

Vzdělávání obchodních zástupců ve finanční instituci v jejich adaptační době

Hana Gajdošíková, DiS.

Bakalářská práce
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Hana Gajdošiková, DiS.**
Osobní číslo: **H14902**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové sféře**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Vzdělávání obchodních zástupců ve finanční instituci v jejich adaptační době**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.

Vymezení terminologie a teoretických východisek z oblasti firemního vzdělávání, forem vzdělávání a adaptace nových obchodních zástupců.

Příprava metodiky empirické části, zpracování projektu výzkumu a stanovení výzkumného problému.

Realizace kvantitativního výzkumu formou dotazníku.

Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.

Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

PALÁN, Zdeněk. Profesní vzdělávání 2002. Praha: Katedra andragogiky a personálního řízení, Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta v nakl. MJF, 2003. Edice celoživotního vzdělávání. ISBN 80-86284-29-8.

PALÁN, Zdeněk. Základy andragogiky. Praha: Vysoká škola J.A. Komenského, 2003. ISBN 80-86723-03-8.

PLAMÍNEK, Jiří. Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1.

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Jan Kalenda, Ph.D.
Centrum výzkumu FHS

Datum zadání bakalářské práce:

1. listopadu 2016

Termín odevzdání bakalářské práce:

26. dubna 2017

Ve Zlíně dne 1. listopadu 2016


doc. Ing. Anežka Lengálová, Ph.D.
děkanka




Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně16.4.2017

.....
Gajdos

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací.

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užíje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídáne k vyšší výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá tématem vzdělávání zaměstnanců v počátcích spolupráce v nové organizaci. V této práci se zaměříme na firemní vzdělávání obecně, formy a metody vzdělávání se zaměřením na vzdělávání nových obchodních zástupců ve finanční instituci. Obsahem teoretické části je firemní vzdělávání, jeho důležitost a implementace vzdělávacího procesu na obchodní zástupce. Zvláštní důraz je kladen na adaptaci v pozici obchodního zástupce, která je stěžejní pro správné nastartování kariéry v této oblasti a mnohdy rozhoduje o tom, zda pracovník bude na této pozici úspěšný či nikoliv. Empirická část je zaměřena na případ konkrétní pojišťovny v oblasti vzdělávání obchodních zástupců po nástupu ke společnosti. Výsledkem je porovnání dvou adaptačních procesů a jejich vlivu na produktivitu obchodních zástupců v prodeji životního pojištění a porovnání přínosů jednotlivých tréninkových metod.

Klíčová slova:

vzdělávání, adaptace, didaktika, prodej, obchod, firemní vzdělávání, metody vzdělávání, vzdělávací techniky

ABSTRACT

Bachelor thesis deals with the education of employees at the beginning of cooperation in the new organization. In this work we specialize in business education in general, forms and methods of education with a focus on training new sales representatives in a financial institution. The theoretical part of the thesis pursues training in the company, its importance and implementation of the educational process for sales representatives. Accent is emphasized on adapting in the position of sales representative, which is crucial for a proper start of a career in this area and often decides whether the employee will be successful in this position or not. The empirical part focuses on education of sales representatives in concrete insurance company after their boarding to the company. The result is a comparison of two adaptation processes and their impact on the productivity of sales representatives in life insurance selling and compare the benefits of various training methods.

Keywords:

education, adaptation, didactics, sale, trade, corporate training, educational methods, educational technology

Poděkování

V úvodu bych ráda poděkovala vedoucímu své bakalářské práce panu Mgr. Janu Kalendovi, Ph.D. za cenné rady a připomínky v průběhu psaní práce a za čas, který mi věnoval.

Můj velký dík také patří také všem respondentům, kteří byli součástí mého výzkumu.

Děkuji svým dětem a rodičům za podporu a pochopení během celého studia.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	13
1.1 CO JE CÍLEM FIREMNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ.....	14
1.2 VZDĚLÁVACÍ PROCES A JEHO FÁZE.....	16
1.2.1 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání.....	17
1.2.2 Plánování vzdělávání.....	17
1.2.3 Realizace vzdělávacího procesu.....	18
1.2.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání.....	18
1.3 VZDĚLÁVÁNÍ PODLE KOMPETENČNÍHO MODELU.....	19
2 FORMY VZDĚLÁVÁNÍ SE ZAMĚŘENÍM NA OBCHODNÍ ZÁSTUPCE.....	22
2.1 MODERNÍ TECHNOLOGIE VE VZDĚLÁVÁNÍ.....	24
2.2 METODY VZDĚLÁVÁNÍ.....	24
2.3 PRAKTICKÁ REALIZACE A KOMBINACE FOREM VZDĚLÁVÁNÍ.....	26
3 ADAPTACE OBCHODNÍCH ZÁSTUPCŮ.....	28
3.1 DÉLKA ADAPTACE.....	29
3.2 TYPY ÚČASTNÍKŮ VZDĚLÁVÁNÍ.....	30
3.3 VYUŽITÍ VZDĚLÁVACÍCH METOD V DOBĚ ADAPTACE.....	32
3.4 VYHODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO OBDOBÍ.....	33
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	35
4 VÝZKUMNÁ ČÁST.....	36
4.1 CÍLE VÝZKUMU.....	36
4.2 METODY VÝZKUMU.....	37
4.3 VÝZKUMNÝ VZOREK A ČASOVÁ ORGANIZACE VÝZKUMU.....	39
4.4 VÝSLEDKY VÝZKUMU.....	39
4.4.1 Sociodemografická data.....	39
4.4.2 Výsledky třídění 1. stupně (Popisná statistika).....	42
4.4.3 Výsledky třídění 2. stupně – ověřování hypotéz.....	45
5 INTERPRETACE A DISKUSE VÝSLEDKŮ.....	51
5.1 ZÁVĚRY VÝZKUMU.....	52
ZÁVĚR.....	54
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	55
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	57
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	58
SEZNAM TABULEK.....	59

SEZNAM GRAFŮ	60
SEZNAM PŘÍLOH.....	61

ÚVOD

Problematiku adaptace nových zástupců jsme si vybrali proto, že toto období je klíčové pro výkon pozice obchodního zástupce ve financích. Kolem tohoto oboru panuje spousta fám a předsudků, v povědomí laické populace je spojováno s negativními emocemi. Když jsem před lety začala pracovat v tomto oboru, narážela jsem na množství odmítnutí. Později, když jsem pracovala na pozici personalisty ve finanční instituci, jsem si myslela, že nejtěžší je vybrat vhodné uchazeče na pozici obchodních zástupců. Později jsme zjistili, že jak je nsnadné správné lidi „nabrat“, je stejně náročné je ve společnosti „udržet“ a značný podíl, zda poradce ve společnosti zůstane, či odejde, je právě období prvních měsíců, kdy se nový pracovník setkává s realitou. V prvních měsících spolupráce je tedy klíčové věnovat se novým pracovníkům s náležitou péčí, odbourávat případné neúspěchy a obavy a podporovat v pozitivních věcech, neustále probírat obchodní případy a pracovat na navazování vztahů s klienty.

V teoretické části v první kapitole se zaměříme na firemní vzdělávání a jeho koncepci. Je vhodné, když je vzdělávání nastaveno koncepčně, je provedena analýza vzdělávacích potřeb, vzdělávání správně naplánováno, realizováno a následně i vyhodnoceno. Zvláštní kapitolu tvoří vzdělávání podle kompetenčního modelu, neboť správný výběr pracovníka může ovlivňovat následně i adaptaci na dané pozici. Stručně řečeno, pokud kandidát nebude vhodný pro výkon dané pozice, je pro něj daleko těžší uspět, nebo neuspěje vůbec a z oboru odchází. To bývá i stinná stránka oboru finančnictví, kdy jsou na tuto práci „lákáni“ lidé, kteří pro tuto práci nemají předpoklady.

V druhé kapitole se zaměříme na formy a metody vzdělávání v daném oboru. Specifikujeme, které metody jsou vhodné právě v oboru finančnictví, jak je vhodně kombinovat a na co se zaměřovat při výběru forem a metod vzdělávání.

Třetí kapitola pojednává již konkrétně o adaptačním období. Jaká by měla být délka adaptace, co všechno by se měl nový pracovník dozvědět a naučit. Pojednává taktéž o typologii účastníků a individuálním přístupu. Také popisuje metody vzdělávání vhodné pro adaptační období a zabývá se také celkovým vyhodnocením adaptace. Na třetí kapitolu plynule navazuje empirická část.

V empirické části jsme se zaměřili na konkrétní finanční instituci a její vzdělávací programy v rámci adaptace. Společnost během loňského roku změnila vzdělávání v adaptačním ob-

dobí. Největší změna spočívala ve zkrácení a celkovém zhuštění vzdělávacích aktivit z původních 9 měsíců na pouhé 3 měsíce. Společnost očekávala, že změnou a zkrácením vzdělávání v adaptaci bude mít dříve vyškolené profesionály schopné dříve a efektivněji prodávat celé portfolio produktů. Ve výzkumu, který je prováděn formou dotazníkového šetření, tedy porovnáváme 2 skupiny respondentů. První skupinu tvoří zástupci, kteří prošli původním adaptačním procesem a druhou skupinu respondenti, kteří prošli novou adaptací. Dané výzkumné šetření má přinést kromě zpětné vazby od samotných aktérů také porovnání přínosů jednotlivých tréninkových metod. Tato zpětná vazba může být následně konzultována s manažerem vzdělávání a zcela na místě je diskuse o dalším vzdělávání po adaptační době.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FIREMNÍ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

V první kapitole se budeme zabývat firemním vzděláváním obecně. Firemní vzdělávání je velmi široký pojem. Patří mezi další profesní vzdělávání, které navazuje na vzdělání učňovské, středoškolské či akademické. Ke každé pracovní pozici ve firmě je vhodné mít stanovený kompetenční model, kterému se budeme v práci věnovat v samostatné kapitole. Dále je velmi důležitý popis náplně práce dané pozice tak, aby pracovník věděl a byl dopředu seznámen s tím, co jej v pracovním procesu čeká.

Na úvod je třeba pojmenovat rozdíl mezi učením a vzděláváním, kterým se budeme v práci zabývat. V oblasti vzdělávací politiky se tyto pojmy užívají synonymně. Je však mezi nimi rozdíl. Učení probíhá jak záměrně, tak nezáměrně. Člověk se učí celý život, aniž by si to uvědomoval. Naproti tomu vzdělávání je vždy záměrné, ať už je formální nebo neformální. Je možné se celý život něčemu učit, není však možné se nepřetržitě celý život vzdělávat (Beneš, 2014, s. 17)

Legislativní úpravu firemního vzdělávání nalezneme primárně v zákoníku práce, konkrétně se jím zabývá hlava II, §227 – 237. Zákoník mj. popisuje, co všechno zahrnuje odborný rozvoj zaměstnanců. Hlavní oblasti se týkají zaškolení a zaučení, odborné praxe absolventů škol, prohlubování a zvyšování kvalifikace (Zákoník práce, 2006). Z toho můžeme usuzovat, že každá firma či podnik má povinnost věnovat se vzdělávání svých pracovníků. Jaký má být rozsah či metody rozvoje pracovníků již není definováno, každá firma má svou vlastní autonomní vizi a strategii, která se tohoto tématu týká.

Můžeme také říci, že firemní vzdělávání patří do personálních činností. Vzděláváním se firmy zabývají z důvodu zvyšování kompetencí svých pracovníků či osvojování nových kompetencí. Tento proces definuje Armstrong: „Vzdělávání je nepřetržitý proces, který nejen zvyšuje existující schopnosti, ale také vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů, které připravují lidi na budoucí úkoly.“ (Armstrong, 2007, s. 462)

Vzdělávání probíhá nejčastěji ve dvou rovinách: neformální a formální. Neformální vzdělávání bývá zaměřeno na individuální potřeby, může jít pouze o drobné doplnění chybějících dovedností. O tom, jak bude vzdělávání probíhat, rozhoduje vzdělávající a často se odehrává přímo na pracovišti. Naproti tomu formální vzdělávání je koncipováno zaměstnavatelem. Nereflektuje tolik na individuální potřeby, neboť všechny vzdělávané osoby se učí totéž.

Z pohledu doplňování znalostí může jít o značnou mezeru mezi současnými a cílovými znalostmi. Formální vzdělávání je efektivní využívat u pozic, které potřebují projít celkovým zácvikem např. na novou pozici nebo při nástupu do firmy v rámci adaptace.

Ve firemním vzdělávání můžeme definovat odlišnosti mezi vzděláváním a rozvojem dle Bartoňkové (2010, s. 17). Vzdělávání je popsáno jako tzv. trénink, tzn. forma vzdělávání zaměstnanců, aby získali potřebné kompetence, které jsou důležité pro výkon určité pozice. Naproti tomu rozvoj je prohlubování již získaných kompetencí. U některých pracovníků, např. absolventů je třeba získání praktických dovedností a u těch, kteří již požadované kompetence mají, můžeme doporučit jejich rozvoj.

V další odborné literatuře se můžeme dočíst o jiném rozdělení firemního vzdělávání, kdy dle Armstronga se ke vzdělávání a rozvoji přidává také definice učení se a oblast odborného vzdělávání či výcviku. Učení je definováno jako trvalá změna v chování, k níž dochází v důsledku praxe či zkušenosti. Oblast odborného vzdělávání či výcviku je dle Armstronga definována jako „plánované a systematické formování chování pomocí příležitostí k učení, vzdělávacích akcí, programů a instrukcí, které jedincům umožňují dosáhnout takové úrovně znalostí, dovedností a schopností, aby mohli svou práci vykonávat efektivně.“ (Armstrong, 2007, s. 445)

1.1 Co je cílem firemního vzdělávání

Tato kapitola se zabývá cílem vzdělávání ve firmách. Formulace cílů vzdělávání vychází ze strategie konkrétní firmy či podniku. Na počátku je třeba definovat, co je to strategie řízení lidských zdrojů, ze které se pak odvíjí i strategie rozvoje a vzdělávání pracovníků, která vytváří předpoklady pro podnikové vzdělávání. V rámci koncepce vzdělávání je vhodné určit základní smysl vzdělávání v organizaci, jeho pojetí a funkce, včetně stanovení cílů vzdělávacích akcí. Tato koncepce může zahrnovat např. popisy práce, kompetence, vztahy nadřízenosti a podřízenosti, kvalifikační požadavky, ověření způsobilosti, vnitřní pravidla, spolupráce mezi odděleními atp. Z toho pak vyplývá systém vzdělávání, tj. definování vzdělávacích potřeb, plánování, realizace a vyhodnocování a také plán vzdělávání, jako soubor všech vzdělávacích aktivit v určitém období.

Určení vzdělávací potřeby může být dáno např. rovnicí $V=A \times K$, kdy V je požadovaný výkon či výsledek práce určité pozice či části práce, A je soubor aktivit, které je třeba vyko-

návat pro to, aby se výsledek dostavil a K jako soubor kompetencí, které je třeba mít osvojeny proto, aby požadovaná aktivita vedla ke kýženému výsledku. Tato rovnice je často využívána v praxi jakožto model řízení pracovního výkonu.

Cíle vzdělávání mohou být různé. Můžeme využít např. nejčastěji využívanou hierarchii cílů (Pokorná, 2000, s. 33):

- Výkonnostní cíl – dle výše zmiňované rovnice se váže na hlavní úkol nebo souvislost. Výkonnostní cíle mívají podobu vize, které je pravděpodobnější plnit v dlouhodobějším horizontu. Při výkonnostních cílech se může stát, že se stanoví vyšší standard, než kterého účastníci dosáhnou po ukončení akce.
- Učební cíl – je vázán na konkrétní vzdělávací akci, měl by být splněn bezprostředně po ukončení akce. Patří sem konkrétní vědomosti, dovednosti nebo také způsoby chování. Zde je důležitá správnost formulace této úrovně cílů.
- Umožňující cíl – bývá formulován také jako dílčí, specifický či jednotlivý cíl. Po absolvování této vzdělávací akce by měl účastník splnit jak učební cíl, tak také výkonnostní cíl. Je to část vzdělávací aktivity, která postupně vede k výsledku.

Pokud se podíváme na jiné členění cílů vzdělávacího procesu, můžeme rozdělit cíle do dvou kategorií (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 83):

- Programové cíle, které zahrnují cíle celého vzdělávacího programu. Cíl je v tomto případě proces stanovení potřeb vzdělávání.
- Cíle kurzu, nebo také vzdělávací akce. Zde jsou definovány cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit, navíc mohou obsahovat ještě dílčí cíle.

Z tohoto členění je dále nutné rozlišovat mezi cílem a záměrem. Záměr může být vyjádřen např. tím, co chce lektor v průběhu kurzu dělat, jaké využije metody a techniky, do jaké míry zapojí účastníky, proč bude probírat právě toto téma, jaké si připraví pomůcky atp.

Naproti tomu cíl je to, co budou účastníci umět po ukončení tréninkové jednotky. Dále také to, co budou účastníci schopni dělat. Je žádoucí, aby cíle vyjadřovaly požadované očekávané chování. Je třeba dbát na to, aby cílů ve vzdělávací akci nebylo přespříliš, nebylo používáno velké množství metod a vzdělávací akce nepřinesla více škody než užítku v podobě zmatečnosti účastníků a zpětnými vazbami typu „k čemu mi to vlastně všechno bylo“.

Aby tato situace nenastala, je vhodné, aby se účastníci dopředu seznámili jak s cíli, tak záměry kurzu, aby vše bylo v souladu se strategií firmy a cíle aby byly jasně formulovány. Může to tak zvýšit motivaci účastníků kurzu. Mezi kvalifikací pracovníků a jejich pracovní autonomií může existovat přímá úměra: čím kvalifikovanější pracovník, tím vyšší jeho míra autonomie.

Cílem podnikového vzdělávání by nemělo být jen absolvování určitého školení a předávání nových poznatků, ale hlavně vytváření podmínek pro seberealizaci jako motivačního nástroje, který považujeme jako nejúčinnější (Palán, 2003, s. 74).

1.2 Vzdělávací proces a jeho fáze

Cílem této kapitoly je identifikace vzdělávacího procesu a jednotlivých fází, které se k procesu vzdělávání pojí.

Vzdělávací proces je v organizaci nepřetržitý koloběh, opakující se cyklus, ke kterému se váží jednotlivé fáze: Identifikace vzdělávacích potřeb, plánování a realizace vzdělávání a vyhodnocování a evaluace vzdělávání. Každý podnik by měl mít zmapován lidský potenciál ve firmě a následně identifikovat vzdělávací potřeby. Analýza vzdělávacích potřeb by se měla týkat podniku jako celku, pak jednotlivých útvarů a následně se zaměřit na jednotlivce. Jednotlivcem chápeme danou pozici ve firemní hierarchii. Na základě tohoto zjištění je třeba každý program vzdělávání a rozvoje vytvářet individuálně a jeho podobu soustavně rozvíjet dle potřeb (Armstrong, 2007, s. 505). Nedílnou součástí plánování a realizace vzdělávání je i vyhodnocování vzdělávání, aby se posoudila jeho účinnosti při dosahování výsledků, které byly definovány jako vzdělávací cíle.

Vodák a Kucharčíková ve své publikaci konstatují, že podnikové vzdělávání není krátkodobou záležitostí. Firemní vzdělávání mohou realizovat jak interní odborníci, vlastní vzdělávací centrum nebo externí školící společnost. Pokud chce firma realizovat vzdělávání efektivně a dlouhodobě, je třeba mít na mysli čtyři základní fáze:



Obr. 1 – Fáze vzdělávacího procesu

1.2.1 Identifikace a analýza potřeb vzdělávání

Analýzou potřeb vzdělávání spočívá ve sběru informací o současném stavu pracovníků. Patří sem současný stav znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců, jejich výkonnosti, výkonnosti celých týmů a tím i celého podniku. Zjištěné údaje je třeba porovnat s požadovanou úrovní, které vedení společnosti očekává. Očekávaná skutečnost je vzdělávací cíl, kterého chce firma dosáhnout. Výsledkem analýzy tedy je zjištění mezer ve výkonnosti, které se dají eliminovat například novou vzdělávací koncepcí. Dalším výsledkem může být také návrh vhodného vzdělávacího programu.

1.2.2 Plánování vzdělávání

Plán vzdělávání je výstupním produktem první fáze, což je identifikace potřeb. Samotné plánování je třeba rozčlenit do jednotlivých fází. Patří sem přípravná fáze, realizační fáze a fáze zdokonalování. V přípravné fázi je třeba specifikovat potřeby, provést analýzu účastníků a stanovit cíle vzdělávací akce. Realizační fáze zahrnuje jednotlivé etapy projektu a samotnou realizaci ve formě jednotlivých úkolů, stanovení pořadí témat, určení způsobu, jakým bude vzdělávání probíhat, stanovení technik vzdělávání a také je nutno se zaměřit na motivaci zaměstnanců takový tréninkový plán absolvovat. Fáze zdokonalování probíhá již v průběhu vzdělávání. Jde o průběžné monitorování situace, jak vzdělávání probíhá, dílčí hodnocení a hledání cest na zlepšení tak, aby celkový efekt měl přínos pro firmu v podobě kompetentnějších pracovníků. Zahrnuje i úpravu tréninkového plánu během vzdělávací akce. Základním kamenem je výběr vhodných metod hodnocení a stanovení kritérií, kdy si vedení firmy řekne, zda vzdělávací akce směřuje ke stanovenému cíli.

1.2.3 Realizace vzdělávacího procesu

Do realizace vzdělávacího procesu můžeme zahrnout dílčí cíl, program, motivaci, metody, účastníky a lektory. Všechny tyto faktory je třeba vzít do úvahy při přípravě samotného vzdělávacího procesu. Cíl vzdělávacího procesu úzce souvisí s potřebou vzdělávání. Program musí být zcela konkrétně specifikován, včetně časového harmonogramu, témat, použitých metod a pomůcek.

Motivace účastníků je stěžejní pro úspěšnou realizaci kurzu. Je třeba, aby vzdělávaný zaměstnanec byl přesvědčen o přínosech, které bude pro něj kurz mít. Následně by měl znát dopady toho, co mu kurz přinese, ať už v efektivitě, rychlosti či zjednodušení plnění pracovních úkolů. Také je třeba, aby se nějakým způsobem k učení se zavázal. Z toho tedy vyplývá důležitost účastníků vzdělávání, neboť každý člověk má vlastní styl učení. V rámci tréninkové jednotky je třeba, aby byla koncipována tak, že obsáhne většinu účastníků a tím bude pro ně přínosná.

Metody vzdělávání jsou podrobněji rozepsány v kapitole 2.2. Základní členění metod lze rozdělit do dvou základních skupin: vzdělávání mimo pracoviště (off the job) – např. školení, trénink a vzdělávání na pracovišti (on the job) – při plnění pracovních úkolů a pod dohledem vzdělavatele, kouče či nadřízeného, kteří poskytnou okamžitou zpětnou vazbu na pokroky, které pracovník dělá. S touto fází souvisí také lektori, kteří jsou významným předpokladem úspěšného vzdělávání. Dobrý lektor by měl být nejen zralou a vnitřně integrovanou osobností, ale také mít požadované zkušenosti, dovednosti a lektorské či andragogické vzdělání. Jen tak si může zajistit respekt a důvěru účastníků kurzu.

1.2.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání

Vyhodnocování výsledků je poslední, nicméně velmi důležitou částí vzdělávacího procesu. Je třeba vzít v úvahu, že tato fáze má své výhody i nevýhody. Mezi výhody lze zařadit podporu těsnější zpětné vazby mezi cíli vzdělávání a podnikatelskými cíli, umožňuje manažerům soustředit se na lidský potenciál stejně jako na jiné aspekty práce, ukazuje účastníkům, že mají spoluzodpovědnost za dosažené výsledky a také se zaměřuje na osobní a rozvojové funkce. Do nevýhod můžeme zařadit náročnost na získávání potřebných informací, s tím spojené mnoho času, úsilí i peněz a také úzkou spoluúčasť lektorů, účastníků i managementu. Vyhodnocování výsledků z pohledu účastníka se budeme věnovat v empirické části této práce.

1.3 Vzdělávání podle kompetenčního modelu

Kompetence můžeme definovat jako soubor vlastností, schopností, dovedností, předpokladů, postojů a hodnot potřebných pro výkon určité pozice. Řízení podle kompetencí bývá mnohdy jedním ze stěžejních konceptů podniků.

Na jakoukoliv pozici ve firmě je vhodné mít popsán tzv. kompetenční model. Tento model se dá uplatnit od generálního ředitele až po např. uklízečku. Každá z těchto pozic by měla splňovat jakýsi soubor dovedností či znalostí, které jsou důležité pro výkon dané pozice. V rámci vzdělávání lze tedy uplatnit tzv. Kompetenční pravidlo, u kterého lze nedostatky v lidském potenciálu převést na nedostatečné či chybějící kompetence, tzn., že některou dovednost nemají lidé na daných pozicích dostatečně osvojenou.

Kompetenční modely přispívají k jednotnému pohledu na pozici v rámci organizace. Tato standardizace umožňuje vnímat kvality různých typů lidí spravedlivěji a měřit jejich chování a činy podobně. Kompetenční modely a standardy obecně používají organizace při výběru zaměstnanců, při jejich hodnocení a také při vzdělávání, odměňování či řízení kariéry (Bělohávek, 2009, s. 25).

Ve vzájemné dualitě se propojují dva světy – svět požadavků a svět možností, tzv. složky vitality (Plamínek-Fišer, 2005, s. 25).



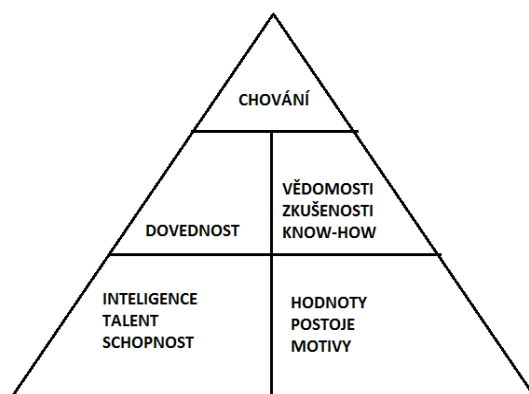
Obr. 2 – Složky vitality

Svět požadavků můžeme vyjádřit jako svět práce propojený se skutečným výkonem, na který je vázána daná kompetence (např. činnost – rýsování, kompetence – přesnost). Svět možností na druhé straně je definován jako svět lidských zdrojů, či potenciál k výkonu, ke kterému je daná kompetence vázána.

Kompetence se mohou dělit podle různých přístupů. Kompetence se dají dělit na určité skupiny (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 56):

- Manažerské kompetence jsou schopnosti a dovednosti potřebné pro výkon manažerské role v podniku. Mezi manažerské kompetence může patřit například vedení lidí, řízení výkonu, řízení změny, výběr vhodných pracovníků, rozvoj podřízených či delegování.
- Interpersonální kompetence jsou potřebné k efektivní komunikaci manažera a podřízeného, ke komunikaci mezi kolegy v týmu či spolupráce mezi odděleními. Cílem těchto kompetencí je vytvářet pozitivní a příznivé vztahy na pracovišti. Patří sem např. orientace na zákazníka, empatie, naslouchání, týmová spolupráce, komunikace, schopnost vyjednávání.
- Technické kompetence je soubor dovedností a znalostí, hlavně technického rázu a určitá odbornost důležitá pro výkon konkrétní pozice. Umožňují pracovníkovi úspěšně plnit úkoly specifické pro jeho pozici a zároveň jsou odlišné od práce jiných specialistů. Do této oblasti zařazujeme např. znalost produktů, odborná znalost, účetnictví, programování, rozpočet, finance.

Hierarchický model struktury kompetence určující tři základní úrovně kompetence (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 27). Člověk musí být vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi a vědomostmi, musí být motivován takové chování použít a má možnosti k tomu, je v daném prostředí použít. Jako základ pyramidy stojí inteligence, talent a schopnost, což ovšem nestačí k tomu, aby se kompetence uplatnila v pracovním životě. Pokud se dostaneme o stupeň výš, je možné schopnosti přeměnit na dovednosti některou z výukových metod, která je vhodná pro rozvoj dané kompetence. Pokud se tyto 2 části spojí, dostáváme se na vrchol pyramidy, což znamená změnu v chování a automatické používání osvojených dovedností.



Obr. 3: Hierarchický model struktury kompetence

Jiným způsobem můžeme definovat postup osvojování kompetencí takto:

- nevědomá nekompetence (nevím, že něco nevím)
- vědomá nekompetence (vím, že něco nevím nebo neumím)
- vědomá kompetence (osvojuji si, pracuji na tom, abych věděla a uměla, uvědomuji si nový vzorec chování, nový postup)
- nevědomá kompetence (dělám automaticky, nemusím nad tím přemýšlet a znamená to taktéž změnu v chování)

Zájem podniku vzdělávat lidi podle kompetencí a kompetenčních modelů má velký vliv také na provoz podniku jako celku. Fungující kompetenční model přináší výhody všem zúčastněným stranám.

V první kapitole jsme se zaměřili na firemní vzdělávání a jeho cíle, vzdělávací proces a postup získávání dovedností a rozvoj kompetencí. V následující kapitole se podíváme konkrétně na vzdělávání obchodních zástupců.

2 FORMY VZDĚLÁVÁNÍ SE ZAMĚŘENÍM NA OBCHODNÍ ZÁSTUPCE

V této kapitole se zabýváme různými formami vzdělávání, které jsou využitelné právě pro obchodní zástupce. Formy vzdělávání jsou úzce propojeny s metodami vzdělávání. Z velkého množství popisované v publikacích jsme vybrali formy vzdělávání vhodné pro obchodní zástupce a zaměříme se především na adaptaci těchto zaměstnanců na nové pracovní zařazení.

Vzdělávání můžeme nazvat také jako rozvoj lidských zdrojů. Mezi složky rozvoje patří také mimoškolní učení (Plamínek, 2010, s. 40). Ve své publikaci popisuje základní formy vzdělávání dospělých, mezi které patří školení, trénink, konzultace, koučování, učení z výkonu učitele a učení z vlastního výkonu. Mezi těmito metodami jsou určité rozdíly.

Formy jsou rozdílné z pohledu míry zapojení účastníků, kdy školení, konzultace a učení z výkonu učitele jsou spíše teoretické disciplíny, míra zapojení účastníka je nižší. Naproti tomu trénink, koučování a učení z vlastního výkonu jsou disciplíny, kdy je účastník do praktického dění více zapojen.

Z jiného pohledu můžeme formy seřadit do dvojic a popsat si hlavní rozdíly mezi těmito formami.

Nejdříve se budeme zabývat školením a tréninkem. Školení se zaměřuje spíše na předávání teoretických znalostí, hodně se blíží školní praxi a větší zapojení je na lektorovi. Školením se nazývá také kurz, přednáška. Míra zapojení účastníků je nízká, většinou jen sedí a poslouchají. Naproti tomu trénink je zaměřený na získávání praktických dovedností. Součástí je nácvik určitých postupů, čímž mohou připomínat trénování sportovců.

Mezi další formy patří konzultace a koučování. U konzultací můžeme mluvit též o poradenství. Konzultant či poradce je většinou externí osoba a přichází do firmy vybaven teoretickými znalostmi a praktickými zkušenostmi z jiných firem zpravidla se hodně ptá, aby zjistil okolnosti a vnitřní prostředí. Po zjištění informací konzultant poskytuje rady a cílem je zvyšovat způsobilost lidí. Naproti tomu koučování je založeno na opačném principu. Tožné s konzultací je to, že kouč také klade otázky, nicméně rady neposkytuje. Správným dotazováním pomáhá protistraně, aby si našla své vlastní řešení. Cílem koučování je naučit lidi přemýšlet a hledat řešení problému. Pokud bychom to měli shrnout v jedné větě, konzultant jiným chytá ryby, kouč učí rybařit.

Učení z výkonu se může nazývat také stínováním. Princip je založen na tom, že jedna osoba předvádí ukázkou, druhá pozoruje a dělá si poznámky. Učení z výkonu učitele je založeno na tom, že lektor umí nejen danou látku naučit, nebo poradit, jak to dělat, ale také prakticky ukázat. Opakem je učení z vlastního výkonu. Funguje tak, že ukázkou předvádí přímo účastník a lektor jej pozoruje v akci a tím si utváří obrázek o průběhu standardního procesu ve firmě. Může tak dávat podněty na zlepšení daného procesu. O jednotlivých formách je psáno i v kapitole 2.2 Metody vzdělávání.

Další částí této kapitoly bude vzdělávání v adaptační době, na kterou se tato práce zaměřuje. Adaptaci můžeme členit na formální a neformální.

Formální adaptace pak bývá uskutečňována systematicky cestou adaptačního programu pod vedením manažera nebo pověřeného zaměstnance, obvykle zkušeného spolupracovníka.

Neformální adaptace probíhá spontánně pod vlivem sociálního okolí, především spolupracovníků.

Adaptace formou adaptačního programu obvykle začíná dnem nástupu nového zaměstnance. Tento den může být započat např. vstupním školením, kde se nový člen týmu seznámí se společností, firemní kulturou, hodnotami, organizací, strukturou apod. Samotná adaptace může probíhat s využitím rozmanitých metod vzdělávání na pracovišti (např. instruktáž, asistování, pověření úkolem, rotace práce) nebo mimo pracoviště (seminář, školení, trénink, e-learning, porada).

Ukončení adaptace může být velmi individuální. Formální ukončení je většinou vázáno na zkušební dobu, tj. končí jejím uplynutím, nebo rozhodnutím manažera. Po uplynutí zkušební doby by měl být zaměstnanec připraven samostatně vykonávat svou práci a dosahovat požadovaného výkonu.

Součástí adaptačního programu je i hodnocení zaměstnance ze strany manažera. Neformální hodnocení probíhá během adaptační doby, manažer řídí a vede nového zaměstnance k dosahování pracovních a rozvojových cílů a výkonů. Je nutno na této cestě včas rozpoznat problémy a stanovit způsob nápravy.

Formální hodnocení probíhá na konci zkušební doby, či adaptačního programu většinou tak, že manažer shrne průběh a výsledky adaptační doby, probíhá mezi nimi diskuse na toto téma a zpracovává podklady na další dohodu o výkonu a rozvoji zaměstnance, např. rozvojový plán.

„Správnou adaptací si manažer vytváří předpoklady pro následné úspěšné řízení a vedení podřízeného zaměstnance k vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a k realizaci strategických cílů organizace.“ (Šikýř, 2014, s. 109)

2.1 Moderní technologie ve vzdělávání

Vzdělávání v dnešní době má spoustu možností. V době internetu se již nemusíme spoléhat pouze na četbu knih, příp. přednášku za fyzické účasti školitel / účastník. Lze využít daleko více metod vzdělávání, např. e-learning, webinář, audio či videonahrávky.

Pro to, abychom zvolili správnou metodu vzdělávání, musíme provést analýzu a je třeba, abychom při posuzování didaktických metod nezapomínali na následující věci:

V prvé řadě je třeba se seznámit s jednotlivými metodami, hlavními znaky vzdělávací metody, posoudit její výhody a nevýhody. Dále pak mít jasno v tom, jaké jsou důležitá kritéria pro správnou volbu metody v dané situaci. Také je důležité nezapomínat, že situace se mění, hlavně během výukového procesu. Pro tyto situace je vhodné, aby se lektor dané situaci přizpůsobil, zvolil jinou metodu, pokud některá není efektivní, aby byl flexibilní ve volbě metod a empatický – tedy vycítil situaci, co se právě při kurzu děje a dokázal na to adekvátně reagovat.

Jednou z moderních technologií ve vzdělávání je již zmiňovaný e-learning. Tuto metodu, kterou můžeme nazvat také elektronické vzdělávání, definovali Pollard a Hillage v roce 2001. E-learning zlepšuje učení a vzdělávání tím, že spíše rozšiřuje a doplňuje vzdělávání v podobě interaktivního tréninku (Armstrong, 2007, s. 481). E-learning by neměl nahrazovat osobní trénink, ale spíše jej doplňovat. Cílem je zabezpečit vzdělávání v tu dobu, kdy je potřeba. Není vázáno na žádný konkrétní termín, místo, kapacitu, ani na lidský faktor. Vzhledem k tomu, že funguje elektronicky, může se sám účastník rozhodnout, kdy je vhodná doba k učení se nového tématu, příp. zaměstnavatel určí, zda a kdy tuto vzdělávací část zaměstnanec potřebuje nastudovat.

2.2 Metody vzdělávání

Někteří autoři definují jako „technika vzdělávání“ nebo „didaktické postupy ve vzdělávání“. Metody vzdělávání je vhodné kombinovat tak, aby bylo dosaženo cíle vzdělávání. Nejběžnější jsou využívání přednášky, semináře a tréninky (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 97).

Přednášky jsou vhodné při předávání velkého množství informací velké skupině lidí. Veškerá aktivita je na přednášejícím a je zde minimální možnost vzájemné interakce přednášejícího a účastníků.

Semináře fungují na principu výměny informací a názorů účastníků, kdy všichni dopředu znají téma a mohou se připravit. Výhodou může být podpora či rozvoj myšlenek a rychlá zpětná vazba. Tato metoda je závislá na vědomostech účastníků, což může být limitující.

Trénink patří taktéž mezi aktivní metody, kdy je kladen důraz na získávání dovedností a způsobilostí. Bývá koncipováno formou zážitkového učení, různých modelových situací. Tato forma učení je efektivnější než např. poslech nebo čtení, neboť je dokázáno, že pokud si účastník něco vyzkouší, tak si danou dovednost lépe osvojí a postup si zapamatují.

Mezi hlavní kritéria při volbě metod vzdělávání patří (Bartoňková, 2010, s. 151):

- Charakter učebních cílů – chceme předat pouze vědomosti, nebo také dovednosti, tedy aplikace v konkrétní situaci?
- Charakter didaktické formy – přímý kontakt s lektorem umožňuje využití širší palety metod, než např. vzdělávání internetové (e-learning)
- Stupeň aktivizace účastníků – jak velkou aktivizaci umožňuje určitá metoda a jaká forma aktivity je v této fázi nutná?

Vzhledem k tomu, že v této práci se zabýváme propojováním vědomostí a dovedností, tedy kombinací různých metod vzdělávání, můžeme plynule navázat na téma, kde konkrétně tento rozvoj probíhá.

Rozvoj zaměstnanců může probíhat na pracovišti či mimo pracoviště (Barták, 2007, s. 133). Podobné členění je uvedeno taktéž v jiné publikaci (Koubek, 2015, s. 250).

Metody využívané na pracovišti probíhají na konkrétním pracovním místě, může to být např. instrukce při práci, mentoring, koučování, asistování při práci, rotace na pracovišti či pracovní porady. Metody mimo pracoviště zahrnují přednášky, školení, tréninky, brainstorming, hraní rolí a jiné. V kapitole 3.3 se budeme podrobněji zabývat mentoringem, což je metoda vhodná pro adaptaci nových pracovníků.

Uvádí se, že metody na pracovišti jsou vhodnější pro vzdělávání dělníků a mimo pracoviště pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. V praxi můžeme vidět obojí – použití obou skupin metod pro vzdělávání všech kategorií pracovníků. Je však třeba přihlídnout k určitým modifikacím s ohledem na konkrétní náplň práce daného pracovníka. Přece však

zde existují rozdíly. Při vzdělávání manažerů a specialistů, třeba i obchodních zástupců se stále více preferuje praktická stránka vzdělávání a více se aplikují metody používané ke školení na pracovišti.

2.3 Praktická realizace a kombinace forem vzdělávání

Hlavním tématem této kapitoly je kombinace forem vzdělávání a jejich praktické využití. Proto, aby vzdělávání v praxi bylo efektivní, je třeba mít systémový přístup a logičnost vzdělávacích metod. Nové trendy v oblasti vzdělávání charakterizujeme jako cestu od vzdělávání k učení se. Je to cesta od izolovaných aktivit k aktivitám, kdy se učí všichni (Cimbálníková, 2013, s. 100).

Celostní přístup má své určité charakteristiky. Pracovník má možnost volby vzdělávacích aktivit, má určitou volnost, která by ovšem měla být v souladu se zájmy organizace. Je kladen důraz na samostatnost, vlastní rozvojový plán a řízení kariéry dle vlastních preferencí. Není nucen podstupovat nutnou rozvojovou aktivitu, ale absolvovat takovou, která je mu prospěšná ke zvýšení kompetentnosti. To zvyšuje motivaci pracovníka vzdělávat se.

Pokud se v organizaci vytvoří atmosféra permanentního vzdělávání, může se dosáhnout toho, že zaměstnanci se vzdělávají zcela přirozeně a také během výkonu své práce. Zde je možnost kombinovat druh učení z výkonu druhého, z vlastního výkonu, pozorování jiných a duplikace činností. Zde se vzdělávání odehrává poblíž samotné práce.

Také je možná kombinace e-learningu (pracovník se naučí parametry výrobku či produktu), poté může následovat test znalostí, návazně na to interaktivní trénink, kdy si zaměstnanci zkouší novou dovednost a následuje implementace do praxe. Ta může probíhat pod dohledem zkušenějšího člověka a návazná zpětná vazba, tedy poukázání na správné kroky a také na chybné. Tímto postupem si zaměstnanec uvědomí chyby, které dělá, může se z nich poučit a nadále postupovat správně.

V rámci celostního vzdělávání se do popředí dostávají především metody aktivní, kam patří rotace práce, řešitelské porady, asistování, stínování apod. (Hroník, 2007, s. 123).

Zde je definován pojem Just-in-time ve vzdělávání. Je opakem učení se do zásoby. Je upřednostňován ve výkonově orientovaných firmách, jejichž filosofií je co nejtíhlejší forma vzdělávání. Tento přístup nazvali profesori G. Hamel a C. R. Prahalad firemní anorexií, neboť firemní vzdělávání jede "nadoraz". Tento přístup můžeme charakterizovat opakem učící se organizace, každopádně se dá předpokládat, že tento trend ve firmách poroste.

Firma by si měla vzdělávání rozdělit kurzy na standardní a zakázkové. Standardní by měly být součástí tréninkových katalogů a zakázkové by se měly realizovat dle aktuální potřeby určitého nedostatku ve vzdělávání. Vzhledem k tomu, že v dnešní době nelze předvídat a připravovat se na všechny varianty, preferují firmy reaktivní přístup.

“Reaktivní použití standardizovaných kurzů či zakázkového řešení má charakter just-in-time.” (Hroník, 2007, s. 123)

Jiný přístup je definován jako jakási “velká čtyřka” klíčových tréninkových technik, mezi které patří prezentace, diskuse, řešení modelových situací a řešení reálných situací (Plamínek, 2010, s. 110). Tradiční pojetí zahrnuje kombinaci prvních dvou technik, čili prezentace a diskuse, postupně přechází na techniku třetí nebo čtvrtou. Zde je třeba rozlišit, zda se jedná o nové pracovníky, kteří se s realitou ještě nesetkali, nebo jen málo. V tomto případě použijeme modelové či vzorové situace. Pokud je trénink veden se skupinkou zkušenějších zaměstnanců, tzv. follow-up, je možné zařadit reálné situace, neboť je předpoklad, že tito pracovníci se již s realitou setkali. Takoví účastníci tréninku mohou dostat i zadání, aby si reálnou situaci na trénink připravili, a v tom případě je trénink veden na tuto konkrétní situaci. Příkladem kombinace forem vzdělávání může být tréninková mapa (příloha č. 1).

Ve druhé kapitole jsme se zabývali jednotlivými formami a metodami vzdělávání, dále jejich využitím v praxi. Obsahem byla také kombinace vzdělávacích metod. Vybrány do této kapitoly byly metody, které jsou vhodné pro využití u obchodních zástupců.

3 ADAPTACE OBCHODNÍCH ZÁSTUPCŮ

Jednou z fází vzdělávacího procesu celého podniku může být adaptace nových zaměstnanců, která bude předmětem této kapitoly. Adaptací rozumíme přizpůsobení se jednotlivce organizaci a to v oblasti pracovní adaptace, adaptace na práci a pracovní místo a v oblasti sociální adaptace. Všechny oblasti se prolínají a jsou ukončeny ztotožněním se pracovníka se systémem firemního života. Adaptační proces je nutno řídit, jen tak může splnit stanovené cíle. Dle Palána (2002, s. 113) je adaptační vzdělávání reakcí na každou pracovní změnu, ať už má tato změna jakýkoliv důvod (nový pracovník, změna zařazení, povýšení).

Cíle adaptačního procesu můžeme rozdělit na dvě hlavní skupiny a to na cíle z pohledu organizace a na cíle z pohledu nového pracovníka. Organizace obvykle chce snižovat náklady, zvyšovat efektivnost práce a zvyšovat stabilitu pracovních týmů a pracovníků. Cílem nového pracovníka však je zvyknout si na nové pracovní prostředí, naučit se odvádět svou práci, osvojit si firemní kulturu, navázat přátelské vztahy a včlenit se do pracovního týmu.

Různí autoři ve svých knihách uvádí jiné cíle, které jsou s adaptačním procesem spojeny.

V některých bodech se ale všichni autoři shodují.

Vstup do ekonomické aktivity je jen zdánlivě začátkem profesní cesty. Není jednoznačně určen procházející kvalifikační přípravou. Volba povolání je volbou profesní perspektivy a podstatným faktorem volby životního plánu, který je spojen s celkovou konsolidací života jednotlivce, jeho bydlením, rodinným, životem, životním stylem apod.

Pro mnoho mladých lidí se až vstupem do povolání otevírá období profesní orientace. První povolání bývá mnohdy experimentem. Mladý pracovník přichází do nového sociálního prostředí věkově heterogenního s relativně pevnou strukturou formálních a neformálních vztahů se zvláštními odbornými a sociálními očekáváními. Čím vyšší pozici zaujme tím větší je jeho odpovědnost a tím těžší se do konkrétní situace vpravuje.

Může nastat rozpor mezi znalostmi a zkušenostmi, či rozpor mezi osobními aspiracemi a zájmy pracoviště. Ve výzkumech mobility je známý poznatek: čím nižší je úroveň profesního startu, tím větší je pravděpodobnost následného vzestupu. V koučování např. platí zásada, že zkušenosti mají přecházet odborným znalostem. Na schůzce s novým pracovníkem by měla být zjištěna jeho zkušenost. Měl by mít možnost vyslovit, co již ví, zná, s čím se setkal a teprve potom nastává prezentace znalostí z literatury či vnitrofiremního prostředí (Suchý, Náhlovský, 2007, s. 93).

Pokud se máme věnovat profesi „obchodní zástupce“, je možno tuto pozici chápat jako základní v celkové hierarchii firmy. Tato pozice má přímý kontakt s koncovým klientem ať už telefonicky, e-mailem a nejčastěji a nejefektivněji osobní formou. Na tuto pozici jsou nejčastěji nabíráni lidé dle výběru podle kompetenčního modelu s předpokladem vykonávat tuto činnost. Proto je nutné řádné zaškolení těchto pracovníků. Kompetenční model obchodního zástupce je popsán v příloze č. 2.

V praxi je třeba dodržet povinné zaškolení a pak taky doplňkové. Mezi povinné zaškolení patří to, co nám ukládá zákon, jako např. bezpečnost práce, požární ochrana, školení řidičů. Dále pak interní předpisy firmy, jako je pracovní řád, kodex etiky a chování, mzdový předpis atp. Adaptace může být obohacena dále produktovým školením, rotací na pracovišti, návštěva jiného oddělení a jiné.

Ideální je, když každý zaměstnanec dostane tzv. adaptační formulář, kde má popsáno, co by měl absolvovat a s kým by se měl setkat během zkušební doby. Vzor adaptačního formuláře můžeme nalézt v příloze č. 3.

Cílem řízení adaptačního procesu je překonávat počáteční fáze, kdy se pracovník seznamuje s novým pracovním prostředím. Je důležité, vytvořit v novém zaměstnanci pozitivní vztah k firmě a tím zvýšit pravděpodobnost jeho stabilizace. Čím propracovanější bude adaptace, tím dříve může pracovník dosahovat požadovaného pracovního výkonu. Zároveň se tím snižuje, nebo alespoň je to prevence předčasné fluktuace zaměstnanců.

3.1 Délka adaptace

Období profesní adaptace, které trvá 1-3 roky po vstupu do ekonomické aktivity, zahrnuje všechny problémy spojené se samotným profesním startem, avšak zasazené do širokého rámce formování profesní dráhy.

Adaptační proces se často vyznačuje nespokojeností s vykonávanou prací, nízkou identifikací s prací a s vysokou kritičností na nadřízených, co se spojuje se sklonem k rozhodnutí změnit místo, ale současně se toto rozhodnutí odkládá v očekávání zlepšení.

Interakce nového zaměstnance vyžaduje oboustranné pochopení. Mladý pracovník má dvě možnosti - odejít nebo přesvědčit svou praktickou činností. Je zde i třetí možnost stát se outsiderem -pracovníkem, který se zaměřil na jiné než pracovní hodnoty nebo se vžil do role pasivního člověka.

Adaptační fáze je tedy pro utváření profesní dráhy určující: formuluje základní cíle, profesní zájmy, výkonovou orientaci, pracovní kritéria. Je to fáze, ve které dochází k hodnocení vlastních možností v reálném kontextu pracovního systému. Je to období ověřování hledání v systému práce.

Délka adaptace u různých profesí může být různá. Některá pracovní pozice může být zaškolená během pár dnů, jiná může trvat několik měsíců. Obecně se dá říci, že adaptace časově kopíruje zkušební dobu, tedy většinou 3 měsíce.

Dobu adaptace mohou odrážet i subjektivní vlivy, jako například charakter a vlastnosti adaptovaného pracovníka a také jeho motivace. Motivaci ovlivňuje motiv, kterým je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace může být dvojitá, vnitřní a vnější (Armstrong, 2007, s. 221). Vnitřní motivace je to, co si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali. Vnější motivace je to, co se tvoří pro lidi, aby něco dělali. Mezi vnější motivaci patří například plat za odvedenou práci. Pokud je vnější a vnitřní motivace vyvážená, tzn., že člověk dělá to, co jej baví a zároveň je za to náležitě odměněn, může to mít vliv na délku adaptace. Je více motivován naučit se práci rychle a dobře, aby mohl dosahovat výsledků, které se od něj očekávají. Naopak pokud někdo začne pracovat na pozici, která ho moc nebaví a ještě k tomu se mu nedostává náležitě odměny, motivace klesá a může se odrazit na délce adaptace, resp. zaučení.

Adaptační vzdělávání je nezbytnou reakcí na každou pracovní změnu a týká se pracovníků nových, nebo přemístovaných. Cílem je dosažení co nejrychlejší způsobilosti k výkonu požadované práce, ale také začlenění nového pracovníka do pracovního kolektivu a tím vytvoření příznivého pracovního ovzduší (Palán, 2003, s. 113).

3.2 Typy účastníků vzdělávání

Cílem této kapitoly je přiblížení důležitosti účastníků vzdělávání, kteří mnohdy udávají tempo vzdělávací aktivitě. Při adaptačních trénincích se můžou potkat účastníci s rozdílnou znalostí a úrovní a je rolí lektora, aby se účastníkům přizpůsobil. Nepísané pravidlo je takové, že skupina je tak silná, jak silný je její nejslabší členek.

Každý člověk má vlastní styl učení. Někdo je spíše teoretik a rád si čte v literatuře, studuje návody a manuály, než se pustí do samotné realizace. Jiný se učí praxí, dává přednost a je připraven se poučit z vlastních chyb a jiní dávají přednost získávání nových zkušeností, které pak mohou přenést do praxe.

Učení úzce souvisí s pamětí. Tvoří spolu funkční jednotu a je zcela namístě při rozboru paměti zmínit i procesy učení (Cakirpaloglu, 2012, s. 222). V těchto souvislostech chápeme učení jako poměrně trvalou změnu chování a základě získané zkušenosti, zatímco paměť značí poměrné trvání změn, které nastaly na základě procesu učení. Učení patří mezi základní procesy vývoje osobnosti a také mezi socializaci člověka. Paměť je obecná schopnost uchovávání a vybavování uložených psychických obsahů. Mezi složitější poznávací procesy patří myšlení, inteligence a řeč. Všechny tyto faktory jsou jak vrozené, tak získané.

V lidské mysli fungují 2 systémy (Kahneman, 2012, s. 24). Systém 1 funguje automaticky a rychle, s malým nebo žádným úsilím a bez pocitu úmyslné kontroly. Naproti tomu systém 2 bývá spojován se subjektivním prožitkem jednání, volby a soustředění. Tento princip fungování mozku nám může ovlivňovat proces učení.

Účastníky můžeme typologicky rozdělit do 4 skupin (Buckley, Caple, 2004, s. 154). Dle výsledků studia stylů učení, kterým se zabývali Kolb, Honey a Mumford, můžeme definovat čtyři základní styly učení: aktivista, reflektor, teoretik a pragmatik.

Aktivista se cítí dobře tady a teď. Je připraven nové zkušenosti okamžitě použít, mají tendence uplatnit se v krátkodobých krizích. Nejlepší podmínky pro učení se shledávají nové zkušenosti a problémy, na kterých se učí, preferují krátké činnosti tady a teď, potřebují k učení se vzrušení a drama, mají rádi, když mají činnosti rychlý spád. Vyhovuje jim, když jsou postaveni před novou výzvou nebo komplikovaný úkol, mívají množství nápadů.

Reflektor je osoba, která odráží názory. Většinou stojí v pozadí, přemýšlí o zkušenostech a spíše pozoruje. Vidí věci z různých úhlů pohledu. Vyhovuje mu, když může činnosti sledovat a o nich přemýšlet. Mají radost z pozorování jiných lidí při plnění úkolů. Výhodou je, že při pozorování dokáží být nad věcí a mají schopnost naslouchání. Potřebují čas na přípravu, potřebují si kontrolovat a zpětně reflektovat, co se mají učit.

Teoretik potřebuje k učení se racionalitu a logiku. Požadují přesné postupy, systémy, teorie a principy. Mají tendence spojovat neslučitelná fakta do různých teorií. Nové poznatky musí mít zasazeny do systému, modelu nebo teorie. Cítí se dobře ve strukturovaných situacích s jasným účelem. Potřebují dostávat zajímavé myšlenky a koncepty, i když je nevyužijí okamžitě.

Pragmatik pátrá po nových myšlenkách, chopí se první příležitosti, aby mohli experimentovat. Z kurzů se vracejí plni nových a zajímavých nápadů, které chtějí zkusit v praxi. Příležitosti i problémy berou jako výzvu. Tento typ účastníka vidí jasné propojení mezi obsahem

tréninku a praxí. Potřebují dostávat myšlenky a postupy, které mají praktické využití a řešení je opodstatněné. Rádi si zkoušejí nové poznatky za pomoci instruktora a vyžadují zpětnou vazbu. Rádi se soustředí na praktický problém a jeho řešení.

3.3 Využití vzdělávacích metod v době adaptace

V této kapitole se zaměříme konkrétně na vzdělávací metody vhodné pro adaptaci nových pracovníků. Co se týká metod při vzdělávání v adaptační době, je vhodné využít kombinaci e-learningu, školení a tréninku.

E-learning je vzdělávání přes webové rozhraní, kde si může účastník nastudovat zákonné normy, produktové parametry, apod. O e-learningu jsme se zmiňovali již v kap. 2.1. Tuto formu využijeme především k nastudování technických parametrů, produktů, zákonů, tedy znalostí, u kterých není nutná přítomnost lektora.

Školení bývá většinou vedeno jako monotematická přednáška, kdy hlavní roli hraje lektor a účastník má pasivní roli naslouchajícího. Synonymem školení může být také přednáška, která může navazovat na e-learning v oblasti dokreslení určitých informací, které účastník nemusel pochopit z e-learningu, kde není možnost se nikoho doptat.

Prezentace je vhodná pro nabízení informací a je často spojena s ambicí, že z některých informací se stanou znalosti (Plamínek, 2010, s. 120). Mohou zde být i jiné účely, vedené snahou pobavit posluchače. Přednášky jsou typické zejména pro školení, mohou však být i součástí tréninků či aktivitou konzultačních programů. Vhodné je v přednášce uvádět příklady. Příklad je specifická, konkrétní nebo unikátní podoba vykládaného jevu. Příklady nejen objasňují jevy a pomáhají v pochopení, ale také mohou jev vymezit jen okrajově, výjimečně či využít paradoxu. Navíc posluchači mají příklady rádi, neboť oživují přednášku.

Trénink je nejefektivnější forma osvojení si dané dovednosti. Cílem tréninku je, aby si účastník osvojil novou znalost praktickým nácvikem. Nácvik je možno provádět mezi účastníky navzájem či přímo s lektorem. Je vhodné, aby lektor byl schopen sám provést vzorovou ukázkou, jak by tato aktivita měla vypadat.

Formální vzdělávání je vhodné doplnit vzděláváním na pracovišti. Již jsme se zmínili o mentoringu, který je založen na tom, že služebně starší či zkušenější kolega (mentor) zaučuje nového spolupracovníka (mentee). Spolupráce je založena na tom, že jak mentor, tak mentee musí chtít spolupracovat. Mentor chce předávat svoje zkušenosti a mentee se chce učit.

Další metodou učení se na pracovišti může být stínování a následně zpětná vazba. Stínováním je myšleno pozorování nového pracovníka při pracovním výkonu a následná zpětná vazba je zhodnocení tohoto výkonu. Je třeba pojmenovat silné stránky, to co zaměstnanec dělá dobře, aby si správný postup více uvědomil. Dále je také důležité upozornit na chyby či jinou nedostatečnost při výkonu práce tak, aby se nový pracovník chyb příště vyvaroval a také aby si je uvědomil. Tato metoda je popisována také v kapitole 2 jako učení z vlastního výkonu.

Praktické řešení adaptace:

Při nástupu absolvuje každý vstupní školení, kde se seznámí se základním chodem společnosti. Při nástupu obdrží každý zaměstnanec svůj adaptační plán, kolegu (garanta) který je jeho partnerem v prvních 3 měsících a je mu k dispozici v oblastech, které nový zaměstnanec potřebuje, po 3 měsících je adaptační plán vyhodnocen s nadřízeným a doporučuje se nastavení cílů a rozvojového plánu (příloha č. 4 – seznam úkolů, co mám splnit před tréninky).

3.4 Vyhodnocení adaptačního období

Pro správný adaptační program je nutné analyzovat současnou praxi, jakým způsobem probíhá adaptace nových zaměstnanců. Vyhodnocení je vlastně evaluací adaptačního procesu a je možno k tomu využít polostrukturované rozhovory s otázkami typu:

Kde jsou podle Vás hlavní problémy, když nastoupí nový zaměstnanec?

Jak jste byl/a zaškolen/a?

Byl pro Vás zpracován osobní adaptační plán?

Kdo ho zpracoval?

Kdo Vám pomáhal adaptovat se?

Měl/a jste plnit nějaký přesně definovaný úkol?

Častou praxí bývají rozporuplné názory nových zaměstnanců a jejich nadřízených. Může se stát, že z takových rozhovorů vyplyne, že dotázaní vedoucí shledávají při začlenění nových zaměstnanců daleko méně problému, než uvádí noví zaměstnanci.

Vedoucí se často domnívají, že adaptační problémy by měly být překonány centrálním servisem personálního útvaru. Noví zaměstnanci by měli být informováni v rámci celopodnikového semináře o společnosti, její strategii, struktuře, kultuře, politice, postupech apod.

Z pohledu nových zaměstnanců se může jevit jako největší nedostatek individuální zapracování na pracovišti, které neprobíhá buď vůbec, nebo jen velmi okrajově a povrchně. Důsledkem může být např. neplánovitě či nahodilé zapracování, vyvolávání dojmu dezorientace, nesystémovost v práci, nesprávné rozvržení úkolů apod.

Jedním z řešení může být vypracování a zavedení podnikového adaptačního programu, který by byl flexibilní vzhledem k měnícím se požadavkům organizačních jednotek a individuálním požadavkům zaměstnanců. Zároveň by měl respektovat podnikovou politiku vzdělávání na pracovišti. Otázkou je kdo bude odpovídat za zpracování adaptačního programu, jaká konkrétní opatření je nutné zahrnout do adaptačního programu apod.

V teoretické části jsme se zabývali firemním vzděláváním, plánováním vzdělávání, formám a metodám vzdělávání se zaměřením na první měsíce nového zaměstnance na pracovišti. Adaptace na novém pracovním místě může být pro spoustu nových zaměstnanců stresující a náročné období. V empirické části se budeme věnovat výsledkům výzkumu, který probíhal u skupiny pracovníků, kteří pro společnost pracují 1-24 měsíců, tedy první 2 roky.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 VÝZKUMNÁ ČÁST

V praktické části se budeme zabývat vzdělávacími metodami v období adaptace u obchodních zástupců společnosti VIP Finance, s.r.o. Výzkum probíhal v období 25. ledna - 10. února 2017 u obchodních zástupců, kteří pracují ve společnosti 1 - 24 měsíců.

Cílem výzkumu bylo zjistit, jaké jsou rozdíly ve výkonnosti poradců v prodeji životního pojištění mezi poradci, kteří prošli původním adaptačním procesem a novou adaptací.

4.1 Cíle výzkumu

Na počátku výzkumu bylo nutné zodpovědět si na otázky: O čem bylo šetření? K čemu jsme chtěli dojít? Pokud se budeme bavit o oblasti výzkumu, můžeme definovat jako zjištění vlivu adaptace na nové členy obchodních týmů. Výzkum jsme zaměřili na změnu procesu adaptace obchodních zástupců ve finanční instituci.

Můžeme si znázornit např. na hierarchii konceptů, která je popsána v publikaci základy kvantitativního šetření (Punch, 2008, s. 43):

Hierarchie	Témata
Oblast výzkumu	Vzdělávání nových obchodních zástupců
Téma výzkumu	Vliv vzdělávání na výkonnost obchodních zástupců
Cíle	Vlivy nové koncepce vzdělávacích aktivit na výkonnost poradců v prodeji životního pojištění
Obecné výzkumné otázky	Která z uvedených vzdělávacích aktivit byla pro Vás nejpřínosnější pro praxi v prodeji životních pojištění?
Specifické výzkumné otázky	Pomohl Vám produktový trénink k vyšší efektivitě v prodeji životního pojištění? (méně schůzek s klientem, snadnější argumentace apod.)
Otázky o způsobu získání dat	Věk, vzdělání, pohlaví, doba spolupráce u společnosti

Tab. 1 – Hierarchie konceptů

Hlavní výzkumný cíl: **Vliv změny adaptačního procesu na výkonnost poradců v prodeji životního pojištění.**

Vedlejší výzkumný cíl 1: Zjistit, zda změna adaptačního procesu má vliv na měsíční produkci poradců v životním pojištění.

Hypotéza 1: Poradci, kteří prošli novou adaptací, mají měsíční produkci vyšší než poradci, kteří prošli původním adaptačním procesem.

Vedlejší výzkumný cíl 2: Zjistit, zda poradcům z nové adaptace pomáhá v prodeji produktový trénink více, než z původní adaptace.

Hypotéza 2: Poradci, kteří prošli novou adaptací, hodnotí produktový trénink jako více efektivní než ti, kteří prošli původní adaptací.

Vedlejší výzkumný cíl 3: Zjistit, zda poradcům z nové adaptace pomáhá v prodeji trénink prodejních dovedností více, než z původní adaptace.

Hypotéza 3: Poradci, kteří prošli novou adaptací, hodnotí trénink prodejností jako více efektivní než ti, kteří prošli původní adaptací.

Vedlejší výzkumný cíl 4: Zjistit, zda poradcům z nové adaptace pomáhá v prodeji produktový e-learning více, než z původní adaptace.

Hypotéza 4: Poradci, kteří prošli novou adaptací, hodnotí produktový e-learning jako více efektivní než ti, kteří prošli původní adaptací.

Vedlejší výzkumný cíl 5: Zjistit, zda poradcům z nové adaptace pomáhá v prodeji minitrénink na pobočce více, než z původní adaptace.

Hypotéza 5: Poradci, kteří prošli novou adaptací, hodnotí minitrénink na pobočce jako více efektivní než ti, kteří prošli původní adaptací.

4.2 Metody výzkumu

Než si stanovíme metody výzkumu, je třeba zabývat se výzkumnými otázkami. Ty vycházejí z výzkumných cílů a musí být dostatečně konkrétní a specifické, aby respondent (tazatel) věděl, na co má odpovídat. Z dobře formulovaných otázek musí být jasné, jaká data jsou zapotřebí k zodpovězení.

V této práci jsme zvolili kvantitativní výzkum formou dotazníku. Dotazník je tvořen výzkumnými otázkami a slouží ke sběru dat. Pro tento druh výzkumu byl vyvinut zcela nový, specifický dotazník. Důvodem je šetření v konkrétní organizaci a porovnání 2 různých adaptačních procesů.

Původní adaptace se skládala ze 14 tréninků a celkem 19 tréninkových dní rozvrstvených do 9 měsíců adaptace. Organizace se rozhodla celou adaptaci zkrátit na základě analýzy, kterou provedla u nových pracovníků a na základě finančních výkazů. Na základě těchto dat se rozhodla adaptaci zkrátit s cílem rychlejšího zácvičení nových pracovníků a získání schopnosti dříve a lépe prodávat produkty. Nový adaptační proces tedy trvá 3 měsíce a obsahem je 10 tréninků a celkem 13 tréninkových dní.

Původní adaptace	čas. do- tace	měsíc ab- solvování	Nová adaptace	čas. do- tace	měsíc ab- solvování
Moje místo v NN	3	1	Vstupní školení	0,5	1
Produkt NN Smart	2	1	Produktový mix	4	1
Moje cesta k úspě- chu	2	1	Prodejní proces	2	1
Neživotní pojištění	1	1	Akreditační zkouška penze	0,5	2
Připojištění	1	2	Prodejní dovednosti 1	1	2
Penze	1	2	Prodejní dovednosti 2	1	2
Akreditace penze a kvalifikační zkouška	1	3	Certifikace poradce	1	3
Rodina, Rizikové ŽP	2	4	Práce s kmenem a kon- verze	1	3
Podílové fondy	1	5	Firemní obchod	1	3
Firemní obchod	1	6	Elitní klub	1	6
Konverze, výročí	1	7		0	
Výročí a změny	1	8		0	
Podílové fondy 2	1	9		0	
Závěreční zkouška	1	9		0	
počet tréninkových dní	19			13	

Tab. 2 – porovnání adaptačních procesů

Vzdělávací aktivity jsme seskupili do 4 bloků, na které byl sestaven dotazník a na tyto bloky koncipovány výzkumné cíle a hypotézy.

Počet dní tréninku	Původní	Nová
Produktové školení	12	6
Trénink prodejních dovedností	5	4,5
Zkoušky, certifikace	2	2,5
Počet kurzů v e-learningu	7	5

Tab. 3 – Bloky vzdělávacích aktivit

V tabulce není uvedena 4 oblast vzdělávání, což je „minitrénink na pobočce“. Tato forma vzdělávání stojí mimo tréninkový plán a odehrává se 1x týdně v 3 hodinových blocích v prvních šesti týdnech po započetí spolupráce. Obnáší tedy 6 x 3, tedy 18 tréninkových hodin.

4.3 Výzkumný vzorek a časová organizace výzkumu

Jako výzkumný vzorek jsme zvolili obchodní zástupce, kteří u společnosti pracují 1-24 měsíců a tím si zajistíme dostatečný počet respondentů. Je třeba brát v úvahu, že spoustu obchodních zástupců také v průběhu spolupráci ukončilo. Je tedy velký předpoklad, že těch, kteří u společnosti pracují např. 3 měsíce, je výrazně více než těch, kteří zde pracují např. 20 měsíců.

Jako formu výzkumu jsme vybrali dotazníkové šetření. Dotazník je v pedagogickém výzkumu velmi rozšířenou metodou získávání dat. Chráska definuje dotazník jako „soustavu předem připravených a pečlivě formulovaných otázek, které jsou promyšleně seřazeny a na které dotazovaná osoba (respondent) odpovídá písemně“ (Chráska, 2007, s. 163).

Dotazník byl tvořen během měsíce ledna, předběžné testování bylo provedeno na ca. 5 respondentech. Po získání zpětné vazby a zpracování připomínek byl dotazník rozeslán 25. ledna 2017 a termín doplnění byl 10. února 2017. Dotazník byl vytvořen v aplikaci google dotazníky a rozeslán elektronicky do jejich e-mailových schránek. Tuto formu jsme zvolili pro jednodušší zpracování dat, než přepisování papírových verzí dotazníků. Kompletní znění dotazníku je v příloze č. 5.

Dotazník tedy obdrželo 251 respondentů pracujících na celém území ČR, celkem se vrátilo 92 vyplněných dotazníků. Během března 2017 byly dotazníky zpracovány. Co se týká návratnosti dotazníků, je v metodologii uváděna návratnost 30 – 60% při distribuci poštou. Očekávání při distribuci emailem bylo vyšší, než je realita. Tato forma distribuce je rychlejší a levnější, i přesto je návratnost dotazníků ve výši 36,8%. Vyplněnost mohla být dána obdobím (leden – únor), četností přihlašování na pracovní e-mail, osobní známost se zadavatelem dotazníku (lidé ze vzdálenějších oblastí) a také motivace respondentů odpovídat.

4.4 Výsledky výzkumu

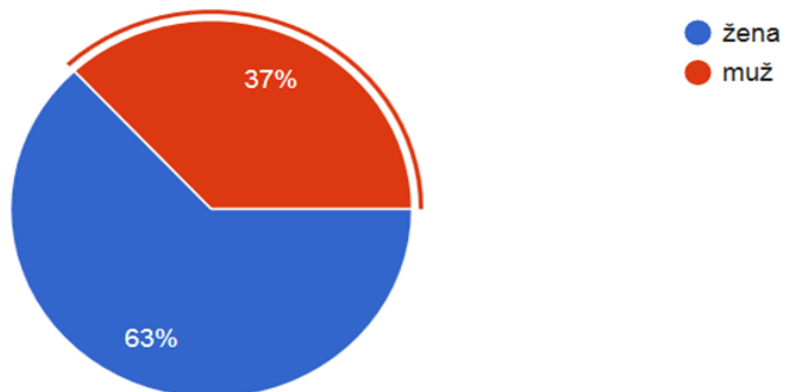
Výsledky výzkumu jsme rozdělili do 3 částí: sociodemografická data, výsledky třídění 1. stupně (popisná statistika) a výsledky třídění 2. stupně - ověřování hypotéz.

4.4.1 Sociodemografická data

Základní myšlenkou interpretace dat je zjednodušení a shrnutí komplexních dat tak, aby bylo možné dospět k určitým závěrům. Úvodem si můžeme rozebrat vzorek respondentů podle pohlaví, věku, vzdělání a délce spolupráce se společností.

V prvním grafu můžeme vidět, že z celkového počtu respondentů odpovědělo více žen než mužů. Celý vzorek obsahoval 101 mužů (40%) a 150 žen (60%). Z toho můžeme vidět, že nám poměrově odpovědělo procentuálně stejné množství mužů a žen vzhledem k celku.

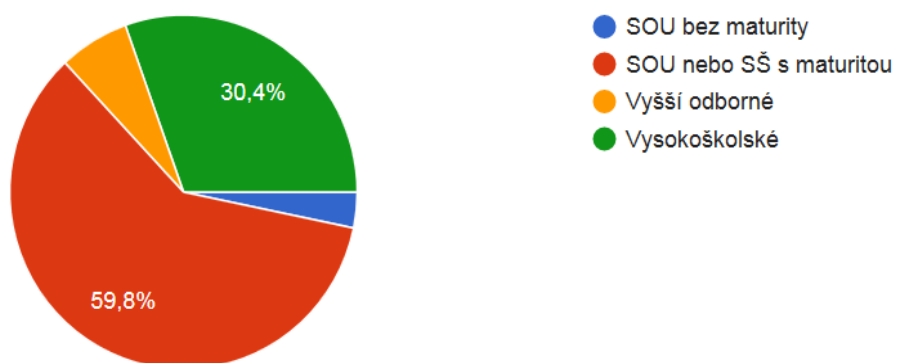
Uvedte prosím Vaše pohlaví (92 odpovědí)



Graf č. 1 – pohlaví respondentů

Další oblastí výzkumu bylo vzdělání uchazečů, rozčleněné do 4 skupin. Můžeme vidět, že nejvíce respondentů má středoškolské vzdělání.

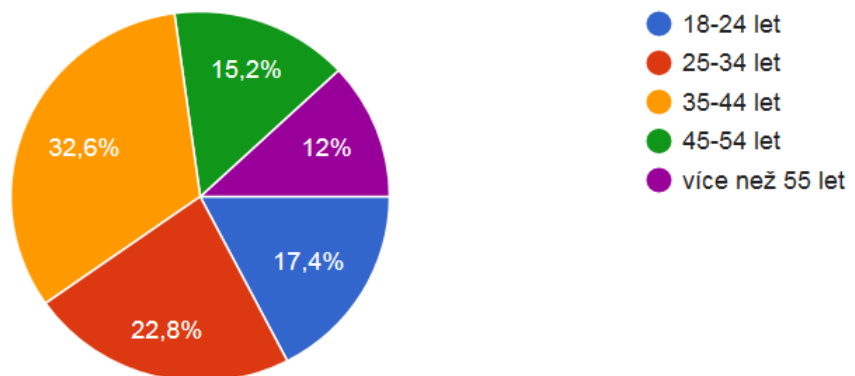
Uvedte Vaše nejvyšší dosažené vzdělání (92 odpovědí)



Graf č. 2 – vzdělání respondentů

Co se týká věku, jsou zastoupeny rovnoměrně všechny věkové skupiny. Nevíce (32,6%) jsou zastoupeni respondenti ve věku 35-44 let, naopak nejmenší zastoupení má věková skupina nad 55 let. Těch je 12%.

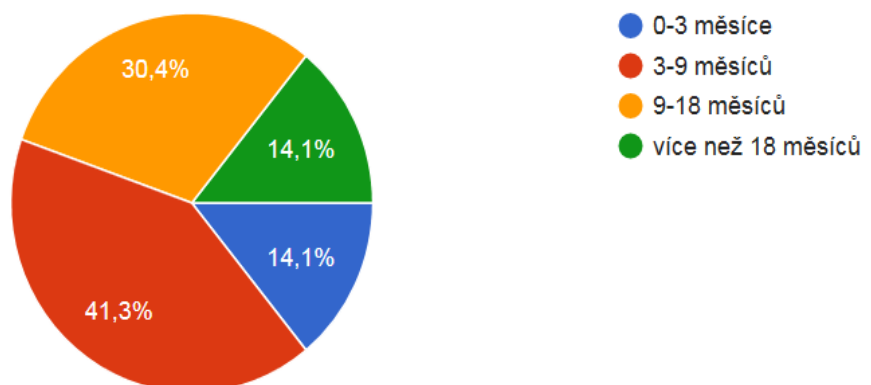
Jaký je Váš věk? (92 odpovědí)



Graf č. 3 – věk respondentů

Posledním kritériem, které bude stěžejní pro ověřování hypotéz, je délka spolupráce se společností VIP Finance. V grafu můžeme vidět 4 kategorie. Respondenti, kteří pracují u společnosti 0-3 měsíce a 3-9 měsíců prošli novým adaptačním procesem, zatímco respondenti pracující 9 a více měsíců absolvovali adaptaci původní. Z tohoto důvodu byli respondenti kategorizováni právě tímto způsobem.

Jak dlouho ve firmě pracujete? (92 odpovědí)



Graf č. 4 – délka spolupráce (počet měsíců)

Z grafu č. 4 vyplývá, že pracovníků, kteří prošli původní adaptací je 44,5% a těch, kteří prošli adaptací novou je 55,5%. Vzhledem k tomu, že respondentů v těchto dvou kategoriích je přibližně stejné množství, máme dobrý základ pro ověřování hypotéz.

Tato sociodemografická data ve vztahu věk respondentů a nejvyšší dosažené vzdělání si znázorníme v následující tabulce.

Vzdělání / věk	18-24 let	25-34 let	35-44 let	45-54 let	více než 55 let	Celkový součet
SOU bez maturity	1		2			3
SOU nebo SŠ s maturitou	15	11	16	7	6	55
Vysokoškolské		10	9	5	4	28
Vyšší odborné			3	2	1	6
Celkový součet	16	21	30	14	11	92

Tab. 4 – Vztah věku a vzdělání

Z tohoto výsledku vyplývá, že největší podíl respondentů je ve věku 35-44 let, středoškolsky vzdělaných, což může mít vliv na přístup i informacím, ochotu učit se, schopnost vstřebávat nové informace a ty pak používat v praxi. Také se výzkumem potvrzuje vysoká spokojenost účastníků se vzděláváním, především osobní interaktivní formou.

4.4.2 Výsledky třídění 1. stupně (Popisná statistika)

V této kapitole se zaměříme na odpovědi respondentů v jednotlivých oblastech. Jako základ jsme si chtěli výzkumem ověřit produktivitu obchodních zástupců v počtu uzavíraných smluv měsíčně, což jsme si ustanovili jako hlavní výzkumný cíl, což je **vliv změny adaptačního procesu na výkonnost poradců v prodeji životního pojištění**. V první tabulce si ukážeme četnost počtu uzavíraných smluv bez ohledu na to, jaký typ adaptace daný obchodní zástupce prošel. Nutno podotknout, že cílem firmy je, aby pracovník uzavíral 3-4 smlouvy měsíčně.

Kolik smluv životního pojištění průměrně měsíčně uzavřete nyní?		
Počet smluv	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
0-1 smlouva	22	23,9
1-2 smlouvy	50	54,3
3-4 smlouvy	17	18,5
Více než 4 smlouvy	3	3,3
Celkový součet	92	100,0

Tab. 5 – Produkce poradců

V následující tabulce, která zároveň popisuje i druhý vedlejší výzkumný cíl, si ukážeme, jak se liší produkce poradců, kteří prošli původním adaptačním procesem a kteří prošli novou adaptací. Pro účely vyhodnocení byla data z otázky č 4 seskupena, neboť respondenti, kteří u společnosti pracují 0-3 měsíce a 3-9 měsíců prošli novou adaptací a respondenti, kteří pracují 9-18 měsíců a 18 měsíců a více prošli adaptací původní. Toto členění bylo v dotazníku uvedeno proto, že po třech měsících spolupráce skládají certifikační zkoušku a dostá-

vají přiděleno portfolio klientů a po 18 měsících se zařazují do kariérních stupňů. Pro společnost je zajímavé vidět, zda se tyto faktory také projevují v produkci. Pro náš výzkum jsou tato kritéria bezvýznamná.

Počet smluv	Nová adaptace		Původní adaptace	
	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
0-1 smlouva	18	35,3	4	9,8
1-2 smlouvy	26	51,0	24	58,5
3-4 smlouvy	7	13,7	10	24,4
Více než 4 smlouvy	0	0,0	3	7,3
Celkový součet	51	100,0	41	100,0

Tab. 6 – Porovnání produkce mezi poradci podle typu adaptačního procesu

Z této tabulky vyplývá, že procentuálně nejvyšší produkce (přes 50%) je v rozmezí produkce 1-2 smlouvy měsíčně a více produktivní skupina (58,5%) je skupina respondentů, kteří prošli adaptací původní, i když v reálu se jedná o 2 respondenty. Dále je z tohoto výsledku vidět rozdíl v produkci 0-1 smlouva měsíčně, kde převažuje skupina respondentů, kteří prošli adaptací novou a činí 35,3% oproti druhé skupině, která prošla adaptací původní (pouze 9,8%). Tento faktor může ovlivňovat např. to, že nově nastoupení poradci v 1. měsíci spolupráce neprodávají vůbec, dále se spíše podílí na produkci služebně staršího kolegy, od kterého se tuto práci učí, přidělení klientského portfolio až po 3. měsíci atp. Otázkou zůstává, jak se tato skupina bude produkčně vyvíjet v následujících měsících.

V další oblasti se zaměříme na ostatní vedlejší výzkumné cíle, kterými chceme zjistit, kterou ze zkoumaných vzdělávacích aktivit hodnotí poradci jako aktivitu, která jim pomáhá k vyšší efektivitě prodeje v oblasti životního pojištění. Z dotazníku jsme vybrali tuto otázku: Pomohlo Vám školení „produktový trénink / trénink prodejních dovedností / produktový e-learning / minitrénink na pobočce“ k vyšší efektivitě v prodeji životního pojištění? (Nutnost méně schůzek, snadnější vyvolání potřeby klienta apod.). Budeme porovnávat opět skupinu respondentů, kteří prošli původním vzdělávacím procesem a ty, kteří prošli novou adaptací. Výsledky demonstrují následující tabulky:

Produktový trénink	Nová adaptace		Původní adaptace	
	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Rozhodně ano	15	29,4	11	26,8
Spíše ano	23	45,1	21	51,2
Spíše ne	13	25,5	9	22,0
Celkový součet	51	100,0	41	100,0

Tab. 7 - Produktový trénink

Trénink prodejních dovedností	Nová adaptace		Původní adaptace	
	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Rozhodně ano	16	31,4	12	29,3
Rozhodně ne	2	3,9	0	0,0
Spíše ano	24	47,1	21	51,2
Spíše ne	9	17,6	8	19,5
Celkový součet	51	100,0	41	100,0

Tab. 8 - Trénink prodejních dovedností

Produktový e-learning	Nová adaptace		Původní adaptace	
	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Rozhodně ano	7	13,7	8	19,5
Rozhodně ne	0	0,0	2	4,9
Spíše ano	28	54,9	20	48,8
Spíše ne	16	31,4	11	26,8
Celkový součet	51	100,0	41	100,0

Tab. 9 - Produktový e-learning

Minitrénink na pobočce	Nová adaptace		Původní adaptace	
	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Rozhodně ano	11	21,6	12	29,3
Rozhodně ne	5	9,8	1	2,4
Spíše ano	28	54,9	19	46,3
Spíše ne	7	13,7	9	22,0
Celkový součet	51	100,0	41	100,0

Tab. 10 - Minitrénink na pobočce

Z výše uvedených výsledků nám vyplývá, že nejlépe byla hodnocena vzdělávací aktivita „Trénink prodejních dovedností“ u obchodních zástupců z původní adaptace (80,5%). Naopak nejvíce negativního hodnocení obdržel „produktový e-learning“, kterému dalo „ne“ 31,7% obchodních zástupců z adaptace původní. Z tohoto závěru můžeme vyvodit, že pro obchodní zástupce je trénink prodejních dovedností velmi přínosný a pomáhá jim v prodeji. Výše skórovala skupinka poradců z původní adaptace, což je podloženo i delší praxí (pracují u společnosti déle než 9 měsíců). Můžeme tedy říci, že původní koncepce tréninku prodejních dovedností byla postavena přínosněji.

Dále si ukážeme, jak skórovali respondenti při výběru jednoho ze 4 vzdělávacích aktivit, kdy bylo třeba vybrat si pouze jednu vzdělávací aktivitu, kterou hodnotí nejprínosněji.

Vzdělávací aktivita	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Minitrénink na agentuře (drillový trénink)	17	18,5
Produktový e-learning	4	4,3
Produktový trénink	37	40,2
Trénink prodejních dovedností	34	37,0
Celkový součet	92	100,0

Tab. 11 – Výběr vzdělávací aktivity

V předcházející tabulce byl nejlépe hodnocen „trénink prodejních dovedností“. Pokud jsme se dotazovali respondentů, aby jednoznačně určili nejpřínosnější vzdělávací aktivitu (mohli vybrat pouze jednu možnost), dali přednost produktovému tréninku, který byl hodnocen o 3,2% lépe než trénink prodejních dovedností. Z toho nám vyplývá, že přece jen pro prodej je důležitější znát parametry produktu, než vědět, jakým způsobem jej prodat. Tato část výzkumu nám potvrzuje upřednostnění tvrdých dat před měkkými dovednostmi.

Zda mezi těmito skupinami jsou statisticky významné rozdíly, zjistíme v další části, ve které se budeme zabývat ověřováním hypotéz, které jsme si ustanovili před počátkem výzkumu.

4.4.3 Výsledky třídění 2. stupně – ověřování hypotéz

V této části se budeme zabývat výstupy z dotazníků a ověřovat, zda mezi skupinami jsou statisticky významné rozdíly. Celkem máme ustanoveno celkem 5 hypotéz. První hypotéza je velmi úzce propojená s hlavním cílem výzkumu, což je vliv adaptačního procesu na produkci obchodních zástupců. Ostatní vedlejší cíle se zabývají jednotlivými vzdělávacími aktivitami. Jednotlivé hypotézy ověřují spokojenost a přínos jednotlivých vzdělávacích metod obchodním zástupcům. Zaměřují se na efektivitu v prodeji ŽP – nutnost méně schůzek, snazší vyvolání potřeby a zájmu klienta.

Vedlejší výzkumný cíl 1: Zjistit, zda změna adaptačního procesu má vliv na měsíční produkci poradců v životním pojištění.

Hypotéza 1: Poradci, kteří prošli novou adaptací, mají měsíční produkci vyšší než poradci, kteří prošli původním adaptačním procesem.

H0: Mezi poradci, kteří prošli novou a původní adaptací NEJSOU rozdíly v měsíční produkci ŽP

HA: Mezi poradci, kteří prošli novou a původní adaptací EXISTUJÍ rozdíly v měsíční produkci ŽP

Výpočet chí kvadrátu:

<i>Pozorované četnosti</i>	<i>0-1 smlouva</i>	<i>1-2 smlouvy</i>	<i>3-4 smlouvy</i>	<i>Více než 4</i>	<i>Celkem</i>
<i>Nová adaptace</i>	18,00	27	7	1	53
<i>Původní adaptace</i>	4	24	10	3	41
<i>celkem</i>	22	51	17	4	94

Tab. 12 – Pozorované četnosti (produkce ŽP)

Vzhledem k tomu, že v některých kritériích odpovědělo méně než 5 respondentů, což je základní předpoklad ověřování hypotéz statistickou metodou „Chí kvadrát“, je nutné provést rekategorizaci. V tomto případě sdružíme produkci do 3 oblastí: 0-1 smlouva, 1-2 smlouvy, více než 3 smlouvy

<i>Pozorované četnosti</i>	<i>0-1 smlouva</i>	<i>1-2 smlouvy</i>	<i>3 a více smluv</i>	<i>Celkem</i>
<i>Nová adaptace</i>	18	26	7	51
<i>Původní adaptace</i>	5	24	12	41
<i>celkem</i>	23	50	19	92

<i>Očekávané četnosti</i>	<i>0-1 smlouva</i>	<i>1-2 smlouvy</i>	<i>3 a více smluv</i>	
<i>Nová adaptace</i>	12,75	27,72	10,53	
<i>Původní adaptace</i>	10,25	22,28	8,47	

<i>Výpočet chí kvadrát</i>	<i>0-1 smlouva</i>	<i>1-2 smlouvy</i>	<i>3 a více smluv</i>	
<i>Nová adaptace</i>	2,16	0,11	1,18	
<i>Původní adaptace</i>	2,69	0,13	1,47	

chí	7,74	≥ 5,991	Hodnota z tb.
stupeň volnosti		2	Chráška
Hladina významnosti		95%	

Tab. 13 – Chí kvadrát „produkce“

Výsledek: Přijímáme HA, tzn., že existují rozdíly v měsíční produkci ŽP mezi poradci, kteří prošli novou a původní adaptací.

Vedlejší výzkumný cíl 2: Zjistit, zda poradcům z nové adaptace pomáhá v prodeji produktový trénink více, než z původní adaptace.

Hypotéza 2: Poradci, kteří prošli novou adaptací, hodnotí produktový trénink jako více efektivní než ti, kteří prošli původní adaptací.

H₀: Mezi poradci, kteří prošli novou a původní adaptací **NEEXISTUJÍ** rozdíly ve vlivu produktového tréninku na efektivitu prodeje

H_A - Mezi poradci, kteří prošli novou a původní adaptací **EXISTUJÍ** rozdíly ve vlivu produktového tréninku na efektivitu prodeje

Výpočet chí kvadrátu:

<i>Pozorované četnosti</i>	<i>rozhodně ano</i>	<i>spíše ano</i>	<i>spíše ne</i>	<i>Celkem</i>
<i>Nová adaptace</i>	15	23	13	51
<i>Původní adaptace</i>	11	21	9	41
<i>celkem</i>	26	44	22	92

<i>Očekávané četnosti</i>	<i>Rozhodně ano</i>	<i>Spíše ano</i>	<i>Spíše ne</i>
<i>Nová adaptace</i>	14,41	24,39	12,20
<i>Původní adaptace</i>	11,59	19,61	9,80

<i>Výpočet chí kvadrát</i>	<i>Rozhodně ano</i>	<i>Spíše ano</i>	<i>Spíše ne</i>
<i>Nová adaptace</i>	0,02	0,08	0,05
<i>Původní adaptace</i>	0,03	0,10	0,07

chí **0,35 < 5,991**

stupeň volnosti 2

Hladina významnosti 95%

Tab. 14 – Chí kvadrát „Produktový trénink“

Výsledek: Přijímáme H₀, tzn., že nejsou rozdíly ve vlivu produktového tréninku na efektivitu prodeje.

Vedlejší výzkumný cíl 3: Zjistit, zda poradcům z nové adaptace pomáhá v prodeji trénink prodejních dovedností více, než z původní adaptace.

Hypotéza 3: Poradci, kteří prošli novou adaptací, hodnotí trénink prodejností jako více efektivní než ti, kteří prošli původní adaptací.

H₀: Mezi poradci, kteří prošli novou a původní adaptací NEEXISTUJÍ rozdíly ve vlivu tréninku prodejních dovedností na efektivitu prodeje.

H_A - Mezi poradci, kteří prošli novou a původní adaptací EXISTUJÍ rozdíly ve vlivu tréninku prodejních dovedností na efektivitu prodeje.

Výpočet chí kvadrátu:

<i>Pozorované četnosti</i>	<i>rozhodně ano</i>	<i>spíše ano</i>	<i>rozhodně ne / spíše ne</i>	<i>Celkem</i>
<i>Nová adaptace</i>	16	24	11	51
<i>Původní adaptace</i>	12	21	8	41
<i>celkem</i>	28	45	19	92

<i>Očekávané četnosti</i>	<i>rozhodně ano</i>	<i>spíše ano</i>	<i>rozhodně ne / spíše ne</i>
<i>Nová adaptace</i>	15,52	24,95	10,53
<i>Původní adaptace</i>	12,48	20,05	8,47

<i>Výpočet chí kvadrát</i>	<i>rozhodně ano</i>	<i>spíše ano</i>	<i>rozhodně ne / spíše ne</i>
<i>Nová adaptace</i>	0,01	0,04	0,02
<i>Původní adaptace</i>	0,02	0,04	0,03

chí **0,16 < 5,991**

stupeň volnosti 2

Hladina významnosti 95%

Tab. 15 – Chí kvadrát „trénink prodejních dovedností“

Výsledek: Přijímáme H₀, tzn., že nejsou rozdíly ve vlivu tréninku prodejních dovedností na efektivitu prodeje.

Vedlejší výzkumný cíl 4: Zjistit, zda poradcům z nové adaptace pomáhá v prodeji produktů e-learning více, než z původní adaptace.

Hypotéza 4: Poradci, kteří prošli novou adaptací, hodnotí produktový e-learning jako více efektivní než ti, kteří prošli původní adaptací.

H₀: Mezi poradci, kteří prošli novou a původní adaptací **NEEXISTUJÍ** rozdíly ve vlivu produktového e-learningu na efektivitu prodeje.

H_A - Mezi poradci, kteří prošli novou a původní adaptací **EXISTUJÍ** rozdíly ve vlivu produktového e-learningu na efektivitu prodeje.

Výpočet chí kvadrátu:

<i>Pozorované četnosti</i>	<i>rozhodně ano</i>	<i>spíše ano</i>	<i>rozhodně ne / spíše ne</i>	<i>Celkem</i>
<i>Nová adaptace</i>	7	28	16	51
<i>Původní adaptace</i>	8	20	13	41
<i>celkem</i>	15	48	29	92

<i>Očekávané četnosti</i>	<i>rozhodně ano</i>	<i>spíše ano</i>	<i>rozhodně ne / spíše ne</i>
<i>Nová adaptace</i>	8,32	26,61	16,08
<i>Původní adaptace</i>	6,68	21,39	12,92

<i>Výpočet chí kvadrát</i>	<i>rozhodně ano</i>	<i>spíše ano</i>	<i>rozhodně ne / spíše ne</i>
<i>Nová adaptace</i>	0,21	0,07	0,00
<i>Původní adaptace</i>	0,26	0,09	0,00

chí **0,63 < 5,991**

stupeň volnosti 2

Hladina významnosti 95%

Tab. 16 – Chí kvadrát „produktový e-learning“

Výsledek: Přijímáme H₀, tzn., že nejsou rozdíly ve vlivu produktového e-learningu na efektivitu prodeje.

Vedlejší výzkumný cíl 5: Zjistit, zda poradcům z nové adaptace pomáhá v prodeji minitrénink na pobočce více, než z původní adaptace.

Hypotéza 5: Poradci, kteří prošli novou adaptací, hodnotí minitrénink na pobočce jako více efektivní než ti, kteří prošli původní adaptací.

H0: Mezi poradci, kteří prošli novou a původní adaptací **NEEXISTUJÍ** rozdíly ve vlivu minitréninku na efektivitu prodeje.

HA - Mezi poradci, kteří prošli novou a původní adaptací **EXISTUJÍ** rozdíly ve vlivu minitréninku na efektivitu prodeje.

Výpočet chí kvadrátu:

<i>Pozorované četnosti</i>	<i>rozhodně ano</i>	<i>spíše ano</i>	<i>rozhodně ne / spíše ne</i>	<i>Celkem</i>
<i>Nová adaptace</i>	11	28	12	51
<i>Původní adaptace</i>	12	19	10	41
<i>celkem</i>	23	47	22	92

<i>Očekávané četnosti</i>	<i>rozhodně ano</i>	<i>spíše ano</i>	<i>rozhodně ne / spíše ne</i>
<i>Nová adaptace</i>	12,75	26,05	12,20
<i>Původní adaptace</i>	10,25	20,95	9,80

<i>Výpočet chí kvadrát</i>	<i>rozhodně ano</i>	<i>spíše ano</i>	<i>rozhodně ne / spíše ne</i>
<i>Nová adaptace</i>	0,24	0,15	0,00
<i>Původní adaptace</i>	0,30	0,18	0,00

chí **0,87 < 5,991**

stupeň volnosti 2

Hladina významnosti 95%

Tab. 17 – Chí kvadrát „Minitrénink na pobočce“

Výsledek: Přijímáme H0, tzn., že nejsou rozdíly ve vlivu minitréninku na pobočce na efektivitu prodeje.

5 INTERPRETACE A DISKUSE VÝSLEDKŮ

„Hlavním výstupem z výzkumu nejsou údaje, ale jejich interpretace.“ (Gavora, 2000, s. 136)

Není to tedy slovní popis tabulek, ale jejich výklad. Je třeba, abychom získali nad daty určitý nadhled.

V jednotlivých oblastech výzkumu nám vyplývají následující souvislosti:

V průměrné měsíční produkci jsou na tom lépe poradci, kteří prošli původní adaptací, což nám potvrdila i první hypotéza, kdy jsme jen jednou přijali alternativní hypotézu, tzn., že existují statisticky významné rozdíly mezi oběma skupinami, které prošly rozdílnou formou adaptace. To, co jsme si chtěli ověřit výzkumem, se tedy nepotvrdilo a je třeba se dívat na jiné aspekty produktivity, než na samotné vzdělávání. Důvodem může být to, že respondenti, kteří prošli novou formou adaptace, jsou ve společnosti výrazně kratší dobu a neměli tedy tolik možností a obchodních případů, aby se mohli porovnávat se služebně staršími kolegy. Do budoucna by mohlo být zajímavé zopakovat stejný výzkum po určité době, např. za rok, kdy respondenti, kteří jsou nyní ve společnosti např. 2-3 měsíce a jsou teprve v zácviku, budou již tuto profesi vykonávat více než rok, tudíž budou mít více zkušeností. Také vlivem přirozené fluktuace během roku odejde část respondentů, kterým tento typ práce nevyhovuje, nedaří se jim, nebo zjistí, že z jiných důvodů tato práce není pro ně vyhovující.

Pokud se zaměříme na oblast porovnávání čtyř vzdělávacích metod, které byly předmětem výzkumu, tak jsme zjistili, že spokojenost se všemi typy je velmi porovnatelná. Spokojenost z pohledu účastníků je velká (kolem 70-80%) a tito respondenti hodnotí všechny zkoumané vzdělávací aktivity jako přínosné. Pokud jsme respondenty vystavili otázce volby, tedy vybrat pouze jednu vzdělávací aktivitu ze čtyř, byl nejlépe hodnocen produktový trénink. Z toho nám vyplývá to, že je sice důležité zaujmout klienta, zjistit užitky a vyzdvihnout přednosti produktu, každopádně znalost produktu je to hlavní. Tento výsledek si můžeme vysvětlit tak, že respondenti jednoznačně preferují znalosti (znalost produktu), následně pak dovednosti (prodejní dovednost). Co respondentům dle jejich názoru nepřineslo kýžený užitek, byl produktový e-learning. Jako nejprínosnější si ho zvolilo pouze 4,3% respondentů. Tento výsledek může být lehce zarážející. V dnešní době internetu bychom mohli očekávat nejvyšší hodnocení právě možnosti internetového vzdělávání. Tento výsledek může být ovlivněn např. typem vykonávané práce. Pojistné produkty jsou náročné na zapamatování si parametrů, je nutná interakce s lektorem a přenesení parametru na užitek. Dalším faktorem

může být vzdělanostní skladba a věk respondentů. Největší podíl tvoří středoškolsky vzdělaná populace ve středním věku (tab. 4), tedy lidé, kteří jsou již nějaký čas ze školy pryč a neznají moderní formy vzdělávání tak, jak se běžně využívají v dnešní době.

Tyto údaje jsou v souladu s teorií, kterou popisují ve své publikaci Vodák a Kucharčíková, kde popisují nejběžněji využívané vzdělávací metody, tedy přednášky, semináře a tréninky (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 97). Obsahem produktového tréninku i tréninku prodejních dovedností je propojena přednáška s tréninkem. Také lze říci, že podle charakteru učebního cíle je produktový trénink zaměřen spíše na vědomosti a trénink prodejních dovedností na dovednost aplikovanou v konkrétní situaci. Volba didaktické formy, tedy přímý kontakt s lektorem umožňující využití širší palety metod, hodnotí respondenti jako efektivnější, než internetové vzdělávání (produktový e-learning), který ve výzkumu skóroval nejhůře. Tyto charakteristiky potvrzují teorii Bartoňkové, kdy správná volba učebních cílů, didaktické formy, stupeň aktivizace účastníků byla klíčová pro zdárný průběh adaptace (Bartoňková, 2010, s. 151).

V oblasti tréninku jako výcvikové metody se můžeme opřít o teorii, kterou popsal Jiří Plamínek ve své publikaci Vzdělávání dospělých jako metodu „učení z výkonu učitele“. Jak již bylo popsáno v teoretické části, tento typ učení se je založen na tom, že lektor umí nejen danou látku naučit, ale také prakticky ukázat (Plamínek, 2010, s. 44).

Při plánování výzkumu jsme dohledávali podobné typy výzkumů pro finální porovnání. Bylo velmi obtížné podobný výzkum nalézt. Např. ČSÚ se zaměřuje na jiné typy statistik, než vzdělávání zaměstnanců v období adaptace. Ve veřejně dostupných zdrojích jsou k dispozici jiné bakalářské či diplomové práce, které porovnávat je velmi obtížné. Zaměřují se na jiné aspekty (např. vliv adaptačního procesu na fluktuaci, vliv adaptace na pracovníky call centra), výsledky byly zpracovány jiným způsobem, v jiném období a prováděny na jiné populaci, tím pádem jsou neporovnatelné.

Do budoucna by bylo zajímavé tento výzkum zopakovat a zjistit, jak se bude vyvíjet produktivita obchodních zástupců, kteří prošli novou adaptací např. za rok a ověřit si tak, jaký vliv může mít časový odstup na produktivitu obchodních zástupců.

5.1 Závěry výzkumu

Ve struktuře dotazníku jsme postupovali od sociodemografických dat přes popisnou analýzu k závěru, což bylo ověřování hypotéz. Pokud bychom měli výsledky shrnout, v daném

vzorku respondentů byla mírnější převaha žen, naprostá většina respondentů má středoškolské vzdělání s maturitou. Co se týká věkového rozptylu, nejčetněji obsazená skupina byla skupina lidí ve věku 25-44 let.

Cílem empirické části bylo zjistit vliv vzdělávacích metod na produktivitu poradců v ŽP.

Z výše uvedených hypotéz vyplývá, že obchodní zástupci nespátřují rozdíly ve vlivu jednotlivých tréninkových metod na jejich efektivitu v prodeji. Na druhou stranu, co se týká jejich produkce, tak statisticky významné rozdíly tam jsou, neboť jsme přijímali alternativní hypotézu. Je nutno připustit, že produktivitu obchodních zástupců mohou ovlivňovat i jiné faktory, než vzdělávání. Dalším následným výzkumem by bylo vhodné ověřit, co ovlivňuje poradce v jejich úspěšnosti prodeje.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo firemní vzdělávání obecně, formy a metody vzdělávání se zaměřením na vzdělávání nových obchodních zástupců ve finanční instituci.

V teoretické části jsme se v první kapitole zabývali firemním vzděláváním, vzdělávacím procesem a jeho fázemi, mezi které patří identifikace a analýza vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání, realizace a vyhodnocování vzdělávání. Samostatnou podkapitolu tvořilo vzdělávání podle kompetenčního modelu.

Předmětem druhé kapitoly byly formy a metody vzdělávání. Zaměřili jsme se na moderní technologie a využití jak klasických tak internetových forem vzdělávání a jejich propojení s firemním vzděláváním, obzvláště pak tréninkovou metodou.

Ve třetí kapitole jsme se již konkrétně zaměřili na vzdělávání obchodních zástupců v adaptační době. Předmětem byla délka adaptace, vzdělávací techniky vhodné pro počátek spolupráce a také typologie účastníků vzdělávání. Nedílnou součástí adaptace je vyhodnocení průběhu adaptace, což je také součástí samostatné podkapitoly.

Cílem empirické části bylo popsat a zhodnotit vzdělávání ve firmě VIP Finance, s.r.o. Zvláště jsme se zaměřili na porovnání adaptačních procesů, které se v průběhu času změnily. Cílem firmy bylo, aby noví pracovníci byli rychleji zasvěceni do oblasti finančního poradenství a co nejdříve měli všechny potřebné certifikace a znalosti potřebné pro výkon pozice obchodního zástupce.

Ve výzkumu jsme zjistili, že změna vzdělávacího procesu měla vliv na produktivitu respondentů v produkci životního pojištění. Není to samozřejmě jediný faktor, který produktivitu ovlivňuje, ale určitý vliv také má. Mezi ostatní faktory může patřit ekonomická situace, poptávka po produktech, množství klientů a ostatní podpora společnosti, např. v možnosti přidělování klientů či pomoc v podobě již domluvených schůzek s klientem. Roli hraje také širě nabízeného portfolia.

Závěrem můžeme říci, že tato práce může být vhodnou inspirací pro různé finanční instituce, kteří podnikají v bankovníctví či pojišťovnictví. Přináší náhled do problematiky vzdělávání obchodních zástupců a může pomoci v zamezení fluktuace, která je v tomto oboru velmi vysoká.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARTÁK, Jan. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007. ISBN 978-80-86723-34-1.
- BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada, 2009. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2313-6.
- BENEŠ, Milan. *Andragogika. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2014. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-4824-5.
- BUCKLEY, Roger a Jim CAPLE. *Trénink a školení*. Brno: Computer Press, 2004. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0358-7.
- CAKIRPALOGLU, Panajotis. *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4033-1.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategický rozvoj lidských zdrojů: co je důležité v současné společnosti znalostí: rozvoj lidských zdrojů, nebo jejich řízení?*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3288-5.
- GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu. 2., rozš. české vyd.* Přeložil Vladimír JŮVA, přeložil Vendula HLAVATÁ. Brno: Paido, 2010. ISBN 978-80-7315-185-0.
- HROMKOVÁ, Dana. *Jak vypracovat bakalářskou a diplomovou práci. 4., přeprac. a rozš. vyd.* Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2012. ISBN 978-80-7452-024-2.
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.
- CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada, 2007. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1369-4.
- KAHNEMAN, Daniel. *Myšlení: rychlé a pomalé*. V Brně: Jan Melvil, 2012. Pod povrchem. ISBN 978-80-87270-42-4.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.
- PALÁN, Zdeněk. *Profesní vzdělávání 2002*. Praha: Katedra andragogiky a personálního řízení, Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta v nakl. MJF, 2003. Edice celoživotního vzdělávání. ISBN 80-86284-29-8.

PALÁN, Zdeněk. *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2003. ISBN 80-86723-03-8.

PLAMÍNEK, Jiří a Roman FIŠER. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1074-9.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1.

POKORNÁ, D. *Projektování vzdělávacích aktivit*. 1. vyd. Olomouc: VUP, 2000. ISBN ne-
uvedeno.

PUNCH, Keith. *Základy kvantitativního šetření*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-
381-9.

SUCHÝ, Jiří a Pavel NÁHLOVSKÝ. *Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním
změnám a osobnímu růstu*. Praha: Grada, 2007. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-
1692-3.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer.
ISBN 978-80-247-5212-9.

VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktu-
aliz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

Zákoník práce, zákon č. 262/2006 Sb.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- H₀ Nulová hypotéza (pojem z metodologie výzkumu).
- H_A Hypotéza alternativní (pojem z metodologie výzkumu).
- ČSÚ Český statistický úřad.
- ŽP Životní pojištění.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 – Fáze vzdělávacího procesu

Obrázek č. 2 – Složky vitality

Obrázek č. 3 – Hierarchický model struktury kompetence

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 – Hierarchie konceptů

Tab. 2 – Porovnání adaptačních procesů

Tab. 3 – Bloky vzdělávacích aktivit

Tab. 4 – Vztah věku a vzdělání

Tab. 5 – Produkce poradců

Tab. 6 – Porovnání produkce mezi poradci podle typu adaptačního procesu

Tab. 7 - Produktový trénink

Tab. 8 - Trénink prodejních dovedností

Tab. 9 - Produktový e-learning

Tab. 10 - Minitrénink na pobočce

Tab. 11 – Výběr vzdělávací aktivity

Tab. 12 – Pozorované četnosti (produkce ŽP)

Tab. 13 – Chí kvadrát „produkce“

Tab. 14 – Chí kvadrát „Produktový trénink“

Tab. 15 – Chí kvadrát „trénink prodejních dovedností“

Tab. 16 – Chí kvadrát „produktový e-learning“

Tab. 17 – Chí kvadrát „Minitrénink na pobočce“

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 – Pohlaví respondentů

Graf č. 2 – Vzdělání respondentů

Graf č. 3 – Věk respondentů

Graf č. 4 – Délka spolupráce (počet měsíců)

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Tréninková mapa

Příloha P II: Kompetenční model

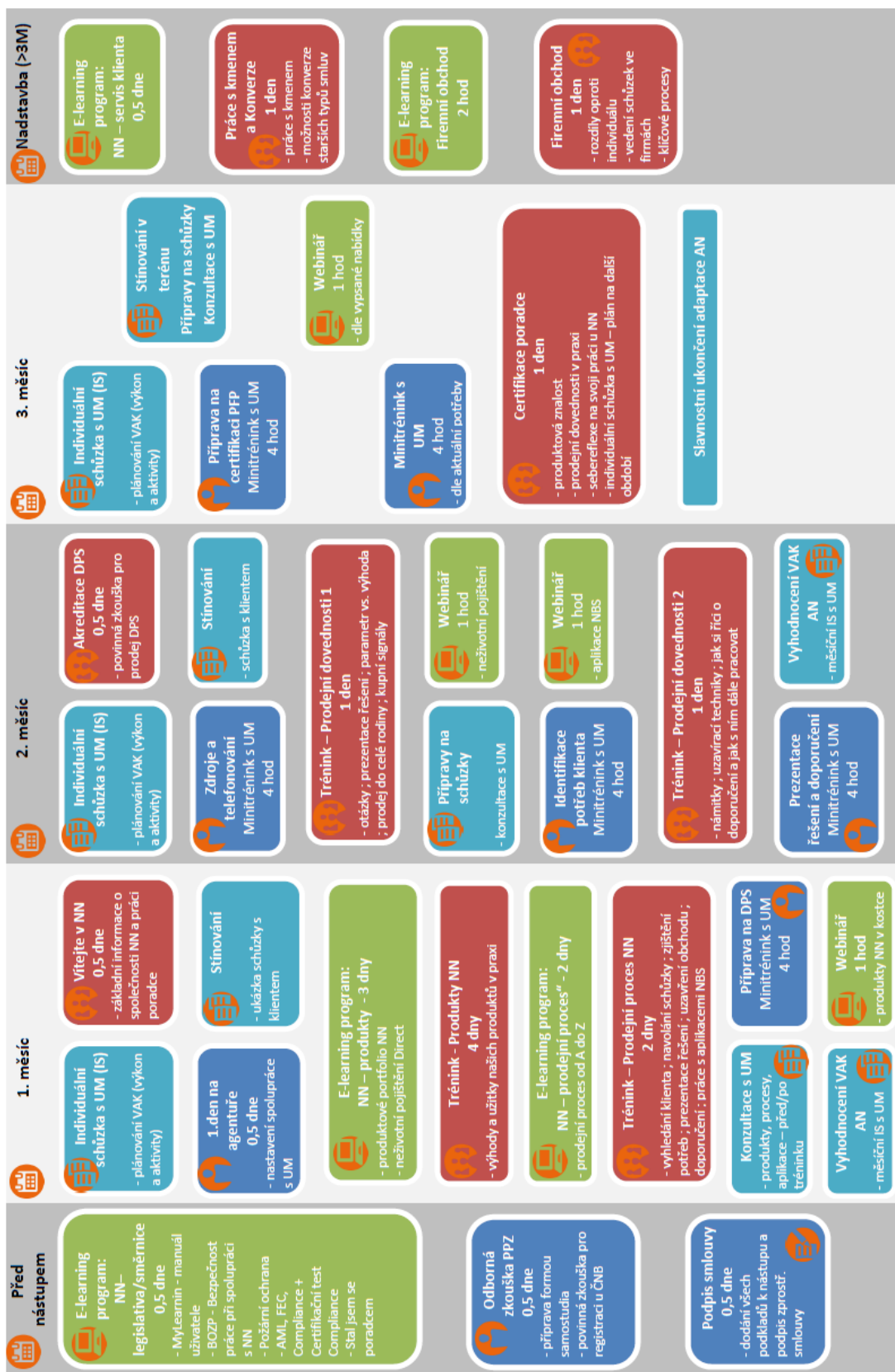
Příloha P III: Úkoly, které musím splnit před tréninky

Příloha P IV: Adaptační formulář

Příloha P V: Dotazník

PŘÍLOHA P I: TRÉNINKOVÁ MAPA (NOVÝ ADAPTAČNÍ PROCES)

ADAPTAČNÍ AN – TRÉNINKOVÁ MAPA 1.-3. MĚSÍC



Praxe / konzultace s UM

Trénink s UM

Prezenční trénink

Samostudium/Webinář

Podpis smlouvy

PŘÍLOHA P II: KOMPETENČNÍ MODEL

Kompetenční model obchodního zástupce

<p>Výkonové kompetence</p>	<p>Orientace na cíl</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stanovuje si vysoké a reálně dosažitelné cíle a sleduje jejich plnění. ▪ Je cílevědomý s ambicí dělat dobře svou práci, ne s ambicí na kariéerní postup. ▪ Překonává překážky a odpor, aby uspěl při dosažení těchto cílů. ▪ Vyhledává a podporuje nové obchodní příležitosti. ▪ Plánuje aktivity, dodržuje stanovené úkoly a termíny, aby dosáhl jasně definovaných cílů. ▪ Ví, čeho chce v práci a v životě dosáhnout.
<p>Interpersonální kompetence</p>	<p>Komunikace</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aktivně naslouchá klientovi a navazuje v diskusi na jeho myšlenky. ▪ Prosazuje se v diskusi přiměřeně, ne na úkor klienta. ▪ Dbá o srozumitelnost své komunikace, ověřuje si, že je všem všechno jasné a srozumitelné. ▪ V diskusi se dokáže dostat rychle k jádru věci, drží se cíle diskuze. ▪ Umí srozumitelně a přesvědčivě formulovat argumenty. ▪ Umí přizpůsobit svůj komunikační styl klientovi.
	<p>Orientace na zákazníka</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vytváří a udržuje vztahy s klienty. ▪ Na klienta působí důvěryhodným dojmem. ▪ Umí vytvářet potřeby klienta, umí se na ně doptat a umí na ně reagovat. ▪ Chápe význam vztahů s klienty a umí je rozvíjet. ▪ Dodržuje domluvené schůzky se zákazníkem.
<p>Kompetence sebe-řízení</p>	<p>Odolnost vůči zátěži</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projevuje pozitivní nastavení (optimismus) i v případech, kdy se nedaří. ▪ Vyhovuje mu pracovat samostatně. ▪ Nebere si negativní zpětnou vazbu klienta osobně. ▪ Nevadí mu vykonávat opakované činnosti. (Frustrační tolerance) ▪ Je schopný reagovat na změnu a přizpůsobit se jí. ▪ Je ochotný riskovat.

PŘÍLOHA P III: SEZNAM ÚKOLŮ, KTERÉ MUSÍM SPLNIT PŘED TRÉNINKY (PŮVODNÍ ADAPTAČNÍ PROCES)

Seznam úkolů, které musím splnit před tréninky:

Trénink:	Mám splněno a mohu přijet:
ŽP Rodina - 1. měsíc	<ul style="list-style-type: none"> • složená odborná (licenční) zkouška pro získání registrace u ČNB • absolvované e-learningové kurzy <ul style="list-style-type: none"> ○ ING konto pro nováčky ○ Penzijní připojištění pro nováčky ○ ŽP Rodina pro nováčky I. ○ Bezpečnost práce při spolupráci s ING ○ Compliance - směrnice ING • absolvované certifikační testy <ul style="list-style-type: none"> ○ Certifikační test ING konto pro nováčky ○ Certifikační test Penzijní připojištění pro nováčky • připravený přehled aktivit (vezu si s sebou na trénink) <ul style="list-style-type: none"> ○ počet kontaktů v databázi celkem / počet kontaktů z doporučení ○ počet absolvovaných schůzek celkem / počet schůzek s UM ○ počet uzavřených smluv a jakých
Má cesta k úspěchu - 1. měsíc	<ul style="list-style-type: none"> • připravený přehled aktivit (vezu si s sebou na trénink) <ul style="list-style-type: none"> ○ počet kontaktů v databázi celkem / počet kontaktů z doporučení ○ počet absolvovaných schůzek celkem / počet schůzek s UM ○ počet uzavřených smluv a jakých
ŽP Rodina a připojištění - 2. měsíc	<ul style="list-style-type: none"> • absolvovaný e-learningový kurz <ul style="list-style-type: none"> ○ ŽP Rodina pro nováčky II. ○ Připojištění • absolvovaný certifikační test <ul style="list-style-type: none"> ○ Certifikační test ŽP Rodina pro nováčky • připravený přehled aktivit (vezu si s sebou na trénink) <ul style="list-style-type: none"> ○ počet kontaktů v databázi celkem / počet kontaktů z doporučení ○ počet absolvovaných schůzek celkem / počet schůzek s UM ○ počet uzavřených smluv a jakých • v ILC mám změněnou email adresu na: jméno.příjmení@poradce.ing.cz
Kvalifikační zkouška - 3. měsíc	<ul style="list-style-type: none"> • splněná podmínka nominace <ul style="list-style-type: none"> ○ vypojistkovaná produkce: 53.333 WP

PŘÍLOHA IV: ADAPTAČNÍ FORMULÁŘ

ADAPTAČNÍ FORMULÁŘ			
ZAMĚSTNANEC:	<input type="text"/>	ODDĚLENÍ:	<input type="text"/>
MANAŽER:	<input type="text"/>	BUDDY:	<input type="text"/>
I. CÍLE		VYHODNOCENÍ CÍLŮ	
1.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
2.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
3.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
II. INDIVIDUÁLNÍ PLÁN ROZVOJE/TRÉNING		DATUM USKUTEČNĚNÍ	
1.	Vstupní školení	<input type="text"/>	
2.	Produktový trénink	<input type="text"/>	
3.	Návštěva agentury	<input type="text"/>	
4.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
5.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
6.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
7.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
III. VYHODNOCENÍ ADAPTAČNÍ DOBY			
KOMENTÁŘE A DOPORUČENÍ MANAŽERA:		KOMENTÁŘE ZAMĚSTNANCE:	
<input type="text"/>		<input type="text"/>	
IV. DOPORUČENÝ ROZVOJ ZAMĚSTNANCE PO ADAPTAČNÍ DOBĚ			
<input type="text"/>			
POKRAČOVAT V PRACOVNÍM POMĚRU			
<input type="checkbox"/>	ANO	Komentář:	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/>	NE	Komentář:	<input type="text"/>
Datum: <input type="text"/>			

P V: DOTAZNÍK

1. Uveďte, prosím, Vaše pohlaví

- a) muž
- b) žena

2. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) SOU bez maturity
- b) SOU nebo SŠ s maturitou
- c) vyšší odborné
- d) vysokoškolské

3. Jaký je váš věk?

- a) 18-24 let
- b) 25-34 let
- c) 35-44 let
- d) 45-54 let
- e) 55 let a více

4. Jak dlouho ve firmě pracujete?

- a) 0–3 měsíce
- b) 3-9 měsíců
- c) 9-18 měsíců
- d) více než 18 měsíců

5. Byl vám na počátku adaptace představen vzdělávací proces?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne
- e) nevím, nevzpomínám si

Vzdělávací aktivita "Trénink produktů"

V této části dotazníku se budeme věnovat školení "produktový trénink" (NN Smart, NN život atp.), který jste absolvoval/a v rámci adaptace.

6. Domníváte se, že školení „produktový trénink“, který jste absolvoval/a v rámci adaptace bylo dostatečně dlouhé?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

7. Myslíte si, že toto školení je využitelné pro praxi poradce?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano

- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

8. *Byla v průběhu školení hloubka získaných informací dostačující?*

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

9. *Pomohlo Vám produktové školení k větší efektivitě v prodeji živ. pojištění? (Nutnost méně schůzek, snadnější vyvolání potřeby klienta....)*

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

Vzdělávací aktivita "prodejní proces"

V této části dotazníku se budeme věnovat školení „trénink prodejních dovedností“, který jste absolvoval/a v období adaptace po nástupu do společnosti.

10. *Domníváte se, že školení „trénink prodejních dovedností“, který jste absolvoval/a v rámci adaptace bylo dostatečně dlouhé?*

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

11. *Myslíte si, že toto školení je využitelné pro praxi poradce?*

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

12. *Byla v průběhu školení hloubka získaných informací dostačující?*

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

13. *Pomohlo Vám školení trénink prodejních dovedností k větší efektivitě v prodeji živ. pojištění? (Nutnost méně schůzek, snadnější vyvolání potřeby klienta....)*

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

Vzdělávací aktivita "Produktový e-learning"

V této části dotazníku se budeme věnovat školení „produktový e-learning“, který jste absolvoval/a v období adaptace po nástupu do společnosti.

14. Domníváte se, že počet kurzů v e-learningu, zaměřených na produktovou znalost, byl dostačující?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

15. Myslíte si, že informace z e-learningu jsou využitelné pro praxi poradce?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

16. Byla hloubka informací v e-learningu dostačující?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

17. Pomohl Vám e-learning k vyšší efektivitě v prodeji živ. pojištění? (Nutnost méně schůzek, snadnější vyvolání potřeby klienta....)

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

Vzdělávací aktivita "Minitrénink na agentuře"

V této části dotazníku se budeme věnovat školení „minitrénink na agentuře (dříve drillový trénink), na kterém se po dobu 6 týdnů po nástupu do společnosti opakoval prodejní proces v pravidelných týdenních intervalech.

18. Domníváte se, že počet minitréninků byl dostačující?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

19. Myslíte si, že informace z minitréninků jsou využitelné pro praxi poradce?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

20. Byla hloubka informací při minitréninku dostačující?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

21. Pomohl Vám minitrénink k vyšší efektivitě v prodeji živ. pojištění? (Nutnost méně schůzek, snadnější vyvolání potřeby klienta....)

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

22. Která z uvedených vzdělávacích aktivit byla pro Vás nejpřínosnější pro praxi v prodeji životního pojištění? (vyberte pouze 1 možnost)

- a) Produktový trénink
- b) Trénink prodejních dovedností
- c) Produktový e-learning
- d) Minitrénink na agentuře (drillový trénink)

23. Ve kterém měsíci po nástupu ke společnosti jste sepsal(a) samostatně svou první smlouvu životního pojištění?

- a) 1-2 měsíce po nástupu

- b) 3-4 měsíce po nástupu
- c) 5-6 měsíců po nástupu
- d) ještě jsem samostatně smlouvu nesepsal/a

24. Kolik smluv životního pojištění průměrně měsíčně uzavřete?

- a) 0-1 smlouva
- b) 1-2 smlouvy
- c) 3-4 smluv
- d) více než 4 smlouvy