

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Vzdělávací procesy v podniku**

**Educational process in company**

Tereza Kyliánová

Plzeň 2012

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Tereza KYLIÁNOVÁ  
Osobní číslo: K09B0106P  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Podniková ekonomika a management  
Název tématu: Vzdělávací procesy v podniku  
Zadávací katedra: Katedra podnikové ekonomiky a managementu

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Zpracujte teoretickou část zaměřenou na řešenou problematiku.
2. Popište a analyzujte současný stav v oblasti vzdělávání pracovníků v organizaci.
3. Zhodnoťte výsledky provedené analýzy.
4. Navrhněte opatření ke zvýšení efektivity vzdělávání pracovníků v organizaci.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 60 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha : Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOL. *Management lidských zdrojů*. Praha : C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- WALKER, A. J. A KOL. *Moderní personální management - Nejnovější trendy a technologie*. Praha : Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0449-8.

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Věra Dvořáková

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 30. listopadu 2011

Termín odevzdání bakalářské práce: 4. května 2012

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 30. listopadu 2011

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Vzdělávací procesy v podniku“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne .....

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala paní Mgr. Haně Ederové za ochotu a cenné informace, které mi poskytovala při psaní této bakalářské práce.

Také bych ráda poděkovala paní PhDr. Věře Dvořákové za pomoc, cenné rady, informace a odborné vedení během vypracování této práce.

## Obsah

Úvod.....	8
1. Vzdělávací procesy v podniku.....	10
1.1. Definice .....	10
1.2. Cíl.....	10
1.3. Výhody a nevýhody .....	11
1.4. Formování pracovních schopností .....	11
1.5. Strategie vzdělávání .....	13
1.6. Systematické podnikové vzdělávání .....	14
1.6.1. Identifikace vzdělávacích potřeb .....	14
1.6.2. Plánování a rozpočtování.....	15
1.6.3. Realizace.....	16
1.6.4. Hodnocení efektivnosti procesu.....	16
1.7. Formy, metody a zajišťovatel vzdělávání .....	18
1.7.1. Zajišťovatel vzdělávacího programu .....	18
1.8. Formy vzdělávání.....	19
1.9. Metody vzdělávání .....	20
1.9.1. Metody vzdělávání na pracovišti.....	20
1.9.2. Metody vzdělávání mimo pracoviště.....	22
1.9.3. Metody vzdělávání na hranici mezi pracovištěm a mimo pracoviště.....	25
2. Charakteristika společnosti Kooperativa pojišťovna .....	28
2.1. Kooperativa pojišťovna v České republice .....	28
2.1.1. Obecné údaje.....	28
2.1.2. Zajistný program.....	29

2.1.3.	Kooperace .....	29
2.1.4.	Analýza konkurence .....	29
2.1.5.	Organizační struktura.....	31
2.1.6.	SWOT analýza.....	32
2.1.7.	Finanční analýza .....	33
2.1.8.	Identifikace vzdělávacích potřeb .....	35
2.2.	Kooperativa v Plzni (Agentura Západní Čechy).....	38
2.2.1.	Organizační struktura agentury.....	38
2.2.1.1.	Organizační struktura kanceláří K1 .....	39
2.2.2.	Vývoj hospodářských ukazatelů agentury .....	41
3.	Vzdělávací procesy v Agentuře Západní Čechy.....	43
3.1.	Vzdělávání u jednotlivých druhů zaměstnanců.....	43
3.1.1.	Vzdělávání obchodní služby .....	43
3.1.2.	Vzdělávání ostatních zaměstnanců .....	44
3.2.	Financování a plánování vzdělávacích procesů v Agentuře Západní Čechy... 45	
3.2.1.	Financování vzdělávacích procesů v Agentuře Západní Čechy .....	45
3.2.1.1.	Financování vzdělávání v Kanceláři K1 Plzeň .....	46
3.2.1.2.	Financování vzdělávání v Kanceláři K1 Karlovy Vary .....	48
3.2.2.	Plánování vzdělávacích procesů .....	49
3.3.	Dotazníkové šetření zaměstnanců kanceláří K1 v Agentuře Západní Čechy .. 49	
3.3.1.	Výsledky dotazníkového šetření.....	50
3.3.2.	Zhodnocení dotazníkového šetření zaměstnanců kanceláří K1 v Agentuře Západní Čechy .....	54
4.	Návrhy opatření ke zvýšení efektivity vzdělávání pracovníků v organizaci .....	56
4.1.	Konkrétní návrhy ke zvýšení efektivity .....	56

4.1.1.	Zařazení interaktivních činností a praktických příkladů.....	56
4.1.2.	Upozorňování na chyby a výluky .....	56
4.1.3.	Informovanost o připravovaných vzdělávacích akcích .....	57
4.1.4.	Přesun některých vzdělávacích akcí do jiného místa.....	57
4.1.5.	Videokonference .....	62
5.	Závěr .....	65
6.	Seznam tabulek .....	66
7.	Seznam obrázků.....	68
8.	Seznam použité literatury .....	69
9.	Seznam příloh .....	71



## Úvod

*„Nezbytnou součástí reakce firmy na neustále se měnící nároky ekonomického okolí je **formování pracovních schopností zaměstnance** tak, aby byly v souladu s těmito požadavky.“ (Synek, 2002, str. 221)*

Z výše uvedené citace je zřejmé, že velmi podstatným zdrojem společností je lidský kapitál. Tento zdroj je důležitým prvkem konkurenceschopnosti podniků. Proto je velmi důležité lidský kapitál správně řídit, zabezpečovat a rozvíjet pracovníky, oceňovat jejich práci a vytvářet kladné mezilidské vztahy ve firmě. Lidský kapitál je bohatstvím podniku, do kterého se vyplatí investovat, neboť se tato investice v budoucnu navrátí v kladném slova smyslu.

Jak je také v citaci shora uvedeno, neustále se mění nároky ekonomického okolí. Dochází k vývoji nových technologií, pracovních postupů, produktů, objevují se neustále nové trendy apod. S tím jsou na pracovníky kladeny čím dál větší nároky, a proto je nutností jejich **vzdělávání, rozšiřování jejich kvalifikace a rozvoj jejich znalostí a dovedností**.

Proto, chce-li společnost být úspěšnou a konkurenceschopnou, musí zaměstnávat kvalifikované zaměstnance, kteří ji budou věrni, bude je vhodným způsobem motivovat a budou schopni a ochotni se neustále učit novým znalostem a schopnostem. Také je nutné, aby v tomto případě měla společnost efektivní systém vzdělávání, který bude vyhovovat oběma stranám, a to jak pracovníkům, tak samotné společnosti.

Důležitou roli zde hraje nejen personální oddělení, ale také vedoucí pracovníci, kteří své podřízené řídí, znají je a vědí v jaké oblasti je potřeba podřízené vzdělávat a rozvíjet.

Bakalářská práce je v souvislosti s touto myšlenkou zaměřena na vzdělávací procesy ve společnosti. Cílem práce je analyzovat současný stav v oblasti vzdělávání pracovníků v Kooperativě pojišťovně, a.s., Vienna Insurance Group, přímo na Agentuře Západní Čechy, a poté na základě výsledků provedené analýzy navrhnout opatření ke zvýšení efektivity vzdělávání pracovníků, které by společnost akceptovala a použila v praxi.

Úvodní část obsahuje teoretická východiska, a to definici samotného vzdělávání zaměstnanců, jeho základní cíle, výhody a nevýhody, determinuje hlediska formování

pracovních schopností jedince, vymezuje strategie vzdělávání, věnuje se systematickému podnikovému vzdělávání a popisuje jednotlivé formy a metody vzdělávání. Bakalářská práce byla vypracována na základě rešerše odborných literárních pramenů a z části rovněž internetových pramenů.

V praktické části práce je nejdříve představena zvolená organizace jako celek a po té jsou zde uvedeny charakteristiky Agentury Západní Čechy, která zde působí jako sledovaná část společnosti. Mezi tyto charakteristiky patří základní hospodářské ukazatele nebo organizační struktura. Dále následuje důležitá analýza současného stavu vzdělávání pracovníků konkrétně v Agentuře Západní Čechy. Analýza popisuje a objasňuje vzdělávací procesy ve sledované části společnosti, včetně jejich financování a plánování. Vychází z dotazníkového šetření prováděného ve vybrané části agentury, z rozhovorů s odpovědnými vedoucími pracovníky a z komunikace s personalistkou agentury. Aby byla co nejlépe přiblížena praktická realita, byly pro tyto účely použity interní materiály, které společnost poskytla.

V závěru práce byla na základě provedené analýzy v kombinaci s teoretickými východisky, uvedenými v úvodní části práce, navržena opatření pro zvýšení efektivity vzdělávání pracovníků ve společnosti.

# 1. Vzdělávací procesy v podniku

## 1.1. Definice

*„Vzdělávání představuje systematické přizpůsobování a změnu chování tím, že se člověk učí pomocí vzdělávacích programů, instruktáží, rozvojových programů a plánovaného získávání zkušeností.“ (Armstrong, 1999, str. 531)*

*„Hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování anebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti, a tím vlastně také příspěvkem k vyšší výkonnosti pracovníků i firmy jako celku, je podnikové vzdělávání.“ (Tureckiová, 2004, str. 89)*

*„Vzdělávání zaměstnanců v organizaci představuje soubor cílených, vědomých a plánovaných opatření a činností, které jsou orientovány na získávání znalostí, dovedností a schopností (pracovních způsobilostí) a osvojení si žádoucího pracovního jednání pracovníky organizace. Cílem těchto činností organizovaných zaměstnavatelem je zvýšení či prohloubení kvalifikace zaměstnanců umožňující dosažení jak většího pracovního výkonu jednotlivců, tak zvýšení produktivity celé organizace.“ (Dvořáková, 2007, str. 286)*

## 1.2. Cíl

Tím nejzákladnějším cílem podnikového vzdělávání je zhodnotit nejdůležitější zdroj podniku, a to ten lidský. Nejedná se pouze o rozšiřování, změnu či rozvoj znalostí a dovedností, ale také o změnu v jeho chování či myšlení, tak, aby docházelo k naplňování cílů organizace. Podnik se snaží co nejefektivněji využívat schopnosti zaměstnanců a vzdělávat je tak, aby bylo dosaženo jejich lepšího výkonu. Dnes je podnikové vzdělávání i zaměstnaneckou výhodou, neboť dochází ke zhodnocení konkurenceschopnosti zaměstnanců na trhu práce. (Armstrong, 1999; Tureckiová, 2004)

### **1.3.Výhody a nevýhody**

**Výhody efektivního vzdělávání:** (Armstrong, 1999; Tureckiová, 2004)

- zkvalitňování služeb poskytovaných zákazníkům,
- větší konkurenceschopnost podniku na trhu,
- zvýšení výkonnosti pracovníků a tím i celého podniku,
- umožňuje formování pracovníka podle specifických požadavků podniku,
- urychluje adaptaci zaměstnance na nové pracovní místo,
- umožňuje rozšířit kvalifikaci pracovníka tak, že může zastávat více pracovních pozic,
- dosažení vyšší spokojenosti zaměstnance, zlepšení vztahu zaměstnanců vůči podniku a tím zvýšení jejich motivace
- zlepšení pracovních i mezilidských vztahů,
- lepší image v očích potenciálních uchazečů o práci, zaměstnanců, ale i zákazníků apod.

**Nevýhody efektivního vzdělávání:** (Dvořáková, 2007)

- vyšší náklady na vzdělávání,
- zvyšuje riziko, že zaměstnanec, jehož pracovní hodnota se vzděláváním zvýší, odejde k jinému zaměstnavateli, případně konkurenci.

### **1.4.Formování pracovních schopností**

Co se týče formování pracovních schopností jedince, rozlišujeme tři hlediska: (Koubek, Hütlová, Hrabětová, 1996)

- a) **vzdělávání**
- b) **kvalifikace**
- c) **rozvoj**

Nejprve, než se budeme věnovat jednotlivým bodům, si vysvětlíme, jaký je rozdíl mezi vzděláváním a kvalifikací. Kvalifikace souvisí s konkrétním pracovním místem a je dána praxí v oboru a charakterem přípravy na vykonávání konkrétního zaměstnání. V souvislosti se vzděláváním hovoříme o něčem, co není závislé na určitém pracovním místě. Měří se stupněm dosaženého vzdělání a množstvím doposud osvojených znalostí. (Koubek, Hütlová, Hrabětová, 1996)

**add a.)** Vzdělávání pracovníků je jedna z možností utváření pracovních schopností jednotlivce. Ty se vytvářejí již během školní docházky, kde člověk získává základní schopnosti, znalosti a dovednosti pro život ve společnosti. V této oblasti se podnik nezapojuje. (Dvořáková, 2007)

**add b.)** Dále nastupuje příprava na povolání, kdy jedinec získává, rozvíjí, aktualizuje nebo přizpůsobuje znalosti a dovednosti pro konkrétní zaměstnání. Tomuto se také říká odborná příprava či training. (Dvořáková, 2007; Koubek, Hütlová, Hrabětová, 1996)

Do této oblasti se zahrnuje: (Dvořáková, 2007)

- **Orientace** – snaha o rychlou a efektivní adaptaci zaměstnance na podnik, kolektiv zaměstnanců, konkrétní pracovní místo.
- **Doškolení** (prohlubování kvalifikace) – přizpůsobování a prohlubování znalostí a dovedností zaměstnance požadavkům pracovního místa, které mohou vyvolat změny techniky a technologií, změny požadavků na trhu, novými metodami řízení apod.
- **Přeškolení** (rekvalifikace, retraining) – získávání nových znalostí a dovedností, které se mohou částečně či úplně lišit od dosavadních a které slouží k osvojení si nového pracovního místa.
- **Profesní rehabilitace** – zvláštní případ rekvalifikace, který směřuje k opětovnému zařazení osob, jimž zdravotní stav trvale či dlouhodobě brání ve vykonávání dosavadního zaměstnání.

**add c.)** Formovat pracovní schopnosti člověka lze také prostřednictvím rozvoje (dalšího vzdělávání, rozšiřování kvalifikace). Jedná se o získávání nových znalostí a dovedností, které nejsou nutné k vykonávání stávajícího zaměstnání.

Rozvoj je spíše orientovaný na kariéru zaměstnance, formuje jeho pracovní potenciál a vytváří z něj adaptabilní pracovní zdroj. Nesoustředí se pouze na pracovní schopnosti, ale i na sociální dovednosti a samotnou osobnost člověka. Jde například o kurzy komunikace se zákazníky, kurzy asertivního chování, kurzy teorie obchodního jednání, kurzy práce s počítači, kurzy správného prezentování apod. (Dvořáková, 2007)

### **Charakteristiky jedince**

Existuje několik charakteristik, kterými by měl jedinec oplývat, aby mohl plnit úkoly, jež patří ke konkrétnímu pracovnímu místu. Těmi jsou: (Armstrong, 1999)

- **Znalosti** – to, co člověk potřebuje znát k výkonu povolání, nebo-li souhrn teoretických poznatků, představ, pojmů a teorií, nutných k výkonu povolání (například marketingové znalosti, manažerské znalosti, znalosti v oblasti psychologie, strojírenství, pojišťovnictví,...).
- **Dovednosti** – to, co jedinec musí umět dělat. Jedná se o schopnost úspěšně provádět požadované pracovní úkony. Ke zlepšování a rozšiřování dovedností dochází vlivem praxe a tréninkem. Jedná se například o sociální dovednosti.
- **Schopnosti** – taková vlastnost osoby, která je rozvíjena výcvikem, vzděláním nebo praxí. Je to soubor předpokladů (individuální potenciál) nutný k úspěšnému vykonání určité aktivity. Schopnosti jsou podstatné pro kvalitní rozvoj a využití při určitých činnostech.
- **Postoje** – jedná se o pocity a tendence v chování ve vztahu k práci. Člověk by se měl chovat tak, jak to jeho práce vyžaduje.
- **Normy výkonu** – určité limity, které by měl jedinec splňovat.

### **1.5.Strategie vzdělávání**

Podnikové vzdělávání zasahuje především do personální činnosti podniku, ale vstupují do něj také vedoucí pracovníci, speciální útvary pro vzdělávání pracovníků, různá sdružení, odbory, manažeři apod. (Koubek, Hütlová, Hrabětová, 1996)

Jedná se o velmi rozsáhlou činnost, a proto by každý podnik měl mít stanovenou politiku a strategii vzdělávání. V této souvislosti rozlišujeme tři základní přístupy v jejich vytváření a uplatňování: (Dvořáková, 2007)

- a) **Bez strategie** – vyskytuje se spíše u malých podniků, u kterých se vzdělávání nevyskytuje vůbec nebo jen v případech stanovených zákonem (např. školení o bezpečnosti práce). Za své další vzdělávání a rozvoj většinou zodpovídají sami zaměstnanci.
- b) **Nesystematické interní vzdělávání** – vzdělávání zde probíhá náhodně a jen v případech aktuální potřeby. Vzdělávací aktivity na sebe souvisle nenavazují.
- c) **Systematické vzdělávání** – vzdělávání je plánované a systematické. Je mu věnována vysoká pozornost a z těchto tří přístupů se jedná o nejefektivnější přístup. Jeho výhodou je, že průměrné náklady na vzdělávání jednoho zaměstnance bývají nižší než u jiných přístupů.

## **1.6. Systematické podnikové vzdělávání**

Systematické vzdělávání je nepřetržitě se opakující cyklus, který se skládá ze čtyř fází. Právě proto, že je nepřetržitý, vyskytuje se v podniku neustále a zkušenosti z předchozích cyklů se uplatňují v cyklech následujících. (Dvořáková, 2007; Armstrong, 1999)

Fáze systematického vzdělávání: (Dvořáková, 2007)

- identifikace vzdělávacích potřeb,
- plánování a rozpočtování,
- realizace,
- hodnocení efektivity procesu a jeho promítnutí do dalšího kola cyklu.

Tyto jednotlivé fáze na sebe navazují, prolínají se, vzájemně na sebe působí a doplňují se. (Dvořáková, 2007)

### **1.6.1. Identifikace vzdělávacích potřeb**

Identifikace vzdělávacích potřeb je prvním krokem cyklu a snažíme se zde porovnat skutečnost s předpokládaným (plánovaným) stavem. Jednodušeji řečeno: snažíme se

srovnat to, co člověk umí a zná, s tím, co by člověk měl umět a znát (požadavky pracovního místa). Rozdíl mezi těmito dvěma veličinami je právě zjišťovaná potřeba. Z tohoto také vyplývá, že by podnik měl mít jasně stanovené cíle, strategie vzdělávání a plány lidských zdrojů, aby bylo s čím poměřovat skutečnost. (Dvořáková 2007; Armstrong, 1999)

### **1.6.2. Plánování a rozpočtování**

Druhou fází po identifikaci vzdělávacích potřeb je plánování a rozpočtování vzdělávání. V této fázi nejprve vznikají návrhy plánů a rozpočtu vzdělávacího programu, které se upřesňují a projednávají do té doby, dokud nevznikne definitivní podoba plánu a rozpočtu. (Koubek, Hütlová, Hrabětová, 1996)

Plán by měl obsahovat: (Dvořáková, 2007; Armstrong, 1999)

- cíl vzdělávacího programu, tj. kritéria či normy, kterých má být prostřednictvím programu dosaženo,
- kdo bude vzděláván (jednotlivci či skupiny jednotlivců),
- jakými formami a metodami bude vzdělání realizováno,
- místo průběhu,
- časový plán školení (obsahuje nejen časový harmonogram, ale také o koordinaci pracovních procesů se vzdělávacími aktivitami),
- personální a materiální zajištění vzdělávacího programu (kdo bude program řídit, zabezpečovat a kdo za něj bude zodpovědný,...),
- finanční rozpočet,
- metodiku a kritéria pro hodnocení vzdělávacího programu.

Nejdůležitějším krokem plánování je výběr metody vzdělávání. Metodám a formám vzdělávání, personálnímu zajištění a místům, kde může vzdělávání probíhat v souvislosti s pracovními procesy, se budeme věnovat v dalších kapitolách této práce. (Koubek, Hütlová, Hrabětová, 1996)

Co se financování vzdělávacích aktivit týče, v praxi se v této souvislosti setkáváme s ročním rozpočtem či rozpočtem na kratší časové období. Měl by obsahovat tři složky,



a to fixní složku (zabezpečuje dlouhodobé vzdělávací programy), variabilní složku (zajišťuje krátkodobé vzdělávací programy) a rezervní složku (měla by pokrýt neplánované potřeby vzdělávání). (Dvořáková, 2007)

### **1.6.3. Realizace**

Třetí fází cyklu je realizace samotného vzdělávacího programu. To znamená organizační zajištění, do kterého řadíme například zajištění prostoru, studijních pomůcek a materiálů, dopravy, ubytování, občerstvení a informování účastníků vzdělávání apod. Tyto činnosti většinou probíhají ještě před zahájením. (Dvořáková, 2007)

Jednotlivé kurzy je potřeba neustále monitorovat, zda probíhají v souladu se schváleným plánem a rozpočtem a zároveň by měly být po skončení vyhodnocovány, což nám poskytne aktuální přehled o plnění plánu vzdělávání a čerpání finančních prostředků. (Dvořáková, 2007)

### **1.6.4. Hodnocení efektivnosti procesu**

Již ve fázi plánování se vytváří kritéria a postupy pro hodnocení efektivnosti vzdělávacího procesu. Zároveň je ale nutné také zvážit jaké informace je k hodnocení potřeba získat a analyzovat a také jakou metodou je vůbec budeme získávat. V neposlední řadě bychom také měli určit, na jaké úrovni budeme hodnocení provádět. (Armstrong, 1999; Koubek, Hütlová, Hrabětová, 1996)

Cílem hodnocení je určit, zda dané vzdělávání splnilo požadované cíle a jaké poznatky si uchovat do dalšího cyklu. Poměříme zde skutečné výsledky s výsledky předpokládanými (cíly). Avšak jak již bylo uvedeno u identifikace potřeb, je to komplikované vzhledem k měřitelnosti znalostí a dovedností. Ale také pro obtížnost shromažďování informací o výsledcích. (Armstrong, 1999)

#### **Typy hodnocení:**

- podle času, kdy hodnocení probíhá: (Tureckiová, 2004)
  - a) hodnocení prováděné před začátkem vzdělávací aktivity, kdy zjišťujeme vstupní znalosti a dovednosti, využíváme jej pro srovnání,

- b) hodnocení prováděné po skončení vzdělávací aktivity, prováděné jednak bezprostředně po skončení a pak opakovaně po určitém časovém intervalu a vyjadřuje změnu ve složení znalostí a dovedností,
  - c) hodnocení v průběhu vzdělávací aktivity, které se nachází mezi předchozími dvěma body.
- podle osob hodnotitelů a zvažovaných úrovní hodnocení: (Tureckiová, 2004)
  - a) hodnocení prováděné hodnotiteli z interních zdrojů podniku, které se zaměřuje na míru spokojenosti a změnu ve znalostech a dovednostech,
  - b) hodnocení prováděné hodnotiteli z externích zdrojů, které se ještě navíc oproti předchozímu zaměřuje i na změny v chování účastníků a na přínos pro podnik,
  - c) hodnocení prováděné jak externími, tak interními hodnotiteli, které je komplexně zaměřené na efektivitu vzdělávání.

**Úrovně vyhodnocování:** (Armstrong, 1999)

- a) úroveň reakce – vyjadřuje reakci zúčastněných osob na vzdělávací program (užitečnost a zábavnost programu, spokojenost s lektorem apod.),
- b) úroveň hodnocení poznatků – hodnotí rozsah nově získaných znalostí v důsledku programu nebo změny v postojích,
- c) úroveň hodnocení chování – zjišťuje, do jaké míry uplatňuje účastník získané poznatky ve své práci,
- d) úroveň hodnocení na úrovni organizační jednotky – měří dopad změny ve znalostech a dovednostech účastníka na organizační jednotku (produktivita, kvalita, podnikové výsledky apod.),
- e) úroveň hodnocení hodnoty – zjišťuje, jak velký prospěch vzdělávání přináší organizaci jako celku (ziskovost, růst organizace, její zachování apod.). Je ale obtížné zjistit jakou měrou přispělo vzdělávání k dosaženým výsledkům podniku.

## **Metody a techniky sběru dat pro hodnocení: (Tureckiová, 2004)**

- dotazníky a formuláře pro hodnocení vzdělávací aktivity,
- rozhovory a setkání pro získání zpětné vazby,
- znalostní testy před a po skončení vzdělávací aktivity,
- pozorování průběhu vzdělávací akce a vytváření tzv. checklistů sloužících k monitorování,
- expertní hodnocení (supervize),
- rozhodnutí jakými statistickými údaji nebo ekonomickými ukazateli bude kvantifikován přínos vzdělávacího programu,
- sebehodnocení,
- portfolio prací účastníka,
- osobní záznamy o účastnících.

### **1.7. Formy, metody a zajišťovatel vzdělávání**

Jak již bylo řečeno, v systematickém podnikovém vzdělávání ve fázi plánování, je velmi důležité stanovit formy a metody vzdělávání a samozřejmě i to, kdo vůbec bude vzdělávací program zajišťovat. Od toho se totiž odvíjí účinnost samotného vzdělávacího programu.

Lidé si nové znalosti a dovednosti osvojují jednak v průběhu pracovního výkonu, jednak mimo něj. Může se jednat o činnosti řízené, ale i neřízené a tyto činnosti mohou zabezpečovat jak interní, tak externí útvary nebo osoby.

#### **1.7.1. Zajišťovatel vzdělávacího programu**

Zde rozlišujeme tři možnosti, jak je možné vzdělávací program zajistit: (Tureckiová, 2004)

- a) **prostřednictvím interních sil** – vzdělávání zajišťují vlastní zaměstnanci firmy, např. manažeři, zaměstnanci assessment centra, firemních vzdělávacích středisek, firemní školitelé a metodici apod.;

- b) **prostřednictvím externích sil** – vzdělávání je zajišťováno prostřednictvím vzdělávacích společností, které podniku nabízejí jednak standardní veřejné služby (programy a kurzy) nebo služby vytvořené individuálně pro konkrétní podnik;
- c) **kombinace dvou předchozích možností.**

### **1.8. Formy vzdělávání**

Jak již bylo řečeno, vzdělávací aktivity mohou být řízené nebo neřízené, mohou probíhat jednak během pracovního výkonu, jednak mimo něj. Každá varianta má jiné aspekty.

Rozlišujeme: (Dvořáková, 2007)

- a) **Řízené vzdělávání - při výkonu práce na pracovišti** (tzv. neformální vzdělávání) – probíhá v pracovní době během plnění pracovních úkolů, a to pod dohledem nebo za pomoci zkušeného spolupracovníka nebo interního vzdělavatele. Společnost by měla vytvořit vhodné prostředí.
- b) **Řízené vzdělávání - mimo výkon práce na pracovišti** (tzv. formální vzdělávání) – probíhá mimo pracovní místo v prostorech, které jsou určeny ke vzdělávání. Vzdělavatelé mohou být jak interní, tak externí.
- c) **Řízené vzdělávání - mimo areál zaměstnavatele** (tzv. institucionalizované vzdělávání) – jedná se o vzdělávání, které probíhá ve vzdělávacích institucích národního školského systému (nejčastěji střední a vysoké školy), ale i mimo něj. Ale také může mít podobu stáží nebo studijních cest. Z tohoto je zřejmé, že se jedná o dlouhodobější proces, ve kterém podnik vystupuje spíše jako objednatel nebo zákazník a odpovědnost za vzdělávací program nese poskytovatel. Zaměstnavatel by měl vytvářet takové podmínky, aby zaměstnanec mohl tento typ vzdělávání efektivně využívat.
- d) **Neřízené vzdělávání - při výkonu práce na pracovišti** (tzv. informální vzdělávání) – v důsledku neustále se vyvíjejícího trhu podnik vyvíjí tlak na schopnosti a znalosti svých zaměstnanců a kvůli tomu se pracovník musí permanentně vzdělávat. Například prostřednictvím pozorování ostatních nebo vyhledávání informací nutných pro splnění jeho pracovního úkolu. Zaměstnavatel

by měl zaměstnance k takové činnosti vhodně motivovat a pracovník by měl mít aktivní přístup a zájem se takto chovat.

- e) **Neřízené vzdělávání - mimo výkon práce na pracovišti** (tzv. interpersonální vzdělávání) – zde dochází k přenosu informací nejen prostřednictvím vzdělávacích programů či při práci. *„Zařazujeme sem především aktivity patřící k neformální komunikaci, kdy člověka žene především zvědavost, přes organizační kulturu, která zprostředkovává a posiluje jednání, které je v souladu se sdílenými hodnotami organizace, až k formálnějším procesům, jakými jsou např. řízení pracovního výkonu, motivační programy nebo odměňování.“* (Dvořáková, 2007, str. 297-298)
- f) **Neřízené vzdělávání - mimo areál zaměstnavatele** (tzv. celoživotní sebevzdělávání) – za svůj osobní rozvoj nese částečně odpovědnost i sám pracovník, protože většina oborů nevyžaduje jen specifické znalosti a dovednosti, ale musíme čerpat z různých oblastí lidské činnosti.

Formami vzdělávání také můžeme rozumět, jestli je vzdělávání prezenční (indoor, outdoor techniky), distanční ( e-learning, korespondenční forma) nebo kombinované.

## 1.9. Metody vzdělávání

Metody vzdělávání dělíme do tří skupin, a to: (Dvořáková, 2007)

- a) **Metody vzdělávání na pracovišti (on the job training)** – tato skupina metod bývá považována za výhodnější u vzdělávání méně kvalifikačně náročných pracovních pozic.
- b) **Metody vzdělávání mimo pracoviště (off the job training)** – tyto metody bývají vhodnější pro vzdělávání pracovníků na vedoucích pozicích (manažeři, specialisté apod.). Volba metod zde většinou závisí na poskytovateli.
- c) **Metody vzdělávání na hranici mezi pracovištěm a mimo pracoviště**

### 1.9.1. Metody vzdělávání na pracovišti

Hlavním rysem těchto metod je individuální přístup k zaměstnanci. Vzdělávání respektuje jeho osobnost a probíhá způsobem, který mu nejvíce vyhovuje. Důležitou

roli zde hraje i školitel, který ovlivňuje vztah zaměstnance k celé organizaci. (Dvořáková, 2007)

Mezi tyto metody patří: (Koubek, Hütlová, Hrabětová, 1996; Dvořáková, 2007)

- a) **Instruktaž při výkonu práce** – jedna z nepoužívanějších, nejrychlejších a nejjednodušších metod, kdy se pracovník učí pozorováním a napodobováním zkušeného pracovníka, který mu předvádí pracovní postupy. Tato metoda se používá spíše u jednodušších nebo dílčích pracovních postupů. Výhodou je vytvoření pozitivního pracovního vztahu mezi zaměstnanci navzájem, avšak nevýhodou je, že vzdělávání mnohdy probíhá v hlučném a neklidném prostředí.
- b) **Coaching** – jedná se o dlouhodobé a soustavné osvojování si znalostí, dovedností a schopností. Instruktor nebo vedoucí pracovník zaměstnanci sděluje své připomínky a kontroluje jeho pracovní výkon. Zaměstnanec je soustavně směřován k žádoucímu pracovnímu výkonu. Výhodou této metody je to, že zlepšuje komunikaci mezi školeným a školitelem.
- c) **Mentoring** – je obdobou coachingu, ale liší se v jednom faktoru, a to, že školený pracovník si sám vybírá tzv. mentora (rádce), který zaměstnance směřuje, radí mu a jejich vztah je méně formální. Iniciativa a odpovědnost je ponechána na samotném školeném, a proto zde hrozí nebezpečí volby špatného mentora.
- d) **Counselling** – je jednou z nejnovějších metod, kdy jsou si školitel a školený rovni a jde spíše o vzájemné konzultování.

U všech těchto tří metod je výhodou aktivní podíl školeného na vzdělávacím procesu a neustálá zpětná vazba, ale nevýhodou časová náročnost a velké zatížení školitele.

- e) **Asistování** – jedna z častěji používaných metod. Školený je přidělen zkušenému pracovníkovi, aby mu pomáhal (asistoval) při výkonu práce. Během toho si osvojuje nové znalosti a dovednosti a postupně se na práci podílí stále větší mírou až do doby, kdy je schopen práci vykonávat zcela samostatně. Používá se většinou tam, kde osvojování pracovních schopností vyžaduje delší dobu. Výhodou této metody je soustavnost vzdělávání. Nevýhodou může být hrozba, že

si pracovník osvojí nesprávné pracovní návyky, protože mu informace plynou pouze z jednoho zdroje.

- f) **Pověření úkolem** – rozvíjí předchozí metodu asistování, kdy školený pracovník je pověřen svým nadřízeným splnit určitý úkol. Má k tomu vytvořeny potřebné podmínky a jeho práce je sledována. Tato metoda se nejčastěji používá u vzdělávání řídicích a tvůrčích pracovníků. Její výhodou je, že se pracovník při ní učí rozhodovat samostatně a řešit problémy tvůrčím způsobem. Naopak nevýhodou můžou být chyby, kterých se pracovník dopustí nebo nesplnění úkolu, protože není vždy možné kontrolovat úplně každý krok zaměstnance.
- g) **Rotace práce** – jedná se o tzv. střídání pracovních úkolů (cross training), kdy je školený vždy na určité období pověřován výkonem pracovních úkolů v jiné části podniku. Zde rozlišujeme dva druhy rotace – vertikální (přemísťování zaměstnance na jiný stupeň řízení) a horizontální (střídání pracovních míst na stejné úrovni řízení). Používá se většinou u pracovníků, kteří jsou adepty na vedoucí pozice, ale je využívána i v některých podnicích v trainee programu. Výhodou této metody je růst flexibility zaměstnance a to, že je školený schopen vidět problémy podniku souvisle a ve vzájemné provázanosti. Avšak tato metoda je velmi organizačně náročná a ne na každém pracovním místě může pracovník uspět, což negativně působí na jeho psychiku.
- h) **Pracovní porady** – také jedna z nejčastěji používaných metod vzdělávání, během kterých jsou účastníci obeznámeni nejen s problémy týkající se jejich pracoviště (např. oddělení), ale také s problémy celé organizace. Problémem je časové umístění porady, neboť uspořádání porady v průběhu pracovní doby zkracuje dobu pro vykonání pracovního úkolu a naopak uspořádání porady mimo pracovní doby má spíše negativní odezvy.

### **1.9.2. Metody vzdělávání mimo pracoviště**

Tyto metody mají spíše hromadný charakter, to znamená, že se jich účastní větší počet lidí. Ale i přes to je možné, aby byly přizpůsobeny specifickým požadavkům vzdělávané skupiny. Mají podobný charakter jako institucionální vzdělávání

a odehrávají se i v podobném prostředí. Tyto metody provádí jednak interní vzdělávací útvary, jednak externí vzdělávací útvary. (Dvořáková, 2007)

Patří sem: (Koubek, Hütlová, Hrabětová, 1996; Dvořáková, 2007; Foot, Hook, 2002)

- a) **Přednáška** – je vhodná v případě, kdy je potřeba sdělit velké množství faktických informací a teoretických znalostí. Její výhodou je rychlost a nenáročnost na vybavení, ale naopak nevýhodou je nedostatečná spoluúčast posluchačů, tzn. jednosměrný tok informací.
- b) **Přednáška s diskuzí** (seminář) – překonává problémy přednášky v tom, že zde probíhá diskuze, při které dochází k výměně znalostí, idejí a názorů na jednotlivé problémy. Jedinou hrozbou je řízení diskuze trenérem. Pokud totiž nebude dovedně řízena, mohou se školení lidé odchýlit od tématu.
- c) **Demonstrace** (názorné, praktické vyučování) – pracovníci jsou vzděláváni prostřednictvím názorného předvádění pracovních postupů na pracovních zařízeních v prostorech, které jsou pro to určeny (výukové dílny, vývojová pracoviště apod.). Výhodou této metody je praktičnost školení. Pracovníci si dané postupy vyzkouší v prostředí, kde nemohou způsobit závažnější škody. Nevýhodou je odlišnost prostorů, kde probíhá výuka, od skutečných prostor pracoviště.
- d) **Případové studie** – velmi oblíbená a rozšířená metoda vzdělávání, při které jsou účastníkům předkládány reálné nebo smyšlené organizační problémy, které již proběhly nebo jsou aktuální a účastníci je musí vyřešit v daném čase. Jejich řešení ne vždy bývá jednoznačné. Používá se především pro vzdělávání manažerů a tvůrčích zaměstnanců. Výhodou je vývoj analytického myšlení a výchova k týmové práci, ale naopak nevýhodou je nutná vysoká připravenost školitele.
- e) **Workshop** – jednou z variant případových studií a řešeny jsou většinou aktuální problémy.
- f) **Brainstorming** (brainwritting) – varianta workshopu (popř. případových studií), která je zaměřena více na podporu kreativního myšlení s reálnými podmínkami a při které každý účastník navrhuje způsob řešení problému. Po předložení



navrhnutých řešení probíhá diskuse a hledá se optimální návrh nebo jejich kombinace.

- g) **Simulace** – metoda, při níž je vytvářena modelová situace blízká skutečnosti, ale do takové míry, aby ji vzdělávání zvládli. Účastníkům je předložen scénář a ten po nich vyžaduje, aby během určitého časového období učinili sérii na sebe navazujících rozhodnutí. Většinou se využívá v situacích, kdy je trénink v reálných podmínkách nebezpečný, nákladný nebo hrozí vysoká pravděpodobnost škody. Nevýhodou je velká náročnost metody a riziko, že se modelová situace bude příliš lišit od skutečnosti. Výhodou je vysoká účinnost pro formování schopnosti vyjednávat, rozhodovat, formování komunikačních schopností a argumentování.
- h) **Hraní rolí** (manažerské hry) – metoda určená pro rozvoj praktických schopností účastníků a emocionální prožívání nacvičovaných situací. Účastníkům je předložen scénář, podle kterého hrají určitou roli, v níž poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání. Scénář má většinou otevřený konec, a to z toho důvodu, aby účastník mohl roli dotvářet podle sebe sama. Metoda je zaměřena na osvojení si určité sociální role a sociálních dovedností především u manažerů. Metoda je opět náročnější na přípravu, avšak učí samostatnosti a sebeovládání.
- i) **Assessment centre** (development centre, diagnosticko výcvikový program) – jedna z nejpoužívanějších, nejmodernějších a nejefektivnějších metod, která je používána i při jiných personálních činnostech, jako je například výběr zaměstnanců nebo hodnocení rozvojového potenciálu zaměstnanců. Při vzdělávání se účastník setkává s reálnými simulacemi nebo případovými studii, které se týkají typických pracovních úkolů. Ty jsou mu předkládány v různých časových intervalech a sleduje se při nich jednání a výkon účastníků. Po skončení jednotlivých fází účastník srovnává své výsledky s navrženým optimálním řešením a je hodnocen hodnotiteli (přizvaní poradci, vedoucí pracovníci firmy apod.). Tato metoda odráží širokou škálu způsobilostí zaměstnance, avšak je velmi finančně náročná.

- j) **Outdoor training** (adventure education, učení se hrou nebo vzdělávání pohybovými aktivitami) – „metoda, která formou sportovní aktivity v otevřeném prostoru učí poznávat povahu manažerské způsobilosti (komunikaci, vedení lidí, koordinace více činností), zdokonalují své sociální jednání a prohlubují smyslové vnímání problémů.“ (Dvořáková, 2007)

### 1.9.3. Metody vzdělávání na hranici mezi pracovištěm a mimo pracoviště

Mezi tyto metody se řadí ty, jež nelze přímo zařadit ani mezi metody na pracovišti, ani mezi metody mimo pracoviště. Patří sem: (Dvořáková, 2007)

- a) **Pracovní porady** – metoda, při které dochází k prezentaci názorů, výměně zkušeností a vyjadřování postojů zainteresovaných osob k problémům nejen daného pracoviště či celé organizace, ale i problémy jiného zájmu. Cílem je rychlé zapojení nováčků do pracovních procesů. Výhodou je větší aktivita zúčastněného, avšak nevýhodou je nejasný vztah získaných poznatků a pracovních úkonů.
- b) **Poradenství** – týká se především vedoucích pracovníků, kteří jsou motivováni k dalšímu vzdělávání a rozvoji. Nevýhodou je přejímání hotových řešení, což nerozvíjí tvořivost a samostatnost. Výhodou je získání nových poznatků z vnějšího prostředí.
- c) **Action learning** – metoda respektující filozofii učící se organizace, při které se účastníci učí řešit a jednat v situacích, které doposud nebyly poznány. Během řešení těchto problémů jsou využívány rady a připomínky spolupracovníků, nadřízených apod. Výhodou metody je výcvik účastníka pro týmovou práci a sdílení informací a znalostí. Nevýhodou je však pomalý postup.
- d) **Trainee program** (program přípravy nadějných zaměstnanců) – metoda, která by měla připravit nadějně uchazeče k výkonu vedoucích funkcí. Je zaměřena na absolventy především vysokých škol a je formou vertikální rotace práce. Metoda se snaží identifikovat silné a slabé stránky účastníků a obohatit je o odborné předpoklady pro výkon daného zaměstnání. Tímto by také mělo být odstraněno riziko obsazení pracovního místa nesprávnou osobou.

- e) **Samostudium** – týká se spíše starších a zkušenějších zaměstnanců, kteří jsou motivováni k dalšímu získávání znalostí a zkušeností. Jedná se například o dálkové studium na vysoké škole. Nevýhodou metody je, že organizace má jen malou možnost usměrňovat rozvoj zaměstnance.
- f) **E-learning** – počítačové či on-line vzdělávání je jednou z nejprogresivnějších metod, která využívá nosiče digitálních informací, osobní počítače a počítačové sítě a odkudkoli a kdykoli přístupné prostředí tzv. virtuální školící místnosti. Je formou rychlého získávání specifických znalostí. Mezi výhody e-learningu patří:
- Překonání vzdáleností – umožňuje využívat znalosti a zkušenosti z různých regionů.
  - Úspora nákladů – např. cestovné, stravné, ubytování apod.
  - Úspora času – e-learning je většinou „šitý na míru“, a proto většinou shrnuje hlavní myšlenky určitých publikací a účastník si je nemusí zdlouhavě procházet a zároveň je přizpůsoben aktuálním požadavkům studijního plánu školeného nebo organizace.
  - Poskytuje zdarma přístup do sekundárních studijních zdrojů a diskuze – umožňuje přístup ke zdrojům, které doplňují obsah vzdělávacích programů (např. on-line knihovny) a zároveň umožňuje vytvořit elektronická diskuzní fóra a kontakty.
  - Odstranění subjektivního hlediska při hodnocení.
  - Růst aktivity zúčastněných – účastníci jsou „nuceni“ k interakci, komunikaci a dalšímu vyhledávání informací.

Nevýhodami metody jsou:

- individualistická forma vzdělávání – některým jedincům nemusí vyhovovat nemožnost výměny zkušeností s ostatními, povzbuzení či hovoru a poznání nových lidí. Některé tento přístup nemotivuje.
- Předpoklad určitých technických dovedností (počítačové gramotnosti) – například ovládání PC, používání e-mailu a internetu apod.

- Problém v motivaci k sebevzdělávání – e-learning poskytuje volnost, avšak ta způsobuje problém v motivaci zúčastněného, který polevuje v tempu, odkládá úkoly ke zpracování nebo je úplně vynechá.
- Zpětná vazba – není zde možnost jak zjistit pocity a názory zúčastněných na elektronický kurz a tím nedochází k aktualizaci programů.

E-learning umožňuje do jisté míry přesunout odpovědnost za vzdělávání a rozvoj ze zaměstnavatele na zaměstnance, avšak musí být doprovázen metodami, které umožňují neformální komunikaci.

## 2. Charakteristika společnosti Kooperativa pojišťovna

### 2.1. Kooperativa pojišťovna v České republice

#### 2.1.1. Obecné údaje

Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group byla založena v roce 1991 jako první komerční pojišťovna v Československu. Poskytuje velký sortiment služeb a všechny standardní druhy pojištění jednak pro občany, jednak pro firmy od drobných živnostníků až po velké korporace. Je druhou největší pojišťovnou na území České republiky. Jejím cílem je vytvářet hodnotu pro akcionáře a zároveň dosahovat nejvyšší možné spokojenosti svých klientů. (www.koop.cz, 2012)

Je členem skupiny Vienna Insurance Group AG Wiener Versicherung Gruppe, jež je největší rakouskou pojišťovací skupinou a jejímž většinovým vlastníkem je Wiener Städtische Wechselseitige Versicherungsanstalt – Vermögensverwaltung. Zároveň je také jednou z vedoucích pojišťovacích skupin ve střední a východní Evropě a existuje již více než 180 let. Do této skupiny patří například také Česká podnikatelská pojišťovna, Pojišťovna České spořitelny, slovenská Komunálna pojišťovňa apod. (www.pojistovnacs.cz, 2012)

**Tab. č. 1:** Výpis z obchodního rejstříku

Obchodní firma	Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group
Sídlo	Templová 747, Praha, 110 01
Identifikační číslo	471 16 617
Právní forma	Akciová společnost
Datum zápisu	1. března 1993
Základní kapitál	3 000 000 000,- Kč

Zdroj: www aplikace ARES Ministerstva financí ČR, 2012

K 31. 12. 2010 bylo složení akcionářských podílů v pojišťovně Kooperativa následující:  
(www.koop.cz, 2012)

- VIENNA INSURANCE GROUP AG Wiener Versicherung Gruppe – 96,32 %
- VLTAVA majetkoprávní a podílová spol. s r. o., Praha – 2,07 %
- Svaz českých a moravských výrobních družstev, Praha – 1,61 %

### 2.1.2. Zajistný program

Kooperativa si své pojistné kmeny životního i neživotního pojištění chrání zajistnými programy, které je dostatečně chrání před frekvenčními a mimořádnými škodami, včetně katastrofických. V této oblasti spolupracuje se světovými zajišťovny Swiss Re, Munich Re, SCOR nebo Hannover Re. (www.koop.cz, 2012)

### 2.1.3. Kooperace

Mezi nejdůležitější partnery Kooperativy pojišťovny patří: (www.koop.cz, 2012)

- **Finanční skupina České spořitelny** – strategické partnerství bylo uzavřeno v roce 2004 a jedná se o možnost uzavírání pojistných i finančních produktů jak na pobočkách Kooperativy, tak České spořitelny.
- **Kapitol pojišťovací a finanční poradenství, a.s.** – jedná se o dceřinou společnost Kooperativy a její mateřské společnosti Wiener Städtische a je významným partnerem Kooperativy v oblasti životního pojištění.
- **Global Expert, s.r.o.** – je dceřinou společností Kooperativy a zajišťuje technické úkony spojené s likvidací pojistných událostí na motorových vozidlech.
- **Global Assistance** – pro klienty Kooperativy poskytuje v případě poruchy nebo nehody zdarma nebo se slevami odtahovou službu, pomoc na silnici apod.

### 2.1.4. Analýza konkurence

Na českém trhu se vyskytuje mnoho pojišťoven, které nabízí své produkty. Pojišťovny se snaží odlišit jednak cenami a rozsahem pojištění u produktů, jednak také vůbec druhy produktů a zajímavou reklamou. Co se týče Kooperativy, ostatní pojišťovny jí konkurují především cenou. Mezi významné konkurenty Kooperativy patří (vybrané na základě rozhovoru s ředitelem agentury):

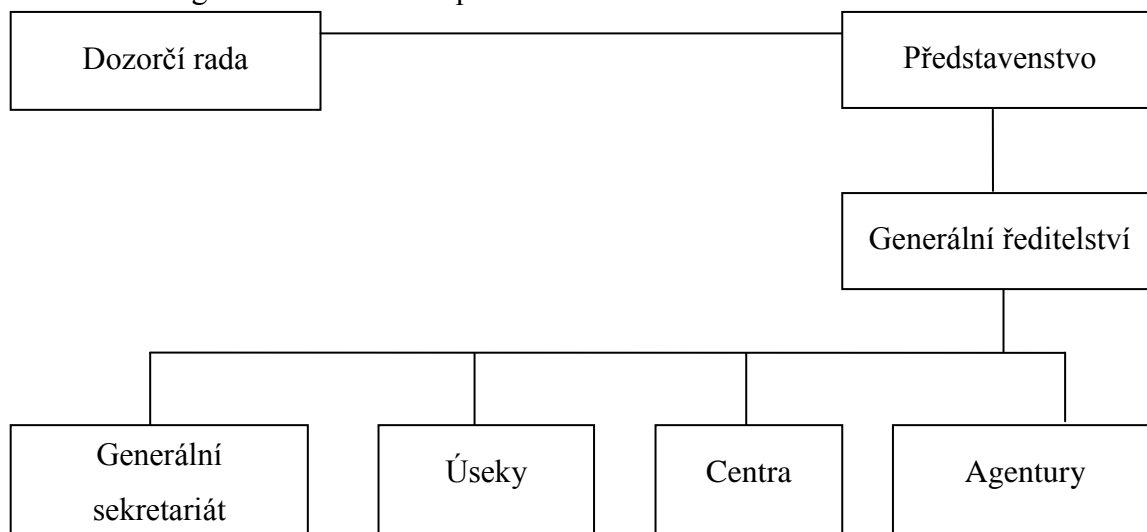
- **Česká pojišťovna, a.s.** – největší konkurent Kooperativy. Funguje na trhu od roku 1827, kdy vznikla nejdříve jako První česká vzájemná pojišťovna. Do roku 1991 si držela monopolní postavení, poté zákon o pojišťovnictví otevřel trh a umožnil vstup dalších pojišťoven. První uvedla na trh smartphonovou mobilní aplikaci v souvislosti s pojištěním motorových vozidel a doposud si drží titul největší pojišťovny na českém trhu. Je součástí Generali PPF Holding.

Kooperativě konkuruje ve všech aspektech, ale především v cenách pojistného. (www.ceskapojistovna.cz, 2012)

- **ČSOB Pojišťovna, a.s.** – vznikla v roce 2003 a patří do finanční skupiny KBC. V současnosti spravuje téměř milion pojistných smluv a je třetí největší pojišťovnou v České republice. Jako Česká pojišťovna konkuruje Kooperativě především v cenách pojistného, a to hlavně u povinného ručení. (www.csobpoj.cz, 2012)
- **Allianz pojišťovna, a.s.** – na český trh vstoupila v roce 1993 a je dceřinou společností Allianz New Europe Holding GmbH a součástí pojišťovacího koncernu Allianz SE. Na trhu konkuruje opět především cenou pojistného. (www.allianz.cz, 2012)
- **Česká podnikatelská pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group** – vznikla v roce 1995 a je stejně jako Kooperativa součástí pojišťovací skupiny Vienna Insurance Group. Je třetím největším poskytovatelem povinného ručení v České republice. V poslední době zvýšila sazby u pojistného, ale ještě před nedávnem byla pro Kooperativu též velikým konkurentem především v cenách povinného ručení. (www.cpp.cz, 2012)
- **Generali Pojišťovna a.s.** – jedná se o nadnárodní společnost a je třetí největší pojišťovnou ve světě. Kooperativě taktéž konkuruje spíše v cenách pojistného. (www.generali.cz, 2012)
- **UNIQA pojišťovna, a.s.** – vznikla v roce 1993 a jejím zakladatelem a jediným akcionářem je rakouská pojišťovací skupina UNIQA Group. Kooperativě konkuruje svými cenami pojistného. (www.uniqa.cz, 2012)

### 2.1.5. Organizační struktura

Obr. č. 1: Organizační struktura společnosti



Zdroj: interní materiály společnosti, 2012

V této zjednodušené organizační struktuře vystupuje dozorčí rada, která má devět členů a působí zde jako kontrolní orgán. Dále představenstvo se svými šesti členy. Předsedou představenstva je generální ředitel. Je statutárním orgánem Kooperativy.

Co se týče center, těch je v Kooperativě pět a patří mezi ně centrum likvidace pojistných událostí – majetek, odpovědnost; centrum likvidace pojistných událostí – motorová vozidla; centrum pojištění odpovědnosti za pracovní úrazy, centrum správy pojistných smluv a centrum zákaznické podpory.

Úseků je patnáct a jen tak namátkou se mezi ně řadí například právní úsek, ekonomický úsek, úsek pojištění osob, úsek pojistné matematiky nebo úsek řízení změn apod.

Do organizační struktury je nutné také zařadit agentury, kterým jsou přidělovány prostředky z generálního ředitelství (dále GR) a s těmi nakládají na základě svého finančního plánu. Proto se dá říci, že jsou částečně samostatné. Na některých agenturách mají své sídlo úseky. Agentur je celkem osm a jsou rozděleny podle oblastí v České republice na agentury Západní Čechy, Praha, Střední Čechy, Jižní Čechy, Severní Čechy, Východní Čechy, Jižní Morava a Severní Morava. Zároveň jsou také agentury zodpovědné za plnění plánu přijatého pojistného a kmenového pojistného po slevách. Každý měsíc probíhá vyhodnocení poměrného plnění plánu.



Do generálního sekretariátu patří odbor pojistné matematiky, odbor dataminingu a sekretariát.

### 2.1.6. SWOT analýza

**Tab. č. 2:** SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Široká nabídka produktů</li> <li>- Silná marketingová kampaň</li> <li>- Kooperativa je součástí koncernu se silnou pozicí na trhu</li> <li>- Dlouholeté fungování na trhu</li> <li>- Široká síť kanceláří po ČR</li> <li>- Kooportál – správa pojistných smluv a pojistných událostí přes webové stránky Kooperativy („internetové pojišťovnictví“)</li> <li>- - služba e-faktura – ve spolupráci s Českou spořitelnou</li> <li>- Spolupráce s velkým množstvím partnerů</li> <li>- Vysoká inovativnost</li> <li>- Silná orientace na zákazníka</li> <li>- Poskytování kvalitních služeb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Malá diferenciace od konkurenčních produktů</li> <li>- Vyšší ceny produktů</li> <li>- Specifické produkty, které nabízí konkurence, ale Kooperativa je nemá v portfoliu</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Speciální produkty by mohly zajistit větší zájem</li> <li>- Image spolehlivé a silné pojišťovny na trhu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Velká konkurence</li> <li>- Nasycený trh, tudíž omezený rozsah pro expanzi</li> <li>- Nízké investice</li> <li>- Neustále se měnící trendy a požadavky klientů</li> <li>- Silná cenová konkurence</li> <li>- Odliv zákazníků (nedostatečná konkurenceschopnost v klientském servisu, uzavření hranic s ostatními státy, atd.)</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

### 2.1.7. Finanční analýza

Finanční analýza slouží ke zjištění a vyhodnocení finanční situace podniku. Zdrojem dat pro finanční analýzu byly rozvaha a výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2010 (viz příloha B). Obojí je v Kooperativě vypracováváno v Praze na GŘ v ekonomickém úseku. Jednotlivé agentury, úseky a centra do Prahy zasílají každý týden údaje a zde jsou následně zpracovány a vytváří se z nich údaje za celou Kooperativu.

- **Likvidita**

**Tab. č. 3:** Hodnoty likvidity v letech 2006-2010

	Rok				
	2006	2007	2008	2009	2010
Běžná	2,418	1,534	1,712	1,860	1,497
Pohotová	2,397	1,525	1,703	1,853	1,491
Okamžitá	0,615	0,528	0,744	0,898	0,640

Zdroj: interní materiály společnosti, 2012

Likviditou se rozumí schopnost firmy hradit své závazky. Ukazatelé likvidity poměřují to, čím je možné platit, s tím, co je nutné zaplatit.

Hodnota běžné likvidity by měla být minimálně 2. Tomu je nejbližší hodnota v roce 2006. V roce 2007 hodnota hodně propadla z důvodu poklesu zásob Kooperativy a růstu závazků z operací přímého pojištění a zajištění. Po dva následující roky hodnota roste díky poklesu závazků a růstu krátkodobých cenných papírů. V roce 2010 Kooperativa zaznamenala opět silný propad z důvodu silného poklesu oběžných aktiv podniku (zásoby, krátkodobé pohledávky, krátkodobé cenné papíry, peněžní prostředky) a lehkého růstu krátkodobých závazků. Pro Kooperativu byl rok 2010 nejhorším rokem, který byl spojený s ekonomickou stagnací.

Hodnota pohotové likvidity by měla být vyšší než 1,5. V této oblasti Kooperativa nemá problém. V roce 2006 je hodně nad touto hodnotou, v dalších letech hodnota klesla a nejhorší je v roce 2010, ale pořád se velmi blíží 1,5.

Okamžitá likvidita by měla být vyšší než 1. Nejhoršího výsledku Kooperativa dosáhla v roce 2007, kdy byla schopna své závazky zaplatit pouze z poloviny. Nejvíce se hodnotě jedná blíží likvidita v roce 2009.

- **Rentabilita**

**Tab. č. 4:** Hodnoty rentability v letech 2006-2010

	Rok				
	2006	2007	2008	2009	2010
Rentabilita celkových aktiv	0,023	0,023	0,023	0,042	0,057
Rentabilita vlastního kapitálu	0,123	0,133	0,116	0,199	0,257

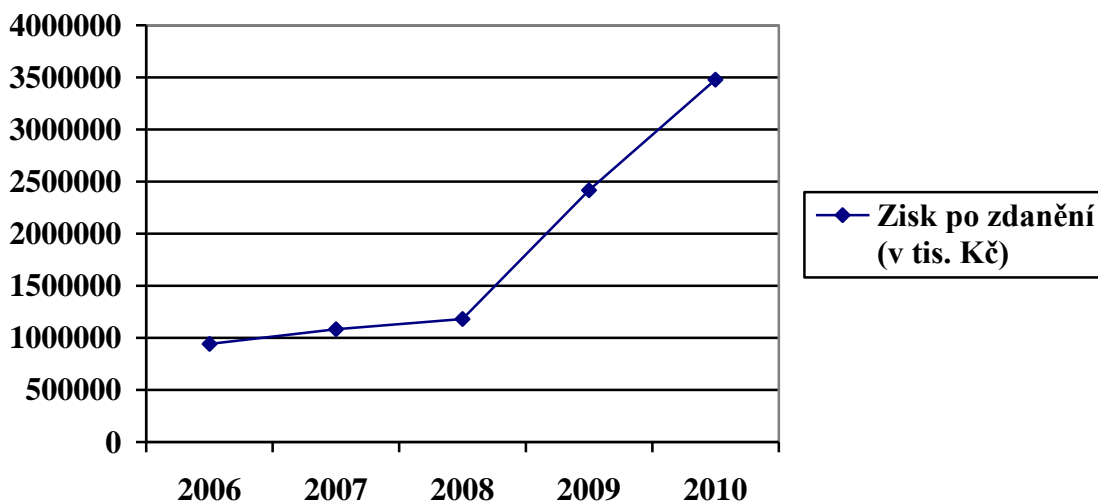
Zdroj: interní materiály společnosti, 2012

Rentabilitou je rozuměno schopnost podniku dosahovat zisku prostřednictvím investovaného kapitálu.

Rentabilita celkových aktiv udává, jaký zisk přináší vložený kapitál bez ohledu na jeho původ. Nejvyšší hodnota je v roce 2010 a to necelých 6%.

Rentabilita vlastního kapitálu ukazuje, jaký zisk přináší vlastní kapitál. Ukazatel mezi léty povětšinou roste z důvodu růstu zisku (viz graf níže). Jediný pokles je zaznamenán v roce 2008 z důvodu lehkého růstu zisku a o mnoho většího růstu vlastního kapitálu.

**Obr. č. 2:** Vývoj zisku v letech 2006–2010



Zdroj: interní materiály společnosti, 2012

- **Zadluženost**

**Tab. č. 5:** Hodnoty celkové zadluženosti v letech 2006–2010 (v %)

	Rok				
	2006	2007	2008	2009	2010
Celková zadluženost	6,128	5,504	5,032	4,123	4,512

Zdroj: interní materiály společnosti, 2012

Celková zadluženost představuje podíl mezi celkovými dluhy a celkovými aktivy. Doporučená hodnota je v rozmezí 30–70%. Z uvedených hodnot je zřejmé, že disponuje velkým vlastním kapitálem na provoz podniku.

### 2.1.8. Identifikace vzdělávacích potřeb

Existence vzdělávacích potřeb souvisí například se změnami technologií, sortimentem zboží a služeb, požadavky pracovního místa, využíváním pracovní doby, využíváním zdrojů, změnám trendů na trhu apod.

Samotná identifikace je obtížnou záležitostí, neboť znalosti a dovednosti se velmi těžko měří (například prostřednictvím dosaženého stupně vzdělání apod.). Proto je spíše založena na aproximativních propočtech a expertních odhadech. (Koubek, Hütlová, Hrabětová, 1996)

Vzdělávací potřeby by měly být analyzovány ve třech oblastech, a to u firmy (podnikové potřeby), u týmů, oddělení, funkcí a organizačních jednotek v rámci organizace (skupinové potřeby) a u jednotlivých pracovníků (individuální potřeby). (Armstrong, 1999)

Při identifikaci potřeb se vychází ze čtyř druhů údajů: (Dvořáková, 2007)

- údaje o celém podniku (počet zaměstnanců a jejich struktura, finanční zdroje, vybavení,...);
- údaje o jednotlivých pracovních místech a činnostech (styl vedení, popis pracovních míst a jejich požadavky na zaměstnance,...);
- údaje o jednotlivcích v organizace (vzdělávání, kvalifikace, absolvované vzdělávací programy, výsledky testů, postoje a názory);
- údaje o okolí podniku (konkurence, geografie, demografie, lidské zdroje,...).

Příkladem metod používaných k identifikaci vzdělávacích potřeb jsou například dotazníková šetření (ankety, průzkumy), analýzy dokumentů, workshopy, monitoring, hodnocení vedoucími pracovníky apod.

Výstupem identifikace vzdělávacích potřeb by mělo být jasné určení jednotlivců či skupin, které budou vzdělávány a toho, v čem budou vzdělávány. (Dvořáková, 2007)

V dnešní době je rozhodování o potřebě vzdělávání ponecháno na vedoucích pracovnících, kteří mají přehled o situaci ve svém oddělení. (Koubek, Hütlová, Hrabětová, 1996)

V Kooperativě se potřeba vzdělávání opírá o požadavky vedoucích pracovníků, pracovníků řadových nebo o požadavky, které jsou na zaměstnance kladeny z titulu jeho pracovního místa.

Celá záležitost je ponechána na vedoucích pracovnících, kteří rozhodují o potřebě vzdělávání v závislosti na konkrétní situaci v jejich oddělení. Jejich požadavky a rozhodnutí jsou většinou v plné míře akceptovány samozřejmě v závislosti na finančních prostředcích. V případě nedostatku finančních prostředků, je požadavek uspokojen v dalším roce.

Identifikace potřeb vzdělávání je spojena s několika událostmi, které jsou shodné pro všechny části Kooperativy:

- **Nábor nového zaměstnance** – nově přijatý pracovník musí podstoupit jednak vzdělávací programy, které souvisí s jeho pracovní pozicí (produktová školení, školení obchodních dovedností apod.), jednak vzdělávací akce, které jsou povinné pro každého zaměstnance (školení o bezpečnosti práce; školení o řízení motorových vozidel, pokud má povolení řídit služební vozidla; na e-learningu podstoupit sadu základních kurzů pro nové zaměstnance apod.).
- **Změna pracovní pozice stávajícího zaměstnance** – pracovník, který změnil pracovní pozici, opět musí podstoupit vzdělávací programy, které s touto novou pozicí souvisejí (například pokud zaměstnanec postoupí na vedoucí pozici, musí podstoupit kurzy manažerských dovedností, kurzy time managementu apod.).

- **Žádost zaměstnance** – zaměstnanec může sám podat žádost o účast na vzdělávací akci, kterou si sám vybere. Jeho žádost je zvážena a buďto přijata či zamítnuta. Vše se také odvíjí od finančních prostředků, které jsou k dispozici.
- **Hodnocení vedoucím pracovníkem** – každý zaměstnanec Kooperativy je hodnocen svým přímým nadřízeným v průběhu daného hodnotícího období. Vyústěním celého hodnocení je hodnotící pohovor, kde se zaměstnanec dozvídá informace o tom, jak se na jeho práci i chování dívá nadřízený. A zároveň je to příležitost pro pracovníka, aby sám vyjádřil své profesní ambice, omezení, která mu brání podávat vyšší výkon a dále, aby vyjádřil svou představu o svém dalším rozvoji.

Termíny hodnocení:

- před ukončením zkušební doby,
- při změně funkčního nebo mzdového zařazení,
- při neuspokojivých pracovních výsledcích zaměstnance,
- alespoň jedenkrát za rok.

Vedoucí zaměstnanec se při vedení hodnotícího pohovoru soustředí zejména na plnění pracovních cílů, kvalitu odváděné práce, plnění kvalifikačních předpokladů a rozvojový potenciál zaměstnance.

Pro zaznamenávání hodnocení se v Kooperativě používá interní aplikace iPiS.

Obvyklá doba trvání celého procesu (od sdělení zaměstnanci, že jej bude vedoucí pracovník chtít hodnotit po jeho závěrečné vyjádření k hodnocení) je maximálně jeden měsíc.

- **Rozhodnutí vedoucího pracovníka** – přímý nadřízený pracovníka může i mimo hodnocení rozhodnout, že se jeho podřízený zúčastní některé ze vzdělávacích akcí. Například v situaci, kdy přijde nabídka na produktová školení o inovovaných produktech nebo obecně nabídky ohledně školení, která souvisejí s pracovní pozicí, kterou zaměstnanec vykonává.
- **Dobrovolná účast** – zaměstnanec se vzdělávací akce může zúčastnit také dobrovolně. Jedná se o případy, kdy nadřízenému přijde nabídka vzdělávacích

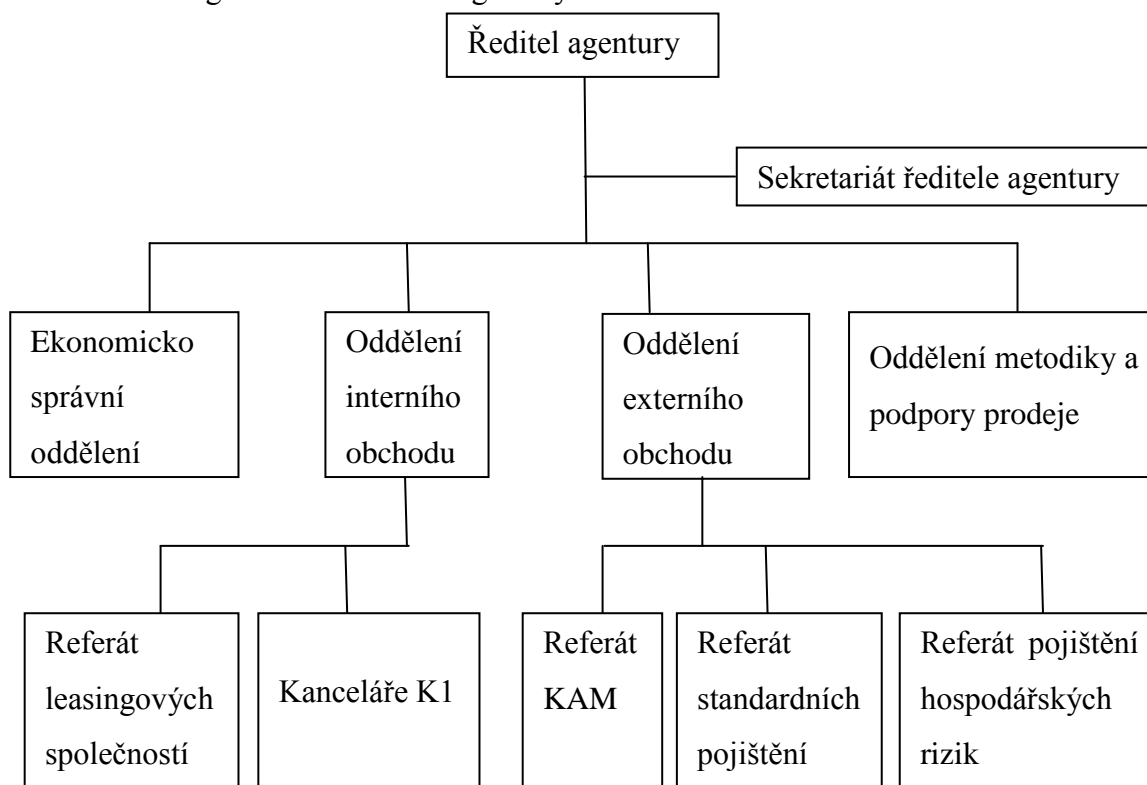
akcí, které se konají a nadřízený je rozpošle mezi své podřízené s tím, ať se v případě zájmu přihlásí.

- **Výsledky z assessment centra** – pracovník je vzděláván také na základě výsledků z assessment centra.

## 2.2. Kooperativa v Plzni (Agentura Západní Čechy)

### 2.2.1. Organizační struktura agentury

Obr. č. 3: Organizační struktura agentury



Zdroj: interní materiály společnosti, 2012

Agentura Západní Čechy čítá celkem 237 zaměstnanců včetně ředitele agentury. V agentuře také pracují zaměstnanci spadající pod centrum likvidací pojistných událostí jako likvidátoři pojistných událostí (celkem šest pracovníků). Dále také jedna účastnice trainee programu a zaměstnanci IT podpory (celkem 3), kteří spadají pod generální ředitelství.

**Tab. č. 6:** Rozdělení pracovníků v jednotlivých odděleních (stav k 31. 1. 2012)

Název oddělení	Počet pracovníků
Sekretariát ředitele agentury	4
Ekonomicko správní oddělení	7
Oddělení interního obchodu	182 (z toho 171 v K1)
Oddělení externího obchodu	26
Oddělení metodiky a podpory prodeje	17

Zdroj: interní materiály společnosti, 2012

Oddělení podpory prodeje se dále člení na část produktových disponentů, trenérů prodeje a administrativních pracovníků.

Kanceláře KA1 jsou nadřazené kancelářím K2 a K3, protože mají svého vedoucího a dostávají prostředky na cestovní náklady, se kterými hospodaří. Příkladem pro vysvětlení je například Kancelář Plzeň, která je kanceláří K1. Pod ni však spadají další kanceláře, jako například na Lochotíně, Borech, v centru města apod. Ty jsou kancelářemi K2 a K3.

Celkem je těchto kanceláří devět a jedná se o Kancelář Klatovy (20 zaměstnanců), Kancelář Domažlice (8 zaměstnanců), Kancelář Přeštice (9 zaměstnanců), Kancelář Rokycany (21 zaměstnanců), Kancelář Cheb (10 zaměstnanců), Kancelář Karlovy Vary (26 zaměstnanců), Kancelář Sokolov (13 zaměstnanců), Kancelář Tachov (15 zaměstnanců) a Kancelář Plzeň (49 zaměstnanců).

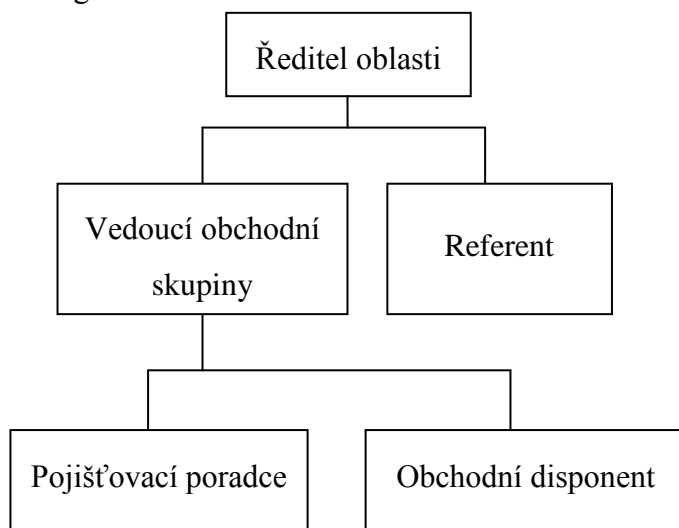
Ještě je nutné uvést rozdíl mezi Oddělením interního a externího obchodu. Interní obchod je zajišťován zaměstnanci agentury a výhradními pojistnými zprostředkovateli, kteří přímo komunikují s konečným klientem a zájemcem o pojištění. V Oddělení externího obchodu zaměstnanci agentury vytvářejí nabídky, pojistné smlouvy apod., pro makléřské společnosti a nevýhradní pojistné zprostředkovatele (externí ziskatele), kteří komunikují přímo se zájemci o pojištění. Z toho vyplývá, že v Oddělení externího obchodu zaměstnanci nepřijdou do přímého styku s klienty, ale pouze se zprostředkovateli obchodu.

#### **2.2.1.1. Organizační struktura kanceláří K1**

Je podstatné se seznámit se zjednodušenou organizační strukturou kanceláří K1, neboť se s nimi v dalším textu budeme často setkávat.



**Obr. č. 4:** Organizační struktura kanceláře K1



Zdroj: interní materiály společnosti, 2012

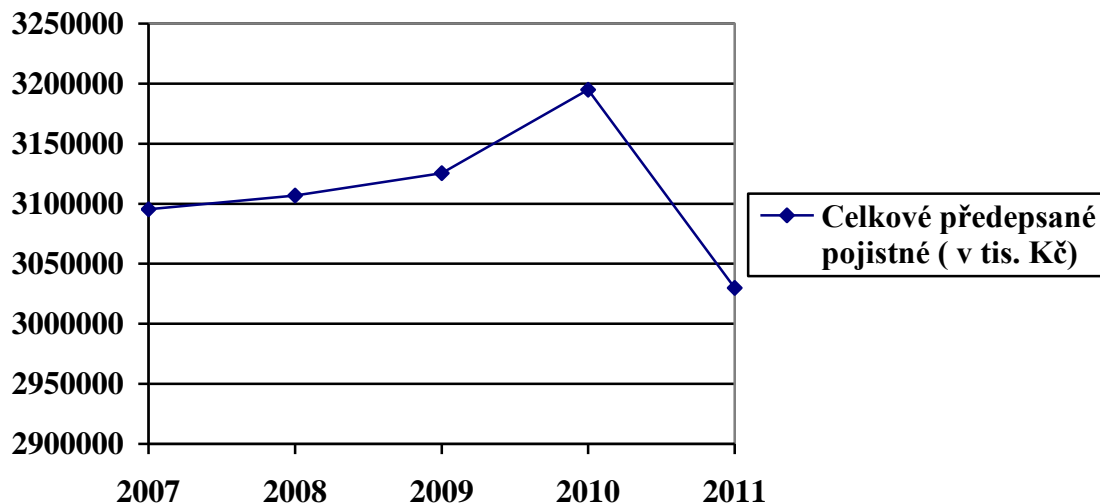
Ředitel oblasti je řídí kancelář a pod něj spadají referenti a vedoucí obchodních skupin. Referenti mají většinou na starost administrativu kanceláře. Vedoucí obchodní skupiny vždy vedou určitou skupinu pojišťovacích poradců a obchodních disponentů. Zodpovídají jejich dotazy, pomáhají jim s uzavíráním obchodů apod. Vedoucí obchodních skupin jsou odměňováni podle obchodních výsledků své skupiny. Pojišťovací poradci a obchodní disponenti mají jednu a tutéž náplň práce, a to uzavírání obchodů. Mezi těmito pracovními pozicemi není téměř žádný rozdíl, jen ve velikosti kmene pracovníka. Někteří z těchto pracovníků (pojišťovací poradci, obchodní disponenti) pracují zároveň jako přepážkoví pracovníci.

Navíc je každé kanceláři přidělen trenér prodeje, který spadá do Oddělení podpory prodeje. Je to z důvodu alespoň částečné úspory, neboť není možné, aby všichni trenéři měli svoji kancelář v Plzni a objížděli všechny kanceláře v Západních Čechách. Takhle má každý trenér na starosti určitou kancelář, kde i sídlí a její pracovníky školí (produktová školení, tréninky obchodních dovedností nováčků apod.)

### 2.2.2. Vývoj hospodářských ukazatelů agentury

- **Vývoj celkového předeepsaného pojistného**

Obr. č. 5: Celkové předeepsané pojistné agentury v letech 2007–2011

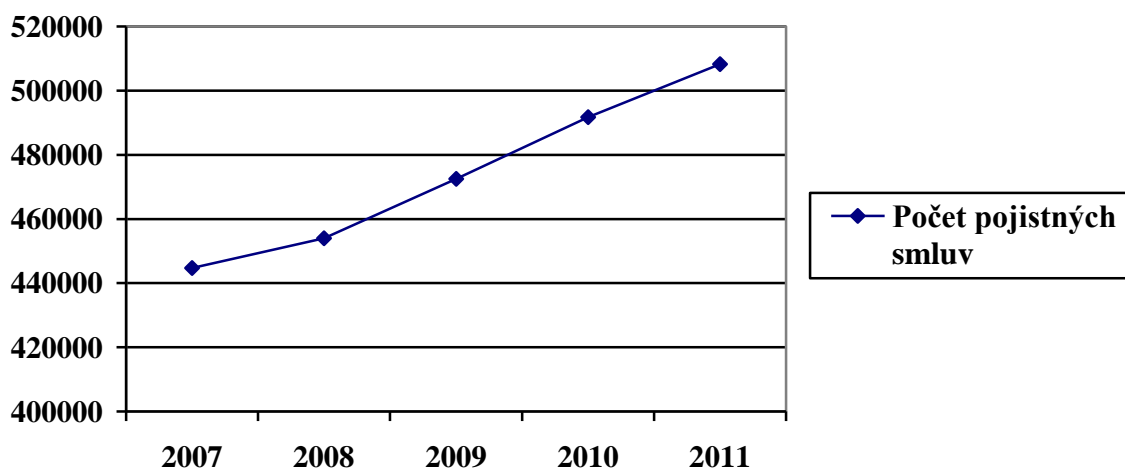


Zdroj: interní materiály společnosti, 2012

V jednotlivých letech předeepsané pojistné rostlo až do roku 2011, kdy kleslo oproti roku 2010 z 3.195.030.000 Kč na 3.029.779.000 Kč. Rok 2011 je poznamenán doznívající hospodářskou krizí, kvůli které došlo ke snižování pojistného. Plán předeepsaného pojistného pro rok 2012 3.006.795.000 Kč.

- **Počet pojistných smluv**

Obr. č. 6: Počet pojistných smluv agentury v letech 2007–2011

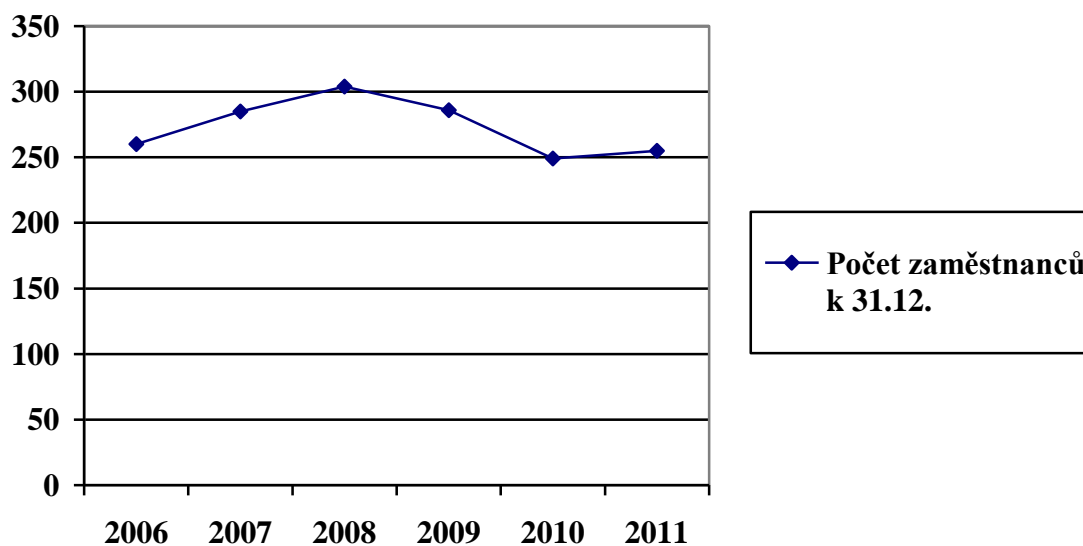


Zdroj: interní materiály společnosti, 2012

Počet pojistných smluv agentury neustále roste. Je to například z důvodu čím dál většího počtu vozidel v Západních Čechách.

- **Počet zaměstnanců**

**Obr. č. 7:** Počet zaměstnanců agentury v letech 2006–2011



Zdroj: interní materiály společnosti, 2012

Z grafu vyplývá, že mezi lety 2008 a 2010 došlo k poklesu z důvodu rušení některých kanceláří K2 a K3 a také z důvodu hospodářské krize došlo ke snižování stavu zaměstnanců.

### 3. Vzdělávací procesy v Agentuře Západní Čechy

Tato část bakalářské práce se zabývá analýzou a zhodnocením současného stavu vzdělávacích procesů na Agentuře Západní Čechy. Především se však zaměříme na vzdělávání v kancelářích K1, neboť pracovníci kanceláří K1 jsou totiž velmi široce vzdělávání a jsou na ně kladeny vysoké nároky, co se znalostí týče. Zároveň se zde pojišťovna potýká s problémem financování cestovních nákladů.

Nejprve budou obecně nastíněny vzdělávací aktivity pro jednotlivé zaměstnance. Dále se pak budeme zabývat financováním vzdělávacích procesů na Agentuře Západní Čechy a v jejích dvou kancelářích K1 v Karlových Varech a Plzni, které byly vybrány jako reprezentativní vzorek a bude pro ně navrženo řešení pro zefektivnění vzdělávacích procesů. Tyto kanceláře byly vybrány z toho důvodu, aby byl zdůrazněn rozdíl v nákladech těchto dvou kanceláří.

Pro zhodnocení současného stavu ve společnosti byl použit dotazník, který je jedním z nejrychlejších hromadných výzkumných prostředků pro zjišťování cílových informací a který bude v závěru kapitoly vyhodnocen

#### 3.1. Vzdělávání u jednotlivých druhů zaměstnanců

Vzdělávání v Agentuře Západní Čechy (platí pro celou Kooperativu) je rozděleno na část pro obchodní službu a na část pro ostatní zaměstnance.

##### 3.1.1. Vzdělávání obchodní služby

Vzdělávání obchodní služby je především pro zaměstnance, ale je možná účast i externích ziskatelů (to znamená ziskatelů, kteří nepatří mezi zaměstnance Kooperativy jako například pojišťovací makléři, pojišťovací agenti, členové Podnikatelské vize apod.) a v některých případech i ostatních zaměstnanců (produktová školení). Obchodní službou se rozumí pojišťovací poradci a obchodní disponenti včetně přepážkových pracovníků a někteří vedoucí kanceláří.

Do této části patří:

- **Produktová školení** – prezenční školení, která pořádá každá agentura sama prostřednictvím pracovníků Oddělení metodiky a podpory prodeje. Tato prezenční

školení jsou doprovázena e-learningovými kurzy, které jsou takovými „předskokany“ prezenčních školení. A to z toho důvodu, aby zaměstnanci před školením alespoň okrajově rozuměli probíranému tématu.

- **Tréninky prodejních dovedností** – tréninky probíhající ve školících místnostech nebo přímo v terénu. Zajišťuje je každá agentura samostatně taktéž prostřednictvím pracovníků Oddělení metodiky a podpory prodeje. Vzdělávací akce tohoto typu jsou většinou spojeny s určitou prodejní kampaní. V současné době se trenéři zaměřují na práci se storny pojistných smluv.

### **3.1.2. Vzdělávání ostatních zaměstnanců**

Ostatními zaměstnanci se rozumí všichni ostatní mimo obchodní službu. To znamená například zaměstnanci externího obchodu, personalisté apod. Tato část je otevřena i obchodní službě a zahrnuje:

- **Odborná školení pro specialisty** – semináře a konference, které jsou potřeba k udržení či rozvoji znalosti a dovedností zaměstnanců, například refresh a novinky pro personalisty apod. Tato školení zahrnují i zaškolování nových pracovníků přímo na pracovišti.
- **Základy pojistného práva** – mají formu přednášek zakončených písemným testem. Jsou zajišťovány Českou asociací pojišťoven v Praze a obsahují informace o historii pojišťovnictví, pojistných podvodech apod.
- **Vzdělávací akce připravované GŘ** – pro tento typ vzdělávacích akcí jsou využíváni externí dodavatelé. Zahrnují například kurzy nenásilné komunikace, týmové spolupráce, klientského přístupu, etikety, specializované vzdělávací akce pro vedoucí pracovníky (např. hodnocení zaměstnanců, systemické konstelace apod.), vzdělávací akce pro „talenty“, kteří vzešli z assessment centra a kterým je připravován vzdělávací program individuálně a vzdělávací program pro účastníky trainee programu, který Kooperativa pořádá již šestým rokem.
- **Kurzy počítačové gramotnosti** – zde jsou využíváni interní i externí školitelé a jedná se například o kurzy práce s firemními aplikacemi, kancelářskými aplikacemi apod.

- **Jazykové kurzy** – Kooperativa poskytuje příspěvek zaměstnancům, kteří cizí jazyk potřebují k výkonu práce, a byla s nimi uzavřena Dohoda o podmínkách poskytnutí příspěvku na jazykovou přípravu. Tyto kurzy jsou zajišťovány externími dodavateli. O požadovaném kvalifikačním stupni u daného zaměstnance rozhoduje ředitel agentury.
- **Zvyšování kvalifikace** – Kooperativa poskytuje příspěvek nebo zcela hradí zvyšování kvalifikace zaměstnancům, kteří vyšší kvalifikaci potřebují k výkonu práce, a byla s nimi uzavřena Kvalifikační dohoda nebo Dohoda o poskytnutí příspěvku na osobní vzdělání. Kooperativa podporuje bakalářské, magisterské, postgraduální a vyšší odborné studium. Zvyšováním kvalifikace se rozumí zájem zaměstnavatel a souhlas zaměstnance. V takovém případě přísluší zaměstnanci pracovní úlevy a hmotné zabezpečení (náhrada mzdy) v přiměřeném rozsahu a za podmínek podle zákoníku práce. Může také nastat situace, kdy je studium v zájmu zaměstnance (tzv. osobní vzdělání zaměstnance) a zvýšení kvalifikace není nezbytné k výkonu jím zastávané funkce. V takém případě zaměstnanec nemá nárok na pracovní úlevy a příspěvek na vzdělání je motivačním nástrojem (ocenění zaměstnance za plnění pracovních povinností a dobré pracovní výsledky). Maximální příspěvek může činit maximálně 80% ročního školného.

Téměř všechny vzdělávací akce v Kooperativě, až na výjimky, mají prezenční charakter. Mezi takové výjimky patří například školení o bezpečnosti práce, školení o řízení motorových vozidel apod., které probíhá prostřednictvím e-learningu.

## **3.2. Financování a plánování vzdělávacích procesů v Agentuře Západní Čechy**

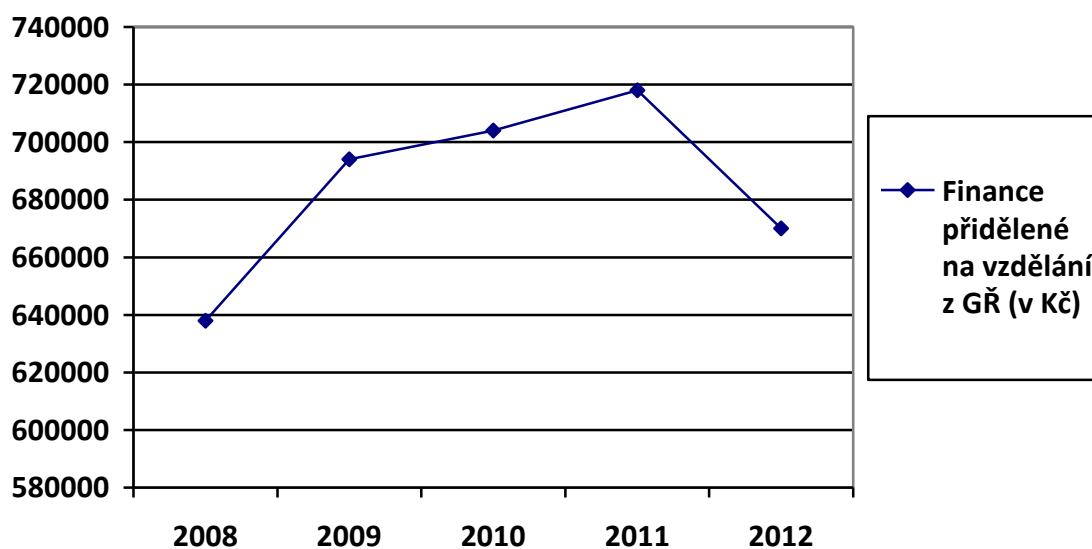
### **3.2.1. Financování vzdělávacích procesů v Agentuře Západní Čechy**

Agentura Západní Čechy financuje vzdělávání z finančních prostředků, které každoročně dostává přidělené z GR, jež sestavuje finanční plán na každý rok. S těmito prostředky, jak již bylo uvedeno, agentura hospodáří samostatně na základě svého uvážení. Avšak některé vzdělávací akce (některé workshopy apod.) hradí samo generální ředitelství, a to takové akce, které samo pořádá.

Zaměstnanci se však mohou zúčastnit také vzdělávacích aktivit v Rozvojovém programu pro zaměstnance, který je financovaný z prostředků Evropského sociálního fondu v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, a to konkrétně částkou téměř 11.000.000 Kč. Tohoto vzdělávacího programu se zúčastňují průřezově všichni zaměstnanci, jejichž pracovní náplní je buď vedení obchodních týmů, nebo uzavírání pojistných smluv a péče o klienty. Program funguje od roku 2010 a končí v listopadu 2012. Veškeré aktivity související s tímto programem se konají ve vzdělávacích centrech ve Dvoře Králové, v Sušici nebo ve Zvíkově.

Naprosto **výjimečným případem** jsou výše uvedené jazykové kurzy a zvyšování kvalifikace. Ty jsou hrazeny z rozpočtu agentury, který není vyhrazený přímo na vzdělávání. Agentura chce totiž „nad rámec“ využívat svůj vlastní potenciál, a proto si zvyšování kvalifikace hradí ze svého rozpočtu.

**Obr. č. 8:** Přidělené finance na vzdělání z GŘ v letech 2008–2012



Zdroj: interní materiály společnosti, 2012

Jak můžeme vidět, prostředky přidělené GŘ rok od roku stále rostly, až v roce 2012 poklesly oproti roku 2011 o necelých 50.000 Kč.

### 3.2.1.1. Financování vzdělávání v Kanceláři K1 Plzeň

Co se týče přímo kanceláří K1, těm je z těchto přidělených financí agentuře z GŘ dále přerozdělena část prostředků na uhrazení nákladů na cestovné za vzděláním a klienty. S těmito penězi kanceláře samostatně hospodaří a bohužel se neustále setkávají s jejich nedostatkem. Avšak náklady spojené s ubytováním a stravným na jednotlivých

vzdělávacích akcích hradí buďto agentura, nebo generální ředitelství v závislosti na pořadateli akce. Zároveň kanceláře K1 hradí cestovní náklady také kancelářím K2 a K3, které pod ně spadají.

Plzeňská kancelář K1 je největší kancelář K1 v Agentuře Západní Čechy. Z toho také vyplývá, že náklady na vzdělání u ní budou nejvyšší. Avšak není tomu tak u cestovních nákladů za vzděláním. Tato kancelář má totiž jednu výhodu oproti všem ostatním kancelářím spadajícím pod agenturu. A to tu, že téměř všechny porady, které se pro ředitele oblastí (vedoucí kanceláří) konají třikrát za měsíc, jsou v Plzni. Tím tato kancelář ušetří dost finančních prostředků na dojíždění a tím může více prostředků věnovat do cestování za klienty kanceláře.

Náklady na vzdělávání kromě cestovních nákladů, které si kancelář hradí sama, byly za rok 2011 celkem 109.500 Kč, což, jak si můžeme všimnout, tvoří velkou část finančních prostředků přidělených agentuře z GR. Avšak je to vcelku logické, přepážkové pracovníce, obchodní disponenti nebo pojišťovací poradci jsou velmi důležití pro uzavírání obchodů. Tudíž jsou velkým zdrojem příjmů pro celou společnost a také z toho důvodu se musejí neustále vzdělávat.

**Tab. č. 7:** Cestovní náklady za vzděláním kanceláře K1 Plzeň za rok 2011

Pracovní pozice	Počet pracovníků	Četnost cest (za rok)	Cestovní náklady (v Kč/rok)
Ředitel oblasti	1	6	10.000
Vedoucí obchodní skupiny	3	3	10.000
Přepážkový pracovník	15	2	12.000
Referent	3	1	2.500
Obchodní disponent, pojišťovací poradce	27	1	12.000

Zdroj: interní materiály společnosti, 2012

U ředitele oblasti se jedná o cestování především na porady všech vedoucích kanceláří z celé České republiky, které se konají převážně ve Dvoře Králové a přibližně dvakrát ročně na jiné vzdělávací akce. Vedoucí obchodních skupin jsou nejčastěji účastníkem produktových školení a vzdělávacích akcí týkajících se sociálních, manažerských a obchodních dovedností. U přepážkových pracovníků se jedná nejčastěji o produktová školení nebo aktivity v rámci rozvojového programu v Sušici, Hrušově Mlýně nebo Dvoře Králové.



### 3.2.1.2. Financování vzdělávání v Kanceláři K1 Karlovy Vary

U Kanceláře K1 Karlovy Vary je zřejmé, že se setkáme s vyššími náklady na cestování, ale s nižšími náklady agentury na vzdělávání, protože má méně pracovníků než kancelář v Plzni.

Náklady agentury za tuto kancelář činí za rok 2011 celkem 56.000 Kč, což je oproti K1 Plzeň o skoro polovinu nižší.

**Tab. č. 8:** Cestovní náklady za vzděláním Kanceláře K1 Karlovy Vary mimo Plzeň za rok 2011

Pracovní pozice	Počet pracovníků	Četnost cest (za rok)	Cestovní náklady (v Kč/rok)
Ředitel oblasti	1	6	15.000
Vedoucí obchodní skupiny	3	3	13.000
Přepážkový pracovník	7	2	10.000
Referent	1	1	1.000
Obchodní disponent, pojistný poradce	14	1	10.000

Zdroj: interní materiály společnosti, 2012

Ve výše uvedené tabulce jsou cestovní náklady za vzděláním mimo cest do Plzně. Ty jsou uvedené v následující tabulce. Účely cest a místa jsou stejné jako u K1 Plzeň.

**Tab. č. 9:** Cestovní náklady za vzděláním do Plzně Kanceláře K1 Karlovy Vary za rok 2011

Pracovní pozice	Počet pracovníků	Četnost cest (za rok)	Cestovní náklady (v Kč/rok)
Ředitel oblasti	1	36	32.400
Vedoucí obchodní skupiny	3	6	12.000
Přepážkový pracovník	7	4	12.000
Obchodní disponent, pojistný poradce	14	4	19.470

Zdroj: interní materiály společnosti, 2012

U ředitele oblasti se jedná především o pravidelné porady vedoucích oblastí spadajících pod agenturu. U vedoucích obchodních skupin, přepážkových pracovníků a obchodních disponentů nebo pojistných poradců se jedná o produktová školení a jiné vzdělávací akce.

Největší část cestovních nákladů tvoří cesty na porady do Plzně u ředitele oblasti.

Jak můžeme vidět, cestovní náklady jsou rapidně vyšší u K1 Karlovy Vary, a to kvůli vyšší vzdálenosti od míst konání vzdělávacích akcí. Z toho také vyplývá, že pracovníci část své pracovní doby stráví na cestách za vzděláním a to i pro ně samotné musí být nepohodlné a pro Kooperativu velmi neefektivní využívání jejich pracovní doby. U K1 Plzeň jsou naopak vyšší náklady agentury na vzdělávání, ale to jen díky výše uvedeným výhodám.

### **3.2.2. Plánování vzdělávacích procesů**

Plánování vzdělávání je nedílnou a důležitou součástí celého vzdělávacího procesu. Je důležité stanovit potřebu vzdělávání a oblasti, v nichž chceme dosáhnout požadovaného zlepšení. Na Agentuře Západní Čechy, tak jako ve všech dalších agenturách, probíhá plánování vzdělávání na počátku roku v závislosti na přidělených prostředcích. Události spojené s identifikací potřeb jsou uvedené v předchozí kapitole, avšak potřeby se mohou v průběhu roku měnit, protože například GRŘ nebo Odbor vzdělávání (Personální úsek) v průběhu roku nabízejí další vzdělávací akce jednotlivým částem Kooperativy, kterých se zaměstnanci mohou zúčastnit nebo mohou být zjištěny nedostatky ve vzdělání pracovníků, které doposud nebyly známy.

Při projednávání plánu jsou účastni vedoucí všech oddělení, ředitel agentury a personalistka agentury. Při plánování je brána v potaz významnost a adekvátnost jednotlivých potřeb, neboť má agentura k dispozici jen určitou částku finančních prostředků a tím pádem musí být v první řadě uspokojeny ty nejpodstatnější potřeby. Plán po té obsahuje rozpis pracovníků, jejich plánované vzdělávací akce v různých oblastech, obsahuje místa a data konání jednotlivých vzdělávacích akcí, jsou zde uvedeni školitelé a peněžní prostředky, které budou na tyto aktivity vynaloženy.

Kanceláře K1 plánují své prostředky na cestovné na základě agenturního plánu.

### **3.3. Dotazníkové šetření zaměstnanců kanceláří K1 v Agentuře Západní Čechy**

Jak bylo uvedeno v úvodu, k analýze současného stavu vzdělávacích procesů v pojišťovně Kooperativa, byl použit dotazník, který byl vytvořen výhradně pro tento účel. Vzhledem k tomu, že se zabýváme především vzděláváním pracovníků a jeho náklady v kancelářích K1, byl dotazník speciálně vytvořen právě pro zaměstnance těchto kanceláří spadajících pod Agenturu Západní Čechy.

Dotazníkové šetření mělo za úkol zjistit, jakých vzdělávacích akcí se zaměstnanci zúčastňují a jak často, zda pro ně vzdělávací akce mají nějaký přínos nebo zda mají nějaké návrhy na zlepšení či změnu. Dotazníkové šetření mělo také odhalit možné nedostatky a samozřejmě bylo anonymní.

Rozesláno bylo celkem 171 dotazníků (všem zaměstnancům kanceláří K1 včetně obchodních disponentů). Vráceno bylo 150 dotazníků, což je téměř 88 % a tento počet vrácených dotazníků dostatečně pro analýzu současného stavu bude stačit.

Dotazník se skládal z osmi otázek, a to ze sedmi uzavřených, kde pracovníci vybírali z uvedených možností a z jedné otevřené, kde měli odpovídat svými slovy. U uzavřených otázek se odpovědi a jejich počet lišil z důvodu různorodosti těchto otázek.

Výsledky byly uvedeny dohromady bez rozlišení pracovních pozic pracovníků a byly shrnuty a zobrazeny v přehledných tabulkách. U otevřené otázky je pouze samotné slovní vyhodnocení výsledků. Nakonec bylo provedeno celkové shrnutí výsledků dotazníkového šetření.

### 3.3.1. Výsledky dotazníkového šetření

**Otázka č. 1:** Jakého jste pohlaví?

**Tab. č. 10:** Pohlaví respondentů

Pohlaví	Procentuelní zastoupení (v %)
Žena	76
Muž	24

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Z výsledků otázky jasně vyplývá, že mezi respondenty převažovaly ženy, kterých bylo 102 z celkového počtu respondentů.

**Otázka č. 2:** Kolik Vám je let?

**Tab. č. 11:** Věk respondentů

Věková skupina (v letech)	Procentuelní zastoupení (v %)
18-30	19
31-45	42
46-55	22
56 a více	17

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Jak je zřejmé z grafu, největší zastoupení má věková skupina 31-45 let. Avšak své zastoupení zde mají i ostatní věkové skupiny, proto se dá říci, že se kanceláře skládají z kolektivů obsahující jak zkušené zaměstnance, tak i ty z mladší generace, která zkušenosti sbírá a vstřebává.

**Otázka č. 3:** Jak často jste účastníkem vzdělávacích aktivit (včetně produktových školení)?

**Tab. č. 12:** Četnost vzdělávacích aktivit u respondentů

Četnost vzdělávacích aktivit	Procentuelní zastoupení (v %)
Jednou ročně	8
Jednou za pololetí	6
Jednou za čtvrtletí	30
Jednou za měsíc	31
Dvakrát za měsíc	12
Jednou týdně	4
Častěji	9

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

U této otázky je již nutné brát v úvahu dobu působení jednotlivých respondentů v Kooperativě v kancelářích K1. Nováčci jsou vzdělávání častěji než zkušení dlouholetí pracovníci. Zároveň je také nutné brát v úvahu pracovní pozice respondentů. Vzdělávání jednou týdně (4% respondentů) a častěji (9% respondentů) se týká nováčků na pozicích obchodních disponentů či pojistných poradců, kteří jsou školeni pro své pracovní pozice.

Vzdělávání se jednou, dvakrát za měsíc či jednou za čtvrtletí se týká spíše přepážkových pracovníků, kteří povinně v daných intervalech plní kurzy na e-learningu

a jsou průběžně vzděláváni (produktová školení, obchodní dovednosti apod.), a ostatních pojistných poradců nebo obchodních disponentů, jež jsou na svých pozicích již delší dobu. Také se to může týkat ředitelů oblastí, kteří se velmi často zúčastňují porad.

Jednou za pololetí nebo ročně jsou vzděláváni většinou referenti, kterých se týkají vzdělávací akce související s administrativou (psaní všemi deseti, obchodní korespondence apod.).

**Otázka č. 4:** Na jakých místech se vzdělávání zúčastňujete? (lze vybrat více možností)

**Tab. č. 13:** Místa vzdělávání respondentů

Místa vzdělávání	Procentuelní zastoupení (v %)
Dvůr Králové, Sušice	1
Zvíkov, Plzeň	1
Plzeň, Hrůzův Mlýn	1
Dvůr Králové, Sušice, Plzeň	5
Dvůr Králové	2
Sušice	7
Plzeň	42
Sušice, Plzeň	41

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

U této otázky opět záleží na pracovní pozici a na tom, jak dlouho pracovník ve společnosti pracuje. Někteří nováčci se zatím zúčastnili vzdělávacích aktivit například jen v Sušici nebo Dvoře Králové.

Nebyly brány v úvahu prostory jejich kanceláře K1, kde se pořádá také velké množství produktových školení, tréninků obchodních dovedností apod.

U kombinace Dvůr Králové, Plzeň, Sušice se bude jednat nejspíše o ředitele oblastí, kteří zde mají porady a vzdělávací akce týkající se například manažerských dovedností.

Největší procentní zastoupení je u Plzně a kombinace Plzeň, Sušice, kde se konají nejčastěji produktová školení, školení práce s firemními aplikacemi apod.

Jak již bylo zmiňováno ve Zvíkově, v Sušici a ve Dvoře Králové se také konají vzdělávací aktivity v rámci rozvojového programu.

**Otázka č. 5:** Jakých vzdělávacích aktivit se zúčastňujete? (lze vybrat více možností)

**Tab. č. 14:** Vzdělávací aktivity u respondentů

Vzdělávací aktivita	Procentuelní zastoupení (v %)
Sociální dovednost	30
Manažerské dovednosti	28
Obchodní dovednosti	43
IT dovednosti	6
Produktová školení	92
Práce s firemními aplikacemi	42

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Samozřejmě největší zastoupení mají produktová školení, ty jsou pro pracovníky kanceláří K1 naprosto nejdůležitější. Stěžejní jsou však také obchodní dovednosti a práce s firemními aplikacemi. Ale taktéž jako u předchozích dvou otázek je podstatné jak dlouho pracovník ve společnosti působí a na jaké pracovní pozici. Nováček se například ještě nemusel zúčastnit všech vzdělávacích akcí nutných pro vykonávání jeho pracovní pozice. IT dovednosti se týkají především referentů.

**Otázka č. 6:** Jsou školitelé u výše uvedených vzdělávacích aktivit spíše externí nebo interní pracovníci?

**Tab. č. 15:** Původ školitelů

Původ školitelů	Procentuelní zastoupení (v %)
Interní	84
Externí	6
50:50	10

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Největší zastoupení mají interní školitelé. Souvisí to s předchozí otázkou týkající se druhů školení. Největší procentuelní zastoupení měly produktová školení, která školí pouze interní školitelé. Stejně tak tomu je u práce s firemními aplikacemi. Externí školitelé se objevují především u manažerských dovedností nebo IT dovedností.

Tato otázka je opět závislá na pracovní pozici a délce působení ve společnosti. Externí školitelé jsou voleni především při vzdělávání referentů a ředitelů oblastí. 10% respondentů odpovědělo, že se setkávají napůl s interními školiteli a napůl s externími školiteli.

**Otázka č. 7:** Jsou pro vás vzdělávací aktivity, kterých se zúčastňujete, přínosné?

**Tab. č. 16:** Přínosnost jednotlivých vzdělávacích aktivit

Přínosnost vzdělávacích aktivit	Procentuelní zastoupení (v %)
Ano, všechny	43
Většina	47
Polovina	6
Menšina	3
Ne, žádné	1

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Pro 43% respondentů jsou přínosné všechny vzdělávací aktivity. Pro 47% respondentů je přínosná většina vzdělávacích aktivit. To je velmi pozitivní výsledek a dá se říci, že vzdělávací aktivity jsou ve společnosti velmi dobře obsahově nastaveny a pro pracovníky mají velký přínos

**Otázka č. 8:** Máte nějaké připomínky nebo návrhy na zlepšení vzdělávacího systému? (Pokud ano, prosím, ve stručnosti je uveďte)

60% respondentů nemělo žádné připomínky ani návrhy na zlepšení. Zbýlých 40% mělo jisté připomínky. Mezi návrhy na zlepšení nebo připomínky patří požadavek o konání vzdělávacích aktivit blíže místu pracoviště, více interaktivních činností, více příkladů z praxe, upozorňování na výluky, ve všeobecných pojistných podmínkách při sjednávání pojištění, a chyby v rámci celé agentury a připomínka, že dotyčný nemá úplný přehled připravovaných vzdělávacích akcí.

### **3.3.2. Zhodnocení dotazníkového šetření zaměstnanců kanceláří K1 v Agentuře Západní Čechy**

Z výsledků dotazníkového šetření lze vyvodit následující:

- $\frac{3}{4}$  respondentů tvořily ženy a nejvíce zastoupená byla věková skupina 31 – 45 let.
- Pracovníci kanceláří K1 se minimálně jednou ročně zúčastňují vzdělávacích akcí.
- Téměř všichni dotazovaní se zúčastňují vzdělávacích aktivit ve vzdělávacích prostorech v Plzni a velká část také v Sušici, z čehož vyplývá, že většina kanceláří dojíždí za vzděláním (mimo vzdělávací aktivity pořádané přímo v jednotlivých kancelářích K1).

- Nejvíce frekventovanými vzdělávacími akcemi jsou produktová školení, kterých se zúčastňuje 92 % respondentů. Skoro polovina dotazovaných se zúčastňuje vzdělávacích aktivit týkajících se obchodních dovedností a práce s firemními aplikacemi.
- Převážná část respondentů jsou vzdělávání interními školiteli, což je u zaměstnanců kanceláří K1 (obchodní služby apod.) pochopitelné.
- Téměř pro všechny dotazované jsou vzdělávací aktivity pořádané společností ve většině případů přínosné, což je velmi kladný výsledek.
- 6% respondentů mělo připomínky k současnému vzdělávání ve společnosti. Konkrétně k průběhu samotných školení (více interaktivních činností, více praktických příkladů a upozornění na chyby a výluky) a ke vzdálenosti vzdělávacích aktivit od jejich pracoviště nebo k tomu, že nejsou informováni o připravovaných vzdělávacích akcích. Doporučení pro školitele je takové, aby do svých vzdělávacích akcí zahrnuli více výše uvedených prvků. Dále by společnost, popřípadě agentura, měl přehodnotit místa u některých vzdělávacích aktivit, neboť velkou část pracovní doby stráví pracovníci cestováním, což snižuje čas na jejich práci a navíc to zvyšuje náklady.



## **4. Návrhy opatření ke zvýšení efektivity vzdělávání pracovníků v organizaci**

Cílem této kapitoly je navrhnout opatření ke zvýšení efektivity vzdělávání pracovníků Kooperativy.

Navrhovaná řešení se budou týkat především kanceláří K1 v Agentuře Západočechy a některé konkrétně dvou reprezentativních vzorků Kanceláře K1 Plzeň a Kanceláře K1 Karlovy Vary.

Navrhovaná zlepšení budou navrhována jako zlepšení jak pro společnost, tak pro zaměstnance takovým způsobem, aby bylo dosaženo větší efektivity a zároveň nižších nákladů.

U všech těchto navrhovaných řešení budou vyjmenována rizika, se kterými se u nich můžeme setkat.

### **4.1. Konkrétní návrhy ke zvýšení efektivity**

#### **4.1.1. Zařazení interaktivních činností a praktických příkladů**

Na základě hodnocení dotazníkového šetření bylo zjištěno, že by respondenti ocenili, kdyby do produktových školení a jiných vzdělávacích akcí bylo zařazeno více interaktivních činností. U produktových školení by školitelé mohli například po teoretické části školení zadat školeným pracovníkům úkol (nebo více úkolů) vyhotovit průpisovou pojistnou smlouvu nebo smlouvu v pojistné kalkulačce (kromě referentů mají všichni pracovníci služební notebooky) při zadaných parametrech klientem. Byl by to nácvik reálné situace, kdy má klient určité požadavky. Zároveň by se pracovníci naučili používat povolené slevy. Procvičili by se ve vyhotovování smluv, což by urychlilo jejich práci a vedlo by to jistě i k vyšší spokojenosti klienta, protože by nestrávil zbytečně dlouhý čas vyhotovováním smlouvy. Zároveň by byl uspořen čas produktových disponentů a metodiků, kteří jsou dennodenně zahlcováni velkým množstvím dotazů ze strany interních i externích ziskatelů.

#### **4.1.2. Upozorňování na chyby a vyluky**

Při vyhodnocování dotazníků bylo také zjištěno, že by si respondenti přáli během vzdělávacích aktivit upozorňovat na časté chyby a vyluky v pojistných podmínkách

konkrétních pojistných produktů. To by u pracovníků jednak zdokonalilo znalost produktů, tím pádem by je lépe dokázali „prodat“ klientům, uzavřít s nimi pojistné smlouvy a tím se zvýšit přijaté pojistné pojišťovny. A zároveň by jako u předchozího návrhu zlepšení došlo k úspoře času klientů a pracovníků (včetně produktových disponentů a metodiků) a ke zjednodušení práce a urychlení oběhu pojistných smluv, neboť by nedocházelo ke vzniku chyb v pojistných smlouvách a tím jejich vracení k přepracování či doplnění.

#### **4.1.3. Informovanost o připravovaných vzdělávacích akcích**

Další připomínkou respondentů dotazníkového šetření bylo, že nejsou dostatečně informováni o připravovaných vzdělávacích akcích. Za informovanost pracovníků jednotlivých kanceláří K1 a jim podřízených K2 a K3 jsou odpovědni ředitelé oblastí, takže zde zřejmě dochází ke špatné komunikaci mezi řediteli oblastí a jejich podřízenými. Tím pádem bych doporučila, aby personalistka agentury informovala jednotlivé vedoucí kanceláří, například prostřednictvím e-mailu, o důležitosti sdělování údajů o připravovaných vzdělávacích akcích a plánu vzdělávání. Zaměstnanci totiž získají informace o možnostech účasti na různých vzdělávacích akcích a celkově přehled o vzdělávacích aktivitách, na které jsou přihlášení.

#### **4.1.4. Přesun některých vzdělávacích akcí do jiného místa**

Respondenti také v dotazníkovém šetření navrhovali pořádání vzdělávacích akcí blíže jejich pracovišti. Pracovníci tráví spoustu času cestováním mimo svoji kancelář, což je jednak vyčerpávající pro pracovníky, ale také je to zdržuje od práce, k jejímuž vykonání by tento čas využili. To je neefektivní pro společnost, protože jsou pracovníci za tento čas placeni a také tímto kanceláří i společnosti vznikají zbytečně vysoké náklady, které jsou vyčíslené v předchozí kapitole.

Bohužel zde ale nelze vyjít vstříc všem kancelářím K1 vzhledem k jejich geografickým polohám. Také není možné přesunout všechny vzdělávací akce, protože některé jsou pořádány pro kanceláře z celé České republiky a v těchto případech nelze brát ohled pouze na kanceláře K1 v Západních Čechách.

Proto navrhuji přesunout některé vzdělávací akce ze Sušice do zasedací místnosti v sídle agentury v Plzni. V zasedací místnosti by se minimálně dvakrát do měsíce našlo místo na celý den. Navíc by se školení zkrátilo ze dvou dnů na jeden, protože první den

probíhá samotné vzdělávání většinou od devíti do čtyř hodin do odpoledne a pak je volná zábava. Mezitím je samozřejmě oběd. Druhý den proběhne snídane a účastníci odjíždějí zpět.

Vzdělávací akce v Plzni v zasedací místnosti by probíhaly od rána například od osmi do čtyř hodin odpoledne (s půl hodinovou přestávkou na oběd), v závislosti na rozsahu obsahu vzdělávací akce.

Toto navrhované zlepšení si aplikujeme přímo na kanceláře K1 v Plzni a v Karlových Varech a vyčíslíme úsporu nákladů jednak u kanceláří, ale také u agentury.

Vedoucí obchodních skupin a přepážkoví pracovníci jezdí na vzdělávací akce do Sušice (většinou produktová školení nebo vzdělávací aktivity rozvojového programu) jednou ročně. U obchodních disponentů a pojistných poradců se většinou vždy polovina zúčastní vzdělávací akce v Sušici jednou ročně. Ostatní jezdí do Dvora Králové, Zvíkova nebo Hrůzova Mlýna.

#### **Náklady agentury**

Agentura, jak již bylo zmiňováno, hradí u vzdělávacích akcí, které sama pořádá, všechny náklady s nimi spojené, kromě cestovného.

U navrženého řešení by se jednalo o úsporu především za stravné a ubytování, které také bereme v úvahu v následujících dvou tabulkách, neboť náklady za školitele apod. zůstávají stejné u obou možností.

**Tab. č. 17:** Náklady (současnost, navrhované zlepšení) a úspora agentury u Kanceláře K1 Plzeň

Pracovní pozice	Počet pracovníků	Současné náklady agentury (v Kč)	Náklady u navrhovaného zlepšení (v Kč)	Úspora (v Kč)
Vedoucí obchodní skupiny	3	2.100	450	1.650
Přepážkový pracovník	15	10.500	2.250	8.250
Obchodní disponent, pojistný poradce	13 - 14	9.100 – 9.800	1.950 – 2.100	7.150 – 7.700
<b>Celkem</b>	<b>31 - 32</b>	<b>21.700 – 22.400</b>	<b>6.750</b>	<b>17.050 – 17.750</b>

Zdroj: interní materiály společnosti, 2012

**Tab. č. 18:** Náklady (současnost, navrhované zlepšení) a úspora agentury u Kanceláře K1 Karlovy Vary

Pracovní pozice	Počet pracovníků	Náklady skutečné (v Kč)	Náklady u navrhovaného řešení (v Kč)	Úspora (v Kč)
Vedoucí obchodní skupiny	3	2.100	450	1.650
Přepážkový pracovník	7	4.900	1.050	3.850
Obchodní disponent, pojistný poradce	7	4.900	1.050	3.850
<b>Celkem</b>	<b>17</b>	<b>11.900</b>	<b>2.550</b>	<b>9.350</b>

Zdroj: interní materiály společnosti, 2012

Současné náklady za stravování a ubytování agentury jsou 700 Kč na osobu (dle interních údajů společnosti). Je to cena za ubytování ve Sport Hotelu Pekárna v Sušici, která zahrnuje ubytování, oběd, večeři, snídaní a pití (kromě tvrdého alkoholu). Hotel poskytuje společnosti množstevní slevu.

Do nákladů navrhovaného řešení jsou započítány náklady za oběd a odpolední občerstvení včetně pití (150 Kč/osoba, dle interních údajů společnosti), které by zajišťoval LES CATERING s.r.o., jež společnosti také poskytuje množstevní slevu

a s Kooperativou již dlouhou dobu spolupracuje, takže s podobnými akcemi má zkušenost.

Také bychom do nákladů navrhovaného řešení mohli zahrnout náklady na energie, avšak ty jsou oproti stravnému a bytovacím nákladům zanedbatelné.

Jak si můžeme všimnout, vyšší úspora agentury je u Kanceláře K1 Plzeň, ale to pouze z důvodu většího počtu přepážkových pracovníků, obchodních disponentů a pojistných poradců.

Uspořilo by také oddělení Podpory prodeje, které jako kanceláře K1 dostává agenturou přidělené finanční prostředky na cestovní náklady. Na jednu vzdělávací akci jezdí přibližně tři školitelé, řekněme, že by se konalo šest školení (přepážkoví pracovníci se musejí vystřídat, aby neustále někdo fungoval na pracovišti). Také předpokládáme, že školitelé jezdí jedním služebním automobilem. To znamená, že by **celková úspora za cestovné Oddělení Podpory prodeje byla přibližně 4.950 Kč** (vypočteno na základě vnitřních směrnic pro cestovní náhrady společnosti). Agentura by taktéž ušetřila **náklady za ubytování pracovníků Podpory prodeje, tj. 2.100 Kč**.

Z výše uvedených údajů vyplývá, že celková úspora agentury by činila přibližně **28.500 – 29.200 Kč**, což je vcelku velká částka a tyto prostředky by mohly být použity na další vzdělávání zaměstnanců.

### **Náklady kanceláří K1 v Plzni a Karlových Varech**

Náklady kanceláří K1 jsou myšlené cestovní náklady kanceláří.

**Tab. č. 19:** Cestovní náklady (současnost, navrhované zlepšení) a úspora Kanceláře K1 Plzeň

Pracovní pozice	Náklady skutečné (v Kč)	Náklady u navrhovaného řešení (v Kč)	Úspora (v Kč)
Vedoucí obchodní skupiny	1.650	0	1.650
Přepážkový pracovník	4.125	0	4.125
Obchodní disponent, pojistný poradce	4.125	0	4.125
Celkem	9.900	0	9.900

Zdroj: interní materiály společnosti, 2012

**Tab. č. 20:** Cestovní náklady (současnost, navrhované zlepšení) a úspora Kanceláře K1 Karlovy Vary

Pracovní pozice	Náklady skutečné (v Kč)	Náklady u navrhovaného řešení (v Kč)	Úspora (v Kč)
Vedoucí obchodní skupiny	3.597	1.947	1.650
Přepážkový pracovník	5.396	2.921	2.475
Obchodní disponent, pojišťný poradce	5.396	2.921	2.475
<b>Celkem</b>	<b>14.389</b>	<b>7.788</b>	<b>6.601</b>

Zdroj: interní materiály společnosti, 2012

Výše uvedené tabulky obsahují cestovní náklady vypočítané dle vnitřních směrnic pro cestovní náhrady společnosti. Předpokládá se zde, že vytíženost automobilů bude rovna třem osobám. Také se předpokládá využití služebních automobilů.

Jak si můžeme povšimnout, vyšší úspora je u K1 Plzeň, neboť ta nebude mít vůbec žádné náklady na cestování, neboť sídlí hned ve vedlejší budově vedle sídla agentury. Zaměstnanci Kanceláře K1 Karlovy Vary budou neustále dojíždět, ale o 150 kilometrů méně, což znamená také jistou úsporu.

Ušetřené finanční prostředky by se daly použít na cestovní náklady za klienty, které musejí obchodní disponenti a pojišťovací poradci objíždět a starat se o ně. Jednoznačně by to znamenalo vyšší spokojenost klientů a tím také vyšší zisk společnosti. Ušetřené prostředky by se daly použít také na cestování za jinými vzdělávacími akcemi, na něž nezbyvají finanční prostředky na cestovní náklady nebo by kancelář mohla hradit náklady na vzdělávací akce, na které již agentura nemá prostředky, a pro kancelář jsou podstatné. Zvýšilo by to výkonnost zaměstnanců a tím produktivitu společnosti.

Toto řešení však neznamená pouze úsporu financí. Také to přinese úsporu času, který pracovníci stráví cestováním. Jedná se především o druhý den školení v Sušici. Tento den by věnovali naplní své práce, komunikaci a péči o klienty, uzavírat s nimi smlouvy, nabízet jim nové produkty apod. To opět povede k vyšší spokojenosti klientů a tím ke zvýšení zisku společnosti. Zároveň bude uspokojen požadavek respondentů z dotazníkového šetření na umístění vzdělávacích akcí blíže místu pracoviště. Pracovníci budou více spokojeni, protože cestování je pro ně samotné únavné a tím

se také zvýší jejich výkonnost, neboť budou mít další den na svoji práci na svém pracovišti.

#### **Rizika navrhovaného řešení**

- **Zasedací místnost nebude možné využít** – například z důvodu poruchy techniky, rekonstrukce apod. V případě, že by nebylo možné techniku opravit během krátké doby nebo by zde byla prováděna rekonstrukce, místnost by byla malována apod., přesunuly by se vzdělávací akce do zasedací místnosti v sousední budově. Tato místnost také patří společnosti, ale není tak často využívána. Je také vybavena vhodnou technikou a je i velikostně odpovídající.
- **Porucha služebního vozidla** – může dojít také k poruchám služebního vozidla. To je všeobecný problém, který se netýká pouze těchto vzdělávacích akcí. V takovémto případě je možné využít hromadnou dopravu (vlak, autobusy), osobní vozidla zaměstnanců nebo si zapůjčit jiný služební vůz.
- **Cateringová služba ve zvolený datum nebude volná** – pravděpodobnost, že tento problém nastane, je velmi nízká. Datum konání těchto akcí je znám dostatečně dopředu, a proto se i včas objedná cateringová služba. Když už by něco takového nastalo, LES CATERING většinou sám navrhuje, v rámci dlouholeté spolupráce, jiná alternativní řešení.

#### **4.1.5. Videokonference**

Dalším návrhem ke zvýšení efektivity vzdělávacích procesů jsou videokonference. Ty by byly použity v případě porad ředitelů oblastí v Plzni, neboť jak jsme již zjistili v předchozí kapitole, ty tvoří velkou část cestovních nákladů u Kanceláře K1 Karlovy Vary. Videokonference by byly zavedeny v kancelářích ředitelů oblastí.

Četnost těchto prezenčních porad v Plzni by byla snížena na jednu za čtvrtletí, aby došlo k setkání všech ředitelů oblastí, kteří si při té příležitosti mohou vyměňovat zkušenosti apod. Ostatní porady by byly prováděny prostřednictvím videokonferencí.

Toto řešení se bude týkat spíše K1, které do Plzně dojíždí. Ušetří totiž na cestovních nákladech. K1 Plzeň, jak již bylo zmíněno, má tu výhodu, že sídlí hned vedle agentury, proto se pro ni nic nezmění, jen to, že se ředitel oblastí zúčastní porady ze své kanceláře.

Nejprve si vyčíslíme náklady agentury na zavedení videokonferencí do dvou vybraných reprezentantů - K1 v Plzni a Karlových Varech. Po té si pro ukázkou vyčíslíme úsporu cestovních nákladů u K1 v Karlových Varech, aby bylo zjevné, kolik peněz je prostřednictvím videokonference možné uspořit.

### **Náklady agentury**

Agentura hradí instalaci a samotný nákup zařízení pro videokonference.

Lze namítnout, že by se toto řešení mohlo uskutečnit prostřednictvím aplikace SKYPE a webkamery. Bohužel to ale není možné, protože v Kooperativě jsou omezené internetové přístupy a proto zde musí být použito jiné technické řešení.

Existuje spousta společností, které se zaměřují na videokonferenční řešení pro různé firmy. Avšak tato řešení jsou velmi nákladná. Proto po poradě s IT technikem, pracujícím v Kooperativě, byla vybrána společnost APL Comm s.r.o., která jedno zařízení (H100) nabízí za 50.000 Kč (po množstevní slevě), což je nejlepším řešením ve vztahu cena versus kvalita.

Samozřejmě je toto řešení pro agenturu velmi nákladné, protože kanceláří K1 je devět a zařízení by se instalovalo do každé z nich. Jen do K1 Plzeň a Karlovy Vary by **samotná dvě zařízení stála 100.000 Kč a instalace těchto zařízení** (4 hodiny času IT technika u každého zařízení) **6.000 Kč**.

Instalace zařízení by však byla provedena během pracovní doby IT technika, který je zaměstnancem Kooperativy, a proto by tento náklad zde byl za všech okolností.

Co se financování týče, agentura každoročně dostává z GŘ přidělené finanční prostředky na koupi výpočetní techniky. Tyto finanční prostředky vychází z žádosti, kterou agentura předkládá rok dopředu, aby požadavky společnost zařadila do svého finančního plánu.

### **Cestovní náklady Kanceláře K1 Karlovy Vary**

**Tab. č. 21:** Cestovní náklady (současnost, navrhované řešení) a úspora Kanceláře K1 Karlovy Vary

Pracovní pozice	Současné náklady (v Kč)	Náklady navrhovaného řešení (v Kč)	Úspora (v Kč)
Ředitel oblasti	32.400	3.600	28.800

Zdroj: interní materiály společnosti, 2012



Úspora ve výši 28.800 Kč je velmi znatelnou částkou, která by se opět dala použít ke krytí cestovních nákladů na cesty za klienty nebo jinými vzdělávacími akcemi jako u předchozího návrhu.

Jak můžeme také vidět z tabulky, úspora cestovních nákladů u K1 Karlovy Vary, by investici do zařízení pokryla během dvou let.

U řešení však jde především o úsporu časovou, kdy by ředitelé oblastí využili čas strávený na cestách na porady k řízení svých podřízených, což je velmi důležité. Měli by více času věnovat se svým podřízeným, radit a pomáhat jim, motivovat je k vyšším výkonům apod. Pro Kooperativu by to znamenalo vyšší produktivitu společnosti, vyšší výkonnost zaměstnanců a zvýšení zisku.

Videokonference by se však daly využít i k jiným příležitostem než pouze k poradám. Ale také ke konzultacím apod.

#### **Rizika navrhovaného řešení**

- **Nefunkčnost zařízení a softwaru pro videokonference** – Ředitelé oblastí by měli dva dny před poradou (data jsou předem známa) zkontrolovat funkčnost techniky pro videokonference. V případě, že zjistí poruchu, kontaktují IT technika, který bude mít dostatek času poruchu odstranit.
- **Zamítnutí přidělu financí z GŘ** – u tohoto rizika je pravděpodobnost, že nastane, velmi nízká, neboť zatím ve všech případech bylo agentuře vyhověno ve všech jejích požadavcích (např. koupě speciálně ergonomicky tvarovaných stolů, židlí a elektronických ukazovátek do některých zasedacích místností a počítačových učeben v hodnotě 3.000.000 Kč). Avšak v případě, že by toto riziko přece jen nastalo, mohla by si agentura prostředky na zařízení vypůjčit od GŘ a splácet je z úspor na cestovních nákladech kanceláří K1.

## 5. Závěr

Cílem bakalářské práce bylo popsat a analyzovat současný stav v oblasti vzdělávání pracovníků ve společnosti Kooperativa pojišťovna, a.s., VIG, konkrétně v Agentuře Západní Čechy, a následně navrzení možných řešení pro zvýšení efektivity tohoto vzdělávání na základě předchozího zhodnocení současného stavu.

Klíčovou částí celé práce pro zhodnocení současného stavu vzdělávání ve společnosti byla jednoznačně analýza současného stavu, ze které v kombinaci s teoretickými východisky vychází navržená opatření.

K analýze a zhodnocení současného stavu bylo využito dotazníkového šetření, které bylo předloženo zaměstnancům v kancelářích K1 spadající pod Agenturu Západní Čechy, a to z toho důvodu, že právě tito zaměstnanci jsou velmi důležitým reprezentativním prvkem společnosti.

Na základě dotazníkového šetření lze říci, že společnost má velmi kvalitně sestavené vzdělávací akce co se praktického využití obsahu těchto akcí týče. Pro většinu respondentů totiž jsou vzdělávací aktivity, kterých se zúčastňují, přínosné. Avšak z tohoto šetření také vyplynula nespokojenost s umístěním vzdělávacích aktivit.

S tím také souvisí nejdůležitější navrhované řešení, a to přesunutí některých vzdělávacích akcí do jiného místa. Kanceláře K1 se totiž potýkají s nedostatkem prostředků pro financování cestovních nákladů za vzděláváním a klienty. Ale také se jedná o spokojenost pracovníků, kteří s častým dlouhým cestováním nesouhlasí. Toto řešení uspoří cestovní náklady kanceláří, náklady agentury na vzdělávání a také čas pracovníků.

Všechna navržená řešení povedou k upevnění pozice společnosti na trhu, zajištění konkurenční výhody, k vyšší výkonnosti společnosti jako celku, zvýšení spokojenosti jejích klientů i k samotnému zatraktivnění společnosti ve vztahu k zákazníkovi a především ke zlepšení pověsti společnosti jako zaměstnavatele a zvýšení spokojenosti jejích zaměstnanců.

Lidské zdroje jsou klíčem k úspěšnosti podniku, a proto je velmi důležité do nich investovat a co nejvíce zefektivnit jejich řízení.

## 6. Seznam tabulek

Tab. č. 1: Výpis z obchodního rejstříku.....	28
Tab. č. 2: SWOT analýza.....	32
Tab. č. 3: Hodnoty likvidity v letech 2006-2010.....	33
Tab. č. 4: Hodnoty rentability v letech 2006-2010.....	34
Tab. č. 5: Hodnoty celkové zadluženosti v letech 2006–2010 (v %).....	35
Tab. č. 6: Rozdělení pracovníků v jednotlivých odděleních (stav k 31. 1. 2012).....	39
Tab. č. 7: Cestovní náklady za vzděláním kanceláře K1 Plzeň za rok 2011.....	47
Tab. č. 8: Cestovní náklady za vzděláním Kanceláře K1 Karlovy Vary mimo Plzeň za rok 2011.....	48
Tab. č. 9: Cestovní náklady za vzděláním do Plzně Kanceláře K1 Karlovy Vary za rok 2011.....	48
Tab. č. 10: Pohlaví respondentů.....	50
Tab. č. 11: Věk respondentů.....	51
Tab. č. 12: Četnost vzdělávacích aktivit u respondentů.....	51
Tab. č. 13: Místa vzdělávání respondentů.....	52
Tab. č. 14: Vzdělávací aktivity u respondentů.....	53
Tab. č. 15: Původ školitelů.....	53
Tab. č. 16: Přínosnost jednotlivých vzdělávacích aktivit.....	54
Tab. č. 17: Náklady (současnost, navrhované zlepšení) a úspora agentury u Kanceláře K1 Plzeň.....	59
Tab. č. 18: Náklady (současnost, navrhované zlepšení) a úspora agentury u Kanceláře K1 Karlovy Vary.....	59
Tab. č. 19: Cestovní náklady (současnost, navrhované zlepšení) a úspora Kanceláře K1 Plzeň.....	60

Tab. č. 20: Cestovní náklady (současnost, navrhované zlepšení) a úspora Kanceláře K1  
Karlovy Vary ..... 61

Tab. č. 21: Cestovní náklady (současnost, navrhované řešení) a úspora Kanceláře K1  
Karlovy Vary ..... 63

## **7. Seznam obrázků**

Obr. č. 1: Organizační struktura společnosti.....	31
Obr. č. 2: Vývoj zisku v letech 2006–2010 .....	34
Obr. č. 3: Organizační struktura agentury.....	38
Obr. č. 4: Organizační struktura kanceláře KY .....	40
Obr. č. 5: Celkové předepsané pojistné agentury v letech 2007–2011 .....	41
Obr. č. 6: Počet pojistných smluv agentury v letech 2007–2011 .....	41
Obr. č. 7: Počet zaměstnanců agentury v letech 2006–2011 .....	42
Obr. č. 8: Přidělené finance na vzdělání z GRŽ v letech 2008–2012 .....	46

## 8. Seznam použité literatury

ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 1999, 968 s., ISBN 80-7169-614-5

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*, 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s., ISBN 978-80-7179-893-4

FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*, 1. vydání, Praha: Computer Press, 2002, 462 s., ISBN 80-7226-515-6

KOUBEK, J., HŮTLOVÁ, E., HRABĚTOVÁ, E. *Personální řízení*. Dotisk prvního vydání, Praha: Ediční oddělení VŠE Praha, 1996, 194 s., ISBN 80-7079-629-4

SYNEK, M. a kol., *Podniková ekonomika*, 3. přepracované vydání, Praha: C. H. Beck, 2002, 479 s., ISBN 80-7179-736-7

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2004, 172 s., ISBN 80-247-0405-6

### Internetové zdroje

Allianz. *Profil společnosti* [online]. 2000, 2012 [cit. 2012-02-02]. Dostupné z: <http://www.allianz.cz/o-spolecnosti/o-spolecnosti/>

Česká podnikatelská pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group. *Profil* [online]. 2012 [cit. 2012-02-02]. Dostupné z: <http://www.cpp.cz/profil/>

Česká pojišťovna a.s. *Historie a vývoj CP* [online]. 2011 [cit. 2012-02-02]. Dostupné z: <http://www.ceskapojistovna.cz/historie-a-vyvoj-cp>

ČSOB Pojišťovna, a. s., člen holdingu ČSOB. *O pojišťovně* [online]. 2012 [cit. 2012-02-02]. Dostupné z: <http://www.csobpoj.cz/cs/o-spolecnosti/Stranky/o-spolecnosti.aspx>

Generali Pojišťovna a.s. *O Generali* [online]. 2009, 2012 [cit. 2012-02-02]. Dostupné z: <http://www.generali.cz/stranky/o-generali>

Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group. *Složení akcionářských podílů v pojišťovně Kooperativa* [online]. 2012 [cit. 2012-02-02]. Dostupné z: <http://www.koop.cz/o-nas/zakladni-informace/akcionarska-struktura/>

Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group. *Spolupracujeme* [online]. 2012 [cit. 2012-02-02]. Dostupné z: <http://www.koop.cz/o-nas/spolupracujeme/>

Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group. *Zajistný program* [online]. 2012 [cit. 2012-02-02]. Dostupné z: <http://www.koop.cz/o-nas/zakladni-informace/zajistny-program/>

Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group. *Základní informace* [online]. [cit. 2012-04-21]. Dostupné z: <http://www.koop.cz/o-nas/zakladni-informace/>

Ministerstvo financí ČR. *Internetová aplikace ARES Ministerstva financí ČR* [online]. 2012 [cit. 2012-02-02]. Dostupné z: [http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv\\_or.cgi?ico=47116617&jazyk=cz&xml=1](http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_or.cgi?ico=47116617&jazyk=cz&xml=1)

Pojišťovna České spořitelny, a.s., Vienna Insurance Group. *Finanční skupina VIG* [online]. 2012 [cit. 2012-02-02]. Dostupné z: <http://www.pojistovnacs.cz/o-nas/vig/>

UNIQA. *UNIQA pojišťovna* [online]. 2012 [cit. 2012-02-02]. Dostupné z: [http://www.uniqa.cz/home/04\\_uniqa/01\\_pojistovna/index.php](http://www.uniqa.cz/home/04_uniqa/01_pojistovna/index.php)

## **Ostatní**

Interní materiály společnosti Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group

## **9. Seznam příloh**

**Příloha A:** Rozvaha společnosti za rok končící k 31.12.2010

**Příloha B:** Výkaz zisku a ztráty společnosti za rok končící k 31.12.2010

**Příloha C:** Přehled o změnách vlastního kapitálu společnosti za rok končící k 31.12.2010

**Příloha D:** Dohoda o poskytnutí příspěvku na osobní vzdělání

**Příloha E:** Kvalifikační dohoda

**Příloha F:** Přihláška na vzdělávací akci

**Příloha G:** Doporučení ke studiu

**Příloha H:** Stupnice pro stanovení délky závazku

**Příloha CH:** Dotazník pro zaměstnance kanceláři K1



Příloha A: Rozvaha společnosti za rok končící k 31.12.2010

## Rozvaha k 31. prosinci 2010

AKTIVA	Bod	31. prosince 2010			31. prosince 2009
		Hrubá výše tis. Kč	Úprava tis. Kč	Čistá výše tis. Kč	Čistá výše tis. Kč
<b>B. Dlouhodobý nehmotný majetek, z toho:</b>	<b>6</b>	<b>3 831 603</b>	<b>- 3 771 596</b>	<b>60 007</b>	<b>34 020</b>
b) goodwill		3 068 798	- 3 068 798	0	0
<b>C. Finanční umístění (investice)</b>	<b>4</b>	<b>53 793 320</b>	<b>0</b>	<b>53 793 320</b>	<b>51 596 962</b>
C.I. Pozemky a stavby (nemovitosti), z toho:		1 956 558	0	1 956 558	1 882 271
a) provozní nemovitosti		1 906 485	0	1 906 485	1 822 225
C.II. Finanční umístění v podnikatelských seskupeních		4 932 980	0	4 932 980	4 836 171
1. Podíly v ovládaných osobách		4 886 617	0	4 886 617	4 785 144
2. Dluhové cenné papíry vydané ovládanými osobami a půjčky těmto osobám		46 363	0	46 363	51 027
C.III. Jiná finanční umístění		46 903 782	0	46 903 782	44 878 520
1. Akcie a ostatní cenné papíry s proměnlivým výnosem		3 241 718	0	3 241 718	1 898 374
2. Dluhové cenné papíry v tom:		40 505 200	0	40 505 200	40 458 165
a) cenné papíry oceňované reálnou hodnotou proti účtům nákladů a výnosů		412 987	0	412 987	417 141
b) realizovatelné cenné papíry		906 431	0	906 431	1 394 831
c) dluhopisy „OECD“ držené do splatnosti		32 928 540	0	32 928 540	29 500 939
d) ostatní cenné papíry držené do splatnosti		6 257 242	0	6 257 242	9 145 254
5. Ostatní půjčky		14 324	0	14 324	19 495
6. Depozita u finančních institucí		3 033 754	0	3 033 754	2 400 686
7. Ostatní finanční umístění		108 786	0	108 786	101 800
<b>D. Finanční umístění životního pojištění, je-li nositelem investičního rizika pojištěníc</b>	<b>5</b>	<b>1 948 126</b>	<b>0</b>	<b>1 948 126</b>	<b>1 355 436</b>
<b>E. Dlužníci</b>	<b>7</b>	<b>2 830 996</b>	<b>- 933 035</b>	<b>1 897 961</b>	<b>2 045 511</b>
E.I. Pohledávky z operací přímého pojištění		2 265 354	- 913 587	1 351 767	1 349 039
1. pojištníci, z toho:		2 141 736	- 812 025	1 329 711	1 336 325
- ovládané osoby		67	0	67	0
2. pojišťovací zprostředkovatelé, z toho:		123 618	- 101 562	22 056	12 714
- ovládané osoby		611	0	611	8
E.II. Pohledávky z operací zajištění, z toho:	<b>17</b>	<b>168 234</b>	<b>0</b>	<b>168 234</b>	<b>233 351</b>
- ovládané osoby		10 201	0	10 201	7 073
E.III. Ostatní pohledávky, z toho:		397 408	- 19 448	377 960	463 121
- ovládané osoby		51 579	0	51 579	20 035
<b>F. Ostatní aktiva</b>		<b>943 063</b>	<b>- 555 745</b>	<b>387 318</b>	<b>447 037</b>
F.I. Dlouhodobý hmotný majetek, jiný než pozemky a stavby (nemovitosti), a zásoby	<b>6</b>	<b>837 265</b>	<b>- 555 386</b>	<b>281 879</b>	<b>333 679</b>
F.II. Hotovost na účtech u finančních institucí a hotovost v pokladně	<b>8</b>	<b>105 798</b>	<b>- 359</b>	<b>105 439</b>	<b>113 358</b>
<b>G. Přechodné účty aktiv</b>	<b>9</b>	<b>3 481 023</b>	<b>0</b>	<b>3 481 023</b>	<b>2 461 546</b>
G.I. Naběhlé úroky a nájemné		6 329	0	6 329	22 079
G.II. Odložené pořízovací náklady na pojistné smlouvy, v tom oddělené:		2 545 850	0	2 545 850	1 930 645
a) v životním pojištění		2 162 997	0	2 162 997	1 599 524
b) v neživotním pojištění		382 853	0	382 853	331 121
G.III. Ostatní přechodné účty aktiv, z toho:		928 844	0	928 844	508 822
a) dohadné položky aktivní		651 587	0	651 587	303 735
<b>AKTIVA CELKEM</b>		<b>66 828 131</b>	<b>- 5 260 376</b>	<b>61 567 755</b>	<b>57 940 512</b>

PASIVA	Bod	31. prosince 2010	31. prosince 2009
		tis. Kč	tis. Kč
<b>A. Vlastní kapitál</b>		<b>13 531 371</b>	<b>12 128 944</b>
A.I. Základní kapitál, z toho:	10	3 000 000	3 000 000
A.II. Emisní záloha		37 875	37 875
A.IV. Ostatní kapitálové fondy	10	1 342 682	1 250 456
A.V. Rezervní fond a ostatní fondy ze zisku		5 673 490	5 425 007
A.VII. Zisk běžného účetního období	10	3 477 324	2 415 606
<b>B. Podřízená pasiva</b>		<b>550 761</b>	<b>252 836</b>
<b>C. Technické rezervy</b>	<b>11</b>	<b>40 751 908</b>	<b>40 333 524</b>
C.1. Rezerva na nezasloužené pojistné:		4 145 942	4 433 177
a) hrubá výše		4 988 798	4 684 728
b) podíl zajištělů (-)	16	- 842 856	- 251 551
C.2. Rezerva pojistného životních pojištění:		23 250 107	22 047 350
a) hrubá výše		23 250 107	22 047 350
C.3. Rezerva na pojistná plnění:		11 153 052	10 740 796
a) hrubá výše		17 478 985	16 734 825
b) podíl zajištělů (-)	16	- 6 325 933	- 5 994 029
C.4. Rezerva na prémie a slevy:		479 152	476 368
a) hrubá výše		496 678	508 029
b) podíl zajištělů (-)	16	- 17 526	- 31 661
C.5. Vyrovnávací rezerva:		0	747 963
a) hrubá výše		0	747 963
C.7. Rezerva na splnění závazků z použité technické úrokové míry:		580 508	725 509
a) hrubá výše		580 508	725 509
C.8. Rezerva pojistného neživotních pojištění:		3 123	3 146
a) hrubá výše		3 123	3 146
C.9. Rezerva na závazky Kanceláře:		1 140 024	1 159 215
a) hrubá výše		1 140 024	1 159 215
<b>D. Technická rezerva na životní pojištění, je-li nositelem investičního rizika pojišťovnik</b>		<b>1 948 126</b>	<b>1 355 436</b>
a) hrubá výše		1 948 126	1 355 436
<b>E. Rezervy</b>	<b>12</b>	<b>118 319</b>	<b>182 042</b>
E.2. Rezerva na daně		0	60 924
E.3. Ostatní rezervy		118 319	121 118
<b>F. Depozita při pasivním zajištění</b>	<b>16</b>	<b>978 380</b>	<b>0</b>
<b>G. Věřitelé</b>	<b>13</b>	<b>2 227 931</b>	<b>2 139 076</b>
G.I. Závazky z operací přímého pojištění, z toho:		1 764 370	1 721 655
- ovládané osoby		16 822	42 904
G.II. Závazky z operací zajištění, z toho:	16	2 760	18 639
G.IV. Závazky vůči finančním institucím		250	245
G.V. Ostatní závazky, z toho:		460 551	398 537
- ovládané osoby		0	7 688
a) daňové závazky a závazky ze sociálního zabezpečení		123 556	99 542
<b>H. Přechnodné účty pasiv</b>	<b>14</b>	<b>1 460 958</b>	<b>1 548 654</b>
H.I. Výdaje příštích období a výnosy příštích období		725 288	729 909
H.II. Ostatní přechnodné účty pasiv, z toho:		735 670	818 745
a) dohačné položky pasivní		735 670	818 745
<b>PASIVA CELKEM</b>		<b>61 567 755</b>	<b>57 940 512</b>

**Příloha B: Výkaz zisku a ztráty společnosti za rok končící k 31.12.2010**

# Výkaz zisku a ztráty za rok končící k 31. prosinci 2010

I. TECHNICKÝ ÚČET K NEŽIVOTNÍMU POJIŠTĚNÍ	Bod	2010			2009		
		Základna tis. Kč	Mezisoučet tis. Kč	Výsledek tis. Kč	Základna tis. Kč	Mezisoučet tis. Kč	Výsledek tis. Kč
<b>1. Zasloužené pojistné, očištěné od zajištění:</b>							
a) předepsané hrubé pojistné	15	22 537 619		23 300 195			
b) pojistné postoupené zajištělům (-)	16	4 469 225		2 819 963			
Mezisoučet			18 068 394		20 480 232		
c) změna stavu hrubé výše rezervy na nezasloužené pojistné (+/-)		356 015		173 529			
d) změna stavu rezervy na nezasloužené pojistné, podíl zajištělů (+/-)	16	591 305		-494 317			
Mezisoučet			-235 290		667 846		
<b>Výsledek</b>				<b>18 303 684</b>			<b>19 812 386</b>
<b>2. Převedené výnosy z finančního umístění (Investic) z Netechnického účtu</b>				<b>883 423</b>			<b>523 686</b>
<b>3. Ostatní technické výnosy, očištěné od zajištění</b>	18			<b>652 459</b>			<b>597 138</b>
<b>4. Náklady na pojištění plnění, očištěné od zajištění:</b>							
a) náklady na pojištění plnění:							
aa) hrubá výše		13 602 645		12 097 939			
ab) podíl zajištělů (-)	16	2 526 529		1 371 482			
Mezisoučet			11 076 116		10 726 457		
b) změna stavu rezervy na pojištění plnění (+/-):							
ba) hrubá výše		701 451		905 419			
bb) podíl zajištělů (-)	16	331 902		-67 926			
Mezisoučet			369 549		973 345		
<b>Výsledek</b>				<b>11 445 665</b>			<b>11 699 802</b>
<b>5. Změna stavu ostatních technických rezerv, očištěné od zajištění (+/-)</b>				<b>-19 215</b>			<b>-104 219</b>
<b>6. Prémie a slevy, očištěné od zajištění</b>				<b>389 085</b>			<b>360 967</b>
<b>7. Čistá výše provozních nákladů:</b>							
a) pořízovací náklady na pojistné smlouvy	17		2 781 711		2 785 592		
b) změna stavu časově rozlišených pořízovacích nákladů (+/-)	17		-51 732		112 536		
c) správní režie	17		1 910 842		2 119 650		
d) provize od zajištělů a podíly na ziscích (-)	16		785 400		621 991		
<b>Výsledek</b>				<b>3 855 421</b>			<b>4 395 787</b>
<b>8. Ostatní technické náklady, očištěné od zajištění</b>	18			<b>2 053 754</b>			<b>2 092 571</b>
<b>9. Změna stavu vyrovnávací rezervy (+/-)</b>				<b>-747 963</b>			<b>8 236</b>
<b>10. Výsledek Technického účtu k neživotnímu pojištění</b>				<b>2 862 819</b>			<b>2 480 066</b>

II. TECHNICKÝ ÚČET K ŽIVOTNÍMU POJIŠTĚNÍ	Bod	2010			2009		
		Základna tis. Kč	Mezisoučet tis. Kč	Výsledek tis. Kč	Základna tis. Kč	Mezisoučet tis. Kč	Výsledek tis. Kč
<b>1. Zasloužené pojistné, očištěné od zajištění:</b>							
a) předepsané hrubé pojistné	15		8 357 086			7 696 131	
b) pojistné postoupené zajistitelům (-)	16		4 462			7 938	
c) změna stavu rezervy na nezasloužené pojistné, očištěné od zajištění (+/-)			- 51 943			- 17 035	
<b>Výsledek</b>			<b>8 404 567</b>			<b>7 705 228</b>	
<b>2. Výnosy z finančního umístění (investic):</b>							
b) výnosy z ostatního finančního umístění (investic):							
ba) výnosy z pozemků a staveb (nemovitostí)		19 432			19 432		
bb) výnosy z ostatních investic		1 214 108			1 113 070		
Mezisoučet			1 233 540			1 132 502	
c) změny hodnoty finančního umístění (investic)			34 009			24 790	
d) výnosy z realizace finančního umístění (investic)			320 936			451 331	
<b>Výsledek</b>			<b>1 588 485</b>			<b>1 608 623</b>	
<b>3. Přírůstky hodnoty finančního umístění (investic)</b>			<b>340 887</b>			<b>479 170</b>	
<b>4. Ostatní technické výnosy, očištěné od zajištění</b>	18		<b>297 186</b>			<b>282 487</b>	
<b>5. Náklady na pojistná plnění, očištěné od zajištění:</b>							
a) náklady na pojistná plnění:							
aa) hrubá výše		5 157 747			3 965 588		
ab) podíl zajistitelů (-)	16	955			416		
Mezisoučet			5 156 792			3 965 172	
b) změna stavu rezervy na pojistná plnění:							
ba) hrubá výše		42 709			- 61 054		
bb) podíl zajistitelů (-)	16	2			- 154		
Mezisoučet			42 707			- 60 900	
<b>Výsledek</b>			<b>5 199 499</b>			<b>3 904 272</b>	
<b>6. Změna stavu ostatních technických rezerv, očištěná od zajištění (+/-):</b>							
a) rezervy v životním pojištění:							
aa) hrubá výše		1 202 757			2 053 989		
Mezisoučet			1 202 757			2 053 989	
b) ostatní technické rezervy, očištěné od zajištění			447 689			538 751	
<b>Výsledek</b>			<b>1 650 446</b>			<b>2 592 740</b>	
<b>7. Prémie a slevy, očištěné od zajištění</b>			<b>- 11 989</b>			<b>157 416</b>	
<b>8. Čistá výše provozních nákladů:</b>							
a) pořizovací náklady na pojistné smlouvy	17		2 006 558			1 382 103	
b) změna stavu časově rozlišených pořizovacích nákladů (+/-)	17		- 563 473			183 486	
c) správní režie	17		258 390			309 471	
d) provize od zajistitelů a podíly na ziscích (-)	16		633			2 453	
<b>Výsledek</b>			<b>1 700 842</b>			<b>1 872 607</b>	

II. TECHNICKÝ ÚČET K ŽIVOTNÍMU POJIŠTĚNÍ	Bod	2010			2009		
		Základna tis. Kč	Mezisoučet tis. Kč	Výsledek tis. Kč	Základna tis. Kč	Mezisoučet tis. Kč	Výsledek tis. Kč
<b>9. Náklady na finanční umístění (Investice):</b>							
a) náklady na správu finančního umístění (investic), včetně úroků			25 743		23 211		
b) změna hodnoty finančního umístění (investic)			15 358		23 760		
c) náklady spojené s realizací finančního umístění (investic)			347 952		445 954		
<b>Výsledek</b>			<b>389 053</b>			<b>492 925</b>	
<b>10. Úbytky hodnoty finančního umístění (Investic)</b>			<b>208 230</b>			<b>241 039</b>	
<b>11. Ostatní technické náklady, očištěné od zajištění</b>	18		<b>273 660</b>			<b>260 125</b>	
<b>13. Výsledek Technického účtu k životnímu pojištění</b>			<b>1 221 384</b>			<b>554 384</b>	

III. NETECHNICKÝ ÚČET	Bod	2010			2009		
		Základna tis. Kč	Mezisoučet tis. Kč	Výsledek tis. Kč	Základna tis. Kč	Mezisoučet tis. Kč	Výsledek tis. Kč
<b>1. Výsledek Technického účtu k neživotnímu pojištění</b>				<b>2 862 819</b>			<b>2 480 066</b>
<b>2. Výsledek Technického účtu k životnímu pojištění</b>				<b>1 221 384</b>			<b>554 384</b>
<b>3. Výnosy z finančního umístění (Investice):</b>							
a) výnosy z podílů			120 887		57 141		
- ovládané osoby		120 887			57 141		
b) výnosy z ostatního finančního umístění (investic)			693 098		586 648		
ba) výnosy z pozemků a staveb (nemovitostí)		124 272			125 335		
bb) výnosy z ostatních investic		568 826			461 313		
Mezisoučet			813 985		637 789		
c) změny hodnoty finančního umístění (investic)			627 945		328 342		
d) výnosy z realizace finančního umístění (investic)			3 127 164		2 371 918		
<b>Výsledek</b>			<b>4 569 094</b>			<b>3 344 049</b>	
<b>5. Náklady na finanční umístění (Investice):</b>							
a) náklady na správu finančního umístění (investic), včetně úroků			63 381		59 214		
b) změny hodnoty finančního umístění (investic)			484 982		390 507		
c) náklady spojené s realizací finančního umístění (investic)			3 137 309		2 370 641		
<b>Výsledek</b>			<b>3 685 672</b>			<b>2 820 362</b>	
<b>6. Převod výnosů z finančního umístění (Investic) na Technický účet k neživotnímu pojištění</b>				<b>883 423</b>		<b>523 686</b>	
<b>7. Ostatní výnosy</b>	18		<b>133 935</b>			<b>144 510</b>	
<b>8. Ostatní náklady</b>	18		<b>140 196</b>			<b>152 800</b>	
<b>9. Daň z příjmů z běžné činnosti</b>	19		<b>598 077</b>			<b>608 497</b>	
<b>10. Zisk z běžné činnosti po zdanění</b>			<b>3 479 864</b>			<b>2 417 664</b>	
<b>15. Ostatní daně neuvedené v předcházejících položkách</b>			<b>2 540</b>			<b>2 058</b>	
<b>16. Zisk za účetní období</b>			<b>3 477 324</b>			<b>2 415 606</b>	

**Příloha C:** Přehled o změnách vlastního kapitálu společnosti za rok končící k 31.12.2010

## Přehled o změnách vlastního kapitálu za rok končící 31. prosince 2010

	Bod	Základní kapitál tis. Kč	Emisní ažio tis. Kč	Rezervní fond tis. Kč	Investiční fond tis. Kč	Sociální a jiné fondy tis. Kč	Oceňovací rozdíly* tis. Kč	Ostatní kapitálové fondy tis. Kč	Zisk tis. Kč	Celkem tis. Kč
<b>Zůstatek k 1. lednu 2009</b>		<b>3 000 000</b>	<b>37 875</b>	<b>280 826</b>	<b>4 267 683</b>	<b>36 461</b>	<b>557 662</b>	<b>791 453</b>	<b>1 179 591</b>	<b>10 151 551</b>
Kurzové rozdíly a oceňovací rozdíly nezahnuté do hospodářského výsledku	10	0	0	0	0	0	-98 659	0	0	-98 659
Čistý zisk za účetní období	10	0	0	0	0	0	0	0	2 415 606	2 415 606
Dividendy	10	0	0	0	0	0	0	0	-300 000	-300 000
Převody do fondů	10	0	0	58 980	771 912	48 699	0	0	-879 591	0
Použití fondů	10	0	0	0	0	-39 554	0	0	0	-39 554
<b>Zůstatek k 31. prosinci 2009</b>		<b>3 000 000</b>	<b>37 875</b>	<b>339 806</b>	<b>5 039 595</b>	<b>45 606</b>	<b>459 003</b>	<b>791 453</b>	<b>2 415 606</b>	<b>12 128 944</b>
Kurzové rozdíly a oceňovací rozdíly nezahnuté do hospodářského výsledku	10	0	0	0	0	0	92 226	0	0	92 226
Čistý zisk za účetní období	10	0	0	0	0	0	0	0	3 477 324	3 477 324
Dividendy	10	0	0	0	0	0	0	0	-2 126 800	-2 126 800
Převody do fondů	10	0	0	120 780	119 320	48 706	0	0	-288 806	0
Použití fondů	10	0	0	0	0	-40 323	0	0	0	-40 323
<b>Zůstatek k 31. prosinci 2010</b>		<b>3 000 000</b>	<b>37 875</b>	<b>460 586</b>	<b>5 158 915</b>	<b>53 989</b>	<b>551 229</b>	<b>791 453</b>	<b>3 477 324</b>	<b>13 531 371</b>

\* Oceňovací rozdíly jsou součástí rozvahové položky Ostatní kapitálové fondy.

## Příloha D: Dohoda o poskytnutí příspěvku na osobní vzdělání



Příloha č. 5

Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group  
IČ 47116617  
se sídlem v Praze 1, Templová 747  
zastoupená Mgr. Janem Březnou, ředitelem Personálního úseku a Ing. Danou Kurzweilovou, vedoucí odboru vzdělávání  
(dále jen „zaměstnavatel“)

a

titul, jméno a příjmení žadatele  
osobní číslo:  
trvale bytem:  
(dále jen „zaměstnanec“)

uzavřeli tuto

### Dohodu o poskytnutí příspěvku na osobní vzdělání

#### ČLÁNEK I.

1. Zaměstnavatel se zavazuje, že uhradí za zaměstnance částku ve výši xx % školného za jeden rok studia. Zaměstnanec je povinen částku odpovídající rozdílu mezi výší školného a příspěvkem zaměstnavatele uhradit zaměstnavateli, a to srážkou ze mzdy. Poté Kooperativa uhradí školné na jeden rok v plné výši přímo příslušné škole.

Zaměstnavatel zaměstnanci uhradí školné na:

(název a sídlo školy)..... ve studijním oboru .....  
v akademickém roce ..... ve výši , což je xx % ročního školného.

#### Článek II.

Zaměstnanec se zavazuje:

- studovat řádně podle studijního plánu a o svých výsledcích informovat svého přímého nadřízeného a nejméně 2x během jednoho akademického roku písemně doložit (kopii indexu) odboru vzdělávání personálního úseku GR tyto výsledky;
- uhradit částku odpovídající rozdílu mezi výší příspěvku a ročním školným (srážkou ze mzdy) a informovat o tom Personální úsek – odbor vzdělávání.

#### Článek III.

Změna této dohody musí mít vždy písemnou formu.

Dohoda byla vypracována ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno obdržel zaměstnanec a druhé zaměstnavatel.

V Praze dne:

.....  
zaměstnanec

.....  
zaměstnavatel

## Příloha E: Kvalifikační dohoda



Příloha č. 2

Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group  
IČ 47116617  
se sídlem v Praze 1, Templová 747  
zastoupená Mgr. Janem Březnou, ředitelem personálního úseku a Ing. Danou Kurzweilovou,  
vedoucí odboru vzdělávání  
(dále jen „zaměstnavatel“)

a

titul, jméno a příjmení žadatele  
osobní číslo: .....  
trvale bytem: .....  
(dále jen „zaměstnanec“)

uzavřeli podle § 234 zákoníku práce tuto

### **kvalifikační dohodu,**

týkající se zvyšování kvalifikace / prohlubování kvalifikace *(nehodící se vypustí, kvalifikace se doplní specifikací)*

#### **ČLÁNEK I.**

##### **ZÁVAZKY ZAMĚSTNAVATELE**

Zaměstnavatel se zavazuje, že zaměstnanci:

1. umožní studium na: (název a sídlo školy) , ve studijním oboru  
v délce let.
2. poskytne zaměstnanci pracovní úlevy s náhradou mzdy podle § 232 zákoníku práce č. 262/2006 Sb.
3. uhradí za zaměstnance školné za standardní dobu studia.

#### **ČLÁNEK II.**

##### **ZÁVAZKY ZAMĚSTNANCE**

Zaměstnanec se zavazuje:

1. studovat řádně podle studijního plánu a dokončit studia do .....,
2. informovat pravidelně přímého nadřízeného a ředitele první úrovně řízení o svých studijních výsledcích (kopie indexu, vysvědčení),
3. předkládat svému nadřízenému a odboru vzdělávání Personálního úseku na začátku každého semestru (pololetí) studijní plán (rozvrh) na následující období a všechny jeho změny, které nastanou v jeho průběhu,
4. čerpat pracovní volno s náhradou mzdy jen v nezbytně nutném rozsahu,



5. předkládat odboru vzdělávání Personálního úseku nejméně dvakrát během každého školního roku studia (konec semestru, školního roku) údaje o výsledcích studia (kopie indexu, vysvědčení) a na konci studia předložit kopii diplomu, vysvědčení či závěrečného osvědčení,
6. informovat přímého nadřízeného, ředitele první řídicí úrovně a odbor vzdělávání Personálního úseku o tom, že se rozhodl ukončit studia, resp., že nesplnil podmínky dané školou k tomu, aby ve studiu mohl pokračovat,
7. plnit řádně své pracovní povinnosti vyplývající z jeho pracovní smlouvy,
8. setrvat v pracovním poměru u zaměstnavatele nejméně po dobu ..... měsíců (doplní se podle přílohy č. 3) od úspěšného zakončení studia;
9. uhradit zaměstnavateli veškeré náklady, které zaměstnavatel podle této dohody v souvislosti s předmětným studiem vynaložil, nejvýše však 75. 000 Kč (při prohlubování kvalifikace), 150.000 Kč (při zvyšování kvalifikace), jestliže:
  - 9.1. studia nedokončí v termínu uvedeném v bodě 1. článku II., a to ke dni, který mu zaměstnavatel určí,
  - 9.2. ukončí pracovní poměr k zaměstnavateli v průběhu studia, a to ke dni ukončení pracovního poměru,
  - 9.3. nesetrvá u zaměstnavatele v pracovním poměru po dobu stanovenou v odst. 8 tohoto článku; nesplní-li zaměstnanec tento svůj závazek zčásti, povinnost nahradit náklady zvýšení nebo prohloubení kvalifikace se poměrně sníží (§ 235 odst. 2 zákoníku práce), a to ke dni ukončení pracovního poměru. Povinnost zaměstnance uhradit náklady podle tohoto bodu nevzniká v případech vyjmenovaných v § 235, odst. 3 zákoníku práce.

### ČLÁNEK III.

#### ODSTOUPENÍ

Poruší-li zaměstnanec podstatným způsobem povinnosti uvedené v čl. II této dohody, má zaměstnavatel právo od ní odstoupit. V takovém případě vzniká zaměstnanci povinnost uhradit zaměstnavateli veškeré náklady, které zaměstnavatel vynaložil na jeho studium, a to do 30 dnů od sdělení rozhodnutí zaměstnavatele.

### ČLÁNEK IV.

#### ZÁVĚREČNÁ USTANOVENÍ

1. Náležitosti touto smlouvou neupravené se řídí příslušnými ustanoveními zákoníku práce o péči o kvalifikaci zaměstnanců a její zvyšování (§ 227 zákoníku práce).
2. Změna nebo doplňky této dohody musí mít vždy písemnou formu.
3. Dohoda byla vypracována ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno obdržel zaměstnanec a druhé zaměstnavatel.

V Praze dne:

\_\_\_\_\_

zaměstnanec

\_\_\_\_\_

zaměstnavatel

## Příloha G: Doporučení ke studiu



### Příloha č. 1 Doporučení ke studiu – zvyšování/prohlubování kvalifikace Návrh ředitele první řídicí úrovně

Ředitel první řídicí úrovně	Jméno, příjmení, titul	
	Organizační útvar	

Zaměstnanec navržený na zvýšení / prohloubení kvalifikace	Jméno, příjmení, titul		
	Osobní číslo		
	Organizační útvar		
	Telefon na pracoviště		
	Dosažené vzdělání		
	Návrh školy, specializace		
	Současná pracovní pozice		
	Plánovaná pracovní pozice	V roce:	
	- nově zřizovaná	ano <input type="checkbox"/>	ne <input type="checkbox"/>
	- dosud zastávaná (kým)		

S výše uvedeným zaměstnancem bylo projednáno jeho potenciální budoucí pracovní zařazení a on s ním vyjádřil souhlas a je si vědom toho, že na plánovanou pozici bude muset svoji dosavadní kvalifikaci prohloubit či zvýšit.

Datum: .....  
Podpis ředitele první řídicí úrovně ..... Podpis zaměstnance .....

#### Doporučení personálního úseku

Kvalifikaci	<input type="checkbox"/> zvýšit	<input type="checkbox"/> prohloubit
Doporučený kurz/celoživotní vzdělávání:		
Studijní obor (směr):		
Typ studia:		
Délka studia:		
Způsob ukončení studia:		
Získaný titul:		
Výše školného za dobu studia:		
Nejbližší možné datum zahájení studia:		
Datum: .....	Podpis ředitele personálního úseku .....	

## Příloha H: Stupnice pro stanovení délky závazku



Příloha č. 3

### Stupnice pro stanovení délky závazku

zaměstnanec setrvat v pracovním poměru s Kooperativou po úspěšném zakončení studia ve vazbě na výši nákladů hrazených Kooperativou

Náklady související se studiem Kooperativy (Kč)	Délka závazku zaměstnance (měsíce)
do 45.000 včetně	36
45.001 - 60.000 včetně	48
60.001 a více	60

## Příloha CH: Dotazník pro zaměstnance kanceláří K1

1. Jakého jste pohlaví?
  - a) Žena
  - b) Muž
  
2. Kolik Vám je let?
  - a) 18-30
  - b) 31-45
  - c) 46-55
  - d) 56 a více
  
3. Jak často jste účastníkem vzdělávacích aktivit (včetně produktových školení)?
  - a) Jednou ročně
  - b) Jednou za pololetí
  - c) Jednou za čtvrtletí
  - d) Jednou za měsíc
  - e) Dvakrát za měsíc
  - f) Jednou týdně
  - g) Častěji
  
4. Na jakých místech se vzdělávání zúčastňujete? (Ize vybrat více možností)
  - a) Penzion za vodou, Dvůr Králové
  - b) Sport Hotel Pekárna, Sušice
  - c) Hotel Fit, Přerov
  - d) Hotel Epopej, Moravský Krumlov
  - e) Hotel Jezerka, Seč
  - f) Hotel Pavlov, Hotel Iris, Pavlov
  - g) Hotel Zvíkov, Zvíkovské Podhradí
  - h) Sporthotel Prima, Rokycany
  - i) Hotel Šumava, Hotel Srní, Smí
  - j) Vzdělávací prostory – Plzeň
  
5. Jakých vzdělávacích aktivit se zúčastňujete? (Ize vybrat více možností)
  - a) Sociální dovednosti (práce s pamětí, Emoce I, Emoce II, nenásilná komunikace,...)
  - b) Manažerské dovednosti (Time management, zvládání stresu, prezentační dovednosti,...)

- c) Obchodní dovednosti (obchodní korespondence, obchodní jednání, strategie rychlého čtení, ...)
- d) IT dovednosti (word, excel, ...)
- e) Produktová školení
- f) Práce s firemními aplikacemi (ToDo, KOS, ...)
6. Jsou školitelé u výše uvedených vzdělávacích aktivit spíše externí nebo interní pracovníci?
- a) Externí
- b) Interní
7. Jsou pro vás vzdělávací aktivity, kterých se zúčastňujete, přínosné?
- a) Ano, všechny
- b) Většina
- c) Polovina
- d) Menšina
- e) Ne, žádné
8. Máte nějaké připomínky nebo návrhy na zlepšení vzdělávacího systému? (Pokud ano, prosím, ve stručnosti je uveďte)

## **Abstrakt**

KYLIÁNOVÁ, T. *Vzdělávací procesy v podniku*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 71 s., 2012

**Klíčová slova:** vzdělávání, podnik, analýza vzdělávání pracovníků, návrhy na zvýšení efektivity vzdělávání pracovníků

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu současného stavu v oblasti vzdělávání pracovníků ve společnosti Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group, především tedy v její dílčí části Agentuře Západní Čechy, a následně na základě této analýzy a v kombinaci s teoretickými východisky navrhnout opatření ke zvýšení efektivity vzdělávání pracovníků v organizaci. Úvodní část práce definuje pojem „vzdělávání zaměstnanců“, obsahuje základní cíle, výhody a nevýhody podnikového vzdělávání, determinuje strategie podnikového vzdělávání a popisuje jeho formy a metody. Následující část charakterizuje společnost Kooperativa pojišťovna, a.s., VIG a její dílčí část Agenturu Západní Čechy po finanční a organizační stránce. Nejdůležitější část tvoří analýza současného stavu vzdělávání zaměstnanců v agentuře, ke které bylo také použito dotazníkové šetření. V závěrečné části bakalářské práce jsou navržena vlastní doporučení pro zefektivnění vzdělávání pracovníků v organizaci.

## Summary

KYLIÁNOVÁ, T. *Educational Process in Business Organisation*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics, Western Bohemian University in Pilsen, 71 p., 2012

**Key words:** education, business organisation, analysis of employees' education, suggestions to increase effectiveness of employees' education

This Bachelor thesis is focused on analysis of current condition in an area of employees' education in a company Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group, mainly in its subpart Agency of Western Bohemia. On the basis of the analysis, and in combination with theoretical grounds are suggested arrangements to increase effectivity of education of the company's employees. The introductory part defines term „employees' education“, it also contains the basic aims, advantages and disadvantages of company's education, and it determines strategies of company's education, and describes its forms and methods. The following part characterize financial and organizational points of the company Kooperativa pojišťovna, a.s., VIG and its subpart Agency of Western Bohemia. The most important part is constituted by the analysis of present state of employees' education at the Agency, which is partly created by questionnaire survey. In the concluding part of the Bachelor thesis, recommendations to increase in efficiency of employees' education are made.