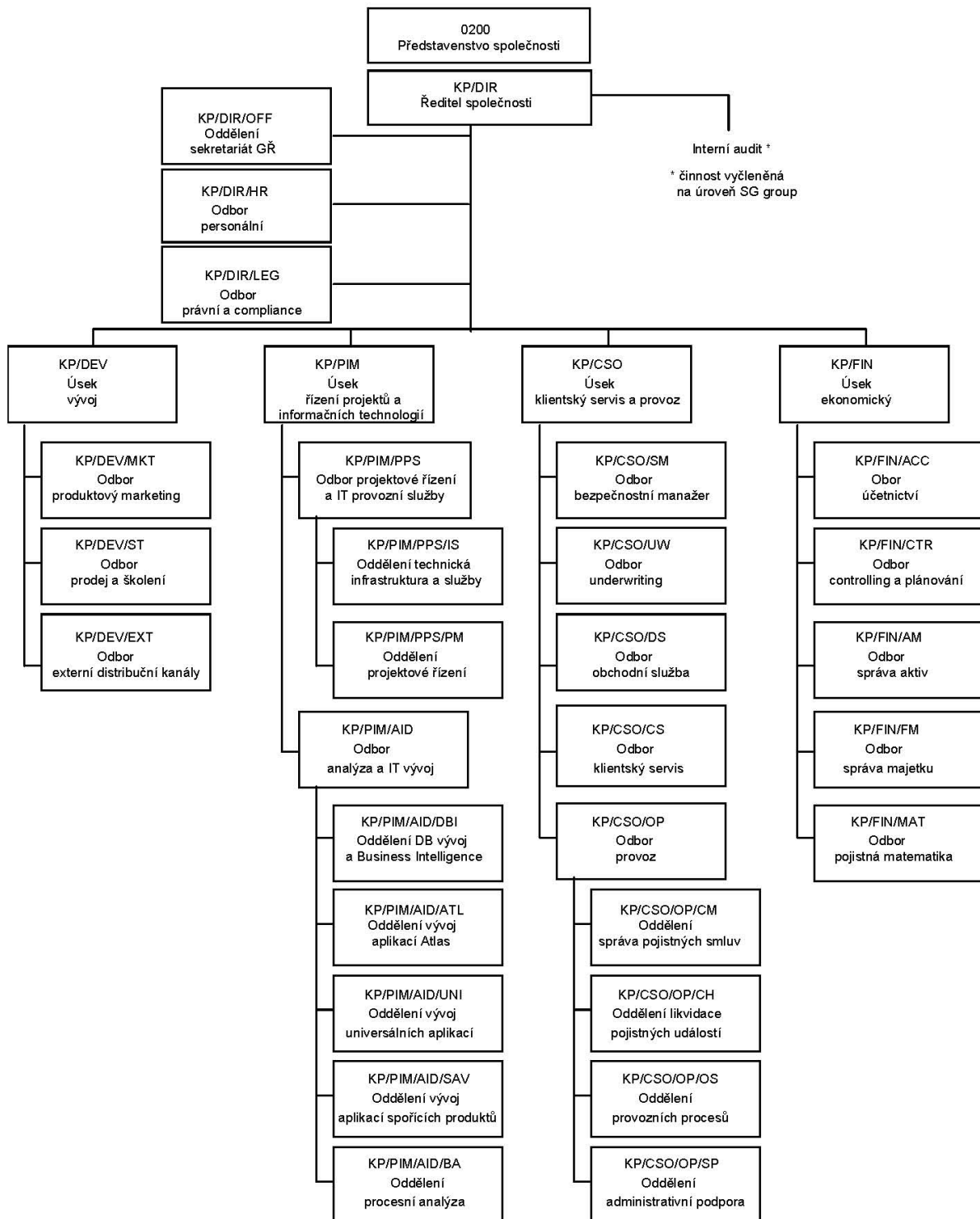


# Příloha č. 1 Organizační schéma KP

Komerční pojišťovna, a. s.

Organizační struktura Komerční pojišťovny, a. s.  
RR130201

Organizační schéma Komerční pojišťovny, a. s., ke dni 1. 7. 2013



## **Příloha č. 2** Vize, mise, obchodní strategie KP

### **VIZE KP**

Být vnímání jako spolehlivá pojišťovna, která nabízí atraktivní a transparentní produkty a poskytuje služby vysoké kvality.

### **MISE KP**

Vytvořit komplexní řadu produktů umožňující plynulý růst společnosti s cílem uspokojit naše čtyři hlavní zainteresované strany: naše akcionáře, naše distributory, naše klienty a naše zaměstnance.

Trvale vylepšovat a zvyšovat komfort poskytovaných služeb klientům a obchodním partnerům prostřednictvím orientace na zákazníka, s pomocí moderních technologií a kvalitně proškoleného personálu.

Stát se jedním z největších poskytovatelů rizikového životního pojištění a dlouhodobých spořicíh produktů na českém trhu.

### **OBCHODNÍ STRATEGIE KP**

**Základní strategie KP je založena na rozvoji 4 základních pilířů obchodu.**

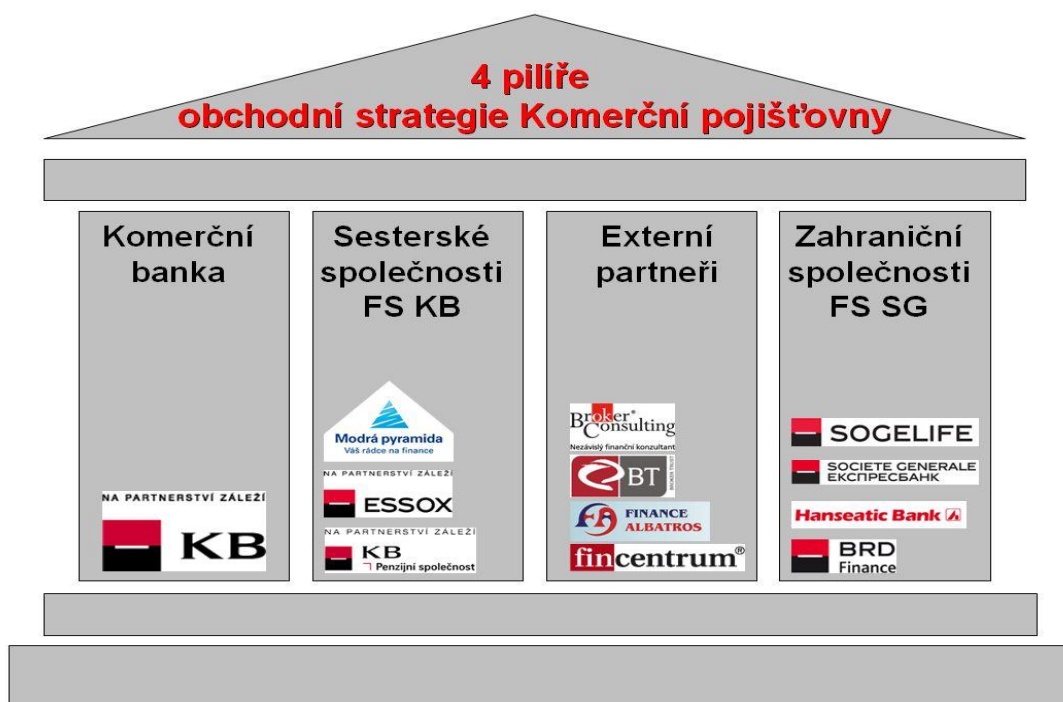
Počínaje vstupem Sociétés Générale S. A. do Komerční banky, a.s., ke kterému došlo v roce 2001, začala KP postupně přebírat bankopojistný obchodní model SG. Tento obchodní model je v současnosti již plně implementován a produkty KP dnes nabízejí a prodávají především obchodní sítě společností náležejících do skupiny Sociétés Générale.

Vedle nejrozsáhlejší sítě KB se jedná o společnosti ESSOX, s.r.o., Modrá pyramida stavební spořitelna, a.s. a Penzijní fond Komerční banky, a.s.

KP využívá statutu univerzální pojišťovny, který umožňuje poskytovat služby v oblasti životního i neživotního pojištění, a to nejen v České republice, ale na základě jednotné licence i v rámci celé EU. KP nabízí své služby i v zahraničí, a to společně se skupiny SG v Bulharsku, Rumunsku a Německu.

Být vnímání jako spolehlivá pojišťovna, která nabízí atraktivní a transparentní produkty a poskytuje služby vysoké kvality, což mimo jiné vyžaduje plně kvalifikovaný tým interních školitelů, kteří svými stále se zdokonalujícími prezentačními a komunikačními dovednostmi podporují stále se rozšiřující prodejní síť externích prodejců – ziskatelů, zejména napomáhat jejich vzdělávacím aktivitám.

Na konci roku 2009 začala KP spolupracovat v oblasti rizikového životního pojištění s externími partnery z řad brokerských společností. KP plánuje rozvíjet tento pilíř distribuce svých produktů i do budoucna.



### **Střednědobá strategie KB je postavená na těchto myšlenkách:**

Rozšíření produktové nabídky o nové produkty či redesign stávajících s cílem zvýšení profitability KP i klientů (nová riziková připojištění, produkty pro Essox a MPSS, redesign produktů reagující na potřeby trhu)

Podpora prodeje spořicíh typů pojištění

Rozvoj distribučních kanálů a synergie v rámci finanční skupiny KB a Sociétés Générale – zapojení do penzijní reformy ve spolupráci s PF, rozvoj spolupráce s KB v oblasti TI, zahraniční spolupráce se společnostmi Sogécap

Rozvoj ostatních distribučních kanálů a produktů – externí partneři (brokerské společnosti), pojištění produktů BHF a SG v zahraničí, nové banky na českém trhu

Udržovat spolehlivost, důvěryhodnost a jistotu v umisťování finančních rezerv

Trvalé zvyšování komfortu poskytovaného servisu klientům i distributorům, budování Quality management systému (řešení přeplatků, CRM)

### Příloha č. 3 Popis práce/job description



#### Popis práce/ job description

Název pozice: /Job position title: Interní školitel

Útvar: /Department Odbor prodej a školení

Pozice je v organizační struktuře podřízena pozici: / In organisational structure the position is subordinated to: Ředitel odboru úsek a vývoj

Počet podřízených: /Number of subordinate employees: 0

Adresa pracoviště: / Address of work place: Karolinská 1, 186 00 Praha 8

Datum účinnosti tohoto popisu práce: / Efficiency date of this job description: 1. 1. 2012

---

Účel existence (zřízení) této pozice: / Purpose of job position establishment:

Zajišťování lektorské činnosti zaměstnanců KP a získatelů externí distribuční sítě

Jméno držitele pozice: / First name, surname:

Držitel této pozice zodpovídá za následující činnosti a úkoly: / Job responsibility:

Zpracování vzdělávacích projektů.

Příprava podkladů pro evaluaci vzdělávacích aktivit a jejich reporting.

Příprava prezentace či jiných materiálů pro jednání v KB

Příprava podpůrných materiálů do KB

Ověřování znalostí, dovedností a kompetencí účastníků.

Komunikace a konzultace s nadřízenými pozicemi Úseku vývoj.

Vedení dokumentace jednotlivých školení.

Spolupráce s externími obchodními partnery v oblasti vzdělávání pracovníků.

Zpracování cílů a obsahů kurzů v souladu s potřebami a požadavky na vzdělávání.

Ověřování znalostí, dovedností a kompetencí účastníků.

Volba a příprava a využití didaktické techniky, učebních textů a dalších učebních pomůcek.

Příprava a sestavování prezentací v rámci vzdělávacího programu.

Hodnocení účinnosti vzdělávání a tréninku.

Poskytování individuálních konzultací.

Spolupráce s odborem produktový marketing (DEV/MKT)

Spolupráce s Klientským servisem (CSO/CS)

Plnění dalších operativních úkolů, které nejsou v rozporu s danou pozicí, bezpečností práce, dle dispozic vedoucího pracovníka.

Specifikace osobních požadavků: / specification of employee s requirements

a) požadované znalosti: /requested knowledge

SŠ / VŠ, praxe v oblasti firemního vzdělávání alespoň 2 roky podmínkou, zkušenosti se zajišťováním školicích programů, znalost pojišťovací legislativy podmínkou, praxe v oblasti pojišťovnictví výhodou, AJ slovem a písmem na dobré úrovni, dobrá znalost PC – MS Office, Internet, technické dovednosti spojené s prezentační technikou, dobré komunikační schopnosti, řidičský průkaz skupiny B,/e.g.: at least High school graduate, IT knowledge, labour-law regulations, knowledge of English etc.

b) požadované dovednosti: / requested skills

zodpovědný přístup k práci, komunikativnost, samostatnost, vypracovávání specifických vzdělávacích projektů, příprava podkladů pro měsíční reporting,, pečlivost, týmová práce, proaktivní přístup, časová flexibilita, schopnost neustálého sebevzdělávání/e.g.: Responsibility, communication skills, independence, team-player, organisational skills etc.

c) požadované předchozí zkušenosti: / requested experience

praxe v oblasti vzdělávání dospělých alespoň 2 roky podmínkou / e.g.: 2 years of work experience in the same/similar work position

d) požadované postoje: / requested work attitude

ochrana důvěrných informací, loajalita, vysoké pracovní nasazení, odolnost vůči streům, vstřícnost, rozhodnost, schopnost pracovat na několika úkolech současně, pozitivní přístup k řešení problémů, systematický přístup k práci, aktivní přístup k práci

E.g.:. Loyalty, decision, problem solving etc.

Zastupuje (koho): \_\_\_\_\_

Represents:

Je zastupován (kým): \_\_\_\_\_

Is represented by:

---

Popis práce zpracoval(a): \_\_\_\_\_ datum:

Written by:

Popis práce schválil(a): \_\_\_\_\_ datum:

Approved by:

Popis práce potvrdil(a): \_\_\_\_\_ datum:


Confirmed by: \_\_\_\_\_ HR Manager

Popis práce převzal(a): \_\_\_\_\_ datum:

Assumed by:

## Příloha č. 4 Vyjádření vzdělávacích potřeb KP

Tento formulář je určen pro elektronické zpracování  
This form is intended for electronic processing

 <p>NA PARTNERSTVÍ ZÁLEŽÍ <b>KB</b> Pojišťovna</p>	<p><b>Vyjádření vzdělávacích potřeb</b> Expression of Training Needs</p>
---	--

Úsek / Odbor / Region / Projekt (č.) <i>Arm / Department / Region / Project No.</i>	
Útvar č. / Název útvaru <i>Unit No. / Name of unit</i>	
Název vzdělávací akce <i>Training activity</i>	
Cíl a přínosy vzdělávací akce <i>Main goal and benefits of training activity</i>	
Pozice účastníka (-ů) / Cílová skupina <i>Job position of participant(s) / Target group</i>	
Předpokládaný počet účastníků <i>Estimated no. of participants</i>	
Příjmení a jméno (pro 1-5 účastníků, pro více použijte list Seznam účastníků)	
Požadované období realizace / datum konání <i>Required realization period</i>	
Místo konání (město) <i>Venue (City Name)</i>	
Dodavatel - externí nebo interní (+ jméno - pokud je znám)	
Celkové předpokládané náklady na školení v Kč vč. DPH (pokud jsou známy)	
Komentáře, doplňující informace (např. aktivní link na školení, obsah, apod.) <i>Comments, additional information (e.g. active link to the training on web, content, etc.)</i>	
Dohoda o prohloubení kvalifikace <i>Agreement on qualification</i>	<input type="radio"/> ANO (YES) <input checked="" type="radio"/> NE (NO)
	<input type="radio"/> 1 rok/year <input type="radio"/> 2 roky/years <input checked="" type="radio"/> 3 roky/years

Schvalování / Approval

[Pravidla schvalování zde / Approval Rules here](#)

Schvaluje (jméno, pozice) <i>Approved by (name, position)</i>	
--	--

Vyplněné zašlete prosím do schránky CKB 2200 Vzdělávání a rozvoj.

Please send completed form to CKB 2200 Vzdělávání a rozvoj mailbox.

[schránka CKB 2200 Vzdělávání a rozvoj](#)

## Příloha č. 5 Potřebuji školení

### Potřebuji školení

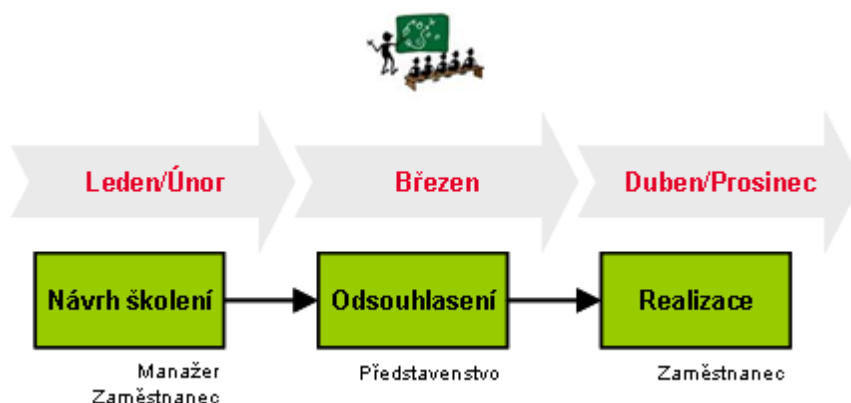
„Touha vědět je dobrým lidem přirozená.“

Leonardo da Vinci

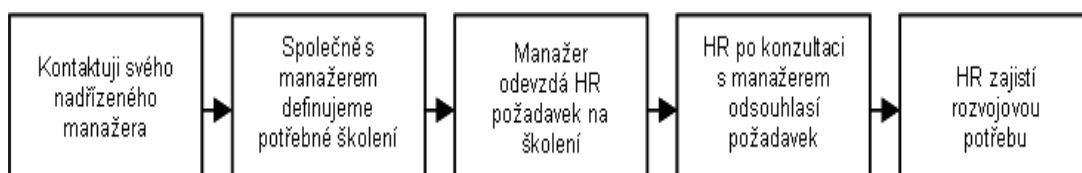
### Co mám dělat, když potřebuji školení? Na koho se mám obrátit? Jak se definuje vzdělávací potřeba?

Oblast vzdělávání a rozvoje je pro nás velmi důležitá. Snažíme se zajistit taková školení, která rozvíjí vaše dovednosti na vaší pracovní pozici. Jejich realizaci zajišťujeme prostřednictvím interních i externích vzdělávacích programů a podporujeme i zvyšování/prohlubování kvalifikace příspěvků na studium. Pro všechny zaměstnance jsou dostupné jazykové kurzy anglického či francouzského jazyka a pro cizince zajišťujeme i výuku českého jazyka.

Následující obrázek vám popíše, jak se postupuje při definici školicích potřeb.



Vzdělávací potřeby se určují v rámci nastavení cílů pro následující období (leden/únor). Vyjíměčně a při nástupu nového zaměstnance se vzdělávací potřeby mohou definovat i v průběhu roku. **Jinými slovy, pokud potřebujete školení, kontaktujte nejdříve svého manažera a společně s ním popište co nejkonkrétněji danou rozvojovou potřebu.** HR oddělení pak shromáždí rozvojové požadavky za celou firmu a po schválení představenstvem konkrétní školicí aktivity zajistí.





## Hodnotící dotazník



Název vzdělávací akce	Efektivní prezentace
Datum konání	xx.xx.2014
Jméno a příjmení účastníka	AB

6 – max. spokojenost 1 – nespokojenost

		6	5	4	3	2	1
1.	Celkový přínos školení pro Vaši nynější práci/pozici						
2.	Struktura tréninku (tempo, poměr teorie a praktických cvičení)						
3.	Dodavatel školení (organizace, komunikace, místo konání)						
4.	Práce lektora (odborné znalosti a komunikace)						
5.	Jaké bylo vaše očekávání před realizací školení?						
6.	Splnilo školení vaše očekávání?						
7.	Napište konkrétní užitek, který Vám školení přineslo; v čem jste se zlepšili, posunuli dál, jak vám školení pomůže ve Vaší práci/pozici:						
8.	Prostor pro vaše komentáře, návrhy						

Vyplněný formulář zašlete na schránku [Vzdělávání](#)

**Anotace:**

Jméno a příjmení autora: Ivana Dvořáková

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky, Filozofická fakulta

Název diplomové práce: Projekt vzdělávací akce pro interní školitele Komerční pojišťovny, a.s.

Vedoucí práce: PhDr. Miroslava Dvořáková, Ph.D.

Počet znaků: **97 061**

Počet příloh: **6**

Počet použitých zdrojů: **31**

Klíčová slova: vzdělávání, celoživotního vzdělávání, vzdělávání dospělých, firemního vzdělávání, systematické vzdělávání, školitel, lektor, analýza a identifikace vzdělávací potřeby, kompetence, kompetenční model, projekt vzdělávací akce, proces projektování vzdělávací akce.

Cílem sestavené bakalářské diplomové práce byla analýza a identifikace vzdělávacích potřeb pro pozici interní školitel Komerční pojišťovny, a.s. a následný návrh konkrétního projektu vzdělávací akce.

Tato práce terminologicky vymezuje oblast celoživotního vzdělávání, vzdělávání dospělých, firemního vzdělávání a charakterizuje pracovní pozici školitele – lektora. Dále se věnuje v terminologické i praktické rovině projektu vzdělávací akce, jejím jednotlivým krokům, které následně vyúsťují v konkrétní projekt vzdělávací akce pro interní školitele Komerční pojišťovny, a.s.

**Annotation**

Analysis and identification of educational demands for the post of an in-house supervisor of Komerční pojišťovna, a.s. has been the aim of the compiled bachelor dissertation and the subsequent proposal of educational process.

This dissertation defines in terminology the area of lifelong education, adult education, corporate education and characterizes the post of a supervisor – lecturer. It further devotes to the scheme of educational process not only in terminology but also in practical attitude and to its constituent steps. They lead subsequently to the specific scheme of educational process for an in-house supervisor of Komerční pojišťovna, a.s.