

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**  
**FAKULTA TĚLESNÉ VÝCHOVY A SPORTU**

Katedra sportovního managementu



**Rozvoj a vzdělávání pracovníků pomocí outdoorových aktivit  
v ČSOB Pojišťovně**

Diplomová práce

PRAHA 2011

Vedoucí práce:

Mgr. Josef Voráček

Zpracoval:

Bc. Tomáš Plšek

# ANOTACE

Cílem diplomové práce je zjistit a vyhodnotit současný stav rozvoje a vzdělávání pracovníků v ČSOB Pojišťovně. Práce analyzuje v souvislosti s tématem stupeň rozvoje a vzdělávání pracovníků obchodní sítě pojišťovny a pravidla pro její vzdělávání. Na základě získaných informací jsou na konci práce navržena doporučení pro další strategii plánování v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků.

Těžištěm diplomové práce je návrh outdoorového teambuildingového kurzu, který bude moci management ČSOB Pojišťovny a její odbor pro lidské zdroje zahrnout do svých plánů v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků.

**Klíčová slova:** vzdělávání, rozvoj, teambuilding, outdoor, tým, ČSOB Pojišťovna

# ANNOTATION

The thesis aims to identify and evaluate the current state of development and the training of ČSOB Insurance. The paper analyzes the issue in relation to development level and training in business networks and insurance rules for its education. Based on the information are at the end, some recommendations for future planning strategy for training and staff development.

The focus of this thesis is the design of outdoor teambuilding course, which will be able to ČSOB Insurance Management and the Department of Human Resources to include in their plans for training and staff development.

**Key words:** training, development, teambuilding, outdoor, team, ČSOB Insurance

**Prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Rozvoj a vzdělávání pracovníků pomocí outdoorových aktivit v ČSOB Pojišťovně“ vypracoval samostatně a veškerou použitou literaturu a další zdroje jsem uvedl v seznamu literatury.

V Praze dne 29. 6. 2011

---

Tomáš Plšek, v. r.

**Poděkování:**

Chtěl bych poděkovat svému vedoucímu diplomové práce Mgr. Josefu Voráčkovi za odbornou pomoc a cenné připomínky. Dále děkuji zaměstnancům ČSOB Pojišťovny za poskytnuté materiály a pomoc při sběru informací.

# OBSAH

<b>1. ÚVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>2. CÍLE A ÚKOLY PRÁCE .....</b>	<b>2</b>
<b>3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....</b>	<b>3</b>
3.1 Pojetí týmu .....	3
3.2 Charakteristika týmu .....	4
3.3 Týmová spolupráce .....	5
3.4 Řízení lidských zdrojů.....	6
3.5 Rozvoj lidských zdrojů .....	8
3.5.1 Rozvoj pracovníků.....	9
3.5.2 Koučování.....	9
3.5.3 Delegování.....	11
3.6 Nábor pracovníků.....	13
3.7 Výběr pracovníků.....	13
3.7.1 Assessment centra .....	13
3.8 Styly vedení lidí .....	14
3.9 Motivace.....	15
3.9.1 Motivace v týmu.....	17
3.10 Komunikace .....	18
3.10.1 Komunikační styly.....	18
3.10.2 Komunikační dovednosti.....	19
3.11 Hodnocení .....	20
3.12 Outdoorové vzdělávání .....	22
3.12.1 Outdoorové aktivity.....	23
3.13 Výcvikové programy.....	25
3.13.1 Vymezení pro použití interaktivních výcvikových programů.....	28
<b>4. METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA .....</b>	<b>30</b>
4.1 Výzkumné metody .....	30
4.1.1 Analýza dokumentů.....	30
4.1.2 SWOT analýza.....	31
4.1.3 Interview .....	32
<b>5. ANALÝZA SKUPINY ČSOB.....</b>	<b>34</b>

5.1 KBC Group .....	34
5.2 Československá obchodní banka.....	36
5.3 Hypoteční banka.....	37
5.4 ČSOB Leasing.....	38
5.5 ČSOB Penzijní fond Stabilita.....	38
5.6 ČSOB Penzijní fond Progres.....	39
5.7 ČSOB Factoring .....	40
5.8 ČSOB Investiční společnost.....	40
5.9 ČSOB Asset management .....	41
5.10 Poštovní spořitelna .....	41
5.11 Českomoravská stavební spořitelna .....	42
<b>6. ČSOB POJIŠŤOVNA.....</b>	<b>43</b>
6.1 Historická fakta o ČSOB Pojišťovně .....	43
6.2 Pojišťovací produkty .....	43
<b>7. ANALÝZA ROZVOJE A VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V ČSOB POJIŠŤOVNĚ .....</b>	<b>47</b>
7.1 Vzdělávání obchodní sítě .....	47
7.1.1 Struktura zajištění vzdělávání.....	48
7.1.2 Kompetence jednotlivých odborných útvarů.....	50
7.1.3 Programy vzdělávání .....	51
7.2 Pravidla vzdělávání .....	52
7.2.1 Interní vzdělávací akce .....	53
7.2.2 Externí vzdělávací akce .....	53
7.2.3 Jazykové vzdělávání .....	54
7.2.4 Studium.....	55
7.2.5 Prohlubování kvalifikace.....	55
7.2.6 Získávání kvalifikace.....	56
7.3 Koncepce provedených interview .....	57
7.4 SWOT analýza vzdělávání a rozvoje pracovníků obchodní sítě.....	58
<b>8. PROJEKT NÁVRHU ZMĚN FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ A SESTAVENÍ OUTDOOROVÉHO KURZU.....</b>	<b>60</b>
8.1 Práce s výsledky SWOT analýzy .....	60
8.2 Výsledky z interview s manažerem pro firemní vzdělávání .....	63
8.3 Výsledky z interview s konzultantem odboru lidských zdrojů .....	66

8.4 Nabídka outdoorových agentur .....	68
8.5 Sestavení outdoorového teambuildingového programu .....	75
8.5.1 Časový harmonogram teambuildingového kurzu.....	76
8.5.2 Lokalita.....	83
8.5.3 Cenová kalkulace.....	84
<b>9. ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ PRO ODBOR LIDSKÝCH ZDROJŮ ČSOB     POJIŠŤOVNY .....</b>	<b>85</b>
<b>10. POUŽITÁ LITERATURA.....</b>	<b>87</b>
<b>11. PŘÍLOHY .....</b>	<b>91</b>

# 1. ÚVOD

V současné moderní, hektické a uspěchané době tráví lidé, zaměstnanci, v práci čím dál tím více času. Osmihodinová pracovní doba se pomalu stává minulostí a stále větší množství zaměstnanců tráví ve svém zaměstnání nezdědka celý den od rána do noci. Zaměstnanec ve strachu o ztrátu zaměstnání snáší leckdy nepřiměřené požadavky svých nadřízených a zaměstnání obětuje většinu svého volného času.

Aby lidé byli ochotní pracovat více a kvalitněji, je potřeba poskytnout jim osobní rozvoj a umožnit další vzdělávání. My všichni jsme v pracovním procesu obklopeni lidmi, které si sami nevybíráme. Spolupracovníci jsou často rozdílní, mají jiné hodnoty než my, a přesto je žádoucí s nimi dobře vycházet a efektivně spolupracovat.

Kooperace, správná a přesná práce v pracovním kolektivu, vzájemná komunikace – to jsou témata, kterými by se měl dobře fungující management firmy zabývat. Žádný zaměstnanec se nemůže vyhnout spolupráci. Mnoho lidí má v hlavách zafixováno, že na této oblasti nic není a nechávají jí spontánní a přirozený vývoj. Faktem ale je, že bez kolegů, nadřízených, podřízených či zákazníků se ve svém pracovním životě prostě neobejdeme. V rychlém sledu dnešních událostí, pracovní vyčerpání a stresovosti mnohých zaměstnání lze velmi rychle poznat, kdo pracovní skupinu táhne k lepším výsledkům, kdo je pasivní a veze se na vlně příkazů a kdo naopak tím svými hloupými nápady brzdí. Hlavním bodem pro zlepšení pracovní efektivity je ochota učit se a také schopnost firem investovat do rozvoje lidského potenciálu. V praxi se můžeme setkat s mnoha lidmi, kteří znají bezmála veškeré teoretické poučky, ovšem nejsou své vědomosti a znalosti schopni uplatnit v praktickém pracovním životě. A právě rozvoji pracovníků bude věnována tato diplomová práce.

Harmonický rozvoj, bezkonfliktní spolupráce, vzájemná úcta a respekt jsou těmi správnými způsoby, jak dosáhnout pracovního úspěchu. Učení zážitkem, vzdělávání outdoorovými aktivitami a koučování skupin i jednotlivců uvnitř pracovního týmu, to jsou moderní trendy, kterými se firemní rozvoj lidských zdrojů bude i nadále ubírat.



## 2. CÍLE A ÚKOLY PRÁCE

Problematikou lidských zdrojů, rozvojem a vzděláváním pracovníků se zaobírá mnoho odborných publikací. Cílem této diplomové práce je na základě zjištění současného stavu nakládání s lidskými zdroji, metodami rozvoje a vzdělávání pracovníků v ČSOB pojišťovně následně navržením změn v oblasti lidských zdrojů. Dále pak nalezení efektivních řešení pro zkvalitnění v oblasti spolupráce, komunikace a rozvoje firemního lidského potenciálu pomocí zážitkových outdoorových aktivit.

Přínosem této práce by mělo být zjištění slabých stránek v oblasti rozvíjení lidského potenciálu v pojišťovně a poskytnutí inovativního pohledu managementu firmy pro nakládání s lidskými zdroji. K dosažení výše uvedených cílů je potřeba splnit následující úkoly:

- vymezit teoretická východiska pro oblast lidských zdrojů,
- charakterizovat pojmy komunikace, tým, motivace, outdoorové vzdělávání,
- specifikovat teambuildingové metody pro firemní vzdělávání,
- uvést metodologická východiska práce,
- seznámit se se současným stavem vzdělávání zaměstnanců a s metodami rozvoje pracovníků v ČSOB pojišťovně,
- zjistit finanční náklady a možnosti investic do rozvoje lidského potenciálu,
- provést SWOT analýzu vzdělávání a rozvoje pracovníků,
- provést interview s pracovníkem odboru lidských zdrojů,
- seznámit se s postoji manažera pro rozvoj vůči vzdělávání a osobnímu rozvoji v organizaci,
- navrhnout zefektivnění provádění týmových školení a zlepšení týmové spolupráce,
- navrhnout teambuildingový kurz pro vybranou divizi pracovníků pojišťovny.

# 3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

## 3.1 Pojetí týmu

Sounáležitost s určitou skupinou je v životě člověka jedním z nejsilněji vnímaných a prožívaných aspektů. K významným impulsům při vytváření charakteru jedince a jeho schopnosti přizpůsobit se životu ve společnosti řadíme vazby, postavení ale i uznání, které člověk získává. Patří sem rovněž i konflikty s ostatními členy skupiny a opora od ostatních členů, která se člověku dostává.

Podle Kolajové (2006) můžeme anglické slovo TEAM vnímat jako zkratku slov:

- together,
- everybody,
- achieves,
- more.

*„Tým tedy tvoří tři a více jedinců, kteří jsou ve vzájemné interakci, vnímají společnou identitu, přijímají kolektivní normy a cíle, uvědomují si jeden druhého. Týmy většinou mají časové, finanční a materiální limity.“<sup>1</sup>*

Tým a jeho znaky ve své publikaci popisuje také Meier (2009), který označuje spolupráci v týmu jako ahierarchickou, kde mají všichni stejná práva a povinnosti. V rámci týmu se vyskytují různé charakteristiky osobností, rozdílné zkušenosti a vědomosti jednotlivců. Tým řídí sám sebe, protože si práci z velké části organizuje sám.

Clegg (2005) popisuje tým jako společenství minimálně dvou lidí, kteří společně pracují na dosažení společných cílů. Tým zahrnuje zároveň stejné lidi pracující ve vzájemné interakci, kde přínosy týmu představuje převážně minimalizace nákladů pomocí sdílení zdrojů a informací. Většina týmů je vytvořena proto, aby zajistila spojení dovedností jednotlivých členů, což má za následek dosažení takového výsledku, který bude větší než součet jeho částí. Toto spojení pochází ze vzájemného ovlivňování myšlenek a schopnosti na výzvě pracovat raději společně než každý zvlášť. V práci týmu nejde pouze o shromažďování informací. Jde také zároveň o duševní struktury,

---

<sup>1</sup> KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce*, Grada Publishing, Praha: 2006, s. 12. ISBN 80-247-1764-6.

kteřé jsou potřeba k zacházení s těmito informacemi. „*Tým má bohatší duševní strukturu a hlubší nádrž informací, se kterými pracuje.*“<sup>2</sup>

### 3.2 Charakteristika týmu

Tým chápe většinová společnost jako uskupení lidí. Každý jedinec ve svém životě vyhledává skupinový život a sdružuje se do kolektivů. Ideální je mít kladný vztah ke svému pracovnímu týmu, kde pracovník může využít své schopnosti a dovednosti a plně je rozvinout. Týmy většinou utváří pilíře dobře fungujících organizací.

Kolajová (2006) uvádí ve své publikaci definici týmu podle Katzenbacha a Smithe z roku 1993, která zní: „*tým je malá skupina lidí se vzájemně se doplňujícími dovednostmi, kteří jsou oddáni společnému účelu, pracovním cílům a přístupu k práci, za něž jsou vzájemně odpovědni.*“<sup>3</sup>

Obecně vzato lze tým charakterizovat těmito znaky:

- Týmy jsou ve většině organizací základní pracovní jednotkou. Snoubí se v něm dovednosti, pohledy několika lidí na věc a také zkušenosti jednotlivců.
- Týmy podávají větší výkon než jednotlivci, kteří pracují osaměle, a to zejména tam, kde práce vyžaduje širší škálu dovedností, úsudků a zkušeností.
- Týmy jsou flexibilní a reagují na měnící se události a požadavky. Umí se přizpůsobit novým trendům a metodám, informacím přesněji, efektivněji a rychleji než ostatní.
- Týmy jsou vytvářeny za účelem plnění významných a náročných úkolů
- Týmová spolupráce reprezentuje soubor hodnot, které povzbuzují jisté vzorce chování. To je například naslouchání druhým, konstruktivní odezva na názory ostatních, projevování připomínek ve prospěch ostatních i ve prospěch plnění úkolů, pomoc těm členům, kteří pomoc potřebují a uznávání zájmu a úspěchu ostatních.
- V týmech, jež jsou úspěšné, pracují jedinci intenzivně na svém růstu a úspěchu.

---

<sup>2</sup> CLEGG, B. *Motivace*, CP Books, Brno: 2005, s. 11. ISBN 80-251-0550-4.

<sup>3</sup> KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce*, Grada Publishing, Praha: 2006, s. 15. ISBN 80-247-1764-6.

Každý jednatel v týmu uplatňuje své dovednosti, zkušenosti, svůj způsob myšlení a pohled na svět. Tým více ví, protože při společném řešení problému se zkušenosti a dovednosti jednotlivých členů prolínají, na problém je nahlíženo z různých úhlů pohledu a tím se i nabízejí širší možnosti řešení. Člen v týmu se rozvíjí vzájemnou komunikací a spoluprací. Společné hledání řešení problémů poskytuje týmu větší možnost pro rozvoj kreativity, netradičních nápadů a také podněcuje k vyšším výkonům. Tým ví, jaké hodnoty má, zná cíl a hledá k němu nejjednodušší cestu. To je také zároveň podnětem k hledání nových způsobů práce, jak obvyklých tak i neobvyklých. Důležité je také zmínit, že kompromisy při řešení otázek a problémů vylučují krajní postoje a názory. Tím se ve skupině udržuje rovnováha, což může pomoci slabším článkům v týmu. Tým tak může být užitečný a nápomocný v osobní krizi.

### **3.3 Týmová spolupráce**

Členové týmu musí být schopni vzájemné kooperace, jestliže má kolektiv těžit ze své spolupráce. Tým se ve své podstatě podobá živému organismu, kdy ke svému fungování potřebuje různé základní hodnoty, jako jsou adekvátní úkoly, vnitřní komunikace, ale i růst a zábava. Růstem se v tomto případě rozumí neustále zvyšování schopností týmu. Zábava v pracovním kolektivu je důležitá pro pozitivní atmosféru mezi jednotlivými členy.

Všechny výše zmiňované základní hodnoty musí být lidem poskytnuty, jestliže chceme vytvořit schopný a funkční tým. Přiměřenými úkoly se rozumí stanovení takových úkolů, které jsou dosažitelné, ale i pružné. Pokud tým nemůže být fyzicky pohromadě, potřebuje celou škálu vynikajících komunikačních prostředků. Růst týmu představují pravidelné vzdělávací kurzy, které mohou posunout hranice týmových schopností o nějaký kus dál. Pomocí zábavy lze navodit pracovní prostředí, kde je legrace a tím utužit vzájemné vztahy. Pro týmovou spolupráci jsou také podstatné týmové role. Odlišní jedinci s odlišnými psychologickými profily, budou v týmu hrát odlišné role a budou odlišně působit na další členy týmu.

Při spolupráci jednotlivých členů kolektivu působí aktivity spolupracujících v souladu, a tak směřují společně k dosažení určitého výsledku. Motorem spolupráce je naplnění určitých zájmů účastníků spolupráce. Výsledek, ke kterému spolupráce

směřuje, by měl přinášet kladné hodnoty v oblasti požadovaných zájmů. Zisk ze spolupráce nemusí být ani zdaleka pouze materiální. Může to být třeba jen dobrý pocit, že jsme někomu pomohli, kupříkladu dali peníze tomu, kdo je potřebuje k něčemu zásadně důležitému nebo alespoň vzbuzuje ten dojem. „*Spolupráce trvá, dokud trvá situace, v níž je spolupráce nejlepším způsobem, jak zájmy stran uspokojovat. Pokud účastník zjistí, že soutěžením může získat víc než spoluprací, je jeho snaha na úkor ostatních vlastně logická a do cesty se jí může postavit opět jen nějaký důležitý zájem.*“<sup>4</sup>

Jestliže do spolupráce nevstupují dva lidé, ale celá skupina, za určitých příznivých okolností se v takovéto skupině může objevit synergie, což znamená, že hodnoty dosahované skupinou začnou převyšovat součty hodnot, které jsou schopni vytvořit členové skupiny samostatně. Týmy jsou ve své podstatě synergické skupiny. Synergie je často důvodem a smyslem vzniku týmů a je také průvodním znakem funkčního týmu. V rámci týmové spolupráce jsou nezbytné kvalitní a funkční vztahy. Vzhledem k rozdělení rolí se členové týmu mohou respektovat navzájem jako experti i jako lidé, což někdy vede k ochotě sdílet nepracovní problémy a vzácněji také volný čas. Kvalitní týmy se spontánně vyvíjejí a jsou dynamické. Motor vývoje je skryt uvnitř týmu pomocí spolupráce. Tým se rozvíjí, učí se ze svých výsledků a umožňuje svým členům osobní rozvoj. Společné prožívání úspěchů a schopnost společně se poučit z neúspěchu bývají dobrými znaky zralosti týmů.

Záporem pro týmovou spolupráci je fakt, že týmy nejsou kreativní. Pouze jednotlivec je ten, kdo vytváří nápady, zatímco týmy jsou dobré k jejich vytřibení, kombinování a zlepšení, což lze zase vnímat jako světlou stránku týmové spolupráce.

### **3.4 Řízení lidských zdrojů**

Důležitou složkou, kterou je třeba teoreticky vymezit, jsou lidské zdroje a jejich řízení. Armstrong (2002) uvádí řízení lidských zdrojů jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů.

---

<sup>4</sup> PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*, Grada Publishing, Praha: 2009, s. 19. ISBN 978-80-247-2796-7.

V oblasti řízení lidských zdrojů představují významný bod charakteristika pojmu manažerské funkce. Brodský (2009) člení tyto funkce následovně:

- plánování,
- organizování,
- výběr a rozmístění spolupracovníků,
- vedení lidí,
- kontrola.

Pokud vymezíme pojem řízení lidských zdrojů, nejvhodnější definici nabízí Armstrong (2002), který řízení lidských zdrojů vymezuje jako: „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů.*“<sup>5</sup> Podle tohoto přístupu k lidským zdrojům se jedná o strategický přístup, kde je kladen důraz na dlouhodobý vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Zaměstnanci jsou zde chápáni jako nejdůležitější statek organizace a je zde také silný prvek budování kultury organizace.

Existují však i jiné definice řízení lidských zdrojů jako například u Liviana a Pražské (1997), kteří řízení lidských zdrojů popisují jako souhrn metodologií a rozhodování, jejichž cílem je řídit a rozvíjet lidský potenciál ve výrobních a ostatních organizacích.

Aby byl základní přehled o lidských zdrojích kompletní, je zapotřebí pozastavit se nad tím, co vše je úkolem řízení lidských zdrojů. Nebo lépe pojmenováno, co mají v podniku na starosti lidé zodpovědní za řízení lidských zdrojů, respektive jaké úkoly má útvár pro lidské zdroje. Koubek (2001) rozděluje úkoly lidských zdrojů na pět základních, a to na vytváření souladu mezi počtem a strukturou zaměstnanců, optimální využívání lidského potenciálu podniku, formování pracovního kolektivu s důrazem na vytváření kvalitních mezilidských vztahů. Důležitá je též péče o personální a sociální rozvoj pracovníků v podobě školení, rekreací a dodržování zákonů týkajících se zaměstnanosti.

---

<sup>5</sup> BRODSKÝ, Z. *Řízení lidských zdrojů pro managery*, Univerzita Pardubice Fakulta ekonomicko-správní, Pardubice: 2009, s. 30. ISBN 978-80-7395-155-9.

### 3.5 Rozvoj lidských zdrojů

Lidé musí být k přidělené práci způsobilí, aby mohli dobře pracovat a měli uspokojivé výsledky. Vedoucí pracovník zjistí, že je člověk k práci dostatečně způsobilý tak, že při svěřeném úkolu dotyčný dosahuje uspokojivých výsledků. O člověku, který podává v konkrétní úloze dostatečný výkon a má pro její vykonávání dostatečné zdroje, se říká, že je kompetentní vzhledem k úloze. Tím se rozumí, že člověk je způsobilý být při své práci na úkolu dlouhodobě úspěšný. Kompetence, čili způsobilost, pracovníka k plnění úlohy je spojitostí dvou základních podmínek, a to lidské práce a lidských zdrojů.

Lidskými zdroji nejsou tedy přímo myšleni lidé, ale jsou to spíše určité předpoklady k úspěšné práci. Lidé mohou být, ale také nemusí být nositeli těchto zdrojů. Lidské zdroje tvoří poměrně různorodou skupinu předpokladů. Jsou mezi nimi neměnné a těžko ovlivnitelné vlastnosti příslušného člověka, např. tělesná výška nebo kvalita zraku. Vlastnosti při vedení lidí by se neměl vedoucí pracovník snažit nikdy měnit. Může je vzít v potaz při přijímání do práce, ale potom je již může pouze poznávat, akceptovat a využívat, jak tvrdí Plamínek (2009).

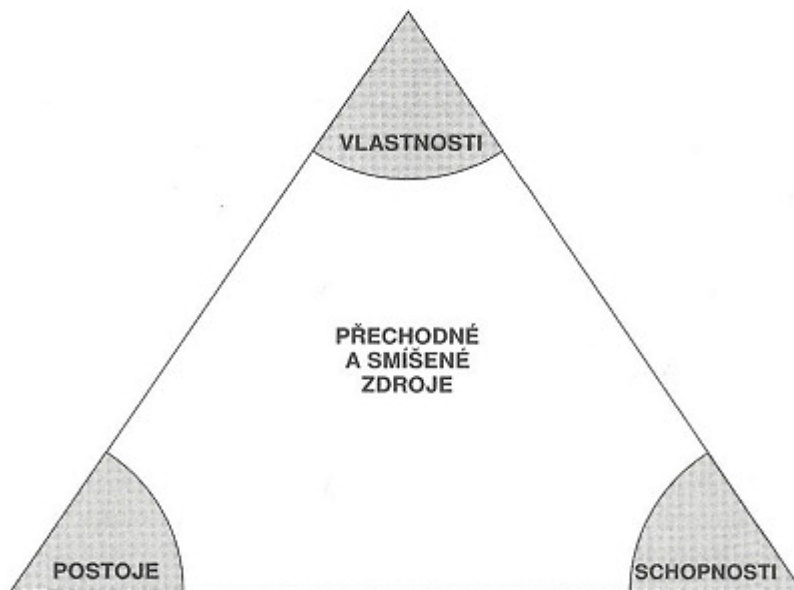
V lidských zdrojích existují také postoje. To je vlastně souhrnné označení pro vztahy člověka k podnětům. Postoje zastřešují vše, co člověk chce, a také všechno, čemu věří. Poslední skupinou lidských zdrojů jsou schopnosti. Pro manažerské účely je vhodné definovat schopnosti, které se svou definicí liší od běžného pojetí v psychologii. Plamínek (2009) říká, že: *„schopnosti jsou souhrnné označení pro všechno, co člověk zná, to jsou znalosti, a umí, to jsou dovednosti. Postoje a schopnosti je možné a někdy dokonce i nutné při vedení lidí měnit.“*<sup>6</sup>

Důvodem špatně odvedené práce bývají nedostatečné schopnosti a nepříznivé postoje vůči pracovnímu úkolu. Proto se s nepříznivými postoji při vedení lidí často a usilovně pracuje.

---

<sup>6</sup> PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*, Grada Publishing, Praha: 2009, s. 98. ISBN 978-80-247-2796-7.

**Obr. 1: Trojúhelník lidských zdrojů**



Zdroj: Plamínek (2009)

### 3.5.1 Rozvoj pracovníků

Různými směry může probíhat rozvoj jednotlivých členů týmu v rámci pracovního kolektivu a podněty k rozvoji mohou přicházet z různých stran. Nejčastějším způsobem je, že členové týmu jsou rozvíjeni svým manažerem či koučem. Pracovníci mohou ovšem rozvíjet své schopnosti a dovednosti navzájem. Tuto možnost skýtá kolegiální koučování, neboli peer coaching. „Zpravidla mívá formu, kdy dva lidé, většinou na stejné pracovní pozici, navzájem pozorují svou práci a poskytují si zpětnou vazbu, která pomáhá oběma.“<sup>7</sup> A v neposlední řadě může každý rozvíjet sebe sama, což platí i pro vedoucího týmu.

### 3.5.2 Koučování

Koučování znamená zvláštní způsob vzdělávání pracovníků, kdy jeden kouč (nadřízený, kolega, profesionální instruktor) zapracovává jednoho účastníka. Pro koučování však byly rovněž vyvinuty metody, které nejsou běžné při klasickém způsobu vzdělávání. Jde o velmi účinný nástroj osobního a profesionálního rozvoje. Nevýhodou tohoto způsobu je jeho velká časová náročnost. Slovo koučování bylo do

<sup>7</sup> CRKALOVÁ, A.; RIETHOF, N. *Jak zefektivnit práci v týmu*, Grada Publishing, Praha: 2007, s. 158. ISBN 978-80-247-1624-4.



oblasti managementu a podnikání převzato z terminologie sportovní. V užším pojetí je termín koučování v současném názvosloví vymezen pro specializovanou činnost kouče, která zahrnuje interakci s koučovanou osobou. Cílem snažení kouče je zpravidla stanovení cílů, hledání možností k dosažení cílů, naplňování postupu a určení překážek v dosahování vytyčených cílů. Kouč a jeho práce v současné době dramaticky expanduje do různých oblastí pracovního života. Setkáme se s ním v průmyslových podnicích, managementu, ve sportu, ale můžeme zaznamenat také kouče provozující tzv. životní či kariérové koučování. Koučování, jak ho ve své publikaci uvádí Crkalová a Riethof (2007), je možné popsat jako napomáhání rozvoji učení a výkonnosti druhého člověka. Koučování v tomto pojetí umožňuje přeměnit více potenciálu v lidech na výkon tím, že odstraňuje překážky stojící mezi celkovým a výkonnostním potenciálem člověka a jeho skutečným pracovním výkonem.

Bělohlávek (2003) publikuje postup koučování v postupných krocích. Nejprve je důležité stanovit si cíl. Je žádoucí, aby pracovníkovi bylo od začátku jasné, čemu se naučí a jaké je očekávání jeho výkonu. Není dobré chtít po člověku najednou příliš velké pokroky, proto se určí dílčí cíle. Pracovníkovi je po celou dobu ponechána aktivní role, kdy dostane prostor k individuálnímu hledání řešení. Kouč vysvětluje důsledky řešení, protože při hledání správných odpovědí a správného postupu vznikají chyby. Nestačí upozornit, že to či ono řešení je chybné, je lepší vysvětlit pracovníkovi důsledky chybného řešení. Pracovník by měl dostávat o průběžných výsledcích konkrétní informace, a tak se pokroky hodnotí co nejpřesněji a nejkonkrétněji. V neposlední řadě je nezbytné stanovit omezení, protože zaučující se pracovník nemusí vždy plně chápat rozsah pravomocí, které dostal k dispozici. Pracovník nemůže vést jednání, nedostal-li k tomu potřebné pravomoci, proto se pracovník pověří a zmocní k vykonávání úkolu.

Ovšem výjimky potvrzují pravidlo, proto Bělohlávek upozorňuje, že: *„koučování spíše slouží k osvojení praktických dovedností, je méně vhodné pro učení znalostem teoretického nebo encyklopedického charakteru. Ty se získávají klasickými metodami jako je samostudium či výklad. Takto získané znalosti se však mohou stát podkladem pro výcvik dovedností koučováním.“*<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera*, Computer Press, Brno: 2003, s. 33. ISBN 80-7226-873-2.

Koučování se nedá považovat za metodu poradenství na pracovišti. Někdy bývá koučování považováno za tradiční poradenství, které má s koučováním společné zaměření na efektivitu práce, stanovování cílů, akční plánování a výkonnosti jednotlivce. Jsou zde však rozdíly, které dokážeme ilustrovat na tom, že poradenství se zaměřuje na chování v minulosti, které se snaží měnit. Koučování je naopak proaktivní, což znamená, že se snaží problémům předcházet. Poradenství je příležitostné a závislé na potřebách, kdežto koučování zahrnuje dlouhodobý rozvoj. Koučování se snaží probudit v každém člověku vlastní potenciál, naproti tomu poradenství je více direktivní. Určuje se zde více ostatním, co mají dělat. Konzultant neboli poradce je expert na nějakou oblast, dává odborné odpovědi na otázky a předkládá řešení. Při koučování je koučovaná osoba aktivnější, podílí se na rozpoznání problému i na stanovení cílového stavu a hledání cesty k němu. Koučování neznamena školení či výuku v učebně a už vůbec není mentorováním. Tím rozumíme pomoc jednoho člověka druhému prostřednictvím převádění znalostí, pracovních návyků nebo způsobu uvažování. Mentorování umožňuje méně zkušenému zaměstnanci následovat moudřejšího a staršího kolegu, převzít jeho zkušenosti a přiblížit se k metám, které by pro něj byly jinak nedosažitelné. Mentorování se od koučování liší tím, že kouč nemusí mít přímé zkušenosti s pracovním zařazením koučovaného.

Koučování nelze považovat za terapii. Představuje ale alternativu pro lidi, kteří by rádi řešili svůj problém u někoho jiného než u psychiatra či psychologa. Koučování je založeno na principu, že jedinec je plně zodpovědný za svůj život a za výsledky, kterých dosahuje.

### **3.5.3 Delegování**

Pracovník by se měl rozvíjet a důležitá je také jeho schopnost zvládat náročnější úkoly, které může vykonávat místo vedoucího. K tomu je ovšem nutné, aby se vedoucí pracovník vzdal některých úkolů, které doposud sám vykonával a delegoval je na některého ze svých podřízených pracovníků. Výhody, které delegování přináší, popisuje Bělohlávek (2005). Patří k nim hlavně úspora času vedoucího, změna obsahu práce. *„Díky delegování se vedoucí zbavuje méně důležitých aktivit, zejména pak prací rutinního charakteru, a vytvoří si prostor pro řešení koncepčních záležitostí, na které doposud zbývalo málo času. S narůstajícím stupněm řízení by měl stoupat podíl práce*

*vedoucí a klesat množství práce výkonné.*<sup>9</sup> Dále pak k výhodám řadíme rozvoj kompetence pracovníků, testování pracovníků a motivování pracovníků.

Někteří vedoucí ovšem podléhají řadě bariér, které popsal taktéž Bělohlávek (2005). Jedná se o pocit nenahraditelnosti „*Vedoucí se domnívá, že jen on sám dokáže věc udělat pořádně. Nejde však o rozhodování mezi kvalitou práce manažera a kvalitou práce podřízeného, ale o přínos práce manažera, který by měl raději dělat důležité úkoly než úkoly podružné.*“<sup>10</sup> Nevýhodou delegování může být i nechuť opustit něco, co dobře umíme, nedůvěra ve schopnosti pracovníků a obava z neoblíbenosti.

Šuleř (2002) zmiňuje, že efektivní delegování klade na manažera několik požadavků jako je analyzování své práce, plánování a výběr vhodných pracovníků, správný způsob zadávání práce a přiměřená podpora. K tomu aby manažer mohl rozhodnout co delegovat, musí v první řadě pravidelně analyzovat svou práci z hlediska svých povinností a odpovědností. Rovněž také z hlediska hlavních cílů svého oddělení a klíčových oblastí pro jejich dosažení. Vedoucí pracovník by neměl definovat ty úkoly, které může zastat pouze on sám.

Delegovat se dá rutinní práce či práce, kterou jiní dokážou udělat lépe, ekonomičtěji a rychleji. Pak to jsou různá drobná rozhodnutí, která se často opakují a zabírají velkou část dne, pracovníkům pak stačí vysvětlit základní principy těchto rozhodnutí. Delegovat můžeme i práci, jež umožní podřízeným získat určité zkušenosti a tím motivovat své podřízené, a činnosti, které oživí rutinní práci pracovníků a učiní jejich práci komplexnější.

Na druhou stranu manažer nemůže delegovat nic, co obsahuje důvěrné informace. Dále pak úkoly, které jsou absolutně důležité a jejich splnění může zajistit pouze vedoucí pracovník sám, nové úkoly, na které nejsou podřízení připraveni a úkoly, které jsou povinností manažera, i když jsou mu nepříjemné. Manažer nemůže delegovat ani odpovědnost a špatně definované úkoly.

---

<sup>9</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*, CP Books, Brno: 2005, s. 77. ISBN 80-251-0505-9.

<sup>10</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*, CP Books, Brno: 2005, s. 77. ISBN 80-251-0505-9.

### 3.6 Nábor pracovníků

Nábor předchází výběru pracovníků a jeho cílem je zajistit co nejvíce vhodných uchazečů do výběrového procesu. Podle Brodského (2009) „představuje nábor zajištění co největšího počtu vhodných kandidátů při efektivním využití finančních prostředků za dodržení daných zásad organizační kultury.“<sup>11</sup>

Náborové činnosti se opírají o nástroje, ke kterým se řadí zjištění potřeby pracovní síly, tvorba popisu pracovního místa a specifikace pracovních požadavků. Jinými nástroji jsou rozhodnutí pro vnitřní řešení či vnější řešení získání pracovníka, určení formy informování o náboru, přihlášení kandidátů do náboru a předvýběr uchazečů. Informační kanály pro inzerci náboru jsou podle Brodského (2009) následující: noviny, odborné časopisy, rozhlas, televize, internet, specializované agentury, vývěsky a burzy práce.

### 3.7 Výběr pracovníků

Při výběrovém řízení je potenciální pracovník podroben kritérii pro výběr. Posuzuje se především dosažené vzdělání, praxe, technické dovednosti, komunikační dovednosti, schopnosti pracovat v týmu, vést lidi, pracovat se zákazníky a fyzická či psychická zdatnost. Brodský (2009) uvádí metody výběru pracovníků. Řadí se k nim analýza životopisu, assessment centra, ukázka práce, testy schopností, testy osobností, strukturované pohovory nebo nestrukturované pohovory.

#### 3.7.1 Assessment centra

Assessment centra jsou jednou z metod výběru nových pracovníků. Volně přeložen znamená tento pojem diagnosticko-výcvikový program či hodnotící středisko.

Armstrong (2002) zmiňuje ve své publikaci, že assessment centra tvoří řada hodnotících postupů a má následující charakteristiky:<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> BRODSKÝ, Z. *Řízení lidských zdrojů pro managery*, Univerzita Pardubice Fakulta ekonomicko-správní, Pardubice: 2009, s. 34. ISBN 978-80-7395-155-9.

<sup>12</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, Grada Publishing, Praha: 2002, s. 361. ISBN 80-247-0469.

- největší pozornost se soustřeďuje na chování,
- používají se různé úkoly, které stimulují klíčové aspekty práce na pracovním místě,
- jako dodatek ke skupinovým úkolům se používají pohovory a testy,
- výkon je měřen v několika rovinách, např. z hlediska dosažení konkrétní úrovně výkonu, nebo na konkrétní úrovni managementu,
- několik uchazečů je hodnoceno najednou,
- hodnotí několik hodnotitelů či pozorovatelů.

Assessment centra slouží také ke zjištění určitých charakteristik současných zaměstnanců či jako vzdělávací metoda manažerských dovedností a týmové práce, nikoliv tedy pouze pro přijímání nových zaměstnanců.

### 3.8 Styly vedení lidí

Rozhodující vliv na efektivnost práce pracovních skupin, oddělení i celých organizací má způsob, jaký manažeři využívají pro vedení svých pracovníků. Vedení firem, majitelé i správní instituce by se tedy měli eminentně zajímat o to, jak zaměstnanci ve vedoucích funkcích jednají a která by se dala zvýšit jejich výkonnost a efektivita dosažené práce.

Podle Bělohlávka (2005) lze rozlišit vývoj názorů na vedení pracovních skupin a jednotlivců prostřednictvím časové periodicity zhruba po 20 letech:<sup>13</sup>

1. V začátcích se pozornost soustředila na definici rysů úspěšných vedoucích pracovníků. Teorie rysů stavěla na osobních kvalitách vedoucích a předpokládala, že dobrý vedoucí se jako takový rodí.
2. Koncem 40. let se objevuje nový přístup, který říká, že úspěšný vedoucí se vyznačuje správným způsobem chování. Chování vedoucích pracovníků v různých situacích je relativně podobné, stálé a málo se mění. Některé styly řízení a způsoby chování jsou úspěšné, ale jiné jsou neúspěšné nebo méně úspěšné. Úspěšnému stylu řízení se lze naučit.

---

<sup>13</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*, CP Books, Brno: 2005, s. 13. ISBN 80-251-0505-9.

3. Naopak koncem 60. let se začíná prosazovat situacionalistický přístup, a to zdůrazňováním právě probíhající situace. Dále říká, že neexistuje jeden univerzálně platný styl řízení. Každá situace vyžaduje jiný styl řízení. Dobrý vedoucí se teprve po zhodnocení situace rozhodne, jak je třeba postupovat
4. Počátkem 80. let se objevují nové názory na vedení lidí, které se souhrnně nazývají nové vedení. Zdůrazňují emocionální, citovou stránku vedení lidí. Dobrý vedoucí se vyznačuje charismatem, silou osobnosti, která mu umožní získat lidi a strnout je pro plnění cílů organizace.

Ve výše uvedených názorech na vývoj vedení nejde o myšlenky protichůdné, nýbrž o postupný rozvoj a upřesňování lidského poznání o optimálním přístupu k vedení pracovníků. Každý z těchto názorů doplnil ty předcházející o nové poznatky.

### 3.9 Motivace

Nejprve je třeba si vymezit, co je vůbec cílem motivování jako takového. „*Účelem motivování v praxi je tedy nejen dosažení lepších pracovních výkonů a výsledků, ale také stabilita zaměstnanců, posílení týmové práce, ochota pracovníků změnit svůj přístup k pracovním úkolům nebo zvýšit si svou kvalifikaci*“<sup>14</sup>, tvrdí Bělohlávek (2003). Dobré pracovní prostředí a kvalitní mezilidské vztahy, to jsou motivy, které vytvářejí spokojenost a stabilitu. Existují i takové motivy, které spíše stimulují k vyšším pracovním výkonům, jako je perspektiva růstu či odbornost. Většinová společnost se přiklání k názoru, že celý problém motivace zaměstnanců řešení vyplácená odměna za odvedenou práci. Finanční odměna je mimořádně silným motivačním prostředkem. Ovšem existuje ještě mnoho dalších prostředků motivace, které jsou ještě silnější než peníze. Jsou jimi poskytnutí jistoty zaměstnání, správně formulovaná pochvala, zaujetí zajímavým úkolem, možnost odborného rozvoje, uznání spolupracovníky či hrdost na firmu a mnoho dalších. K demotivaci a ztrátě zájmu o práci dochází ve chvílích, když uvedené prostředky motivace nejsou používány nebo jen velmi zřídka. Ovšem i pokud nejsou využívány správně, je jejich efekt značně omezený.

---

<sup>14</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera*, Computer Press, Brno: 2003, s. 23. ISBN 80-7226-873-2.

Pracovníci, kteří nejsou svou prací příliš zaujati či jsou jenom a pouze líní, vykonávají svou práci s minimálním úsilím a jen do té míry, nakolik je to nutné. Tím se snižuje výkonnost lidí a dochází například ke zpoždování termínů. Při pracovním procesu se také stává, že se vytrácí iniciativa z pracovního kolektivu. Nikdo se nesnaží vyniknout a dát námět ke zlepšení. Pokud přesto někdo projeví více snahy nebo nadstandardní aktivitu, stává se terčem posměchu ostatních. Dále se při špatném motivování pracovníků může objevit podvádění, falešné vykazování neodvedené práce nebo nečerpáných nákladů. Zaměstnanec využívá firemních prostředků pro soukromé účely a dochází ke krádežím pracovního materiálu. Daleko horším projevem demotivace je zhoršování mezilidských vztahů na pracovišti. Pracovníci a morální jedinci těžko snášejí špatný přístup ostatních lidí k práci a vznikají konflikty. Vyhrcoje se tak negativní vztah vůči nadřízeným a vůči vedení firmy.

Abraham Maslow se pokusil utřídit lidské potřeby a odhalit principy jejich působení. Maslowova hierarchie je základem pro motivaci. Stavebním kamenem lidské aktivity je uspokojování potřeb. Maslow určil pět skupin potřeb a seřadil je do systému, který je znám pod pojmem pyramida nebo hierarchie potřeb. Uspořádání potřeb podle Maslowa je následující:<sup>15</sup>

1. Potřeby fyziologické jsou potřeby základní. Jejich naplnění je nezbytné pro přežití. Zahrnují potřeby všeho, co je třeba k udržení života.
2. Potřeby jistoty a bezpečí znamenají zajištění a uchování existence i do budoucna, neexistenci nebezpečí nebo ohrožení.
3. Potřeby sociální, jako je láska nebo přátelství, představují potřebu začlenit se do nějaké skupiny, většího celku a také potřebu dobrých vztahů k ostatním lidem.
4. Potřeby uznání a ocenění obsahují sebeocenění, respekt a uznání osoby ze strany ostatních.
5. Potřeba sebeaktualizace je realizací potenciálu jedince.

---

<sup>15</sup> ŠULEŘ, O. *Znáte své manažerské role?*, Computer Press, Praha: 2002, s. 157. ISBN 80-7226-702-7.

**Obr. 2: Hierarchie potřeb podle Maslowa**



Zdroj: Šuleř (2002)

Potřeby jsou uspořádány hierarchicky, tj. od nejnižších po nejvyšší. Vyšší úroveň nastupuje po uspokojení určité nižší úrovně potřeb, čímž zároveň klesá její aktuální význam. Nejprve musí být uspokojeny všechny nižší potřeby podle hierarchického uspořádání, aby mohlo být dosaženo uspokojení těch potřeb, které se nacházejí na vrcholu pyramidy. Člověk je tedy neustále motivován.

### **3.9.1 Motivace v týmu**

Podle Clegga (2005) se motivace v týmu děje na 2 úrovních. Stále se uvažuje o jednotlivci, ale jsou tady také týmové faktory. U týmů se vykytují tzv. demotivační potlačovače i motivační urychlovače. Stále více se v dnešní době jako motivační faktor prosazuje služební postavení. Pozitivní motivační faktory, které jsou uznávány týmem, mají větší vliv než motivátory, které jsou použity na každého jednotlivce v týmu.

Všechny způsoby konzultování, koučování, transformování a mentoringu mohou být kromě jednotlivce použity také na tým. Podstata vůdcovství je základem motivace týmu. Je možné také uvést, že vůdcovství je nezbytným požadavkem, který udává směr týmové motivace. Vůdce týmu zajistí jasné principy a ujistí se, že každý člen týmu přesně rozumí, jaké jsou priority týmu. Správný vůdce také nechá tým, aby svěřený úkol sám dokončil, píše Clegg (2005). Vůdce se zaměřuje na výsledky práce, nikoliv na vstupy práce. Nikdo nemůže efektivně motivovat tým, pokud nemá správný styl vedení.



### 3.10 Komunikace

Management organizace je schopen pomocí pochopení různých komunikačních stylů změnit a následně přizpůsobit svůj styl komunikace vůči zaměstnancům potažmo ke klientům dané organizace. Mohou nastat dvě možnosti, z nichž ta první se podle Crkalové a Riethofa (2007) zaměřuje v oblasti komunikace na intuici. Zde jsou informace sdělovány obecně, předpokládá se znalost celkového cíle a zaměření firmy, rovněž se také klade důraz na budoucnost a sdělení obsahuje málo konkrétních doporučení, jak by lidé měli jednat při plnění každodenních úkolů. Druhá varianta se podle týchž autorů zaměřuje na myšlení. Informace se předávají ve formě logických analýz, zdůrazňuje se logika a rozumové zdůvodňování, naopak se málo zmiňují společně vyznávané hodnoty nebo dopady na lidi.

Nemálo konfliktů a problémů ve firemním koloběhu vzniká právě v důsledku chyb v komunikaci, ať už mezi podřízenými, nadřízenými nebo navzájem. Hlavní skupinou, která usiluje o zlepšování a zefektivnění svých komunikačních dovedností a osvojení si efektivních komunikačních technik, jsou manažeři v řídicích pozicích.

#### 3.10.1 Komunikační styly

Základní schopností, kterou musí manažer vládnout, je efektivní komunikace s různými typy lidí, s nimiž přichází v každodenní kontakt. Často právě v komunikaci dochází k různým nedorozuměním, jsou ovšem i lidé, se kterými se lze domluvit bez problémů. Příčinami problémů bývají především osobnostní rozdíly účastníků komunikace.

H. A. Robins (1992) uspořádal komunikační styly do čtyř základních individuálních kategorií, a to:

- analytický styl,
- řídicí styl,
- přátelský styl,
- expresivní styl.

Osobnost, která spadá do analytického stylu, má tendenci hodně myslet, pomalu jednat a kontrolovat. Má také sklon upadat do pasivity. Je to tichá osobnost a nepodléhá vášním.

Naopak řídicí osobnost se vyznačuje aktivitou, nezávislostí, ambiciózností a je vytrvalá a opatrná. Takový člověk vyhledává rád střety a soutěže. Důležitým poznatkem je, že neukazuje své city.

Osoba velmi sensitivní, která také ráda těší ostatní, spadá do přátelského komunikačního stylu. Člověk má pro lidi pochopení a raduje se z jejich úspěchů a radostí.

Šuleř (2002) definuje expresivní osobnost jako takovou, která je „*citlivá, má ráda vzrušení, má sklony k unáhlenému zobecňování, na rozdíl však od přátelských osobností je zahleděná do sebe.*“<sup>16</sup>

Logickým vyústěním je tedy fakt, že osobnosti, které se v určitých rysech komunikačních stylů shodují, spolu dobře vycházejí a jsou mezi nimi tzv. kompatibilní vztahy. Naopak osobnosti se vzájemně protichůdnými povahovými vlastnostmi spolu nedokážou najít společnou řeč a tedy i efektivně komunikovat.

### **3.10.2 Komunikační dovednosti**

V následující podkapitole budou ve zkratce představeny komunikační dovednosti, ke kterým se řadí naslouchání, kladení otázek, testování porozumění, sumarizování a využívání mlčení.

Správné naslouchání je aktivní činností vyžadující pozornost přiměřené reagování a efektivní vyhodnocování obsahu i pocitů řečníka. Jednou z hlavních příčin neefektivní komunikace je neschopnost naslouchat. Posluchač by se měl snažit soustředit na projev a eliminovat myšlenkovou nepřítomnost.

Základní součástí aktivního naslouchání je kladení otázek. Šuleř (2002) píše, že: „*efektivní kladení otázek vyžaduje, aby si manažer byl jistý tím, čeho chce otázkou dosáhnout, jak toho chce dosáhnout, jaká bude reakce pracovníka a jak budou okolnosti*

---

<sup>16</sup> ŠULEŘ, O. *Znáte své manažerské role?*, Computer Press, Praha: 2002, s. 56. ISBN 80-7226-702-7.

*ovlivňovat jeho pocity a reakce.*<sup>17</sup> Při kladení otázek se dá postupovat podle otevřených i uzavřených otázek.

Testování porozumění je důležité proto, že lidé většinou předpokládají, že co je jasné nám, je srozumitelné i ostatním. Sumarizování je schopností manažera mapovat komunikaci. Zde se shrnují v pravidelných intervalech výsledky rozhovorů, a tak se ukazuje relevantnost již řečeného.

Využívání pomlky při rozhovoru je obecně považováno za nepříjemné. Manažer musí ale i umět využít ticha. I když někteří lidé uvažují nahlas, jiní zase rádi vše promyslí bez doprovodného verbálního projevu. Odmlka může zvýraznit význam řečeného a dát prostor druhému účastníkovi komunikace k úvaze či zamyšlení.

### **3.11 Hodnocení**

V literatuře můžeme najít několik typů hodnocení pracovníků. Každodenní neformální hodnocení spočívá v komentářích vedoucího pracovníka k průběžnému výkonu a efektivitě zaměstnanců. Jiným způsobem hodnocení mohou být finance. Zde se stanovuje výše hmotné odměny za pracovní výsledky a hodnoty, které byly vytvořeny zaměstnancem.

Nejdůležitějším způsobem hodnocení je podle Bělohlávka (2003) hodnocení systematické. To je postaveno na pravidelných pohovorech vedoucího pracovníka s podřízeným. Cílem systematického hodnocení je zlepšení pracovních výsledků, osobní rozvoj i zkvalitnění vzájemné komunikace.

Při špatném hodnocení pracovníků se můžeme setkat s častými chybami, které se hojně vyskytují. Chybí-li hodnocení, lidé nemají zpětnou vazbu, a tak nevědí, co dělají dobře a co by měli dělat jinak. Tito lidé si pak neuvědomují, že chybnou prací způsobují problémy, a tudíž se chyby v častém sledu opakují. Naopak se nepokoušejí opakovat některé pozitivní činy, protože nevědí, že takový způsob jednání je žádoucí.

Stává se také, že zaměstnanci či pracovníci pociťují nezájem o výsledky provedené práce a přestávají se snažit. Začnou se domnívat, že jejich úsilí je zbytečné a nikdo je neocení. Někteří jedinci si také neuvědomují své nedostatky a spokojeně s nimi

---

<sup>17</sup> ŠULEŘ, O. *Znáte své manažerské role?*, Computer Press, Praha: 2002, s. 58. ISBN 80-7226-702-7.

žijí dál a to má negativní vliv na jejich pracovní výsledky. Nesnaží se na sobě pracovat a měnit se k lepšímu. Nedostatkem, kterým trpí někteří vedoucí pracovníci, je jednostranná komunikace s podřízenými. To znamená, že jim neposkytují prostor ke komunikaci o dlouhodobých problémech, na něž nezbyvá při běžném pracovním rytmu čas. Lidé postrádají možnost vyjádřit své nápady nebo názory, či požádat vedoucího o pomoc při řešení přetrvávajících problémů. Hodnocení má formální charakter a vedoucí je opisují z minulých období v případě, že je příliš velké množství kritérií hodnocení nebo bývá dokumentace nepřiměřeně obsáhlá.

Hroník (2006) ve své publikaci o hodnocení pracovníků tvrdí, že pojem hodnocení zaostává a je spíše zprofanovaný. V dnešní době se již spíše používá termín modernější, který reprezentuje název řízení výkonnosti. Pojem řízení výkonnosti nahrazuje tedy starší pojem hodnocení pracovníků. „*Pojem řízení výkonnosti je širší než hodnocení pracovníků. Do řízení výkonnosti patří například motivační soutěže, jejichž cílem je podnícení výkonnosti,*“<sup>18</sup> tvrdí Hroník. Ale i hodnocení má zároveň širší záběr než řízení výkonnosti, protože k hodnocení se dostáváme například při výběru pracovníků. Neznamena to však, že řízení výkonnosti a hodnocení pracovníků je vztahem mezi lepší, modernější, efektivnější činnostmi na jedné straně a zastaralou, horší a neefektivní činnostmi na straně druhé.

Hodnocení pracovníků respektive řízení výkonnosti pracovníků spadá do personálních činností. Oba pojmy však nejsou úplnými synonymy a oba patří do současné personalistiky či jinak řečeno do řízení lidských zdrojů. Hodnocení provádějí personalisté, HR specialisté ale i manažeři.

Při hodnocení pracovníků se především zabýváme faktem, jak svým chováním dosahují požadovaného efektivního výkonu, ne už tak samotnou osobností jednotlivých pracovníků. Hodnocení pracovníků není pojmem úplně vystihujícím podstatu věci, je však vhodnější než hodnocení chování pracovníků nebo hodnocení pracovního výkonu.

V každé organizaci je jasně definována strategie a strategické cíle. Pro podnik je žádoucí, aby si jeho zaměstnanci vzali strategii za svou, i když mají také své vlastní zájmy. Hodnocení je jeden z mála nástrojů, kterým se sladují zájmy všech zúčastněných stran, tedy jak vlastníků, manažerů, tak i podřízených. Pracovníci ve vedoucích funkcích očekávají, že hodnocení bude mít pozitivní vliv na reálnou výkonnost a

---

<sup>18</sup> HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*, Grada Publishing, Praha: 2006, s. 12. ISBN 80-247-1458-2.

uvědomění si své pozice v pracovním procesu. Hodnocení, které není prokazatelně zaměřeno na zvýšení výkonnosti, je zbytečnou administrativní zátěží. Hodnocení se velmi často stává nástrojem ve službách odměňování.

Podle Hroníka (2006) je při ucelování systému hodnocení dbát především na provázání s následujícími složkami:

- náplň práce – základní očekávání a smysl pozice,
- motivační systém – systém motivačních odměn,
- personální strategie – odvozena od firemní strategie,
- firemní kultura.

Hodnocení kromě vztahu k organizační kultuře má vztah i k organizační struktuře. Hodnotitel může být nejen přímý nařízený, ale i metodický vedoucí. Obě tyto osoby mohou zadávat cíle a vyhodnocovat jejich plnění.

Kromě hodnocení zařazujeme do motivačního systému z personálních činností ještě odměňování, rozvoj a vzdělávání. Všechny tyto personální činnosti mohou být navzájem provázány. Hodnocení zaujímá centrální pozici, protože má výstupy do odměňování i rozvoje.

### **3.12 Outdoorové vzdělávání**

Hlavní myšlenkou outdoorového vzdělávání obecně, je učení prostřednictvím vlastního prožitku, prvku hry a výzvy. Při těchto kurzech si účastníci mohou vyzkoušet nové způsoby myšlení a efektivní spolupráce bez jakékoli hrozby vážného neúspěchu. Tomu tak v pracovních podmínkách není. Jeden příklad za všechny, když v pracovním životě proděláte peníze, nikdo vám je nikdy nevrátí. Velice důležitý je princip přijímání výzev, to zahrnuje vědomé překonávání překážek i sebe sama. Kurzy probíhají v přírodě pod otevřeným nebem, proto se používá anglického slova tzv. „outdoors“.

- Outdoor Education – zastřešující termín pro vzdělávací a rozvojové programy, využívající metody učení prožitkem. V překladu se využívá pojem: Outdoorové vzdělávání (OV).

- Outdoor management training – pojem označující specifické kurzy na bázi OV, které jsou zaměřeny především na rozvoj měkkých interpersonálních dovedností (soft-skills) a vztahů v pracovních týmech.
- Outing – všeobecný termín pro outdoorovou firemní akci s nejrůznějším programem, většinou s kratší délkou trvání (0,5 až 1 den). Dále je to také kterýkoliv firemní výjezd mimo pracovní místo (školení, konference, off-site meeting).
- Teamspirit – hlavní náplní těchto programů je zábava s přidanou hodnotou (vazba na tým), motivace a odměna.
- Teambuilding – budování a rozvoj týmů, zaměřuje se na posílení týmové spolupráce. Podstatná je zpětná vazba (reflexe) na prováděné aktivity, pojmenování vzešlých problémů a přenos získaných zkušeností (výstupů) do běžného (pracovního) života.

### 3.12.1 Outdoorové aktivity

Aktivní životní styl a outdoor se všeobecně v dnešní době staly symbolem pro moderní životosprávu. Trendem se stává trávení volného času mimo pracovní a rezidenční prostor. Lidé stále více míří do přírody. Tento návrat k přírodě představuje oprašování trvalých pozitivních hodnot a psychohygieny a tím i udržitelného životního stylu. Pouze harmonie zátěže psychických i fyzických sil člověka může udržovat rovnováhu a rozvíjet kvalitu života. Jednostrannost pracovního života vede k deformaci, kterou nelze odstranit jinou cestou, než obnovením přirozeného fungování duše i těla. Hodiny trávené teoretickým školením v lavicích nyní střídají zážitkové aktivity a mnoho zaměstnanců firem už mohlo okusit, jaký je program připravený instruktory outdoor trainingu. Současná psychologie práce s aktivitami a z nich plynoucími zážitky představuje klíčový styl získávání zcela odlišných zkušeností od běžného denního stereotypu. Možnost odzkoušet si něco nanečisto je podstatou většiny outdoorových aktivit a her pro dospělé. Je to unikátní příležitost k prožití toho, co poslouží jako model jednání v situaci, se kterou se lidé mohou setkat v reálném pracovním životě. Později pak na přemýšlení o řešení nemusí být vždy čas.

Mnoho používaných aktivit jsou již od dětství známé hry, které se v různých situacích dočkávají odlišných interpretací, užití nebo zápisu pravidel. Nezřídka jsou hlavními herními a školícími aktivitami, které jsou používány při outdoor trainingu.

Kabelka (2009) ve své bakalářské práci vytyčil nejčastější typy aktivit používaných při outdoorových kurzech. Jsou jimi:

- seznamovací hry,
- icebreak hry,
- zahřívací hry,
- hry na rozvoj důvěry,
- týmové hry,
- hry na řešení problémů,
- hry na rozvoj komunikace,
- nízké a vysoké lanové překážky,
- adrenalinové sportovní aktivity.

Seznamovací hry slouží především k seznámení a představení účastníků kurzu, pokud se lidé mezi sebou neznají. Jestliže se lidé již znají z dřívějšího období, je možné využít náročnější psychologické hry. Hry nazývané icebreaker mají za úkol především navodit příjemnou atmosféru ve skupině a odbourat bariéry mezi účastníky kurzu, tzv. prolomit ledy. Pro zvýšení energie v týmu a povzbuzení účastníků do další fáze programu se využívají zahřívací hry. Tyto hry mají své místo vždy na začátku dne, případně po polední pauze. Využívá se fyzické aktivity a smíchu.

Odvaha, odpovědnost a důvěra mezi jednotlivými členy týmu se buduje a rozvíjí pomocí her na rozvoj důvěry. Příkladem takovéto hry je ulička důvěry, kdy skupina vytvoří dvě řady proti sobě na vzdálenost asi 1 m. Každý ze zúčastněných předpaží a tím vznikne jakási uzavřená ulička. Jeden z účastníků má následně za úkol uličku proběhnout, aniž by ztratil na rychlosti. Ostatní zvedají paže těsně před běžcem.

Existují i hry, kde je potřeba zapojení se všech členů týmu, tzv. týmové hry. Aby mohl být dosažen požadovaný efekt aktivity, musí se jí zúčastnit všichni jednotlivci. Při aktivitách orientovaných na řešení problému dostane skupina za úkol vyřešit nějaký problém, přičemž se na řešení musí podílet celý tým. Hry zaměřující se na komunikaci a spolupráci mezi členy týmu se nazývají hry na rozvoj komunikace. Jde většinou o jednoduché úkoly, které jsou ztíženy určitými pravidly, jako je zákaz mluvení, zavázání očí či rozdělení informací mezi členy.

Mezi hry zážitkové, kdy je potřeba překonat určité bariéry v sobě sama, se řadí nízké a vysoké lanové překážky. Důležité je zde podporování ze strany týmu a společné povzbuzování. K těmto hrám se řadí například Mohawkův travers či Tarzanův skok, kdy účastník ve výšce cca 12 m musí skok překonat určitou vzdálenost. Bez podpory lidí na zemi by tuto aktivitu nešlo uskutečnit. Druhou skupinou zážitkových her jsou adrenalinové a sportovní aktivity. Může to být celá řada aktivit od tradičních sportů jako je házená přes netradiční, což je frisbee, čtyřkolky nebo lukostřelba až po adrenalinové aktivity, jako je zorbing nebo segway.

Poslední skupinou jsou hry zaměřené na vztahy uvnitř skupiny. Tyto hry se označují pojmem iniciativní hry. Mezi typy iniciativních her patří hry na rozvoj důvěry, hry na řešení problémů, týmové hry, seznamovací hry, hry na rozvoj komunikace či hry na odstranění bariér.

Při outdoorovém kurzu se každý jednotlivý účastník má možnost sám rozhodnout, jestli se chce dané aktivity zúčastnit, jak daleko chce jít za limity svých možností nebo kdy chce určitou aktivitu ukončit. Při vykonávání aktivit musí být tedy dodržen základní princip „challenge by choice“, což volně přeloženo znamená, že každý si může vybrat svoji výzvu. Instruktor outdoorových aktivit by měl být pouze motivátorem a poradcem účastníka. Nesmí v žádném případě vyvíjet na klienta nátlak.

### **3.13 Výcvikové programy**

Kromě outdoorového vzdělávání se dá využít i školících výcvikových programů. Výcvikových programů se používá i při přípravě na práci v týmech. Programy nejprve vznikaly stranou podnikové sféry. Kurzy byly určeny pro jedince, kteří ve svém životě cítili prázdnotu a nedostatky v oblasti sociální percepce, sociálních dovedností, sociální interakce, komunikace, kooperace a v jiných dalších oblastech. V současné době se firmy a organizace neustále rozvíjejí a přizpůsobují se podmínkám na trhu práce, a tak se výrazně vyskytuje potřeba doplnit spontánní nesystematické učení, k němuž dochází v běžném životě. Toto nesystematické učení se často nahrazuje nápodobou ostatních, což je ve své podstatě záměrné a plánované učení. A právě pro tyto potřeby si podnikové organizace vytvářejí, především stále v zahraničí, ale v jistém měřítku také už i v České republice, vlastní výcvikové programy vyvinuté pro své potřeby.



Výcvikové programy nabízejí na trhu k tomu zřízené instituce buď ve standardní podobě, nebo speciálně modifikované podobě po dohodě se zájemcem o službu. Výcvik během programu se soustřeďuje na rozvoj jedince a jeho jednotlivých dovedností jako je sebepoznání, autoregulace, sebe prezentace, tvůrčí myšlení, komunikační dovednosti, vyjednávání, konflikty a jejich řešení, asertivita, zvládnání stresu, vedení porad, časový management, manažerské dovednosti a mnoho dalších. Výcvikové programy jsou v současné době velmi moderní a prožívají svůj rozmach. Za nejefektivnější a nejvíce oceňované jsou používány ty, které jsou založeny na principu interakce. Takové programy se orientují na aktivitu školených osob v pracovních úkolech, které jsou pravidelnou a nedílnou součástí jejich pracovního procesu. Užívá se zde i technických prostředků, což mohou být například počítače, takže individuální zdokonalování lze uskutečňovat kdekoli a kdykoli a výsledky lze objektivně prezentovat a zobrazovat. Pomocí těchto interaktivních programů, her a simulací reálných situací lze získat profesionální přípravu, která se velmi podobá skutečnosti.

Podle Hermochové (2006) mohou být výcvikové programy určeny pro několik odlišných cílů:<sup>19</sup>

- zvyšování znalostí,
- ovlivňování postojů,
- získávání dovedností.

Nejprve je ovšem při navrhování koncepce programu nutné motivovat a přesvědčit ty lidi, kteří jsou do výcviku zařazeni, o jeho smyslu a účelnosti, případně využitelnosti pro svou profesi. Je obecně známo, že je-li jedinec motivován, jakékoliv učení probíhá lépe a snáze.

Na rozdíl od přednášek nebo studia literatury jsou výcvikové kurzy efektivnější, protože využívají názornost, emoce a vůbec většího množství vlivů, které mají podíl na zapamatování si školených dovedností nebo znalostí.

---

<sup>19</sup> HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*, Grada Publishing, Praha: 2006, s. 35. ISBN 80-247-1155-9.

Mnozí psychologové podle Hermochové (2006) zjistili, že si člověk zapamatuje přibližně:<sup>20</sup>

- 20% z toho, co slyšíme,
- 30% z toho, co vidíme v grafické podobě,
- až 70% z toho, co současně vidíme i slyšíme,
- 80% z toho, co vidíme, slyšíme a hovoříme o tom,
- až 90% z toho, co nejen vidíme a slyšíme, ale i aktivně vykonáváme.

Dále Hermochová (2006) poukazuje na to, že výzkumy zaměřené na zapomínání říkají, že:<sup>21</sup>

- z toho, co slyšíme, zapomeneme po 3 hodinách 30%, po 3 dnech 90%,
- z toho, co vidíme, zapomeneme po 3 hodinách 28%, po 3 dnech 80%,
- z toho, co současně vidíme i slyšíme, zapomeneme po 3 hodinách 15% a po 3 dnech 35%.

Činnosti, které jsou zprostředkovány audiovizuálními postupy, čili zrakem, sluchem a i vlastní činností, jsou zdaleka nejúčinnější a zabezpečují lepší zapamatování a integraci do dalšího chování.

K tomu, aby byl výcvikový program efektivní a tím i zdařilý, musí být dodrženo několik podmínek. Řadí se k nim motivace zúčastněných osob, musí být také co nejpřesněji stanoveny cíle a normy, které budou dosažitelné a které lze využít pro posouzení pokroku, je nutné využívat zpětnou vazbu a účastníci musí být přesvědčeni o užitečnosti vzdělávání. Dále pak musí být dodržena podmínka, že výcvik je založen na aktivitě účastníků, důležitá je volba vhodných metod, metody by se měly obměňovat a být rozmanité. Je třeba rovněž poskytnout přiměřený čas k naučení nových znalostí a osvojení nových dovedností. V průběhu přípravy by mělo docházet k posilování vědomí správnosti či vhodnosti určitého jednání.

Mnozí vedoucí skupin si dnes plně uvědomují, že jejich role se neomezuje pouze na to, aby skupina plnila své úkoly. Nezávisle na tom, jaké úkoly týmy či skupiny plní, vyskytují se v nich problémy, které jsou spojeny s motivací jednotlivých členů. Vedoucí pracovník tedy mívá obavy, jestli se skupinou dostatečně respektován a jestli ji dokáže

---

<sup>20</sup> HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*, Grada Publishing, Praha: 2006, s. 36. ISBN 80-247-1155-9.

<sup>21</sup> HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*, Grada Publishing, Praha: 2006, s. 36. ISBN 80-247-1155-9.

vhodně nabudit na plnění určitého úkolu. Pokud ovšem vedoucí nevěnují těmto obavám alespoň trochu pozornost, může podle Hermochové (2006) docházet v týmu k poruchám, z nichž nejdůležitější jsou:<sup>22</sup>

- členové týmu se stávají apatickými a dělají jen to, co musí,
- skupina se rozpadá na ty, kdo se snaží z blízkosti k vedení týmu získat výhody, a na ty, kteří jsou z této situace frustrováni a jsou pasivní,
- mezi ctižádostivými členy týmu dochází k boji o moc,
- je obtížné o čemkoliv rozhodnout a přesvědčit všechny zúčastněné,
- při řešení problémů pronikají do věcných argumentů osobní vztahy, které nejsou otevřeně vysloveny,
- nedostatek informací podporuje vznik fám a nepravd.

### 3.13.1 Vymezení pro použití interaktivních výcvikových programů

Využití interakčních metod při provádění výcvikových programů je důležitým a efektivním nástrojem pro vyvolání změn ve školeném týmu lidí. Argyris (1967) ovšem tvrdí, že: „sociální učení, které je navozeno, záměrně iniciováno, nevede ke skutečnému učení, ale je do jisté míry manipulací.“<sup>23</sup>

Za přednosti strukturovaných interakčních metod, které jsou používány při školeních pracovníků, se obecně považují:

- fakt, že se v zúčastněných vzbuzuje zájem o psychosociální fenomény,
- sblížení mezi příliš aktivními a pasivními účastníky,
- usnadnění při přijetí nových norem komunikace a jednání,
- získání náhledu na vlastní postavení ve skupině,
- motivace k otevřené komunikaci, experimentování s vlastním chováním,
- možnost vyvolání zájmu o vlastní osobnostní růst,
- podpora vzniku skupinové soudržnosti,
- urychlení procesu sociálního učení,
- usnadnění přijetí autority vedoucího,

---

<sup>22</sup> HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*, Grada Publishing, Praha: 2006, s. 37. ISBN 80-247-1155-9.

<sup>23</sup> HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*, Grada Publishing, Praha: 2006, s. 40. ISBN 80-247-1155-9.

- podnícení snahy členů skupiny o vlastní iniciativu při ovlivňování skupiny,
- demonstrace procesů, o kterých se přednáší,
- zasažení do poruch, ke kterým ve skupinách dochází.

Ovšem existují i nebezpečí, které mohou v případě použití interakčních metod nastat a těmi jsou:

- náhodné využívání her ve výcvikových programech bez vyhodnocení,
- nesprávně zvolené postupy vzhledem k situaci v týmu,
- nezabývání se vztahem mezi událostmi, ke kterým došlo v herní situaci, se situacemi reálnými,
- vynechání fáze vyhodnocení,
- situace, kdy vedoucí pracovník není do rámce hry zahrnut,
- manipulace se skupinou pomocí her ze strany vedoucího,
- nucení účastníků podrobit se hře, i když sami nechtějí.

Na jednu stranu může použití interakční programů týmu prospět, na druhou stranu tento postup v sobě skrývá i mnoho z výše uvedených úskalí. Je žádoucí, než se tým vrhne do školení pomocí interakčních programů, aby vedoucí aktivit zvážil všechna rizika interakční programů. I když se dá předpokládat, že dnes již s určitou formou her má zkušenost každý, kdo by se takového školení chtěl účastnit. V těchto programech jde především o to, jak učinit zájemce vnímavějšího na všechny signály, které lze v životě týmu pozorovat.

# 4. METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA

## 4.1 Výzkumné metody

V analytické části méj diplomové práce použiji kvalitativní výzkum, a to popisnou analýzu, interview a SWOT analýzu. Abych přesně definoval výchozí situaci, využiji popisný výzkum, konkrétně techniku pozorování. Popisná analýza bude také použita pro zkoumání interních materiálů organizace. Pro získání dalších dat a pro zjištění současného stavu i výhledu do budoucnosti provedu interview s manažerem organizace. Pomocí analýzy SWOT zjistím silné a slabé stránky a případné příležitosti a ohrožení v oblasti lidských zdrojů pojišťovny.

### 4.1.1 Analýza dokumentů

Poskytnutí přesných a úplných informací o konkrétních aspektech zkoumaného prostředí je hlavním motivem tohoto výzkumu. Díky popisné analýze můžeme rozebrat a přesně popsat sekundární data. Těmi mohou být například firemní zprávy, výzkumné zprávy, ročenky, interní dokumenty společnosti či články v odborných časopisech.

V odborné literatuře můžeme nalézt následující postup popisné analýzy:

1. vytyčení cíle,
2. určení konkrétního problému,
3. vytyčení souboru materiálů,
4. čtení,
5. systematické sledování,
6. vyjádření výsledků, názorů, tvorba přehledů, tabulek, grafů,
7. rozbor a hodnocení.

V diplomové práci je popisná analýza použita pro analýzu dokumentů ČSOB pojišťovny. Zkoumal jsem a analyzoval jak interní materiály pojišťovny, tak i propagační materiály, které mají upoutat zájem veřejnosti o instituci. Dokumenty mi byly poskytnuty přímo od zaměstnanců pojišťovacího ústavu.

#### 4.1.2 SWOT analýza

Při kvalitativním výzkumu nestačí jen informace shromažďovat, je třeba rovněž zjistit, co z nich vyplývá. Jedním z účinných popisných analytických nástrojů je analýza SWOT.

- S – silné stránky (strength)
- W – slabé stránky (weakness)
- O – příležitosti (opportunities)
- T – hrozby (threats)

Analýza SWOT umožňuje posoudit současné postavení firmy a identifikovat potenciální příležitosti a hrozby.

*Podle Cooper a Lane (1999) se „silné a slabé stránky podniku vztahují k vnitřním podmínkám podniku. Silné stránky představují pozitivní faktory, které přispívají k úspěšné činnosti a výrazně ovlivňují jeho prosperitu. Právým opakem jsou slabé stránky podniku. Tyto stránky představují faktory, v kterých konkurence podnik převyšuje a je třeba je zlepšit. Příležitosti a ohrožení vyplývají z vnějšího prostředí. Externí faktory formují příležitosti, které by podnik měl využít pro svůj prospěch, nebo vytváří ohrožení, které má dopad na prosperitu. Identifikace příležitostí a ohrožení obvykle úzce souvisí s aktivitami konkurence a tržním prostředím, ve kterém se firma pohybuje.“<sup>24</sup>*

SWOT analýza se používá obvykle na marketingový mix obchodních společností. Lze ji tak také v jisté modifikaci uplatnit i na pojišťovací společnost s ohledem na specifika českého finančního trhu a pojišťovacího sektoru.

Analýzu SWOT rozdělím na silné a slabé stránky. To je především zázemí silné mezinárodní společnosti, finanční soběstačnost, možnost rozvíjet se dále v oboru, bezplatné jazykové vzdělávání a stabilní postavení na českém pojišťovacím trhu. Mezi slabé stránky spadá například složitá struktura schvalovacích procesů v rámci podniku, vysoká fluktuace pracovníků či kariérní růst, který je přímo závislý na produkci pracovníka. Samozřejmě nezapomenu zmínit příležitosti a ohrožení, která ke SWOT

---

<sup>24</sup> COOPER, J.; LANE, P. *Marketingové plánování*. Praha: Grada Publishing, 1999. s. 66. ISBN 80-7169-641-2.

analýze neodmyslitelně patří. Analýza je v práci použita pro návrhy na zlepšení firemního vzdělávání a rozvoje pracovníků. Vypracovaná SWOT analýza je k nalezení v kapitole 7.4. Sběr dat byl uskutečněn na základě zkoumání interních dokumentů a prováděním neformálních rozhovorů s pracovníky pojišťovny.

#### 4.1.3 Interview

Metoda je zaměřena na získávání informací pomocí rozhovoru. Základní dělení této metody spočívá, zda je dotazovatel s dotazovaným v osobním kontaktu či nikoliv.

Podle Koutníka, který ve své diplomové práci zmínil informace o interview, jsou „v rámci osobního interview osoby v přímém kontaktu. Způsob je velice efektivní při získávání informací. Je ovšem ovlivněn mnoha faktory jako je ochota dotazovaného případně jeho časové možnosti.

*Neosobní interview zahrnuje písemné dotazování, telefonický rozhovor či dotazování prostřednictvím emailu.*<sup>25</sup> Dále interview dělíme:

1. Strukturovaný rozhovor – standardizované interview – nejčastěji se používá při výzkumu veřejného mínění. Rozhovor obsahuje otázky, které jsou předem připravené.
2. Nestrukturovaný rozhovor – nestandardizované interview – u tohoto typu rozhovoru si můžeme vybrat pouze jeho určitou část. A to díky tomu, že otázky nejsou předem připravené.
3. Hlubkové interview – přichází na řadu ke konci výzkumu. Předpokládá se dobrá znalost a orientace v problematice dotazovaného i dotazovatele.

Interview (viz. příloha 1 a 2) jsou provedena s manažerem firemního vzdělávání společnosti ČSOB Pojišťovna a konzultantem pro lidské zdroje. Jejich účelem je získání informací ke vzdělávání pracovníků v rámci podniku. Obě realizovaná interview jsou uskutečněna formou strukturovaného rozhovoru. To znamená, že pokládané otázky jsou připravené předem.

---

<sup>25</sup> KOUTNÍK, P. *Analýza nabídky HC Slavia Praha pro sponzory*. Praha, 2007. s. 30. Diplomová práce na Fakultě tělesné výchovy a sportu na katedře sportovního managementu. Vedoucí diplomové práce PhDr. Vladimír Janák, Csc.

K hlavním bodům realizovaných strukturovaných interview patří dotazy na pracovní náplň dotazovaných osob, časovou frekvenci vzdělávacích akcí, finanční náklady na školení, motivování pracovníků či organizační zajištění akcí pro vzdělávání a rozvoj pracovníků.



## 5. ANALÝZA SKUPINY ČSOB

Tato část práce se zaměřuje na seznámení se s celou skupinou ČSOB<sup>26</sup>, která je vlastněna belgickou finanční skupinou KBC. Na základě seznámení se skupinou ČSOB, především pak ČSOB Pojišťovnou, bude provedena analýza SWOT a zrealizováno strukturované interview s manažerem pro rozvoj a vzdělávání pracovníků a s konzultantem pro lidské zdroje pojišťovny.

### 5.1 KBC Group

Sloučením finančních aktivit ABB pojišťovny a bankovních skupin Kredietbank a Cera Bank byla založena v roce 1998 belgická finanční skupina KBC, celým svým názvem KBC Group NV. Skupina je rozdělena na tři základní sektory, a to na bankovní, pojišťovací a správu majetku. V rámci skupiny KBC jsou bankovní aktivity zaštitěny KBC Bank NV, pojišťovací sektor, kam spadá právě i ČSOB Pojišťovna, je pod patronací KBC Verzekeringen. Správu majetku pak ovládá KBC Asset Management NV.

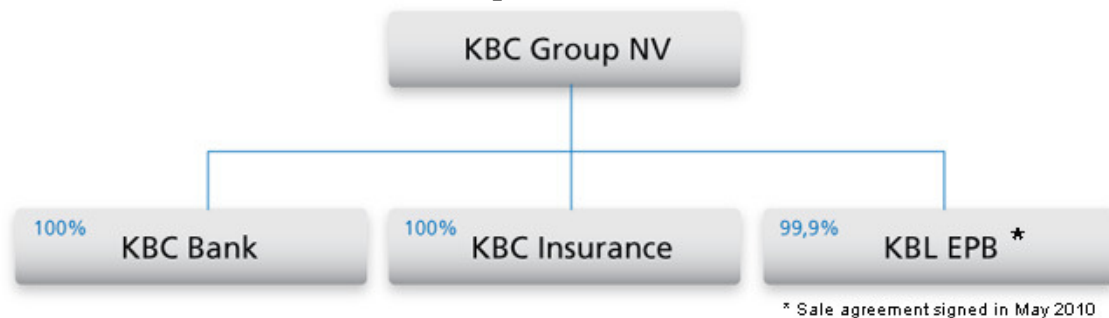
Společnost volně obchoduje své akcie na bruselské burze. Střešní organizací, která zaštituje všechny tři výše uvedené společnosti pro různé finanční sektory, je holdingová společnost KBC Group NV. Ta zároveň organizace vlastní a řídí. Hlavním trhem KBC je samozřejmě trh domácí v Belgii. Zde patří KBC mezi tři největší bankovní a pojišťovací společnosti. Postupně si ale buduje vedoucí postavení na belgickém trhu. Silnou pozici má skupina KBC také ve střední a východní Evropě, kde patří mezi největší finanční skupiny vůbec. Kromě ČSOB Pojišťovny a Československé obchodní banky patří pod křídla skupiny i řada bank a pojišťoven v Polsku, Maďarsku, Slovinsku, Bulharsku a na Slovensku. Podle webových stránek KBC Group NV působí skupina ve více než třiceti zemích a zaměstnává kolem 50 000 pracovníků.

---

<sup>26</sup> Československá obchodní banka

Název KBC Group NV ale vznikl až 2. března 2005 splnutím KBC Bank, pojišťovacího ústavu Insurance Holding Company a jeho dceřiné společnosti Almanij.<sup>27</sup>

**Obr. 3: Právní struktura KBC Group NV**



Zdroj: KBC (2011)

Organizační schéma na obrázku 3 vykresluje KBC Group NV jako kontrolní a řídicí orgán, pod který spadají tři přidružené společnosti. Těmi jsou KBC Bank, KBC Insurance a KBL European Private Bankers.

Management KBC Group se sestává z pěti obchodních jednotek. Těmi jsou v doslovných originálních názvech the Belgium Business Unit, the Central and Eastern Europe and Russia (CEER) Business Unit, the Merchant Banking Business Unit, the European Private Banking Business Unit a poslední je the Shared Services & Operations Business Unit. Každá z jednotek je řízená svým vlastním organizačním výborem. Tyto jednotlivé výbory jsou podřízeny výkonnému výboru celé KBC Group. Konkrétní rozdělení managementu a obchodních jednotek je k nalezení v příloze 3.

<sup>27</sup> *Kbc.com* [online]. 2011 [cit. 2011-03-02]. Organisational structure. Dostupné z WWW: <<https://www.kbc.com/MISC/D9e01/~E/~KBCCOM/~/-BZIZTPN/BZJ07TR/BZJ07W4/~-BZJ07UX>>.

## 5.2 Československá obchodní banka

Tato banka byla založena státem roku 1964. Po dobu socialistického zřízení státu do revolučního roku 1989 bylo hlavním posláním banky financování podniků zahraničního obchodu a služby v zahraničních měnách, tzv. valutách. Dnes se ČSOB prezentuje jako banka univerzální s moderní evropskou tváří, která poskytuje produkty a nabízí služby v měřítku evropských bankovních standardů pro všechny druhy klientů.

Dalším důležitým a zlomovým rokem v historii Československé obchodní banky byl rok 1999. Banka byla úspěšně zprivatizována a od této doby má také nového majoritního vlastníka. Tím se stala belgická společnost KBC Bank, která je součástí finanční skupiny KBC Group.

Díky velmi důležitému a strategicky výhodnému spojení s tehdejší Investiční a poštovní bankou v roce 2000 vznikla nejsilnější banka nejen v České republice ale i ve střední a východní Evropě s bezkonkurenčním kapitálovým vybavením. Po odkoupení minoritních podílů se v létě 2007 stala KBC Bank jediným akcionářem ČSOB. Do konce roku 2007 působila ČSOB na českém i slovenském trhu. K 1. lednu 2008 byla ovšem slovenská pobočka oddělena.<sup>28</sup>

ČSOB je moderní bankou světového formátu. Služby klientům společnost poskytuje na celém území České republiky a nabízí širokou škálu typu účtů, vydávání platebních karet a dalších služeb, které využívají firmy či fyzické osoby. Nezbytnou součástí banky jsou call centra či provozování GSM banking, Phone banking či Home banking. Aby byla nabídka služeb společnosti kompaktní a ucelená, zahrnuje také pojistné a penzijní produkty díky ČSOB Pojišťovně a penzijním fondům Stabilita a Progres, financování bydlení přes Hypoteční banku a Českomoravskou stavební spořitelnu. Organizace zajišťuje rovněž kolektivní investování a správu majetku – ČSOB Asset Management a investiční fondy ČSOB Investiční společnosti. Specializované služby jsou poskytovány díky ČSOB Leasing a ČSOB Factoring. Služby spojené s obchodováním na finančních trzích poskytuje Patria, což je sesterská společnost ČSOB.

---

<sup>28</sup> *Csob.cz* [online]. 2010 [cit. 2011-03-01]. O společnosti ČSOB. Dostupné z WWW: <<http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Profil-CSOB/Stranky/default.aspx>>.

Obr. 4: ČSOB Group



Zdroj: ČSOB (2011)

### 5.3 Hypoteční banka

Roku 1995 získala Hypoteční banka jako vůbec první česká banka licenci k provozování hypotečních obchodů. Dříve se tento finanční ústav jmenoval Českomoravská hypoteční banka a na trhu hypoték působí od roku 1994. Banka však vznikla již roku 1991, kdy působila jako univerzální obchodní banka regionálního charakteru. Předmětem činnosti banky je poskytování hypotečních úvěrů a úvěrů, které na ně navazují včetně ostatních bankovních činností a služeb nutných k realizaci hypotečních obchodů. Dále pak ústav vydává hypoteční zástavní listy podle zvláštního zákona.

Zlomovým bodem v činnosti banky byl rok 2000, protože se v červnu tohoto roku stala majoritním vlastníkem Československá obchodní banka a Hypoteční banka

tím pádem přešla do silné finanční skupiny ČSOB. Od roku 2007 se rovněž sídlem společnosti stala budova ČSOB v Praze Radlicích. Československá obchodní banka je rovněž jediným akcionářem společnosti a poskytuje tak na jednom místě služby všech přírodných společností v rámci bankovníctví, správy aktiv či pojišťovnictví. Banka je největším emitentem hypotečních zástavních listů v České republice a současné době provozuje 26 poboček v celé republice.<sup>29</sup>

## 5.4 ČSOB Leasing

Historie ČSOB Leasing se datuje od roku 1995, kdy byl založen tehdejší OB Leasing. O šest let později v roce 2001 byla společnost OB Leasing přejmenována na ČSOB Leasing a rovněž v témže roce se stala jedničkou na trhu s největším tržním podílem. Je to univerzální leasingová společnost, která poskytuje komplexní finanční služby podnikatelským i nepodnikatelským subjektům za účelem financování všech druhů nově koupených či již používaných dopravních prostředků ale i strojů, zařízení, výpočetní techniky a investičních celků.

Společnost je schopna svým klientům a potenciálním zákazníkům nabídnout řadu produktů jako je finanční leasing, spotřebitelské úvěry, splátkový prodej či operativní leasing. ČSOB leasing má v současné době 14 poboček a je zastoupena ve všech krajích České republiky. Za povšimnutí stojí fakt, že dostupnost poboček z jakéhokoliv místa v republice nečiní více než 50 kilometrů.<sup>30</sup>

## 5.5 ČSOB Penzijní fond Stabilita

Je jedním ze dvou penzijních fondů, které skupina ČSOB poskytuje. Dříve se fond nazýval Českomoravský penzijní fond a je určen osobám, které jsou starší než 45 let. Je určen lidem, kteří upřednostňují kratší dobu spoření a stabilní výnos. V současné době je čtvrtým největším penzijním fondem u nás. Penzijní fond Stabilita je

---

<sup>29</sup> *Hypotecnibanka.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-03-09]. Profil. Dostupné z WWW: <<http://www.hypotecnibanka.cz/o-bance/profil/>>.

<sup>30</sup> *Csob-leasing.cz* [online]. 2010 [cit. 2011-03-09]. Profil společnosti. Dostupné z WWW: <<http://www.csob-leasing.cz/cz/spolecnost/profil-spolecnosti>>.

univerzálním penzijním fondem a poskytuje všechny druhy penzí a dalších dávek, jež může penzijní fond v České republice poskytovat.

Prostředky, s kterými fond nakládá, jsou investovány především do státních dluhopisů a státních pokladničních poukázek. Klade se důraz na dodržování konzervativní investiční strategie. Ta je zaměřena na vysokou bezpečnost investic a jistý výnos.

Stabilita patří v současné době, jak již bylo výše zmíněno, mezi čtyři největší a nejúspěšnější penzijní fondy v České republice. Pravidelně vykazuje meziroční růst zisku. Silné mezinárodní zázemí ČSOB poskytuje jistotu bezpečného a maximálně výhodného uložení finančních prostředků.<sup>31</sup>

## 5.6 ČSOB Penzijní fond Progres

Druhým penzijním fondem v rámci ČSOB Group je penzijní fond Progres. Svoji činnost zahájil již roku 1995, když se stal právoplatným nástupcem Penzijního fondu Spokojenosti, Hornického penzijního fondu Ostrava a Zemského penzijního fondu, a.s.

PF<sup>32</sup> Progres dosahuje stabilně velmi dobrých výsledků hospodaření. Je také dynamickou rozvíjející se společností zvyšující každoročně podíl na trhu. Roku 2000 se PF Progres začlenil do finanční skupiny ČSOB, čímž vzrostly finanční možnosti a organizační zázemí společnosti. Velkým pozitivem sloučení s ČSOB je snadná dostupnost služeb fondu v rámci poboček ČSOB na území České republiky. Tento fond je určen pro mladší klienty, kteří mají zájem na dalším zhodnocování svěřených prostředků. Fond nabízí nadprůměrné finanční zhodnocení a postupné ukládání peněz na individuální účet zákazníka. Podle výše uložené částky pak klient získává příslušný státní příspěvek.<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup> *Csobpf.cz* [online]. 2010 [cit. 2011-03-14]. Profil fondu Stabilita. Dostupné z WWW: <<http://www.csobpf.cz/cz/Stabilita/Stranky/Profil-fondu-Stabilita.aspx>>.

<sup>32</sup> Penzijní fond

<sup>33</sup> *Csobpf.cz* [online]. 2010 [cit. 2011-03-14]. Profil fondu Progres. Dostupné z WWW: <<http://www.csobpf.cz/cz/Progres/Stranky/Profil-fondu-Progres.aspx>>.

## 5.7 ČSOB Factoring

Společnost se objevuje na českém trhu již od roku 1992, kdy vznikla pod názvem O.B. Heller jako společný podnik Československé obchodní banky a rakouské pobočky Heller International Group. Od roku 1993 společnost nabízí financování tuzemských pohledávek. Učinila tak jako první na českém trhu vůbec.

V Bratislavě byla roku 1997 založena pobočka této společnosti, která začala působit na slovenském trhu. Důležitým mezníkem v životě společnosti bylo vytvoření aplikace FactorLink sloužící pro správu faktoringových operací. Tato aplikace usnadňuje komunikaci s klienty a umožňuje jim on-line přístup ke všem informacím, které se týkají factoringové spolupráce. V roce 2006 se Československá obchodní banka stala jediným akcionářem a od téhož roku je používán název firmy ČSOB Factoring.

ČSOB Factoring se zabývá financováním krátkodobých pohledávek, jež vznikají z dodávek zboží či poskytování služeb na nekrytý obchodní úvěr na základě jejich postoupení factoringové společnosti. Nedílnou součástí factoringu je i přebírání rizika neplacení odběratelů a konzultační činnost, která má za cíl vést k minimalizaci vzniku problematických nebo těžko dobytých pohledávek. Finanční služba zahrnuje rovněž komplexní správu pohledávek včetně jejich upomínání a inkasa.<sup>34</sup>

## 5.8 ČSOB Investiční společnost

ČSOB Investiční společnost je další společností, která byla založena ve spolupráci s Heller International Group. Odtud také pochází její prvotní název O.B. Invest. Společnost nabízí možnost zhodnocovat úspory pomocí investic do řady nejrůznějších podílových fondů finanční skupiny KBC. Podílové fondy jsou investicí, která dlouhodobě přináší vyšší výnosy než běžné bankovní vklady. Zde se také skýtá možnost vytvořit si spojením jednotlivých fondů portfolio, které nejvíce vyhovuje koncovému zákazníkovi.

---

<sup>34</sup> *Csobfactoring.cz* [online]. 2010 [cit. 2011-03-14]. Profil ČSOB Factoring. Dostupné z WWW: <<http://www.csobfactoring.cz/o-nas/profil-csob-factoring/>>.

Sto procentním akcionářem této investiční společnosti je ČSOB Group. Společnost je také zároveň aktivním členem Unie investičních společností České republiky. ČSOB Investiční společnost působí na trhu více než deset let a řadí se k tradičním investičním společnostem v České republice. Společnost sama spravuje pět otevřených podílových fondů a také dva investiční fondy.<sup>35</sup>

## 5.9 ČSOB Asset management

Svou činnost společnost zahájila již roku 1995 jako součást skupiny Patria Finance. V druhé polovině devadesátých let se společnost zařadila mezi přední obhospodařovatele aktiv v České republice. Součástí KBC Group se Asset management stal roku 2000, tedy rok poté co se sama ČSOB stala součástí této silné belgické finanční skupiny. Od roku 2002 vlastnila ČSOB 20% akcií ve společnosti. O dva roky později, tedy v roce 2004, se ČSOB Asset management stal vlastníkem ČSOB Investiční společnosti. Tento krok završil snažení konsolidace správy finančních aktiv uvnitř ČSOB Group. ČSOB Asset Management poskytuje klientům investiční služby obhospodařování cenných papírů.<sup>36</sup>

## 5.10 Poštovní spořitelna

Taktéž Poštovní spořitelna je součástí skupiny Československé obchodní banky, která největším finančním ústavem nejen v České republice, ale i ve střední Evropě. K roku 2011 jsou bankovní služby nabízeny dvěma milionům klientů, v nejhustší obchodní síti v České republice. Obchodní zastoupení má Poštovní spořitelna na každé poště v České republice.

Samotný finanční ústav začal fungovat v roce 1991 pod názvem Poštovní banka. Od roku 1995 vystupuje jako Poštovní spořitelna, kterou ten samý rok koupila Investiční a poštovní banka. Po krachu IPB v roce 2000 se Poštovní spořitelna stala

---

<sup>35</sup> *Csob.cz* [online]. 2010 [cit. 2011-03-14]. ČSOB Investiční společnost. Dostupné z WWW: <<http://www.csob.cz/cz/CSOBIS/Stranky/default.aspx>>.

<sup>36</sup> *Csob.cz* [online]. 2010 [cit. 2011-03-14]. ČSOB Asset Management. Dostupné z WWW: <<http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Skupina-CSOB/CSOB-Asset-Management/Stranky/default.aspx>>.



součástí ČSOB Group. V současné době ČSOB využívá Poštovní spořitelnu jako jednu ze svých lukrativních obchodních značek.

Zajímavostí Poštovní spořitelny jako takové je, že klient má k dispozici v rámci svého zákaznického servisu i služby nezávislého ombudsmana, který je zodpovědný za péči o klientskou základnu. Hájí zájmy klientů a zajišťuje dodržování pravidel mezi bankou a zákazníkem. Poštovní spořitelna byla průkopníkem několika novinek na českém bankovním trhu. První inovací byla služba CashBack, kdy si každý zákazník od roku 2006 může pomocí platební karty bez jakýchkoliv poplatků vybrat hotovost u pokladen supermarketu. Jinou novinkou byla TV Banka, v jejímž rámci může zákazník ovládat svůj účet pomocí televizního ovladače nebo služba PaySec, při které stačí pouze dvě kliknutí k provedení platby přes internetové bankovníctví.<sup>37</sup>

## 5.11 Českomoravská stavební spořitelna

Českomoravská stavební spořitelna představuje největší a nejvyhledávanější stavební spořitelnu na českém trhu. Klientská základna čítá v současné době 1,3 milionu platných a uzavřených smluv. Na českém finančním trhu figuruje stavební spořitelna od roku 1993 a od této doby si vydobyla tržní podíl přesahující 40% celkového trhu stavebního spoření.

ČSOB Group není pouze jediným akcionářem finančního ústavu, je jím i druhá v pořadí německá Bausparkasse Schwaebisch Hall AG. ČSOB má ovšem majoritní podíl ve společnosti ve výši 55%. Stavební spoření, a je tomu i v současných letech, kdy se zdanil státní příspěvek na spoření, zahrnuje tvorbu vlastních zdrojů, které jsou potřebné pro zajištění stabilního financování. Ale i poskytnutí úvěru, který umožňuje získat nové bydlení dříve, aniž byla naspořena celá částka potřebná pro jeho financování. Stavební spoření u Českomoravské stavební spořitelny je koncipováno jako výhodný program pro bydlení.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> *Postovnisporitelna.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-03-15]. Představení Poštovní spořitelny. Dostupné WWW: <<http://www.postovnisporitelna.cz/O-nas/Stranky/Predstaveni-PS.aspx>>.

<sup>38</sup> *Cmss.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-03-15]. O společnosti. Dostupné z WWW: <<http://www.cmss.cz/info/o-spolecnosti/zakladni-udaje.html>>.

## 6. ČSOB POJIŠŤOVNA

### 6.1 Historická fakta o ČSOB Pojišťovně

První krok na českém pojišťovacím trhu učinila ČSOB Pojišťovna již v roce 1994 ještě pod názvem Chmelařská vzájemná pojišťovna. Belgická společnost KBC vstoupila do pojišťovny v roce 1998 a v roce 2001 se Belgičané stali jedinými vlastníky ústavu. Od tohoto roku, tedy již desátým rokem, nese pojišťovna název ČSOB Pojišťovna.

Důležitou roli v historii pojišťovny hrála dnes již zaniklá Investiční a poštovní banka. Tato banka roku 1992 založila Pojišťovnu IPB, a. s., která byla vůbec mezi prvními pojišťovnami, které vstoupily na nově vzniklý pojišťovací trh. Po jejím krachu v roce 2000 se i tento ústav stal součástí ČSOB Group. Současná podoba ČSOB Pojišťovny vznikla v lednu 2003, kdy byla již nefungující IPB Pojišťovna s ČSOB Pojišťovnou definitivně sloučena.

V roce 2010 získala pojišťovna prestižní ocenění, které každoročně uděluje Hospodářské noviny za kvalitu nabízeného servisu a za dlouhodobě silnou a stabilní pozici pojišťovny na trhu. V témže roce se pojišťovna stala třetí největší pojišťovnou na českém trhu. ČSOB Pojišťovna je univerzální pojišťovací ústav, který svým klientům nabízí široké spektrum životního i neživotního pojištění jak pro fyzické tak i právnické osoby.<sup>39</sup>

### 6.2 Pojišťovací produkty

Tak jako všechny pojišťovací ústavy na českém potažmo evropském trhu, i ČSOB Pojišťovna nabízí širokou škálu produktů pro potřeby svých klientů. Produkty jsou rozděleny podle své povahy na životní a neživotní pojištění. K neživotnímu pojištění se řadí pojištění vozidel, pojištění majetku a cestovní pojištění či pojištění firem. V rámci životního pojištění jsou nejdůležitějšími články pojištění dětí, úrazové pojištění, bankopojištění a pojištění spojené s investováním a spořením.

---

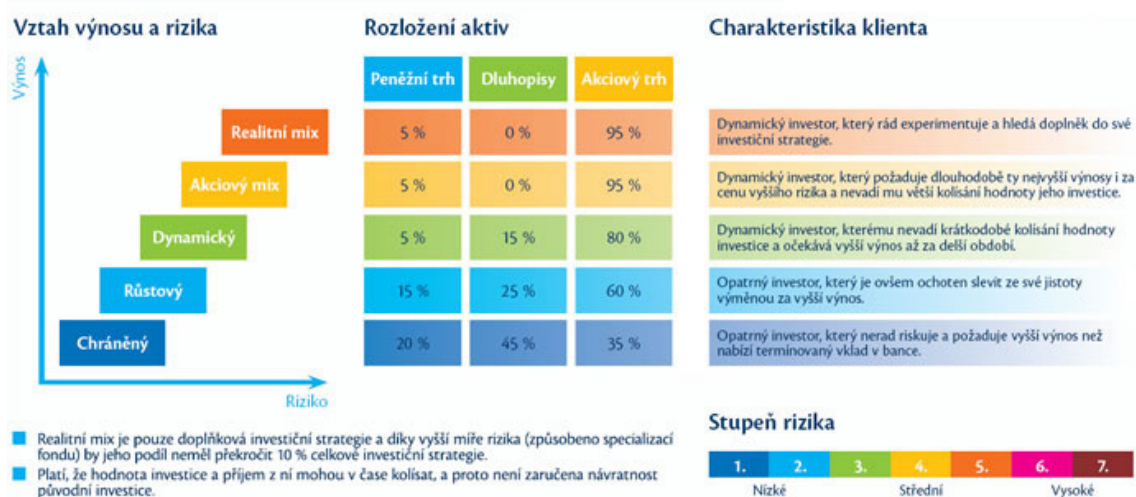
<sup>39</sup> *Csobpoj.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-03-21]. O pojišťovně. Dostupné z WWW: <<http://www.csobpoj.cz/cs/o-spolecnosti/Stranky/o-spolecnosti.aspx>>.

V následujících bodech jsou uvedeny veškeré pojišťovací produkty, s kterými ČSOB Pojišťovna v současnosti působí na pojišťovacím trhu. Zároveň všechny tyto produkty musí bezpodmínečně každý pracovník pojišťovny znát. K tomu pak slouží školení a rozvojové akce, kterým se obsáhleji věnuje kapitola 7.

## A. Životní pojištění

- 1) životní investiční pojištění Forte,
- 2) životní investiční pojištění Variace,
- 3) životní pojištění Spektrum,
- 4) životní pojištění Čtyřlístek – pojištění pro děti,
- 5) životní pojištění Korunka – pojištění pro děti jednorázově placené,
- 6) investiční pojištění Triumf Invest.

**Obr. 5: Programy investování v rámci životního pojištění**



Zdroj: ČSOB Pojišťovna (2011)

## B. Pojištění majetku

- 1) pojištění nemovitostí Domov Express,
- 2) pojištění domácností Domov Express,
- 3) pojištění odpovědnosti z výkonu povolání.

### C. Pojištění firmy

- 1) pojištění podnikatelských rizik,
- 2) pojištění v rámci zaměstnaneckých výhod,
- 3) životní pojištění pro zaměstnance,
- 4) pojištění bytových domů,
- 5) zemědělské pojištění a pojištění letadel.

### D. Pojištění vozidel

- 1) povinné ručení Naše auto

**Tab. 1: Povinné ručení**

	Standard	Dominant	Premiant
Krytí škody na majetku a věcech	35 mil. Kč	60 mil. Kč	100 mil. Kč
Krytí škody na majetku a věcech	44 mil. Kč	60 mil. Kč 100	100 mil. Kč
Úrazové pojištění řidiče	100 000,- Kč	200 000,- Kč	300 000,- Kč
Pojištění osobních věcí řidiče	5 000,- Kč	10 000,- Kč	15 000,- Kč
Pojištění osobních věcí manžela a rodinných přísl.	5 000,- Kč	10 000,- Kč	15 000,- Kč
Asistenční služby	✓	✓	✓
Úhrada škody na vašem vozidle	✗	✗	5 000,- Kč

Zdroj: ČSOB Pojišťovna (2011)

2) havarijní pojištění Naše auto

**Tab. 2: Havarijní pojištění**

	Mini	Dominant
Střet se zvířetem, požár, krupobití, pád jakýchkoli věcí, povodeň, záplava	✓	✓
Pád, náraz (např. do jiného vozidla), výbuch, blesk, vichřice, vandalismus, střet	✗	✓
All risk pojištění	✗	✓
Asistenční služby	✓	✓

Zdroj: ČSOB Pojišťovna (2011)

**E. Cestovní pojištění**

1) pojištění Atlas pro jednotlivce

**Tab. 3: Kč sazba cestovního pojištění Atlas pro jednotlivce**

Území rozsah	Evropa		Svět	
Limit plnění	2,5 mil. Kč	4 mil. Kč	2,5 mil. Kč	4 mil. Kč
Děti (do 15 let)	13 Kč	19 Kč	26 Kč	38 Kč
Dospělí (nad 16 let)	19 Kč	31 Kč	38 Kč	62 Kč

Zdroj: ČSOB Pojišťovna (2011)

2) pojištění Atlas pro rodiny s dětmi

**Tab. 4: Kč sazba cestovního pojištění Atlas pro rodiny s dětmi**

Území rozsah	Evropa		Svět	
Limit plnění	2,5 mil. Kč	4 mil. Kč	2,5 mil. Kč	4 mil. Kč
Celá rodina (max. 6 osob)	40 Kč	61 Kč	80 Kč	122 Kč

Zdroj: ČSOB Pojišťovna (2011)

# 7. ANALÝZA ROZVOJE A VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V ČSOB POJIŠŤOVNĚ

## 7.1 Vzdělávání obchodní sítě

Vzdělávání zaměstnanců obchodní sítě se metodicky dělí do několika kategorií, a to na:<sup>40</sup>

- vzdělávání interní obchodní sítě,
- vzdělávání zaměstnanců obchodní služby divize obchodní,
- vzdělávání interních lektorů pro obchodní službu,
- vzdělávání zaměstnanců odboru přímého obchodu a služeb,
- vzdělávání zaměřené na dosažení odborné způsobilosti na úrovni základního kvalifikačního stupně odborné způsobilosti podle zákona č. 38/2004 Sb. o pojišťovacích zprostředkovatelích a samostatných likvidátorech pojistných událostí,
- vzdělávání externích smluvních partnerů.

V ČSOB Pojišťovně probíhá v rámci vzdělávání obchodní služby několik stupňů školení. Prvním druhem jsou systémová školení. Ta jsou povinná a konají se s daným časovým rozsahem a patřičnou periodicitou. Systémová školení zahrnují všechna školení adaptačního procesu, opakovací kurzy dovedností nebo produktová školení v případě nutnosti aktualizací nebo změn produktů.

Dalším stupněm v hierarchii jsou tzv. rozvojová školení, u nichž je téma školení dáno analýzou potřeb vzdělávání nebo individuálním plánem rozvoje. Školení řeší aktuální nebo plánované potřeby rozvoje. Na tato školení jsou pracovníci nominováni a po schválení nominace nadřízeným orgánem je účast na nich povinná.

Retréninky jsou dalším druhem školení. Jsou to krátké tréninky pro skupinu účastníků čítající maximálně do deseti osob. Často je skupina zároveň členy stejného pracovního týmu nebo obchodní skupiny. Retrénink probíhá nejčastěji v rámci porad a řeší aktuální potřeby, opakování či prověření určitého tématu.

---

<sup>40</sup> SM 180 v3 PPV 74. *Vzdělávání obchodní služby*. Pardubice: Divize obchodní, ČSOB Pojišťovna, 2009. 14 s.

Refresh trénink je, jak už sám název vypovídá, jakýmsi opakovacím školením, při kterém dochází k prohlubování získaných znalostí a dovedností z již proběhnuvších vzdělávacích kurzů.

Konečně posledním bodem jsou vzdělávací akce, které řeší aktuální požadavky. Vycházejí z požadavků odboru vzdělávání a tréninku.<sup>41</sup>

### **7.1.1 Struktura zajištění vzdělávání**

Postup zajištění vzdělávání probíhá v několika krocích, které je třeba vykonat proto, aby vzdělávací akce proběhla tak jak má a měla co největší efekt pro školené pracovníky.

Termín vzdělávací akce je vyhlášen nejpozději šest týdnů před zahájením akce, tak aby všichni zúčastnění měli možnost a prostor na přípravu a přesunutí svých povinností na jiný termín. Vyhlášení termínu provází zaslání žádosti o nominace účastníků a pozvánky konkrétním pracovníkům. Vyhlášení termínu školení se nepodmiňuje zasláním údajů o obsahu a místu konání. Tyto v celku důležité informace mohou být nominovaným zaslány až nejpozději dva pracovní dny před zahájením akce. Zodpovědnost za uvedení informací má garant, který je uvedený na pozvánce.

Retail Account Manažer – neboli manažer zodpovědný za školení pracovníků – seznamuje nominované účastníky s termínem vzdělávací akce, předává pozvánky a stanoví termín pro doručení podepsaných dohod zpět na region, který akci zajišťuje. V ČSOB Pojišťovně Pardubice je tímto manažerem slečna Alice Tomanová, s kterou bude následně provedeno interview. RAM<sup>42</sup> je zároveň zodpovědný za vyhlášení termínů všech vzdělávacích aktivit, které se pořádají v konkrétním regionu. Každý region má svého RAMa. Odbor vzdělávání a tréninku vyhláší termíny systémových a rozvojových školení, které se pořádají centrálně. Dojde-li k přečerpání rozpočtu na vzdělávání, musí být dodatečná finanční částka schválena ředitelem odboru vzdělávání a tréninku. Termíny, které jsou zajištěny externí vzdělávací agenturou, jsou domlouvány na regionech s pověřenými zástupci a konzultantem z odboru vzdělávání a tréninku.

---

<sup>41</sup> SM 180 v3 PPV 74. *Vzdělávání obchodní služby*. Pardubice: Divize obchodní, ČSOB Pojišťovna, 2009. 14 s.

<sup>42</sup> Retail Account Manažer

Organizační zajištění vzdělávacích kurzů na základě specifikovaných požadavků vzdělávání pracovních pozic provádí odbor vzdělávání a tréninku. RAM zajišťuje vzdělávání v oblasti retailové klientely. Součástí pozvánky jsou obsahové náplně vzdělávacího kurzu a konkrétní podmínky účasti na školení.

Nominaci účastníků školení má za úkol vždy příslušný RAM a musí být následně schválena regionálním ředitelem. Školení či jiná vzdělávací akce se uskuteční, pokud minimální počet nominovaných osob je při interním školení osm a při externím školení dvanáct osob. Jestliže je překročen limit patnácti osob na kurz, může být vyhlášen další jiný termín, aby byla dodržena vyváženost účastněných osob při školeních.

Kompetentní osoba z odboru vzdělávání a tréninku zasílá pozvánky na vzdělávací akce na region přímo do rukou RAMa. Ten je pak přímo distribuuje zainteresovaným, nominovaným osobám tak, aby nominovaný účastník byl informován nejpozději 4 týdny před začátkem vzdělávací akce. Jeden výtisk pozvánky si účastník akce ponechává a druhý výtisk je vrácen zpět do rukou RAMa. Na základě podepsané pozvánky může RAM potvrdit účast osob na kurzu pověřené osobě z odboru vzdělávání a tréninku. Tato osoba podepsané pozvánky převezme a archivuje je po dobu, než je vzdělávací akce vyfakturována.

Účast na vzdělávací akci je povinností pro každého z nominovaných. Omluvu ze školení si vyřizuje účastník sám. Omlouvá se garantovi kurzu, jehož kontaktní údaje jsou součástí pozvánky. Účastník kurzu se registruje podpisem v prezenční listině. Neúčast na kurzu se omlouvá pouze v případě nemoci nebo vážných rodinných důvodů.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> SM 180 v3 PPV 74. *Vzdělávání obchodní služby*. Pardubice: Divize obchodní, ČSOB Pojišťovna, 2009. 14 s.



### 7.1.2 Kompetence jednotlivých odborných útvarů

Odbor vzdělávání a tréninku (OVT) zajišťuje centrální školení adaptačního plánu. Zároveň provádí analýzu potřeb vzdělávání RAM a FAM<sup>44</sup> (manažer pro firemní klientelu) a metodické vedení jejich lektorské činnosti. V případě potřeby jim i při akcích pomáhá. OVT je i prostředníkem při vznášení požadavků na školení. Schvaluje uskutečňování vzdělávacích akcí, které jsou hrazeny z rozpočtu vzdělávání obchodních skupin.

RAM garantuje a je zodpovědný za školení v prvních třech měsících činnosti nového zaměstnance obchodní sítě. Zaměřuje se především na školení teoretických znalostí produktů, prodejních dovedností. Školí a metodicky podporují manažery obchodních skupin, generální reprezentanty pojišťovny. Provádí analýzu jejich potřeb vzdělávání a kontroluje jejich činnost. V případě potřeby, ovšem pouze se schválením regionálního ředitele, individuálně pomáhají se vzděláváním obchodní sítě. S dotazy na zajištění vzdělávání se obrací na pracovníka odboru vzdělávání a tréninku.

FAM, čili Fim Account Manažer, zajišťuje a garantuje vzdělávání a podporu obchodníků v oblasti pojištění živnostníků a firem. Otevírají obchodní příležitosti, koučují obchodníky v tomto segmentu trhu.

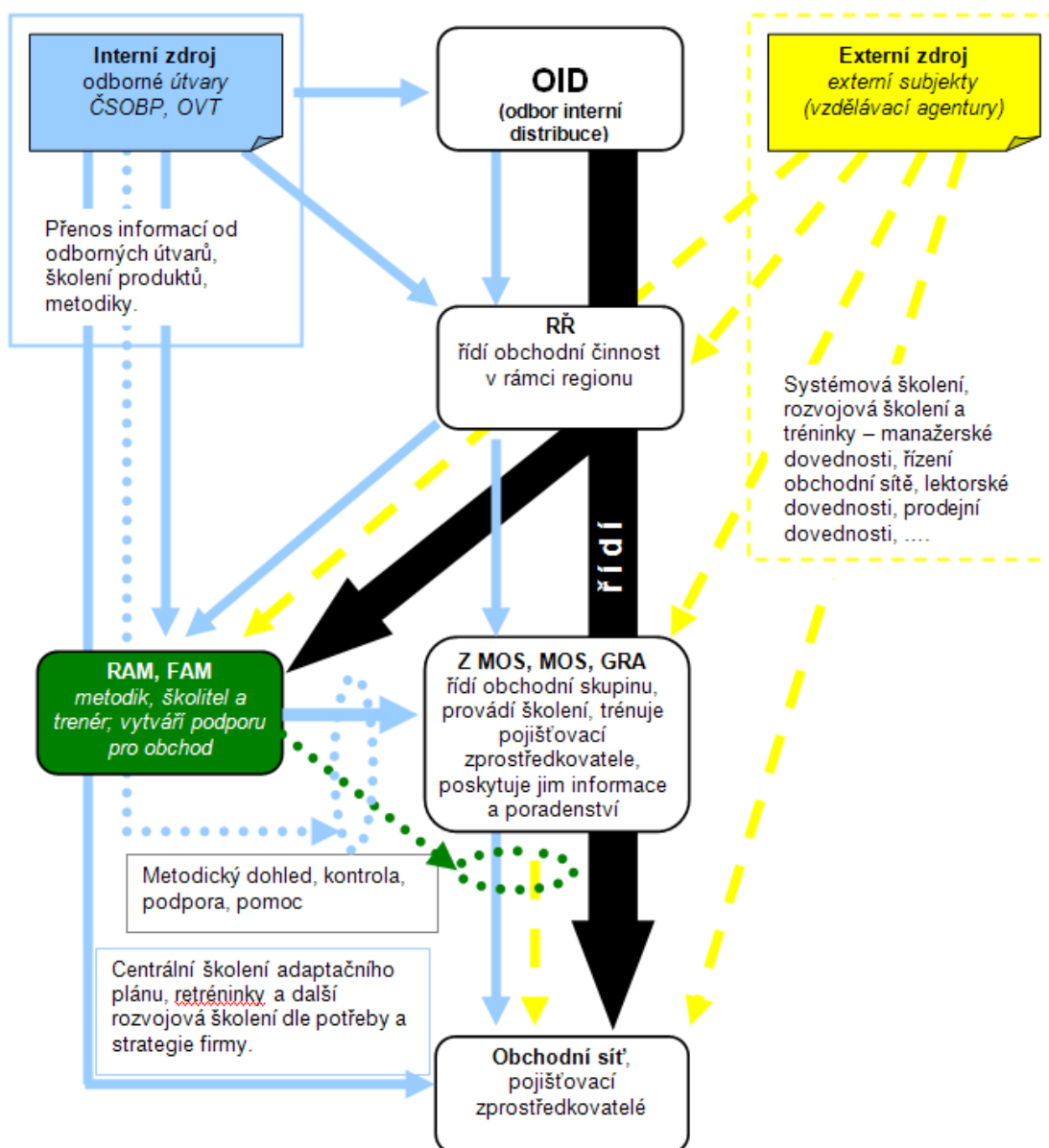
Manažer obchodní skupiny řídí obchodní skupinu. Zajišťuje praktická školení a trénink zprostředkovatelů. Garantují znalost produktů a základů prodejních dovedností, zajišťují odborný rozvoj obchodníků. Poskytují informace a odbornou podporu. V případě potřeby pomoci se obrací na RAM nebo FAM.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> Firm Account Manažer

<sup>45</sup> SM 180 v3 PPV 74. *Vzdělávání obchodní služby*. Pardubice: Divize obchodní, ČSOB Pojišťovna, 2009. 14 s.

**Obr. 6: Schéma kompetencí ve vzdělávání obchodní sítě**



Zdroj: Směrnice č. 180 ČSOB Pojišťovny (2009)

### 7.1.3 Programy vzdělávání

Prvními v řadě, pro které jsou vzdělávací programy určeny, jsou pojišťovací agenti. V průběhu prvních třech měsíců jsou zapracovávaní do chodu činností odpovědnými osobami na regionu. Od čtvrtého měsíce absolvuje nový pojišťovací agent centrální školení. Systémová školení podstupuje pracovník vždy až po určitém časovém období a to většinou dvouletém, školení je povinné. Pokud není konkrétní pracovník pro potřeby pojišťovny perspektivní, je ze systémového školení vyčleněn a stabilizován na úrovni, které dosáhl v průběhu pracovní činnosti. Absolvuje tak pak pouze základní školení a retraininky. Jestliže nastane změna, může být pracovník vrácen

do systému nebo naopak vyloučen z dalšího vzdělávání jako neperspektivní. V průběhu své práce pro pojišťovnu je agent dále proškolen na rozvojových školeních, retrainincích a refreshových kurzech doplňujícího vzdělávání.

Manažer obchodní sítě podstupuje v prvních třech měsících po nástupu stejným zaškolením jako nový pojišťovací agent. Dále musí absolvovat sérii čtyř dvoudenních kurzů, které zajistí externí agentura. Účast je povinná. Pokud kurzy úspěšně absolvuje, jsou schváleny dva dny individuální konzultace u externí vzdělávací firmy za jeden rok. Kurzy jsou orientovány na problematiku vedení a tvorby týmu. Konzultace navrhuje ředitel regionu a má za ně přímou zodpovědnost.

Přepážkový pracovník má stejný systém vzdělávání jako již zmíněný pojišťovací agent. V případě potřeby připraví odbor vzdělávání a tréninku speciální kurz prodejních dovedností pro přepážkové pracovníky. Na další rozvojová školení jsou na doporučení RAM pracovníci přepážek zváni v předem stanovených termínech.

RAM a FAM absolvují stejný systém vzdělávání jako manažeři obchodní sítě. Mezi vzdělávací akce patří pravidelné porady RAM a FAM, které jsou povinné, a organizuje je odbor interní distribuce. Účast na poradách je povinná.

Account Manažer může pracovat pro odbor interní distribuce nebo externí distribuce. Odbor vzdělávání a tréninku organizuje školení v oblasti prodejní a lektorských dovedností, komunikačních dovedností. Produktová školení jsou lektorsky organizována odbornými útvary divize životního a neživotního pojištění vždy na základě požadavků příslušných odborných útvarů.<sup>46</sup>

## **7.2 Pravidla vzdělávání**

Hospodářem rozpočtu pro vzdělávání je pouze odbor lidských zdrojů, který rozhoduje o oprávněnosti všech vzdělávacích akcí, jako jsou jazykové kurzy, školení, semináře atd. Hlavní důraz při stanovování vzdělávacích akcí je kladen na kvalifikační předpoklady, rozvoj kompetencí a délku pracovního poměru zaměstnance, který je vyslán na vzdělávací akci. Všechny akce zaměřené na vzdělávání musí projít schvalovacím procesem. Výjimku tvoří pouze interní vzdělávací akce. Tím, kdo tyto

---

<sup>46</sup> SM 180 v3 PPV 74. *Vzdělávání obchodní služby*. Pardubice: Divize obchodní, ČSOB Pojišťovna, 2009. 14 s.

akce schvaluje a posvěcuje, je odbor lidských zdrojů. Odbor schvaluje tzv. Žádost o objednání kurzu (viz. příloha 4). Plán vzdělávacích akcí vytváří a schvaluje odbor lidských zdrojů. Přímý nadřízený má povinnost schválit účast zaměstnance na odborných vzdělávacích akcích. Odbor lidských zdrojů vede zároveň evidenci již proběhnuvších vzdělávacích akcí v písemné i elektronické podobě a zaznamenává seznam účastníků a vynaložené prostředky na konkrétní akce.<sup>47</sup>

### **7.2.1 Interní vzdělávací akce**

To jsou takové akce, při nichž se využívá interních lektorů či školitelů a jsou pořádány odborným útvarem pojišťovny. Vzhledem k přípravě plánu vzdělávání a případného organizačního zajištění, musí být nejméně čtrnáct dní dopředu informován odbor lidských zdrojů o termínech interních vzdělávacích akcí. Pokud vzniknou při akci nějaké vedlejší náklady, jež budou hrazeny z rozpočtu na vzdělávání, schválí je odbor lidských zdrojů taktéž pomocí Žádosti o objednání kurzu. Odbor je také oprávněn k účasti na vzdělávacích akcích.<sup>48</sup>

### **7.2.2 Externí vzdělávací akce**

Tyto akce představují aktivní účast zaměstnance na otevřených školeních, které jsou zajišťovány externí agenturou. Zaměstnanci se opět hlásí do kurzů pomocí Žádosti o objednání kurzu. Vedoucí zaměstnanec doporučuje žádost o účasti na kurzu. Odbor lidských zdrojů zvažuje zajištění uzavřeného kurzu, pokud se sejde velké množství nakumulovaných požadavků na účast ve stejném kurzu. Po schválení žádosti odbor lidských zdrojů zcela zajistí požadované školení a o této skutečnosti informuje přihlášené zaměstnance.<sup>49</sup>

---

<sup>47</sup> SM 121 v5 PPV 74. *Pravidla a principy vzdělávání zaměstnanců*. Pardubice: Generální ředitel, ČSOB Pojišťovna, 2010. 18 s.

<sup>48</sup> SM 121 v5 PPV 74. *Pravidla a principy vzdělávání zaměstnanců*. Pardubice: Generální ředitel, ČSOB Pojišťovna, 2010. 18 s.

<sup>49</sup> SM 121 v5 PPV 74. *Pravidla a principy vzdělávání zaměstnanců*. Pardubice: Generální ředitel, ČSOB Pojišťovna, 2010. 18 s.

### 7.2.3 Jazykové vzdělávání

Zodpovědnost za jazykové vzdělávání zaměstnanců přebírá odbor lidských zdrojů. Dohlíží na účelné využívání prostředků na vzdělávání účastníků. Toto vzdělávání se podřizuje Společnému evropskému referenčnímu rámci v kompetenci Rady Evropy, což složí jako mezinárodně porovnatelné měřítko jazykové úrovně.

Zaměstnanec může od zaměstnavatele dostat příspěvek na jazykové vzdělávání či zaměstnavatel uhradí celé kurzovné zaměstnanci. Zaměstnanec však musí splňovat určitá kritéria. Těmi jsou:<sup>50</sup>

- zaměstnanec pracuje na pozici, která vyžaduje znalost cizího jazyka nebo v rámci rotace a kariérového růstu bude do dvou let na takovou pozici zařazen,
- zaměstnanec je v ČSOB Pojišťovně zaměstnán déle než jeden rok,
- zaměstnanec není na jazykové úrovni začátečník,
- pokud se zaměstnanec v minulosti účastnil jazykové výuky, musel ji úspěšně ukončit,
- výjimku z těchto požadavků může schválit pouze ředitel odboru lidských zdrojů.

Zaměstnanci, kteří splňují výše uvedená kritéria, jsou pomocí svého nadřízeného nominováni do výuky. Nominaci musí doprovázet odůvodnění a požadovaný cíl úrovně jazykových znalostí. Ředitelé odborů a divizí mohou nominovat sami sebe. Individuální výuku schvaluje generální ředitel. Schválené nominace platí jeden rok. V jazykové výuce se měří znalosti A1, A2, B1, B2, B1+, B2+, C1 a C2. Ve výuce se vždy očekává pokrok mezi úrovněmi za jeden školní rok. Při výuce, u které se udržuje aktuální úroveň, je hodinová dotace v podobě jedné hodiny (60 minut) týdně. Výuka může probíhat individuálně či ve skupinách. Zaměstnanci, kteří si prohlubují úroveň znalostí, podstupují výuku dvakrát týdně 60 minut, případně 90 minut při účasti minimálně tří zaměstnanců ve skupině. Znalosti zaměstnanců v průběhu prohlubujícího vědomostního kurzu jsou průběžně testovány.

---

<sup>50</sup> SM 121 v5 PPV 74. *Pravidla a principy vzdělávání zaměstnanců*. Pardubice: Generální ředitel, ČSOB Pojišťovna, 2010. 18 s.

#### **7.2.4 Studium**

Podle směrnice pojišťovny číslo 121 se zaměstnancům povoluje pouze studium, jež je zaměřeno na prohlubování či získávání znalostí, které jim je potřebné pro výkon dané pracovní pozice. V jiném případě může být studium součástí kvalifikačních předpokladů nebo součástí individuálního kariérového plánu.

Minimálně jeden rok musí být stálým zaměstnancem pojišťovny ten, kdo si chce prohlubovat svoji kvalifikaci. V případě získávání nebo zvyšování kvalifikace musí být takový člověk zaměstnancem minimálně po dobu dvou let. Pouze generální ředitel může povolit nebo schválit výjimky, které se týkají studia zaměstnanců. Studium musí také potvrdit odbor lidských zdrojů v případě, že je studium naplánováno na další rok. Tento souhlas je nutný hlavně pro vytvoření rezervy v rozpočtu vzdělávání. Svolení musí být dáno nejpozději do 30. června před schvalováním rozpočtu.<sup>51</sup> Bez předběžného povolení studia nemůže zaměstnanec po pojišťovně žádat jakékoliv úlevy či finanční náhrady s ohledem na studium.

#### **7.2.5 Prohlubování kvalifikace**

Pod tímto pojmem se skrývá obnovování, udržování či doplňování kvalifikace pomocí školení nebo studia. Pojišťovna jako zaměstnavatel může zaměstnancům nařídit prohlubování kvalifikace jako součást výkonu jejich práce.

Odbor lidských zdrojů je povinen sepsat se zaměstnanci dohodu o setrvání v pracovním poměru po ukončení prohloubení kvalifikace v případě, že náklady překročí výši 75 000 Kč. Přihlíží se i na dobu prohlubování kvalifikace. Zároveň se mezi pojišťovnou a zaměstnancem uzavírá tzv. Dohoda o prohloubení kvalifikace (viz. příloha 5)

---

<sup>51</sup> SM 121 v5 PPV 74. *Pravidla a principy vzdělávání zaměstnanců*. Pardubice: Generální ředitel, ČSOB Pojišťovna, 2010. 18 s.

**Tab. 5: Délka pracovního poměru s ohledem na prohloubení kvalifikace**

Náklady na kvalifikaci	Setrvání v pracovním poměru
75 000 Kč – 140 000 Kč	2 roky
141 000 Kč – 180 000 Kč	3 roky
181 000 Kč – 200 000 Kč	4 roky
200 000 Kč a více	5 let

Zdroj: Směrnice ČSOB Pojišťovny č. 121 (2010)

Zaměstnavatel, tedy pojišťovna, hradí kurzovné nebo aspoň jeho větší část. Pouze pokud nebylo prohlubování kvalifikace nařízeno zaměstnavatelem, lze uplatnit spoluúčasť zaměstnance při úhradě kurzu. Pojišťovna dále hradí zaměstnancům cestovní doklady a studijní volno jako součást náplně práce.

### 7.2.6 Získávání kvalifikace

Zahrnuje formy školení, studia, vzdělávání i jiné způsoby přípravy k dosažení vyššího vzdělání. Nadřízený vedoucí pracovník určuje, do jaké výše se zaměstnanec spolupodílí na úhradě nákladů spojených se získáváním kvalifikace. Odbor lidských zdrojů navrhuje výši poskytnutých pracovních úlev. Pojišťovna může nabídnout zaměstnanci pracovní úlevy formou studijního volna. Při získávání kvalifikace zaměstnavatel neposkytuje náklady na dopravu, stravování a ubytování. Odbor lidských zdrojů taktéž sepíše se zaměstnancem kvalifikační dohodu o setrvání v pracovním poměru po ukončení studia. Doba setrvání přímo souvisí s vynaloženými náklady pojišťovny na získávání kvalifikace. Formulář k získávání kvalifikace je k nalezení v příloze 6.<sup>52</sup>

<sup>52</sup> SM 121 v5 PPV 74. *Pravidla a principy vzdělávání zaměstnanců*. Pardubice: Generální ředitel, ČSOB Pojišťovna, 2010. 18 s.

**Tab. 6: Délka pracovního poměru s ohledem na získávání kvalifikace**

Náklady na studium	Setrvání v pracovním poměru
<b>0 Kč – 50 000 Kč</b>	2 roky
<b>51 000 Kč – 100 000 Kč</b>	3 roky
<b>101 000 Kč – 150 000 Kč</b>	4 roky
<b>150 000 Kč a více</b>	5 let

Zdroj: Směrnice ČSOB Pojišťovny č. 121 (2010)

### 7.3 Koncepce provedených interview

Pro účely diplomové práce byla provedena dvě interview s pracovníky ČSOB Pojišťovny. Hlavním smyslem realizace interview bylo zjištění struktury a organizace rozvoje a vzdělávání pracovníků v pojišťovně.

První interview bylo provedeno s Retail Account Manažerem, slečnou Alicí Tomanovou, která má v rámci pojišťovny na starosti rozvoj a vzdělávání obchodní sítě. Cílem bylo zjistit, jakou formou probíhá vzdělávání pracovníků obchodní sítě, co obsahuje celý proces vzdělávání a jaký je průběh realizovaných vzdělávacích akcí. Celé interview je k nalezení v příloze 1.

Kromě Retail Account Manažera jsem provedl interview i se zástupcem odboru lidských zdrojů, s konzultantem pro vzdělávání panem Milanem Zozulákem. Náplní tohoto rozhovoru bylo zjištění celkové organizace vzdělávání, náročnosti vzdělávacích kurzů, ale i rozpočtu pro vzdělávání pracovníků pojišťovny. V příloze 2 je uvedeno celé interview s konzultantem pro vzdělávání.



## **7.4 SWOT analýza vzdělávání a rozvoje pracovníků obchodní sítě**

Pro lepší identifikaci vzdělávání a rozvoje pracovníků pojišťovny jsem provedl SWOT analýzu vzdělávání v ČSOB Pojišťovně. Analýza v projekční části slouží k návrhům zlepšení, které mohou být pojišťovnou brány v potaz při sestavování nové koncepce vzdělávání pracovníků a realizaci nových vzdělávacích a rozvojových kurzů pro pracovníky pojišťovny.

Tak jako každý jiný ekonomický subjekt, i ČSOB Pojišťovna se snaží dosáhnout strategického úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb, a to i v oblasti vzdělávání a rozvoje. V tabulce jsou uvedeny veškeré faktory mající na SWOT analýzu vliv.

Sběr dat pro SWOT analýzu byl uskutečněn na základě zkoumání interních dokumentů a neformálními rozhovory s pracovníky pojišťovny.

**Tab. 7: SWOT analýza rozvoje a vzdělávání pracovníků obchodní sítě v ČSOB Pojišťovně**

<p><b>Silné stránky:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zázemí mezinárodní společnosti KBC,</li> <li>• ekonomicky silná společnost,</li> <li>• zaměstnanecy atraktivní povolání,</li> <li>• každoroční vzdělávání pracovníků,</li> <li>• možný kariérní postup,</li> <li>• kvalitní platové ohodnocení,</li> <li>• možnost rozvíjet se dále v oboru pojišťovnictví, finančnictví, bankovníctví,</li> <li>• bezplatné jazykové vzdělávání,</li> <li>• komplexnost vzdělávacích akcí (produktová školení a trénink obchodních dovedností),</li> <li>• časová návaznost školení – plán zapracování.</li> </ul>	<p><b>Slabé stránky:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vysoká fluktuace pracovníků obchodní sítě,</li> <li>• nulový přínos vynaložených prostředků, času a úsilí na vyškolení pracovníků, kteří se rozhodnou nepracovat pro pojišťovnu,</li> <li>• kariérní růst je přímo závislý na výkonnosti a rostoucí produkci pracovníka,</li> <li>• nastavení systému adaptace nových pracovníků do pojišťovny,</li> <li>• motivování nových pracovníků pro práci na vysoce konkurenčním trhu,</li> <li>• méně intenzivní spolupráce se stávajícími pracovníky obchodní sítě.</li> </ul>
<p><b>Příležitosti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• využití potenciálu interních lektorů,</li> <li>• minimalizace nákladů spojených s organizací vzdělávacích akcí externí agenturou,</li> <li>• možnost využívání outdoorových kurzů v rámci rozvoje pracovníků,</li> <li>• čerpání dotační programů zaměřených na vzdělávání pracovníků,</li> <li>• výchova vlastních odborníků na konkrétní problematiku pomocí interního vzdělávacího a rozvojového systému,</li> <li>• rozvoj a stabilizace systému vzdělávání a rozvoje – adaptační program.</li> </ul>	<p><b>Ohrožení:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• konkurence ostatních pojišťovacích organizací,</li> <li>• přetahování tzv. hotových pracovníků ostatními finančními institucemi,</li> <li>• přerozdělení prostředků v celkovém rozpočtu pojišťovny v neprospěch vzdělávání a rozvoje pracovníků,</li> <li>• nedostatečná kvalita a kvalifikace lektorů zajišťujících vzdělávání pracovníků,</li> <li>• špatný výběr externí agentury zajišťující vybranou vzdělávací akci,</li> <li>• nesystematičnost ve využívání různých externích vzdělávacích agentur.</li> </ul>

Zdroj: Plšek (2011)

# 8. PROJEKT NÁVRHU ZMĚN FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ A SESTAVENÍ OUTDOOROVÉHO KURZU

V projekční části je vyhodnocena analýza SWOT rozvoje a vzdělávání pracovníků. Poté je v návaznosti na SWOT analýzu vyhodnocen současný systém vzdělávání ČSOB Pojišťovny na základě dvou provedených interview. Stěžejní bod této části pak představuje sestavení outdoorového kurzu. Tento kurz pak může být zapracován do nového systému vzdělávání a rozvoje pracovníků. S tím souvisí i vypracování nabídky agentur, které mohou navržený kurz realizovat.

## 8.1 Práce s výsledky SWOT analýzy

Projekt návrhu změn ve firemním vzdělávání vychází nejprve z vyhodnocení výsledků provedené SWOT analýzy, která je uvedena v kapitole 7.4 analytické části práce. Pro každý bod analýzy jsou navržena opatření. Ty pak mají za cíl vylepšit a ukázat nové cesty v oblasti firemního vzdělávání.

### Opatření pro udržení silných stránek:

- a) prohlubovat spojení a spolupráci s ostatními finančními institucemi v rámci KBC Group a jejich pracovníky a s tím spojené předávání zkušeností,
- b) podporovat ekonomicky silné zázemí společnosti pomocí dosahování uspokojivých hospodářských výsledků a spolehlivým dosahováním cílů v předem schválených plánech plnění,
- c) silná a viditelná propagace ČSOB Pojišťovny na trhu práce,
- d) nastínění a následné upřesnění harmonogramu kariérního postupu nováčků v pracovních pozicích a zájemcům o práci ve společnosti,
- e) stoupající křivka platového ohodnocení, které dále motivuje pracovníky pro odvádění lepších pracovních výkonů,
- f) pomocí školení a vzdělávacích akcí nabití dovedností a odborných vědomostí, které mohou pracovníci uplatnit v praxi na finančním a pojišťovacím trhu,

- g) získávání či zvyšování jazykové úrovně na náklady pojišťovny,
- h) pokračovat v nastoleném aktuálním trendu vzdělávání, kdy je pracovník školen ve všech směrech pojišťovnictví,
- i) zachovat a klást důraz na tematické navazování školení, které tak poskytují celistvost předaných a naučených informací podle předem schváleného plánu.

#### **Opatření pro převedení slabých stránek mezi silné:**

- a) zmírnit vysokou úmrtnost nově příchozích osob, která je v současné době 40:60 v neprospěch osob, jež v pojišťovně zůstávají pracovat, například pomocí hmotného motivačního programu od společnosti Hewlett Packard, se kterou má ČSOB Pojišťovna uzavřený smluvní vztah,
- b) smluvně zavázat nováčky v pracovních pozicích ke vzájemné spolupráci po dobu minimálně jednoho roku, tak aby nedocházelo k plýtvání vynaložených prostředků na školení,
- c) finanční a hmotná motivace pracovníků v případě rostoucí produkce ve prospěch pojišťovny,
- d) stanovit jasný a transparentní systém začleňování nových pracovníků do pojišťovny, například určením kvóty úbytku osob, které nejsou typologicky vhodné pro práci v pojišťovně,
- e) ukázat lidem všechny výhody práce v pojišťovně a možnosti, jak se lze na pojišťovacím trhu realizovat,
- f) prohloubení spolupráce se stávajícími pracovníky pomocí outdoorových kurzů.

#### **Využití potenciálních příležitostí pro potřeby vzdělávání a rozvoje pracovníků:**

- a) více využívat schopností a dovedností interních lektorů v zaměstnaneckém poměru, kteří tak mohou naplno rozvinout a ukázat svůj potenciál,
- b) méně využívat služeb externích vzdělávacích agentur při organizaci a realizaci školení, nahradit je z vlastních zdrojů a tím ušetřit nemalé finanční prostředky z rozpočtu, ty pak mohou být investovány do každoročních outdoorových kurzů,

- c) zapojit do systému vzdělávání a rozvoje pracovníků outdoorové kurzy a přistoupit na tzv. školu hrou, možnost použití i jako motivačního prvku či překonávání vlastních překážek,
- d) využívat dotace a dotační programy k realizaci školení a vzdělávacích akcí,
- e) vychovávat si vlastní odborníky na konkrétní oblasti pojišťovnictví či finančnictví pomocí kvalitního vlastního interního vzdělávání,
- f) dále rozvíjet a podporovat systém vzdělávání rozvoje pomocí outdoorů.

### **Eliminace možného ohrožení vzdělávacího a rozvojového systému:**

- a) zdůrazňovat výhody práce v ČSOB Pojišťovně oproti ostatním pojišťovacím ústavům, například pomocí zaměstnaneckých benefitů v podobě finančních úlev z pojišťovacích produktů,
- b) smluvně chránit své odborníky, aby nedocházelo k přetahování kvalitních pracovníků konkurencí,
- c) každoročně obhajovat u vedení společnosti potřebu firemního vzdělávání a dosáhnout tak většího objemu prostředků pro odbor lidských zdrojů z celkového rozpočtu pojišťovny,
- d) pravidelně prezkušovat a testovat lektory vzdělávání, dbát na jejich odbornost a fundovanost při výběru a vyhnout se tak špatné a nekvalitní výuce při školících akcích,
- e) v případě výběru externí vzdělávací agentury pro organizaci a realizace vzdělávací akce, sázet pouze na prověřené agentury s dobrou pověstí, o kterých je obecně známo, že zaměstnávají pracovité lektory s vysokým stupněm odbornosti,
- f) dbát na systematičnost vzdělávacích akcí, neškolit jednu věc dvakrát během krátké doby, postupovat podle plánu školení v na sebe navazujících krocích.

## 8.2 Výsledky z interview s manažerem pro firemní vzdělávání

Jednou ze stěžejních částí při sběru dat o firemním vzdělávání je rozhovor provedený s manažerem pro firemní vzdělávání. Celé interview v autentické nezměněné podobě je uvedeno v příloze 1.

Z rozhovoru se zástupcem ČSOB Pojišťovny lze vyvodit závěry a poznatky, které jsou shrnuty v následujících bodech:

- Dotazovaná osoba je zaměstnána v ČSOB Pojišťovně více než deset let, z toho lze usoudit, že je to osoba fundovaná a kompetentní k předávání informací o organizaci. Již šestým rokem se tento člověk zabývá vzděláváním pracovníků v oblasti retail, tedy oblasti orientované na potenciální a současné klienty pojišťovny z řad fyzických osob.
- Součástí pracovní náplně pozice Retail Account Manažera je podpora vzdělávání obchodní sítě, vedení a monitoring adaptačních programů pro pojistné zprostředkovatele, organizačně zajišťuje také rozvojové programy v oblasti retail. Podpora řízení vzdělávacích kampaní retail, přenos informací o produktech nebo mimo produktových informací, poznatků a zkušeností do a z obchodní sítě je další z činností Retail Account Manažera. Dále se ve stručnosti osoba v této pracovní pozici zabývá supervizí obchodních jednání, kontrolou produktových znalostí, podpoře při rozvíjení prodejních dovedností, podpoře prodeje produktů v oblasti retail. Podílí se na plánování a hodnocení výsledků, motivaci a marketingové podpoře. Činnost zahrnuje i koučování manažerů obchodní sítě, prevenci a řešení chybovosti pojistných smluv, poradenskou činnost pro obchodní síť a v neposlední řadě také organizaci vzdělávacích a rozvojových akcí.
- Časová frekvence školení a vzdělávacích akcí se samozřejmě různí. Jistotou však je školení nově příchozích pracovníků každou pracovní středu v měsíci a třikrát do roka doprovází školení všech pracovníků obchodní sítě. Existují i školení tzv. variabilní, které se konají pouze v případech změn v pojišťovacích produktech.
- Při vzdělávacích akcích pro nováčky se učí a školí především produkty pojišťovny, prodejní dovednosti, psychologie prodeje, time management, komunikační dovednosti a odborné informace jako je správa či likvidace pojištění.

- U stávajících pracovníků je při školeních kladen důraz na opakování a prohlubování prodejních dovedností, na modelová vyjednávání s náročnými klienty a korporátní klientelou. Samozřejmě jsou pracovníci proškolení v případě změn v produktech.
- Vzdělávací akce, které zajišťuje Retail Account Manažer se dají rozdělit na dva směry:
  - a) tvrdá školení – produkty a technická data,
  - b) měkká školení – prodejní dovednosti a poradenské techniky.
- Časová náročnost takovýchto akcí je od jednoho do pěti dnů.
- U měkkých vzdělávacích akcí čítá průměrná skupina dvanáct osob, naproti tomu u tvrdých školení je velikost skupiny kolem padesáti pracovníků – tyto akce jsou pojaty formou přednášky.
- V drtivé většině vzdělávacích akcí je přítomen pouze jeden lektor, Retail Account Manažer, u náročnějších převážně tréninkových akcí skupinu vedou dva až tři lektoři, kterým se jinak říká trenéři.
- V průběhu školení a vzdělávacích akcí podstupují pracovníci průběžné kontrolní testy, které se týkají obsahu školení. Buď to jsou testy produktové, odborné způsobilosti nebo tzv. hraní rolí. Zde se pracovník snaží předvést například obsluhu klienta.
- Náklady na organizaci akce začínají u zajištění prostor, kde se akce bude odehrávat. Pro akce interního charakteru si pojišťovna vystačí s vlastním zázemím budovy a využije své školící salonky. Náklady jsou tedy pouze za občerstvení, pomůcky a studijní materiály a zajištění videoprojektoru. Do interních školení se zahrnuje i plat Retail Account Manažera. Externí agentury provádějí školení na klíč ve finančním rozmezí od dvaceti do šedesáti tisíc korun. Vždy záleží na velikosti akce.
- Pracovníci jsou o školení informováni třemi způsoby:
  - a) e-mailovými pozvánkami,
  - b) osobně,
  - c) přes svého manažera obchodní skupiny.
- V rámci těchto pozvánek jsou dány přesné instrukce a informace o charakteru školící akce.

- Výsledek vzdělávacích akcí není patrný ihned, protože jde většinou o dovednostní tréninky. Výsledkem jsou spíše abstraktní věci, jako je změna chování, jednání či zpřesnění pracovních postupů. Patrný může být nárůst produkce pojišťovacího zprostředkovatele. Toto ale ne vždy musí být cílem vzdělávacích akcí.
- Jako motivační prvky využívá pojišťovna především finanční nástroje. Jsou to finanční prémie, ale občas se vyskytuje i účast na zahraničních stážích jako motivace. Jiným zdrojem motivačních faktorů mohou být relaxační wellness pobyty. Každý rok v prosinci se pravidelně na konferenci vyhlásují nejlepší pojišťovací zprostředkovatelé, kteří jsou hmotně a hodnotně odměněni.
- Při svých vzdělávacích akcích využívá Retail Account Manažer jako motivační prvky především finanční nástroje a věcné dary.
- Organizované stmelovací akce zatím ČSOB Pojišťovna pro pojišťovací zprostředkovatele nepoužívá, i když se uvažuje o outdoorových teambuildingových akcích.
- Výdaje na teambuildingové akce jsou tedy zatím nulové.
- Pokud se pracovník opakovaně neúčastní vzdělávacích akcí, jsou mu uděleny sankce v podobě snížení kategorie v hierarchii obchodníka pojišťovny a následně sníženy provize z uzavřených obchodů. Při hrubém porušení svých pracovních povinností je přikročeno k ukončení spolupráce s pracovníkem.
- Účastník každé vzdělávací akce podepisuje před jejím zahájením dohodu o své účasti na kurzech. Omluven může být pouze v případě nemoci či závažných rodinných důvodů, které pracovník náležitě prokáže svému nadřízenému. Konkrétní penalizace za přestupky v pracovním řádu si dále řeší manažer obchodní skupiny individuálně se svým podřízeným.



### 8.3 Výsledky z interview s konzultantem odboru lidských zdrojů

K dosažení kompletního množství informací pro projektovou část diplomové práce jsem provedl i druhé interview, tentokrát s konzultantem odboru lidských zdrojů. Celý rozhovor je uveden na konci práce v přílohách s označením číslo 2.

V níže uvedených odstavcích jsou uvedeny všechny závěry a fakta vyplývající z interview.

- Náplní práce na pozici konzultanta odboru lidských zdrojů je kompletní zajišťování agendy vzdělávání zaměstnanců a zdravotních zaměstnaneckých prohlídek.
- Konzultant odboru lidských zdrojů přijímá od zaměstnanců pojišťovny požadavky na vzdělávací akce a zajišťuje schvalovací proces. Zároveň musí objednat vhodné dodavatele, objednat konkrétní školení či akci a zajistit případné stravování a ubytování, pokud se jedná o akci konanou mimo prostory ČSOB Pojišťovny. Po skončení kurzu vede různé statistiky pro potřeby managementu a likviduje faktury. Důležitou součástí práce je správa rozpočtu pro odbor lidských zdrojů.
- Na veškerých kurzech pořádaných ČSOB Pojišťovnou se organizačně podílí i konzultant lidských zdrojů. Jedná se o kurzy otevřené, uzavřené, odborné, jazykové, manažerské nebo kurzy softskills a koučingu.
- Outdoorové kurzy zatím nejsou v současné době součástí vzdělávání. Pojišťovna uskutečňuje teambuildingové kurzy jinou formou. V minulých letech ovšem několik outdoorových kurzů již bylo realizováno.
- V současné době se znovu uvažuje o opětovném zařazení outdoorových kurzů do systému rozvoje a vzdělávání pracovníků.
- Objednávání vzdělávacích akcí má na starosti pouze odbor lidských zdrojů, který zajišťuje akce na základě jednotlivých požadavků. Součástí je i schvalovací proces, přes který musí projít všechny vzdělávací akce tak, aby korespondovaly se strategií pojišťovny. Organizační zajištění kurzů je pak v pravomocích jednotlivých manažerů, jako je například Retail Account Manažer.
- Velká část vzdělávacích akcí se pořádá na jeden či dva dny. Některé teambuildingové kurzy mohou být ale i vícedenní, maximálně však do pěti dnů.

Statistický údaj ČSOB Pojišťovny vypovídá, že průměrná délka trvání kurzu je 1,65 dne.

- ČSOB Pojišťovna hradí veškeré výdaje spojené se vzdělávacími akcemi z vlastních zdrojů.
- Existuje však i možnost čerpání prostředků z dotačních programů. Tuto cestu ale pojišťovna nevyužívá.
- Na zajišťování a organizaci vzdělávacích akcí má hlavní podíl konzultant odboru lidských zdrojů. Spolupracuje přitom s manažery a lektory, kteří po konzultantovi odboru lidských zdrojů chtějí kurz zajistit.
- Rozpočet odboru lidských zdrojů na vzdělávání a rozvoj pracovníků je řádově deset milionů korun.
- Neexistuje žádná kvóta, která by určovala, kolik vzdělávacích akcí se může za rok provést. Jediným limitujícím faktorem je rozpočet. Pokud se stane, že byl rozpočet například už v desátém měsíci kalendářního roku překročen, znamená to, že již nemůže být provedena nějaká další vzdělávací akce.
- ČSOB Pojišťovna využívá příležitostně služeb externích agentur pro zajištění vzdělávacích akcí nebo školení.
- Odbor lidských zdrojů vybírá pro spolupráci na akcích jen takové agentury, které jsou prověřené a předchází je dobrá pověst a výborné reference.
- Drtivá většina školících akcí probíhá v prostorách pojišťovny. Na vybrané akce a aktivity bývají zajištěny salonky v hotelech či penzionech. V této souvislosti se také spolupracuje s komerčním centrem AFI Palace Pardubice, které je umístěno přímo naproti budově ČSOB Pojišťovny.
- V době finanční krize a jejím postupném odeznívání nezaznamenal odbor lidských zdrojů výraznější pokles poptávky po vzdělávacích a rozvojových akcích. Rozpočet na tyto aktivity také nebyl v průběhu předchozích let nikterak seškrtnán a snížen.
- Po ukončení vzdělávacích akcí dochází na požadavek vedení pojišťovny k vyhodnocování kurzů. Hodnotí se především jejich efektivnost pro další využívání konkrétních kurzů či školení v rámci systému vzdělávání a rozvoje pojišťovny. Hodnocení mohou být i pracovníci, kteří kurz nebo školení absolvovali, a to pomocí testů.

## 8.4 Nabídka outdoorových agentur

Nosný bod diplomové práce tvoří realizace outdoorového kurzu. Aby kurz mohl být proveden přesně podle požadavků pojišťovny, musí management ČSOB Pojišťovny učinit důležitý krok, a to vybrat vhodnou outdoorovou agenturu. Ta následně připraví kurz na klíč a vyhoví všem představám odboru lidských zdrojů ČSOB Pojišťovny.

Nabídka výběru je tvořena třemi náhodně vybranými renomovanými outdoorovými agenturami. Důležitým kritériem pro zařazení do nabídky je členství v Profesním sdružení pro zážitkové vzdělávání. Toto členství je pro pojišťovnu signálem, že následující agentury odvádějí své služby ve vysoké kvalitě a patří k tomu nejlepšímu, co trh v oblasti zážitkového vzdělávání v České republice nabízí.

Konkrétně se jedná o outdoorové agentury:

**Tab. 8: Návrh outdoorových agentur pro realizaci kurzu**

<b>OUTDOOROVÉ AGENTURY</b>
❖ <b>NEWDAY ACTIVITY MARKETING, s.r.o.</b>
❖ <b>OMT GROUP, s.r.o.</b>
❖ <b>TERN EVENT, s.r.o.</b>

Zdroj: Plšek (2011)

### 1. **NEWDAY ACTIVITY MARKETING, s.r.o.**

Agentura NEWDAY byla založena před jedenácti lety v roce 2000. Její hlavní specializací je organizování teambuildingů, firemních akcí, outdoorových programů, zábavných firemních akcí a corporate social responsibility teambuildingových aktivit. V roce 2006 se agentura stala zakládajícím členem Profesního sdružení pro zážitkové vzdělávání.

Kontaktní údaje outdoorové agentury:

NEW DAY s.r.o.

Kladenská 31

405 01 Děčín 1

+420 774 700 300

info@newday.cz

www.newday.cz

Agentura realizuje veškeré teambuildingy, outdoorové akce, firemní akce, zábavné programy přesně podle specifických požadavků klienta. Tým NEWDAY čítá 25 instruktorů, kteří mají různorodé specializace. Instruktorů v týmu doplňují také lektori, koučové a manažeři, kteří se pomocí aktivit snaží budovat zdravé mezilidské vztahy. Devizou agentury je také fakt, že dokáže programy připravit a realizovat v anglickém jazyce díky dobré jazykové vybavenosti zaměstnanců.

V rámci teambuildingových aktivit je agentura schopna připravit:

- hodinový teambuilding,
- zimní programy,
- teamspiritové programy,
- budování týmu,
- týmové soutěže,
- týmové expedice,
- corporate social responsibility týmové programy,
- městský teambuilding.

Z firemních akcí společnost realizuje:

- kreativní programy,
- krátké zábavné programy,
- programy v zahraničí,
- akce a lanová centra,
- vánoční párty,
- zimní programy,

Dalším okruhem aktivit je training a coaching:

- diagnostika,
- coaching a consulting.

Posledním v nabídce programů je corporate social responsibility. Tento koncept se zaměřuje na roviny aktivit ekonomické činnosti firmy – odmítání korupce, sociálního rozvoje – rovné příležitosti v rámci firmy, a ochrany životního prostředí – udržitelný rozvoj. Firma, která si objedná tuto formu programu, bere v úvahu nejen své interní problémy, ale i problémy celé společnosti.

## **2. OMT GROUP, s. r. o.**

Kontaktní údaje:

OMT GROUP, s. r. o.

Chmelova 466

500 03 Hradec Králové

+420 495 515 101

omt@omt.cz

www.omt.cz

Skupina OMT má již více než desetiletou praxi s realizací a přípravou teambuildingů a firemních akcí. Společnosti náleží akreditace Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy a garantuje kvalitu služeb podle normy ISO 9001. V roce 2006 se stala zakládajícím členem Profesního sdružení pro zážitkové vzdělávání. Agentura má za sebou realizaci více než 2 300 kurzů a firemních akcí. Ve své praxi již společnost pracovala s 36 000 klienty.

Uvnitř interního týmu společnosti jsou přítomni lektoři, každý s odlišnou praxí a aprobačí. Tím společnost garantuje jedinečné know-how. Samostatně může lektor vést kurz až po absolvování dvaceti kurzů pod odborným dozorem.

Pro realizaci outdoorových aktivit je připraven školený tým instruktorů, kteří doprovázejí jednotlivé týmy účastníků v průběhu celé akce. Instruktoři mají potřebná

školení v oblasti komunikace, práce ve výškách, bezpečnosti práce atd. Současně jsou schopni poskytovat primární zpětnou vazbu účastníkům. Všichni instruktoři jsou odborně vyškoleni Českým červeným křížem pro poskytování první pomoci. Garantem kurzu je vždy šéf instruktor. Tím se instruktor může stát až po absolvování třiceti kurzů.

OMT Group realizuje programy v oblasti rozvoje lidských zdrojů, outdoorových teambuildingových kurzů a eventů, jako jsou akce pro zaměstnance, akce pro obchodní partnery a kongresy.

a) HR development – rozvoj lidských zdrojů – společnost realizuje programy:

- rozvoj manažerských kompetencí,
- profesní kurzu pro nákup a logistiku,
- profesní kurzy pro metody neustálého zlepšování,
- rekvalifikační kurzy.

b) Teambuilding:

- rozvoj týmové spolupráce,
- hledání nových komunikačních kanálů,
- identifikace týmových rolí,
- diagnostické kurzy,
- teambuilding pro nově vzniklé skupiny,
- teambuilding pro poskytování zpětné vazby,
- zážitkové a expediční programy,
- relaxační kurzy,
- teamspiritové kurzy.

c) Eventy – akce pro zaměstnance:

- firemní večírky,
- plesy a společenské akce,
- firemní dny,
- sportovní dny,
- doplňkové programy,
- motivační programy pro týmy a zaměstnance,
- výjezdní zasedání,
- dárkové poukazy,
- zajištění kompletního cateringu.

d) Eventy – akce pro obchodní partnery:

- dny otevřených dveří,
- firemní zákaznické dny,
- promo akce / road show,
- kick-off meetings,
- sales promotion,
- event marketing,
- výjezdní setkání,
- doprovodné programy,
- motivační programy,
- dárkové poukazy,
- zajištění kompletního cateringu.

e) Eventy – kongresy:

- komplexní zajištění kongresů,
- komplexní zajištění konferencí,
- semináře,
- zajištění doprovodného programu,
- zajištění ubytování a dopravního servisu,
- sympózia.

### 3. TERN EVENT, s. r. o.

Moravská outdoorová agentura se nachází na trhu od začátku roku 2004. Vždy, ostatně jako obě předchozí agentury, se snaží dosáhnout maximální spokojenosti klientů a dobrého výsledku. Nabízí profesionální tým s přátelským přístupem, který čítá 20 instruktorů. Zbývající část týmu tvoří externě spolupracující lektori a odborníci na dané oblasti. Agentura je členem Profesního sdružení pro zážitkové vzdělávání.

Kontaktní údaje:

TERN EVENT, s. r. o.

Řepčínská 82

779 00 Olomouc

+420 777 942 622

info@tern.cz

www.tern.cz

TERN nabízí na klíč realizaci teambuildingů, teamspiritů, zábavných eventů a assessment programů.

Teambuildingové programy agentura pojímá jako dobrodružné hry, na které se váže konkrétní příběh. Účastníci kurzu se tak mohou naplno ponořit do náplně kurzu a všechny pracovní starosti vypustit z hlavy. Celý teambuildingový program je koncipován tak, aby týmové hry spojené se zpětnými vazbami střídaly adrenalinové a psychicky nenáročné aktivity. Agentura zaměřuje teambuildingy na:

- týmovou komunikaci,
- efektivní rozdělování týmových rolí,
- synchronizaci a kooperaci členů týmu,
- rozvoj schopnosti optimální práce s časem,
- vznik nových a prohloubení stávajících sociálních vazeb,
- posílení vzájemné důvěry,
- posílení týmové a organizační identity.



Teamspiritové programy jsou určeny pro velké pracovní skupiny, celé organizace nebo firmy. Při programech se používají outdoorové nebo i indoorové aktivity zahrnující prvky spolupráce a soutěživosti. TERN pojímá teamspritové programy jako:

- týmovou komunikaci,
- vznik nových a prohloubení stávajících sociálních vazeb,
- synchronizaci a kooperaci členů týmu,
- posílení týmové a organizační identity,
- efektivní rozdělování týmových rolí,
- posílení vzájemné důvěry,
- rozvoj schopnosti optimální práce s časem,
- vytvoření příležitosti k navázání kontaktů mezi lidmi, kteří se v pracovním prostředí nesetkávají,
- posílení týmové identity, tj. pocit sounáležitosti a vzájemné soudržnosti jednotlivých členů s organizací či firmou,
- zlepšení týmové práce,
- zábavu, relax nebo adrenalin.

Dalším programem, na který se agentura zaměřuje, jsou tzv. assessment programy. Jde o speciální program zážitkového vzdělávání využívající kombinaci psychodiagnostických metod, modelových situací outdoorového i indoorového charakteru a na ně navazujících rozborů podněcujících sebereflexi. K cílům programu patří zmapování rozvojového potenciálu jednotlivých účastníků, zdůraznění silných stránek osobnosti, rozvoj sebereflexe účastníků, posílení vzájemné týmové spolupráce, komunikace a důvěry v tým. Dále sem patří zmapování osobních rezerv jednotlivých účastníků, posílení týmové spolupráce a prevence syndromu vyhoření.

Zábavné eventy jsou poslední částí nabídky, kterou agentura TERN poskytuje. V rámci tzv. Fun Eventů jsou zahrnuty aktivity v lanovém centru, firemní večírky a rodinné dny.

## 8.5 Sestavení outdoorového teambuildingového programu

Teambuildingový kurz je navržen a sestaven pro pracovníky obchodní sítě ČSOB Pojišťovny. Předpokládá se, že programu se může účastnit až 60 osob. Podle tohoto počtu účastníků se v další fázi realizace programu kalkuluje celková cena outdoorového kurzu. Termín kurzu je stanoven na jarní měsíce roku 2012. To znamená, že kurz může být realizován v březnu, dubnu, květnu i počátkem června. Hlavním motivem teambuildingového outdoorového programu je zlepšení vzájemné pracovní kooperace, posílení či navázání kontaktů a neformálních vazeb v pracovní skupině, což má za následek větší stmelení týmu. Kurz je pro pracovníky pojišťovny také ideální příležitostí k dočasnému vystoupení z pracovních rolí a slouží především k odreagování od rutinních pracovních povinností. Je také zdrojem aktivního odpočinku a umožňuje sportovní vyžití podle potřeb každého pracovníka.

Během programu dostávají účastníci možnost vzájemné interakce, pro kterou je cíleně utvářen prostor v průběhu celého kurzu. Teambuildingový program je především pojatý jako forma zábavy a aktivního odpočinku. Aby byli všichni účastníci rovnoměrně zapojeni do prováděných aktivit, je využíván motivační prvek v podobě sestavení skupin týmu, které mezi sebou vzájemně soutěží po celou dobu trvání kurzu. Večerní program je pak věnován společenské zábavě a společnému zážitku během přichystaného workshopu.

Realizace navrženého teambuildingového kurzu je koncipována do dvou dnů. V průběhu těchto dvou dnů budou účastníci podrobeni třem blokům outdoorového kurzu. Prvním blokem jsou týmové aktivity, které jsou následovány v pořadí druhým blokem – dobrodružná část, tzv. adventure race. Poslední částí tedy třetím blokem je tvůrčí workshop. Celkové složení akce zaručuje dobrou zábavu a vzájemnou interakci všech vytvořených soutěžících týmů. Soutěživost a aktivní zapojení všech zúčastněných v průběhu kurzu zajišťuje soutěž, která má za úkol propojovat jednotlivé bloky aktivit. Do soutěže získávají konkrétní týmy body za úspěšně dokončené aktivity a na konci kurzu je pak vyhlášen tým s nejvyšším počtem získaných bodů. Účastníci kurzu budou rozděleny do pěti týmů po dvanácti osobách tak, aby tyto skupiny reálně odpovídaly průřezu složení běžné pracovní skupiny.

**Tab. 9: Skupina účastníků outdoorového teambuildingového kurzu**

✓ 60 účastníků – rozdělení do 5 skupin po 12 osobách,
✓ termín v jarních měsících roku 2012,
✓ vybraní pracovníci obchodní sítě ČSOB Pojišťovny,
✓ různé věkové složení, fyzické schopnosti a zájmy účastníků.

Zdroj: Plšek (2011)

### 8.5.1 Časový harmonogram teambuildingového kurzu

## 1. Den

### 8:30 – 10:00 Příjezd a ubytování účastníků kurzu

### 10:00 – 10:30 Úvod a představení programu

- podání základních informací účastníkům o náplni kurzu, stanovení časového harmonogramu a vytyčení cílů kurzu,
- navození neformální a inspirativní atmosféry, vzájemné představení účastníků i organizačního týmu kurzu, vystoupení z pracovních rolí a odbourání přirozené bariéry mezi účastníky a instruktory,
- využití teambuildingových metod jako je:
  - ✓ vyprávění životního příběhu ve 30 sekundách,
  - ✓ každý účastník si připraví 2 pravdy a lež o své osobě,
  - ✓ zapojení fantazie účastníků pomocí hry: co bych byl, kdybych byl?

## 10:30 – 12:30 1. programová část kurzu

- tento blok outdoorového kurzu spočívá v rozdělení handicapů, handicapy se rozumí vtipně zhmotnělé překážky bránící efektivitě fungování týmu, například osoba, která je závislá na telefonování, má mobilní telefon přilepený k ruce nebo ten, který není ochoten naslouchat druhým, dostane klapky na uši,
- tým pak musí projít nejrůznějšími aktivitami a obstát v nich, jenom tak se jednotliví členové týmu mohou svých handicapů zbavit a tím přinést týmu body do soutěže
- během prvního bloku kurzu se využívá nejrůznějších aktivit, jako je:
  - ✓ iniciativní aktivita Meltdown – *Tým musí bez přímého fyzického kontaktu přelít poslepu vodu z jedné nádoby uprostřed vymezeného kruhu do druhé. Takto náročný úkol je vynikajícím prostředkem prověření týmové kreativity, komunikace, výdrže a odhodlání dotáhnout věci do konce. Navíc zde vykrystalizují role přirozených lídrů a podřízených.*
  - ✓ komunikační hra 12 střípků - *Každý člen týmu má v ruce útržek informace nezbytné k poskládání celku a vyřešení jednoduchého logického problému. Efektivní komunikace a důkladnost v práci s informacemi jsou nepostradatelné pro úspěch. Klíč k vyřešení má tedy celý tým nikoliv jednotlivec.*
  - ✓ vysoká lanová překážka Schody do nebe - *Jsou vysokou lanovou překážkou, která je překonávána pouze jednotlivcem. Úkolem lezce je se pomocí nápojových beden, které klade na sebe, vyšplhat až k danému cíli.*
  - ✓ problémová aktivita El Nino – *Tým má za úkol položit lehkou tyčku z úrovně pasu na zem, za předpokladu, že všichni členové týmu se jí po celou dobu dotýkají. Pro úspěšné dokončení úkolu je třeba překonat frustraci a odolat pokušení obviňovat ostatní. Klíčovým faktorem pro úspěch týmu je mimo osobního vkladu každého jednotlivce také organizace času, efektivní vedení týmu a především funkční otevřená komunikace.*

## 12:30 – 13:30 Přestávka na oběd

## **13:30 – 18:00 2. programová část kurzu**

Tento blok programu je hlavní částí prvního dne outdoorového kurzu. Existují tři varianty programu, z nichž si pracovníci pojišťovny mohou zvolit tu, která jim přijde nejzajímavější. Varianty programu nesou názvy Adventure race, Geo-caching nebo sestavení série týmových aktivit. Plynulá kontinuita s prvním dopoledním blokem kurzu je zajištěna principem soutěže, která trvá po celou dobu konání kurzu.

### **1. Adventure race**

Rozhodujícím faktorem pro tuto variantu programu je především efektivita spolupráce jednotlivých týmů a schopnost plně využít silné stránky každého člena soutěžícího týmu. Do češtiny přeložený takzvaný „dobrodružný závod“ je pojatý jako sportovní program plný zábavy a vzrušujících výzev, při kterém nehrají rozhodující roli fyzické dispozice jedinců. Náplní Adventure race je napínavý závod plný zábavy a adrenalinu, který se promítá ve všech vykonávaných aktivitách. Závod se skládá z překonávání náročného přírodního terénu pomocí navigace a zdolávání lanových překážek. Týmová skupina musí zároveň během závodu navzájem spolupracovat, aby byla schopna vyřešit úkoly, rébusy a problémové situace, které je během závodu potkají. Jedině tak je tým schopen dosáhnout společného cíle a získat body do bodovací soutěže. Každému účastníkovi soutěže může závod přinést příležitost prožít úspěch a pocit ze zvládnutého úkolu, testovat svoji vůli a schopnost operativně se rozhodovat během krátké doby. Zároveň i lépe poznat své kolegy a sám sebe.

Organizačně probíhá závod tak, že každý tým z dopoledního programu je rozdělen do dvou tzv. pod-týmů, aby se zmenšil počet osob ve skupině. V závodě ovšem všechny pod-týmy bojují za svůj původní tým. Jde samozřejmě nejen o čas, ale také o úspěšné plnění aktivit. Získané body jednotlivých pod-týmů se po skončení závodu sečtou a přiřadí k dosavadnímu počtu bodů z dopolední bloku programu. Všechny pod-týmy absolvují celkem dva rozdílné okruhy, v rámci kterých budou připravené různé týmové aktivity.

## **2. Geo-caching**

Geo-caching je vlastně modifikací dobrodružného závodu. Je ovšem doplněn o hledání caches, což jsou volně přeloženo úkryty. Týmy hledají skryše pomocí outdoorových GPS navigací. Týmy z dopoledního programu jsou podobně jako u adventure race rozděleny do pod-týmů. Ty pak obdrží seznam caches, které jsou různě bodově ohodnoceny podle vzdálenosti, velikosti a umístění. Caches se hledají proto, aby skupiny našly unikátní indicie, jež jsou nezbytné k vyluštění tajenky. První tým, který odevzdá správně vyluštěnou tajenku, získává také nejvíce bodů.

## **3. Týmové aktivity**

Pro účastníky jsou připraveny aktivity, které mají za cíl lépe se v kolektivu poznat a také si trochu zasportovat. Aktivity zároveň vyžadují týmovou spolupráci a jsou příležitostí pro lepší stmelení kolektivu. Samozřejmě se soutěží v týmech, které byly rozděleny v dopoledním programu.

- Bungee running je zábavná sportovní disciplína. Spočívá v tom, že člen týmu je oblečen do postroje, ke kterému je připevněna guma. Druhý konec gumy je připevněn ke stromu. Cílem aktivity je se co nejdále vzdálit od startu. O motivaci je postaráno tím, že na zemi jsou umístěny kloboučky, které značí, kam až se předchozí tým dostal.
- Týmová lyže je aktivita, při které členové týmu stojí na páru obřích lyžích a synchronně se pohybují. Aktivita je mimořádně náročná na vzájemnou souhru a koordinaci. Tlak na výkon se projevuje v chaotické snaze dostat lyže do pohybu. Vyhrává ten tým, který dosáhne lepšího času.

**18:00 – 18:15 Závěr programu a zhodnocení dne**

**18:15 – 19:30 Večeře**

### **19:30 Večerní program**

Pro účastníky kurzu je na večerní program přichystán tzv. Djembe workshop. Djembe je africký buben, na který si účastníci budou mít možnost zahrát. Celá skupina je vedena zkušeným instruktorem – hudebníkem. Ten během krátké doby naučí zúčastněné hrát základní údery. Do hodiny jsou pak všichni společně schopni hrát jednoduché a melodické rytmy. Společné hraní totožného jednoduchého rytmu zároveň posiluje sounáležitost skupiny. Pocit sounáležitosti dále graduje stupňováním hry pomocí krátkých sólových výstupů, při kterých se střídají jednotliví hráči. Během výstupů všichni ostatní hráči pokračují v původním rytmu a drží základní hudební linku, na kterou se sólový hráč musí spolehnout.

## **2. Den**

**8:00 – 9:00 Snídaně**

**9:00 – 9:30 Úvod**

Na úvod druhého dne bude účastníkům kurzu představen program a rozdány instrukce neformální cestou tak, aby byla dodržena pohoda a uvolněná atmosféra kurzu. Hlavní náplní druhého závěrečného dne bude projekt nazvaný Indy Car. Program lze realizovat v libovolné lokaci s využitím místních specifik. Tématem celého programu je příprava automobilového týmu na novou sezonu. Název projektu je inspirován celosvětově známou sérií motoristických závodů Indy Car. Na počátku nové sezony je stěžejní nalákat do týmu sponzory a získat tak zdroje, které jsou zcela zásadní pro konstrukci nového soutěžního automobilu. Nejprve musí být připraven návrh řešení vozu po technické stránce. Následně je automobil postaven a jsou opraveny poslední nedokonalosti. V rámci závodní stáje je ovšem několik konstruktérských týmů, kteří mezi sebou vedou boj o to, který automobil bude nakonec vybrán a bude používán během závodní sezony. Při výběru tohoto nejlepšího vozu hraje hlavní roli design ale hlavně hodnocení jízdních vlastností. Ty jsou testovány v přímém souboji všech zkonstruovaných vozů.

Program Indy Car si klade za cíl především zlepšit týmovou spolupráci, navázání neformálních kontaktů a vazeb v rámci pracovního kolektivu. Projekt podporuje tvořivost jedinců a motivuje k větší osobní angažovanosti. Sjednocuje také lidi v honbě za společným cílem a podporuje pocit sounáležitosti v týmu. Indy Car projekt slouží samozřejmě i k zvýšení motivace účastníků kurzu.



### **9:30 – 11:30 3. programová část kurzu – Indy Car**

Během dvou hodin, které mají týmy k dispozici, musí vstupní zdroje přeměnit v pojízdný a konkurenceschopný vůz. Vstupními zdroji jsou dřevěné desky a hranoly, kolečka, dekorační materiál a mnoho dalšího. Tým dostane tolik vstupních zdrojů, kolik bodů prozatím získal v bodovací soutěži, která spojuje všechny aktivity v průběhu outdoorového kurzu.

Zhotovené automobily musí obstát v závěrečném závodě a nabídnout vizi zhmotnění firemních hodnot. Vozy také představují společný firemní produkt.

### **11:30 – 12:00 Prezentace automobilů**

Každému týmu je vyčleněn prostor na krátkou prezentaci svých výrobků a poukázání předností. Poté následuje vyhlášení vítězů v kategorii atraktivity a designu. Hlasují jak týmy tak i zúčastnění instruktoři.

### **12:00 – 12:30 Testovací jízdy**

Následuje kategorie výkonnosti, která se skládá z jízdy terénem a soutěžního slalomu. Vítězem celého programu Indy Car se pak stává ten tým, který dosáhne nejvyššího součtu bodů z obou kategorií – atraktivnosti i výkonnosti.

### **12:30 – 13:30 Oběd**

### **13:30 – 14:30 Závěr, vyhlášení výsledků**

Posledním bodem outdoorového teambuildingového kurzu je zhodnocení celého programu a předání symbolických cen pro nejlepší tým.

## **8.5.2 Lokalita**

Sport Hotel \*\*\*

V Hájku 307

Kácov

[www.sport-hotel.cz](http://www.sport-hotel.cz)

- 55 km vzdálenost od Prahy

### **Termín**

- březen – červen 2012

### **Ubytování**

- dvoulužkový pokoj včetně snídaně 1480 Kč
- oběd, večeře cca 170 Kč

### **Doplňkové služby**

- bowling – 2 dráhy,
- tenis – 2 kurty s umělým povrchem Duroflex,
- volejbal, nohejbal, basketbal – 2 kurty s umělým povrchem Duroflex,
- fotbal – hřiště standardních rozměrů,
- bazén – venkovní 25 metrů,
- minigolf – 18 drah,
- pétanque, stolní fotbal, šipky, kriket,
- masáže,
- pěší turistika,
- cyklistika,
- horská kola – půjčovna,
- školící místnosti cca 1600 Kč/den.

### 8.5.3 Cenová kalkulace

**Tab. 10: Cenová kalkulace outdoorového kurzu**

<b>OUTDOOROVÝ KURZ</b>		
<b>Položka</b>	<b>Specifikace</b>	<b>Cena</b>
Poplatek outdoorové agentuře	Teambuildingový program, 6 instruktorů	85 000 Kč
Konzultace	Interní komunikace, pozvánky	zdarma
Zpětná vazba	Závěrečná schůzka, zpráva	zdarma
<b>Mezisoučet</b>	<b>Kč bez DPH</b>	<b>85 000 Kč</b>

<b>NÁKLADY NA KURZ</b>		
<b>Položka</b>	<b>Specifikace</b>	<b>Cena</b>
Ubytování	Dvoulůžkové pokoje	44 400 Kč
Stravování	Oběd, večeře	10 200 Kč
Pronájem konferenční místnosti	Místnost pro 60 osob	1 600 Kč
Doprava outdoorové agentury	Dojezdová vzdálenost	4 000 Kč
<b>Mezisoučet</b>	<b>Kč bez DPH</b>	<b>60 200 Kč</b>

<b>Program 1</b>		
Týmové aktivity	Materiál	2 000 Kč
Handicap	Materiál	8 000 Kč

<b>Program 2</b>		
Týmové aktivity	Materiál pro všechny 3 varianty	5 000 Kč
GPS navigace	10 GPS přístrojů	5 000 Kč

<b>Program 3</b>		
Indy Car projekt	Materiál a nářadí	13 000 Kč

Večerní program	Djembe workshop, 60 bubnů	28 000 Kč
Pojištění klientů	V rámci ceny	zdarma
<b>Mezisoučet</b>	<b>Kč bez DPH</b>	<b>61 000 Kč</b>

<b>Celkem</b>	<b>Kč bez DPH</b>	<b>206 200 Kč</b>
---------------	-------------------	-------------------

Zdroj: Plšek (2011)

## 9. ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ PRO ODBOR LIDSKÝCH ZDROJŮ ČSOB POJIŠŤOVNY

ČSOB Pojišťovna a její odbor lidských zdrojů může velice dobře i nadále využívat potenciálu, který se skýtá ve vlastnictví nadnárodní korporací KBC. Společnost tak může přebírat či se nechat inspirovat trendy v oblasti vzdělávání, které již byly vyzkoušeny nebo jsou stále praktikovány v jiných organizacích spadající do KBC Group. Jako velice pozitivní se jeví proškolení pracovníků pojišťovny ve všech směrech pojišťovnictví. Tím společnost zajistí výchovu vlastních odborníků ve všech oborech a podoborech pojišťovnictví. Naopak na co by se společnost měla zaměřit, je velká fluktuace nově příchozích pracovníků. Pořád totiž převažují lidé, kteří po krátké době odcházejí do jiného oboru. To samozřejmě stojí pojišťovnu nemalé náklady a úsilí spojené se zapracováním nových zaměstnanců, kteří nakonec pojišťovnu opustí. Tomu je možné zamezit lepší motivací pracovníků, kterou lze zajistit hmotnými požitky či realizací teambuildingových programů. Ty mohou působit na pracovníky jako motivační faktor a zároveň jsou jedinečnou možností, jak se přiučit novým věcem a rozvíjet svou tělesnou i duševní stránku osobnosti.

ČSOB Pojišťovna by pak měla naplno využívat schopnosti svých lektorů firemního vzdělávání. Veškerá interní školení by měla být zabezpečována pouze vlastními lektory a ve vlastních prostorách společnosti. Tím se ušetří náklady na externí školitele a lektory. Tyto zdroje lze pak investovat do provádění outdoorových teambuildingových kurzů, které pro společnost na klíč sestaví outdoorová agentura.

Právě firemní vzdělávání a rozvoj pomocí outdoorových aktivit by se mělo stát pevnou součástí plánované struktury vzdělávání pracovníků pojišťovny. V současné době je tato metoda rozvoje čím dál tím více oblíbená. Spojuje totiž v sobě učení a prožitek. Přidanou hodnotou outdoorových kurzů je navíc stmelování kolektivu, který se má možnost poznat v situacích, jež jsou pro pracovní skupinu zcela neobvyklé. Přitom si ze všech aktivit prováděných v rámci outdoorových kurzů lze odnést nové poznatky a pozitivní zkušenosti do běžného pracovního života. Základním pilířem navrženého outdoorového kurzu je především posilování spolupráce v rámci týmu pracovníků obchodní sítě. To zahrnuje zlepšení vzájemné pracovní kooperace, navázání

kontaktů a neformálních vazeb ve skupině pracovníků, nutnost komunikace mezi lidmi v týmu a zvýšení stupně angažovanosti jednotlivců v pracovní skupině. Všechny tyto výše zmíněné body vedou v důsledku k většímu stmelení týmu. Outdoorový kurz má ovšem také funkci relaxační, kdy se pracovníci mohou odpoutat od svých pracovních rolí a odreagovat se.

Důležitým faktorem i je i kritérium výběru outdoorové agentury, která pro pojišťovnu bude teambuildingové programy realizovat. Dobrým vodítkem pro rozhodnutí, zda zvolit tu či onu agenturu, je členství outdoorové agentury v Profesním sdružení pro zážitkové vzdělávání. Tato skutečnost zaručuje, že outdoorová agentura je již prověřená nesčítelným množstvím realizovaných kurzů a nabízí kvalitu v podobě dobře odvedených outdoorových programů.

# 10. POUŽITÁ LITERATURA

## Bibliografické zdroje:

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, Grada Publishing, Praha: 2002, 800 s. ISBN 80-247-0469-2.
2. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*, CP Books, Brno: 2005, 100 s. ISBN 80-251-0505-9.
3. BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera*, Computer Press, Brno: 2003, 90 s. ISBN 80-7226-873-2.
4. BRODSKÝ, Z. *Řízení lidských zdrojů pro managery*, Univerzita Pardubice Fakulta ekonomicko-správní, Pardubice: 2009, 97 s. ISBN 978-80-7395-155-9.
5. CLEGG, B. *Motivace*, CP Books, Brno: 2005, 115 s. ISBN 80-251-0550-4.
6. COOPER, J.; LANE, P. *Marketingové plánování*, Grada Publishing, Praha: 1999, 232 s. ISBN 80-7169-641-2.
7. CRKALOVÁ, A.; RIETHOF, N. *Jak zefektivnit práci v týmu*, Grada Publishing, Praha: 2007, 195 s. ISBN 978-80-247-1624-4.
8. ČAKRT, M. *Typologie osobnosti pro manažery*, Management Press, Praha: 2006, 257 s. ISBN 80-85943-12-3.
9. DEVITO, J. A.: *Základy mezilidské komunikace*, Grada Publishing, Praha: 2001, 420 s. ISBN 80-7169-988-8.
10. FORET, M.; PROCHÁZKA, P.; URBÁNEK, T. *Marketing – základy a principy*, Computer Press, Brno: 2003, 199 s. ISBN 80-722-6888-0.
11. HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*, Portál, Praha: 2005, 407 s. ISBN 80-7367-040-2.
12. HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*, Grada Publishing, Praha: 2006, 113 s. ISBN 80-247-1155-9.
13. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*, Grada Publishing, Praha: 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
14. KABELKA, M. *Sestavení teambuildingových programů pro různé profesní skupiny*, Praha, 2009. 62 s. Bakalářská práce na Fakultě tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy v Praze. Vedoucí práce Janák Vladimír.
15. KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce*, Grada Publishing, Praha: 2006, 105 s. ISBN 80-247-1764-6.

16. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*, Management Press, Praha: 2001, 399 s. ISBN 80-7261-033-3.
17. KOUTNÍK, P. *Analýza nabídky HC Slavia Praha pro sponzory*. Praha, 2007. 82 s. Diplomová práce na Fakultě tělesné výchovy a sportu v Praze. Vedoucí diplomové práce Janák Vladimír.
18. KREITNER, R.; KINICKI, A. *Organizational Behavior*, Homewood, Irwin: 2006, 460 s. ISBN 97-80-072-8293-27.
19. KRIZAN, A. C.; MERRIER, P. *Business Communicaton*, Thomson Higher Education, Mason: 2008, 650 s. ISBN 1-800-423-0563.
20. LARSON C. E.; LaFASTO, F. M. J. *Teamwork*, Sage Publications, Newbury Park: 1989, 150 s. ISBN 0-8039-3290-1.
21. LAUFER, H. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*, Grada Publishing, Praha: 2008, 162 s. ISBN 978-80-247-2445-4.
22. LIVIAN, F.; PRAŽSKÁ, L. *Řízení lidských zdrojů*, HZ, Praha: 1997, 147 s. ISBN 80-86009-19-X.
23. MEIER, R. *Úspěšná práce s týmem*, Grada Publishing, Praha: 2009, 146 s. ISBN 978-80-247-2308-2.
24. PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*, Grada Publishing, Praha: 2009, 120 s. ISBN 978-80-247-2796-7.
25. ROBBINS, H. A. *How to Speak and Listen Effectively*, Amacon, New York: 1992, 80 s. ISBN 0814477933.
26. ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti*, Grada Publishing, Praha: 2007, 196 s. ISBN 978-80-247-1174-4.
27. ŠULEŘ, O. *Znáte své manažerské role?*, Computer Press, Praha: 2002, 187 s. ISBN 80-7226-702-7.
28. VECHETA, V. *Outdoor aktivity*, Computer Press, Brno: 2009, 180 s. ISBN 978-80-251-2650-9.
29. VOPEL, K. W. *Handbuch fuer Gruppenleiter*, Isko – Press, Hamburk: 2009, 223 s. ISBN 978-38-940-3099-5.
30. WEST, M. A. *Effective Teamwork*, BPS Books, Oxford: 2004, 224 s. ISBN 1-4051-1057-0.
31. ZAHŘÁDKOVÁ, E. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*, Portál, Praha: 2005, 173 s. ISBN 80-7367-042-9.

## Elektronické zdroje:

32. *Cmss.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-03-15]. O společnosti. Dostupné z WWW: <<http://www.cmss.cz/info/o-spolecnosti/zakladni-udaje.html>>.
33. *Csob.cz* [online]. 2010 [cit. 2011-03-01]. O společnosti ČSOB. Dostupné z WWW: <<http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Profil-CSOB/Stranky/default.aspx>>.
34. *Csob.cz* [online]. 2010 [cit. 2011-03-14]. ČSOB Investiční společnost. Dostupné z WWW: <<http://www.csob.cz/cz/CSOBIS/Stranky/default.aspx>>.
35. *Csob.cz* [online]. 2010 [cit. 2011-03-14]. ČSOB Asset Management. Dostupné z WWW: <<http://www.csob.cz/cz/Csob/O-CSOB/Skupina-CSOB/CSOB-Asset-Management/Stranky/default.aspx>>.
36. *Csobfactoring.cz* [online]. 2010 [cit. 2011-03-14]. Profil ČSOB Factoring. Dostupné z WWW: <<http://www.csobfactoring.cz/o-nas/profil-csob-factoring/>>.
37. *Csobpf.cz* [online]. 2010 [cit. 2011-03-14]. Profil fondu Stabilita. Dostupné z WWW: <<http://www.csobpf.cz/cz/Stabilita/Stranky/Profil-fondu-Stabilita.aspx>>.
38. *Csobpf.cz* [online]. 2010 [cit. 2011-03-14]. Profil fondu Progres. Dostupné z WWW: <<http://www.csobpf.cz/cz/Progres/Stranky/Profil-fondu-Progres.aspx>>.
39. *Csobpoj.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-03-21]. O pojišťovně. Dostupné z WWW: <<http://www.csobpoj.cz/cs/o-spolecnosti/Stranky/o-spolecnosti.aspx>>.
40. *Csob-leasing.cz* [online]. 2010 [cit. 2011-03-09]. Profil společnosti. Dostupné z WWW: <<http://www.csob-leasing.cz/cz/spolecnost/profil-spolecnosti>>.
41. *Hypotecnibanka.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-03-09]. Profil. Dostupné z WWW: <<http://www.hypotecnibanka.cz/o-bance/profil/>>.
42. *Idnes.cz* [online]. 2010 [cit. 2011-06-02]. Finance. Dostupné z WWW: <[http://finance.idnes.cz/podnikani.asp?klic=12009?c=A080909\\_093032\\_firm\\_y\\_rady\\_fib](http://finance.idnes.cz/podnikani.asp?klic=12009?c=A080909_093032_firm_y_rady_fib)>.



43. *Kbc.com* [online]. 2011 [cit. 2011-03-02]. Organisational structure. Dostupné z WWW: <<https://www.kbc.com/MISC/D9e01/~E/~KBCCOM/~/-BZIZTPN/BZJ07TR/BZJ07W4/~-BZJ07UX>>.
44. *Postovnisporitelna.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-03-15]. Představení Poštovní spořitelny. Dostupné z WWW: <<http://www.postovnisporitelna.cz/O-nas/Stranky/Predstaveni-PS.aspx>>.

**Firemní zdroje:**

45. SM 121 v5 PPV 74. *Pravidla a principy vzdělávání zaměstnanců*. Pardubice: Generální ředitel, ČSOB Pojišťovna, 2010. 18 s.
46. SM 180 v3 PPV 74. *Vzdělávání obchodní služby*. Pardubice: Divize obchodní, ČSOB Pojišťovna, 2009. 14 s.
47. PROPAGAČNÍ MATERIÁLY ČSOB POJIŠŤOVNY

# 11. PŘÍLOHY

Příloha 1: Interview s Retail Account Manažerem

Příloha 2: Interview s konzultantem odboru lidských zdrojů

Příloha 3: Organizační struktura KBC Group

Příloha 4: Žádost o objednání kurzu

Příloha 5: Dohoda o prohloubení kvalifikace

Příloha 6: Dohoda o zvýšení kvalifikace

## **Příloha 1: Interview s Retail Account Manažerem, Alicí Tomanovou, Dis.**

### **Jak dlouho jste zaměstnána v ČSOB Pojišťovně?**

„V pojišťovně pracuji již 10 let. A to od června 2001.“

### **Popište prosím Vaši pracovní náplň.**

„Pracuji na pozici Retail Account Manažer. Moje pracovní náplň zahrnuje body jako podpora vzdělávání obchodní sítě, vedení a monitoring adaptačních programů pro pojistné zprostředkovatele a rozvojových programů v oblasti retail. Podpora při řízení retailových kampaní, přenos informací týkajících se produktů, přenos mimo - produktových informací, poznatků a zkušeností z ústředí do obchodní sítě a naopak. Dále pak to je supervize obchodních jednání a kontrola produktových znalostí, podpora při rozvíjení prodejních dovedností, podpora prodeje produktů, podíl na plánování a hodnocení výsledků, motivaci a marketingové podpoře. Podílím se i na koučování manažerů obchodní sítě. Prevence a řešení zvýšené chybovosti pojistných smluv, poradenská činnost, organizování akcí na vzdělávání a rozvoj pracovníků pojišťovny.“

### **Jak dlouho vykonáváte současnou práci?**

„Od září 2010, předtím částečně jako asistentka ředitele regionu od roku 2005.“

### **Jaká je četnost a frekvence školení či vzdělávacích akcí?**

„Nováčky v pracovním týmu školíme každou středu v týdnu plus první nástupní den. Doprovodná školení organizujeme cca třikrát za rok na všech kancelářích regionu, těch je celkem 16. Při změnách produktů a procesů dle potřeby cca pětkrát za rok pro celou obchodní síť.“

### **Co konkrétně se při vzdělávacích akcích probírá, procvičuje či učí?**

„U nových zaměstnanců jsou to produkty, prodejní dovednosti a psychologie prodeje, time management, komunikační dovednosti, odborné informace – procesy – správa, likvidace pojištění apod.“

Pro stávající zaměstnance hlavně opakování a prohlubování prodejních dovedností plus nadstavbová školení, vyjednávání s náročnými klienty, s korporátní klientelou apod. A samozřejmě také vzdělávání v oblasti změn produktů pojišťovny.“

### **Existují u Vás v pojišťovně konkrétní druhy vzdělávacích akcí?**

„Rozlišujeme tzv. tvrdé školící akce, což jsou produkty, technická data a měkké dovednosti, to jsou prodejní a poradenské techniky.“

### **Jaká je časová náročnost vzdělávací akce?**

„Pohybuje se od jednoho do pěti dnů.“

### **Kolik lidí čítá skupina osob při vzdělávací akci nebo školení?**

„Cca dvanáct u měkkých dovedností, u produktů do 50 osob.“

### **Na vzdělávací akci se jako školitel či koordinátor akce podílíte pouze Vy?**

„Většinou ano, u náročnějších převážně tréninkových akcí jsou přítomni 2 – 3 lektori, trenéři.“

### **Podstupují pracovníci nějaké kontrolní vědomostní testy v průběhu akcí?**

„Ano, produktové testy, testy odborné způsobilosti. Podrobují se certifikaci formou testu, ukazují například obsluhu klienta – hraní rolí.“

### **Můžete prosím nastínit, jaké jsou výdaje na vzdělávací akci, a co všechno je potřeba pro hladký průběh zařídit?**

„Zajišťujeme prostory, většinou zasedací místnosti pojišťovny. Někdy využití i externích prostor jako jsou salonky, školící místnosti v penzionu, hotelu.“

„Občerstvení – alespoň voda, káva a stravování, je-li třeba. Pomůcky, studijní materiály, videoprojektor.“

„U interní vzdělávací akce jsou minimální náklady, pouze plat pozice Retail Account Manažer. U Externí agentury se částka pohybuje od 20 do 60 tisíc za akci.“

### **Jak jsou pracovníci o účasti na vzdělávacích akcích informováni?**

„Emailovými pozvánkami, osobně, přes manažera.“

**Oznámení o účasti na akcích, školeních jde přímo od Vás samotné nebo určen je nějaký poradník a harmonogram osob, které se mají akcí účastnit?**

„Rozesíláme přesné nominace, díky kterým dotyčný ví, jaká školení či vzdělávací akce se ho přesně týkají.“

**Dá se říct, že pracovníci po absolvování akcí jsou vzdělanější a mají lepší pracovní dovednosti a schopnosti?**

„Většinou jde o dovednostní tréninky, takže výsledek není patrný ihned, jde často o změnu chování, jednání, postupů. Patrný je nárůst produkce. Ne vždy a ne po každé je to cílem proběhnuvší akce.“

**Máte v rámci motivačního ohodnocování pracovníků určenu odměnu pro nejlepší pracovníky?**

„Jsou to převážně finanční odměny, jako jsou prémie, ale i účast na motivačních stážích, pobytech, setkáních (wellness). Pravidelně vyhlašujeme nejlepší obchodníky na prosincové konferenci.“

**Jaké motivační programy pro své pracovníky používáte?**

„Peníze, věcné dary, peníze na setkání týmu, takže především finance.“

**Podnikáte organizované stmelovací akce pro vybrané pracovníky?**

„Na našem regionu ne, spíše motivační akce.“

**Jaké jsou na tyto akce výdaje?**

„Výdaje jsou takřka nulové, vystačíme si s vlastním zajištěním.“

**Existuje sankční systém pro pracovníky, kteří neplní své povinnosti při vzdělávacích akcích?**

„Ano, je to snížení kategorie obchodníka, a to se zároveň rovná snížení provize z uzavřených obchodů. Při hrubém neplnění povinností – ztráta pojistného kmene, provizí – následuje ukončení pracovního poměru.“

**Jsou případně nějaké penalizace za absence a nedodržení docházky při školeních či firemních vzdělávacích akcích?**

„Účastník podepisuje předem dohodu, že v případě neomluvené neúčasti zaplatí pokutu. Při centrálních akcích (školeních) nemáme stanovené sankce, vše se řeší individuálně s příslušným manažerem obchodní skupiny.“

## **Příloha 2: Interview s konzultantem odboru lidských zdrojů, Mgr. Milanem Zozulákem**

### **Co je prosím přesně Vaší pracovní náplní?**

„Zajišťování kompletní agendy vzdělávání zaměstnanců a zdravotních prohlídek zaměstnanců.“

### **Jaké kroky musíte při zajišťování kurzu učinit?**

„Od přijímání požadavků od zaměstnanců a zajištění schvalovacího procesu, přes hledání vhodných dodavatelů, objednání školení, kompletní zajištění případného ubytování se stravováním, až po likvidaci faktur, správu rozpočtu a vedení statistik.“

### **Jaké druhy kurzů pro pracovníky v ČSOB Pojišťovně organizujete?**

„Organizuji veškeré kurzy, jako jsou kurzy otevřené, odborné, uzavřené kurzy, jazykové, softskills, manažerské, koučink nebo studijní kurzy“

### **Jsou u Vás v ČSOB Pojišťovně součástí vzdělávacích programů i outdoorové teambuildingové kurzy?**

„Zatím ne, ale uvažujeme o nich.“

### **Pokud ne, byly tyto outdoorové kurzy někdy v minulosti využívány pro vzdělávání a rozvoj pracovníků?**

„Ano, v minulých letech jsme několik outdoorových kurzů podnikli.“

### **Proč jste upustili od organizování outdoorových kurzů?**

„V předešlých letech po nich nebyla taková poptávka a peníze se využívaly na jiné formy vzdělávání. To ovšem neznamená, že jsme outdoorory zavrhli nebo že s nimi máme špatnou zkušenost. Naopak opět uvažujeme o znovu zařazení outdoorů do systému vzdělávání.“

### **Který úsek pojišťovny objednává konkrétní vzdělávací akci?**

„Odbor lidských zdrojů objednává veškeré vzdělávací akce pro zaměstnance pojišťovny na základě jednotlivých požadavků. Tyto požadavky jsou schvalovány v odboru lidských zdrojů tak, aby korespondovaly se strategií společnosti. Organizační stránka věci je při interních kurzech na kompetentních manažerech.“

### **Jaká je průměrná časová náročnost vzdělávací akce?**

„Většina kurzů je jednodenních, teambuildingové kurzy a softskills bývají dvoudenní. Některé kurzy jsou i vícedenní až do pěti dnů. Průměrný údaj za rok 2010 je 1,65 dne.“

### **Financujete vzdělávací kurzy pouze z vlastních zdrojů pojišťovny nebo existuje možnost využití dotačních programů pro tyto účely?**

„Možnost využití dotačních programů je, ale nevyužíváme ji. To znamená, že vzdělávání si hradíme z vlastních zdrojů.“

### **Kolik osob průměrně se podílí na organizaci vzdělávacích akcí?**

Organizačně zajišťuji kurzy pouze já. Spolupracuji přitom s lektory či manažery, kteří po mně chtějí akce zajistit.“

### **Můžete prosím nastínit, kolik finančních prostředků je v rozpočtu určených na rozvoj a vzdělávání pracovníků?**

„Pohybujeme se řádově do částky deseti miliónů Kč.“

### **Existuje nějaký limit, jaké množství vzdělávacích kurzů můžete za rok maximálně uskutečnit?**

„Limitem je schválený roční rozpočet. Nikoliv množstevní počet kurzů.“

### **Využíváte služeb externích vzdělávacích agentur?**

„Ano, při některých kurzech využíváme těchto služeb.“

### **A jste s těmito službami spokojeni?**

„Ano, jsme spokojeni. Spolupracujeme vždy s ověřenými a spolehlivými agenturami.“



**Pro vzdělávání a rozvoj pracovníků využíváte pouze prostor pojišťovny či si pronajímáte sály na větší akce?**

„Vzdělávání probíhá v našich prostorách, v prostorách dodavatelů. Také na vybrané aktivity objednáváme prostory ke školení v penzionech a hotelích, například AFI Palace Pardubice, který je přímo naproti budově pojišťovny.“

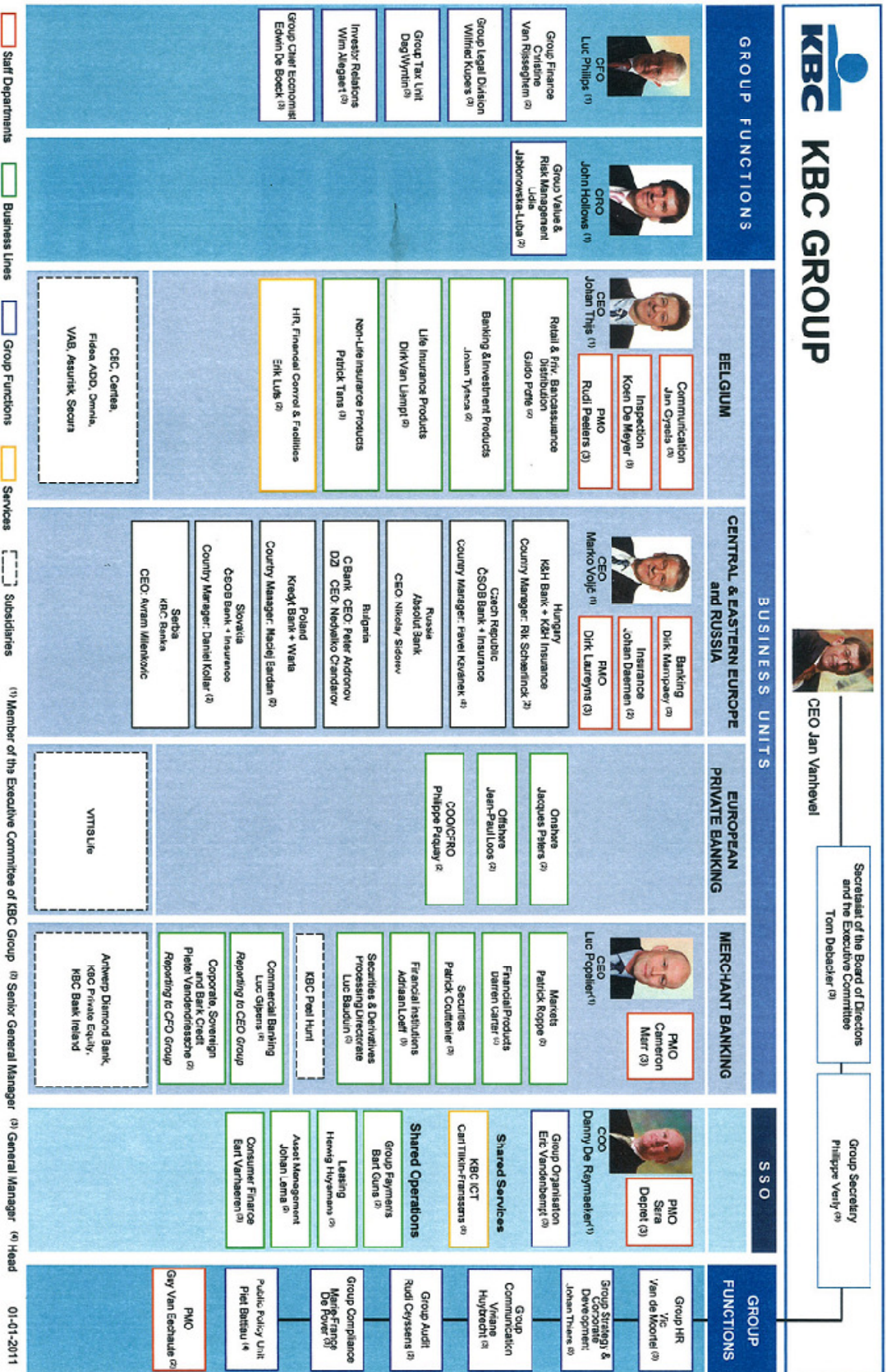
**Zaznamenali jste v posledních letech s ohledem na úsporná opatření pokles organizování vzdělávacích kurzů nebo je poptávka stále stejná?**

„Poptávka po vzdělávání v naší firmě nezaznamenala pokles.“

**Vyhodnocujete výsledky kurzů ve smyslu přínosu pro pracovníky, kteří kurz absolvovali?**

„U vybraných kurzů ano. Je to vždy na požadavcích vedení, vyhodnocujeme efektivnost například pomocí testů.“

# Příloha 3: Organizační struktura KBC Group



## Příloha 4: Žádost o objednání kurzu

### Žádost o objednání kurzu

Název kurzu: .....

Číslo kurzu: .....

Datum konání: .....

Pořádá firma: .....

Cena za jednoho účastníka: .....

#### Účastníci:

Příjmení, jméno, titul	ubytování*	os. číslo	č. útvaru

\* V případě vícedenního školení vyplňte ANO/NE.

Souhlasím s účastí výše jmenovaných na tomto kurzu a úhradou kurzovného.

.....  
datum

.....  
Příjmení jméno, titul  
ředitele odboru/regionu/divize

## **Příloha 5: Dohoda o prohloubení kvalifikace**

### **Dohoda o prohloubení kvalifikace**

ČSOB Pojišťovna, a. s., člen holdingu ČSOB

se sídlem Pardubice, Zelené předměstí, Masarykovo náměstí č.p. 1458, PSČ 532 18

IČ: 45534306

zastoupená \_\_\_\_\_, generálním ředitelem

zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Hradci Králové, oddíl B, vložka 567

(dále jen zaměstnavatel)

a

pan (paní) \_\_\_\_\_, zaměstnanec ČSOB Pojišťovny, a. s., člena holdingu ČSOB

datum narození: \_\_\_\_\_, rodné číslo: \_\_\_\_\_

bytem: \_\_\_\_\_

(dále jen zaměstnanec)

uzavírají ve smyslu ustanovení § 230 a § 234 zákona č. 262/2006, zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „Zákoník práce“) tuto dohodu o prohloubení kvalifikace:

#### **I.**

Zaměstnavatel se zavazuje umožnit zaměstnanci prohloubení kvalifikace absolvováním odborného kurzu/školení/studia \_\_\_\_\_ délce trvání \_\_\_\_\_ tím, že zaměstnavatel ponese náklady spojené s účastí zaměstnance v kurzu/na školení/na studiu ve výši \_\_\_\_\_,- Kč

#### **II.**

1. Zaměstnanec se zavazuje prohloubit si kvalifikaci úspěšným absolvováním kurzu uvedeného v odst. I a setrvat v pracovním poměru u zaměstnavatele po dobu \_\_\_\_\_ roku od data úspěšného ukončení kurzu/školení/studia.

2. Zaměstnavatel uhradí náklady ve výši \_\_\_\_\_ Kč a po dobu trvání kurzu/školení/studia bude poskytovat zaměstnanci:

3. V případě nesplnění závazku setrvání v pracovním poměru po skončení kurzu/školení/studia nebo v případě rozvázání pracovního poměru v průběhu kurzu/školení/studia se zaměstnanec zavazuje uhradit zaměstnavateli náklady vynaložené s jeho prohloubením kvalifikace ve skutečně vynaložené výši, maximálně v částce \_\_\_\_\_,- Kč, a to v den skončení pracovního poměru.

Nesplní-li zaměstnanec svůj závazek pouze zčásti, povinnost k náhradě nákladů se poměrně sníží.

Obě strany se dohodly na možnosti zvýšení maximálně uvedené částky náhrady v případě, že míra inflace ovlivní výši náhrad za kurz/školení/studium.

Povinnost k náhradě nákladů na prohloubení kvalifikace nevzniká, jsou-li pro to důvody uvedené v § 235 odst. 3 Zákoníku práce.

### III.

1. V ostatním, v této dohodě výslovně neuvedeném, se práva a povinnosti vyplývající z této dohody řídí ustanoveními § 230 a násl. Zákoníku práce.

2. Dohoda nabývá platnosti a účinnosti podpisem obou smluvních stran a je vyhotovena ve dvou výtiscích, z toho jeden výtisk pro zaměstnance a jeden výtisk pro zaměstnavatele.

V Pardubicích dne \_\_\_\_\_

V Pardubicích dne \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

zaměstnanec

za zaměstnavatele

## Příloha 6: Dohoda o zvýšení kvalifikace

### Dohoda o zvýšení (získání) kvalifikace

ČSOB Pojišťovna, a. s., člen holdingu ČSOB

se sídlem: Pardubice, Zelené předměstí, Masarykovo náměstí č.p. 1458, PSČ 532 18

IČ: 45534306

zastoupená \_\_\_\_\_, generálním ředitelem

zapsaná v obchodním rejstříku vedeném krajským soudem v Hradci Králové, oddíl B, vložka 567

(dále jen zaměstnavatel)

a

pan (paní) \_\_\_\_\_, zaměstnanec ČSOB Pojišťovny, a. s., člena holdingu ČSOB

datum narození: \_\_\_\_\_, rodné číslo: \_\_\_\_\_

bytem: \_\_\_\_\_

(dále jen zaměstnanec)

uzavírají ve smyslu ustanovení § 234 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „Zákoník práce“) tuto dohodu o zvýšení (získání) kvalifikace:

#### I.

Zaměstnavatel se zavazuje umožnit zaměstnanci zvýšení (získání) kvalifikace absolvováním odborného kurzu/školení/studia \_\_\_\_\_ v délce trvání \_\_\_\_\_tím, že zaměstnavatel ponese náklady spojené s účastí zaměstnance v kurzu/na školení/na studiu ve výši \_\_\_\_\_,- Kč a poskytne zaměstnanci pracovní úlevy a hmotné zabezpečení.

#### II.

1. Zaměstnanec se zavazuje zvýšit si (získat) kvalifikaci a setrvat v pracovním poměru u zaměstnavatele po dobu \_\_\_\_\_ roku od data úspěšného ukončení kurzu/školení/studia.

2. Zaměstnavatel uhradí náklady ve výši \_\_\_\_\_ Kč a po dobu trvání kurzu/školení/studia bude poskytovat zaměstnanci pracovní úlevy a hmotné zabezpečení ve smyslu ustanovení § 232 Zákoníku práce

3. V případě nesplnění závazku setrvání v pracovním poměru po skončení kurzu/školení/studia nebo v případě rozvázání pracovního poměru v průběhu kurzu/školení/studia se zaměstnanec zavazuje uhradit zaměstnavateli náklady vynaložené s jeho zvýšením (získáním) kvalifikace ve skutečně vynaložené výši, maximálně v částce \_\_\_\_\_,- Kč, a to v den skončení pracovního poměru.

Nesplní-li zaměstnanec svůj závazek setrvání v pracovním poměru pouze zčásti, povinnost k náhradě nákladů, které zaměstnavatel vynaložil na jeho zvýšení kvalifikace, se poměrně sníží.

Obě strany se dohodly, že pokud během zvyšování kvalifikace se podstatným způsobem předpokládané náklady na zvýšení kvalifikace zvýší, bude tato dohoda dodatkem změněna a částka nákladů na zvýšení kvalifikace bude odpovídajícím způsobem upravena.

Zaměstnanci povinnost k náhradě nákladů na zvýšení kvalifikace vynaloženým zaměstnavatelem nevzniká, jsou-li pro to důvody uvedené v ustanovení § 235 odst. 3 Zákoníku práce.

### III.

1. V ostatním, v této dohodě výslovně neuvedeném, se práva a povinnosti vyplývající z této dohody se řídí ustanoveními § 231 a násl. Zákoníku práce.

2. Dohoda nabývá platnosti a účinnosti podpisem obou smluvních stran a je vyhotovena ve dvou výtiscích, z toho jeden výtisk pro zaměstnance a jeden výtisk pro zaměstnavatele.

V Pardubicích dne \_\_\_\_\_

V Pardubicích dne \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

zaměstnanec

za zaměstnavatele