

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

PEDAGOGICKÁ FAKULTA

Ústav pedagogiky a sociálních studií

Diplomová práce

Bc. Pavla Hennerová

Vzdělávání zaměstnanců pojišťovny

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Vzdělávání zaměstnanců pojišťovny vypracovala samostatně a použila jen uvedených pramenů a literatury.

V Olomouci dne 19. 6. 2013

.....

podpis

Velmi děkuji paní doc. PhDr. Ivetě Bednaříkové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady, podporu a poskytování materiálových podkladů při vypracování diplomové práce. Dále mé velké poděkování patří pojišťovně XY a účastníkům adaptačního programu za jejich vstřícný přístup a umožnění analyzovat jejich adaptační program. Na závěr bych ráda poděkovala rodině a přátelům, kteří mi byli oporou po celou dobu studia.

ANOTACE

Jméno a příjmení:	Bc. Pavla Hennerová
Katedra:	Ústav pedagogiky a sociálních studií
Vedoucí práce:	doc. PhDr. Iveta Bednaříková, Ph.D.
Rok obhajoby:	2013

Název práce:	Vzdělávání zaměstnanců pojišťovny
Název v angličtině:	Training of Employees in Insurance Company
Anotace práce:	Diplomová práce se zabývá systémem vzdělávání nově příchozích zaměstnanců do pojišťovny XY. V rovině teoretické je problematika zařazena do širších souvislostí celoživotního vzdělávání, vzdělávání dospělých, profesního vzdělávání a je zde popsán proces vzdělávání pro nově příchozí zaměstnance v pojišťovně XY. Hlavním cílem diplomové práce je identifikovat současné vzdělávací potřeby nově příchozích zaměstnanců a navrhnout vylepšení současného modelu vzdělávání, který by lépe korespondoval se zjištěnými vzdělávacími potřebami cílové skupiny.
Klíčová slova:	Celoživotní vzdělávání, vzdělávání dospělých, profesní vzdělávání, pojišťovna, adaptační program.
Anotace v angličtině:	This master's thesis is focusing on the education system for new employees in the insurance company called XY. In the theoretical part, themes such as lifelong education, adult education, and vocational education are generally discussed and classified, then followed by a detailed description of the education system for new employees in already mentioned insurance company. The main goal of the master's thesis, that is included in the experimental part, was to identify the current

	training needs of new employees and to suggest an improvement of the contemporary education model that would better correspond to the identified educational needs of the group of employees.
Klíčová slova v angličtině:	Lifelong learning, adult education, vocational education, insurance company, adaptation program for new employees.
Přílohy vázané v práci:	Pozorovací arch, dotazník.
Rozsah práce:	103 stran
Jazyk práce:	Český

Obsah

Úvod	8
I. TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 Základní terminologie.....	11
1.1 Celoživotní vzdělávání (celoživotní učení)	11
1.1.1 Učící se společnost	12
1.2 Vzdělávání dospělých.....	12
1.3 Profesní vzdělávání dospělých.....	14
2 Firemní vzdělávání.....	17
2.1 Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb	18
2.2 Plánování vzdělávání.....	21
2.3 Realizace vzdělávání	24
2.3.1 Cíle vzdělávacího procesu	25
2.3.2 Program vzdělávací akce	25
2.3.3 Motivace ke vzdělávání	26
2.3.4 Metody vzdělávání	27
2.3.5 Účastníci	32
2.3.6 Lektoři.....	32
2.4 Vyhodnocování vzdělávání.....	34
3 Historie pojištění a pojišťovnictví	42
3.1 Počátky pojištění a pojišťovnictví	42
3.2 Československé a české pojišťovnictví	43
4 Vzdělávání v pojišťovně XY	45
4.1 Adaptační program v pojišťovně XY	47
4.1.1 Rozdělení kompetencí.....	49
4.1.2 Hodnocení	51
4.1.3 Certifikace.....	52
II. EMPIRICKÁ ČÁST	53
5 Úvod do empirické části.....	53
6 Vyhodnocení průběhu a výsledků empirického šetření	57
6.1 Průběh a výsledky zúčastněného pozorování.....	57
6.2 Průběh a výsledky rozhovorů.....	67
6.3 Průběh a výsledky dotazníkového šetření.....	72
7 Diskuze	90

8 Návrhy na zlepšení adaptačního programu pojišťovny XY	94
Závěr	96
Seznam schémat	101
Seznam tabulek	101
Seznam grafů	102
Seznam příloh	103

Úvod

Vzdělávání zaměstnanců je v současné době aktuální téma, jelikož podmínky na trhu práce se neustále mění, je potřeba se jim přizpůsobovat a zachovávat konkurenceschopnost. Vzdelávání je důležité nejen z pohledu firmy, ale zejména zaměstnanců, kteří by si měli uvědomit potřebu vzdělávat se a rozvíjet svoje pracovní kompetence. Dříve lidé nastupovali do zaměstnání hned po absolvování školy a bylo zvykem, že ve své první práci zůstali po celou dobu své profesní dráhy. Dnešní doba je ale jiná. V důsledku využívání moderních technologií se vyvíjí vše rychleji, lidé jsou nahrazováni stroji a v době ekonomické krize je obtížné najít práci a udržet si ji. Současný trh práce vyžaduje hlavně flexibilitu, touhu se neustále rozvíjet, rychle se učit, nadšeně a kreativně vykonávat svoji práci. Proto, aby mohl být člověk flexibilní a dokázal rychle přijímat a osvojovat si nové věci, je potřeba se neustále vzdělávat. Vzdelávání však nekončí absolvováním počátečního školního vzdělávání. Je potřeba si uvědomit a přijmout myšlenku, že vzdělávání probíhá po celý náš život.

Firmy pořádají pro své zaměstnance nejrůznější vzdělávací akce, školení, kurzy, o kterých se domnívají, že jsou prospěšná pro firmu a žádoucí pro pracovníky. Je ale potřeba podívat se na vzdělávání i z druhé strany, a to ze strany zaměstnance. Ne vždy totiž tyto vzdělávací akce reagují na to, co skutečně zaměstnanec pro svoji práci potřebuje, aby ji mohl vykonávat kvalitně a efektivně. Firma by se měla zajímat o vzdělávací potřeby svých zaměstnanců, průběžně je zjišťovat, analyzovat a na jejich základě vytvořit strukturu vzdělávání, která bude účelná jak pro firmu, tak pro její zaměstnance.

Vzdělávání zaměstnanců je jednou z nejdynamičtěji se rozvíjejících oblastí, a proto je potřeba mu věnovat patřičnou pozornost. Z tohoto požadavku vychází i předložená diplomová práce.

Cíl diplomové práce

Cílem diplomové práce je v rovině teoretické problematiku ukotvit, zařadit do širších souvislostí celoživotního vzdělávání, vzdělávání dospělých a profesního vzdělávání, popsat proces vzdělávání zaměstnanců v oblasti pojišťovnictví a analyzovat stávající proces vzdělávání zaměstnanců vybrané pojišťovny, resp. systém vzdělávání nově přichozích zaměstnanců.

V rovině empirické je cílem diplomové práce identifikovat současné vzdělávací potřeby této cílové skupiny a navrhnout, doporučit takové úpravy stávajícího modelu vzdělávání, které by lépe korespondovaly se zjištěnými vzdělávacími potřebami nastupujících zaměstnanců.

Dílčí cíle

- Ukotvit problematiku do širších souvislostí a vysvětlit základní terminologii z důvodu uvedení problematiky a pochopení následujících kapitol.
- Podrobně popsat firemní vzdělávání zejména cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců.
- Uvést oblast pojišťovnictví a zařadit ji do souvislostí za pomoci uvedení základních historických mezníků.
- Popsat stávající model vzdělávání nově příchozích zaměstnanců pojišťovny XY.
- Analyzovat stávající model vzdělávání a navrhnout optimální vylepšení v souladu se vzdělávacími potřebami nově příchozích zaměstnanců.

Obsah – struktura práce

Diplomová práce je rozdělena na dvě hlavní části, teoretickou a empirickou.

Teoretickou část tvoří čtyři kapitoly. První kapitola zařazuje problematiku do širších souvislostí celoživotního vzdělávání, učící se společnosti a profesního vzdělávání jako součásti vzdělávání dospělých. Druhá kapitola se zabývá firemním vzděláváním. Je zde zejména podrobně vysvětlen cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců ve všech fázích od identifikace vzdělávacích potřeb přes plánování a realizaci vzdělávání až po jeho vyhodnocování. Třetí kapitola je věnována historii pojišťovnictví a propojení firemního vzdělávání s touto oblastí. Závěrečná, čtvrtá kapitola teoretické části je již

zaměřena na analýzu vzdělávání nově příchozích zaměstnanců (pojišťovacích poradců juniorů) v rámci adaptačního programu v konkrétní pojišťovně XY¹.

Empirická část diplomové práce předkládá metodologii a výsledky empirického šetření zaměřeného na zjištění vzdělávacích potřeb nově příchozích zaměstnanců pojišťovny XY. K tomuto účelu byly využity metody kvalitativní – zúčastněné pozorování, rozhovor i metody kvantitativní – dotazníkové šetření. Na základě zjištěných údajů ze zúčastněného pozorování, rozhovorů a z dotazníkového šetření, byly vypracovány návrhy na vylepšení stávajícího vzdělávacího modelu, který by lépe korespondoval s aktuálními vzdělávacími potřebami nově nastupujících zaměstnanců.

¹ Z důvodu zachování ochrany údajů a konkurenceschopnosti pojišťovny na trhu, je pojišťovna uváděna anonymně pod jménem XY.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 Základní terminologie

První kapitola teoretické části je zaměřena na terminologii, která je spojená s problematikou vzdělávání dospělých. Vysvětlení základních pojmů je velmi důležité pro ukotvení problematiky a strukturování následných kapitol.

1.1 Celoživotní vzdělávání (celoživotní učení)

Synonymem pro celoživotní vzdělávání je pojem rekurentní vzdělávání, kontinuální vzdělávání či permanentní vzdělávání. Z důvodu zdůraznění aktivního přístupu jedince se v současné době pojem „vzdělávání“ nahrazuje pojmem „učení“. Celoživotní učení se ovšem často mylně zaměňuje s pojmem vzdělávání dospělých, nejedná se zde o synonyma, jelikož celoživotní učení je nadřazeným pojmem vzdělávání dospělých (Palán, 1997, s. 17).

V roce 1970 vyhlásilo UNESCO u příležitosti Mezinárodního roku výchovy a vzdělávání koncept celoživotního vzdělávání (ang. Lifelong Education, fr. Éducation permanente, něm. Lebenslanges lernen), stejný dokument v daném roce přijala i Rada Evropy. Během následujících let byly vydány uvedené dokumenty zabývající se vzděláváním dospělých: v roce 1972 dokument Učit se být: Svět výchovy a vzdělávání dnes a zítra (Learning to be: The World of Education Today and Tomorrow), UNESCO, v roce 1973 vydala dokument OECD² s konceptem cyklického vzdělávání (Recurrent Education). Mezinárodní organizace práce (International Labour Organization, zkratka ILO) přijala v roce 1974 koncept placeného pracovního volna (Paid Educational Leave), zaměřující se na vzdělávání zaměstnanců (Palán, Andragogický slovník – Mezinárodní dokumenty o vzdělávání [online]).

Výše uvedený výčet expanze počtu dokumentů na počátku 70. let ukazuje na důležitost problematiky vzdělávání dospělých, který byl vnímán ze strany UNESCO či OSN (pod kterou patří již zmíněná ILO), a tudíž začala být této problematice věnována pozornost na celosvětové úrovni. Koncept celoživotního vzdělávání byl vnímán jako jedno

² „OECD (Organization for Economic Co-operation and Development – G24) Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj. Mezivládní organizace nejvyspělejších zemí světa se sídlem v Paříži. Byla založena v roce 1961. Zabývá se spoluprací ve všech oblastech hospodářských i sociálních. ČR je členem od roku 1996“ (Palán, 2002, s. 137).

z možných řešení globálních problémů dané doby (např. bída, hlad, negramotnost, nezaměstnanost atd.) (Palán, 1997, s. 17-18).

Palán považuje celoživotní učení za dynamický prvek, který komplexně zefektivňuje systém vzdělávání. „Celoživotní učení představuje zásadní změnu pojetí celého vzdělávání, kdy všechny možnosti učení – ať už v tradičních vzdělávacích institucích v rámci vzdělávacího systému či mimo ně – jsou chápány jako jediný propojený celek, který dovoluje rozmanité a četné přechody mezi vzděláváním a zaměstnáním a umožňuje získávat stejné kvalifikace a kompetence různými cestami a kdykoli během života“ (Palán, 1997, s. 17).

Průcha, Walterová a Mareš (2009, s. 33) se ve vymezení pojmu ztotožňují s Palánem a celoživotní vzdělávání rovněž synonymně přiřazují k pojmu celoživotní učení. Dále autoři upřesňují, že se nejedná o prodlužování povinné školní docházky či rozvětvení původního vzdělávacího systému, nýbrž celoživotní vzdělávání vnáší nový pohled na vzdělávání jedince i celé populace. Podle nich by se mělo vzdělávání z ekonomických i dalších důvodů stát dostupným zdrojem informací pro všechny věkové kategorie a korespondovat s jejich zájmy a potřebami. Velmi důležitou fází je zde vytváření motivace k celoživotnímu vzdělání. Prognosticky se tedy určuje, že idea celoživotního vzdělávání bude probíhat v dlouhodobé perspektivě a ve směru k učící se společnosti.

1.1.1 Učící se společnost

Vzdělávání dospělých již přestává být izolované a stává se součástí kontextu národních i nadnárodních politických a sociálních změn ve vzdělávání. Učící se společnost je postavená na všeobecném přístupu ke vzdělávání bez jakékoliv diskriminace. Občané jsou ke vzdělávání motivováni a povzbuzováni veřejnými institucemi, studijní úspěch je certifikován a přijímán jako základní hodnota (Palán, 2002, s. 222). Průcha, Walterová a Mareš (2009, s. 325) definují učící se společnost následovně: „Pojem vztahující se k žádoucímu stavu společnosti, zdůrazňující procesy učení a potřebu učit se po celý život v různých formách a z různých zdrojů.“

1.2 Vzdělávání dospělých

Pojem celoživotní učení (vzdělávání) však nelze zaměňovat s pojmem vzdělávání dospělých. „Vzdělávání dospělých je obecný pojem pro vzdělávání dospělé populace, který zahrnuje veškeré vzdělávací aktivity, realizované jako školní vzdělávání dospělých, jako další vzdělávání a vzdělávání seniorů“ (Bednaříková 1, 2012, s. 55).

Stejné pojetí zastává Palán (1997, s. 130), který termín definuje jako „proces cílevědomého a systematického zprostředkování, osvojování a upevňování schopností, znalostí, dovedností, návyků, hodnotových postojů i společenských forem jednání a chování osob, jež ukončily školní vzdělávání a přípravu na povolání a vstoupily na trh práce.“

Pro lepší přehlednost uvádíme schéma celoživotního vzdělávání, v němž je názorně zachycena posloupnost a provázanost jednotlivých typů vzdělávání.

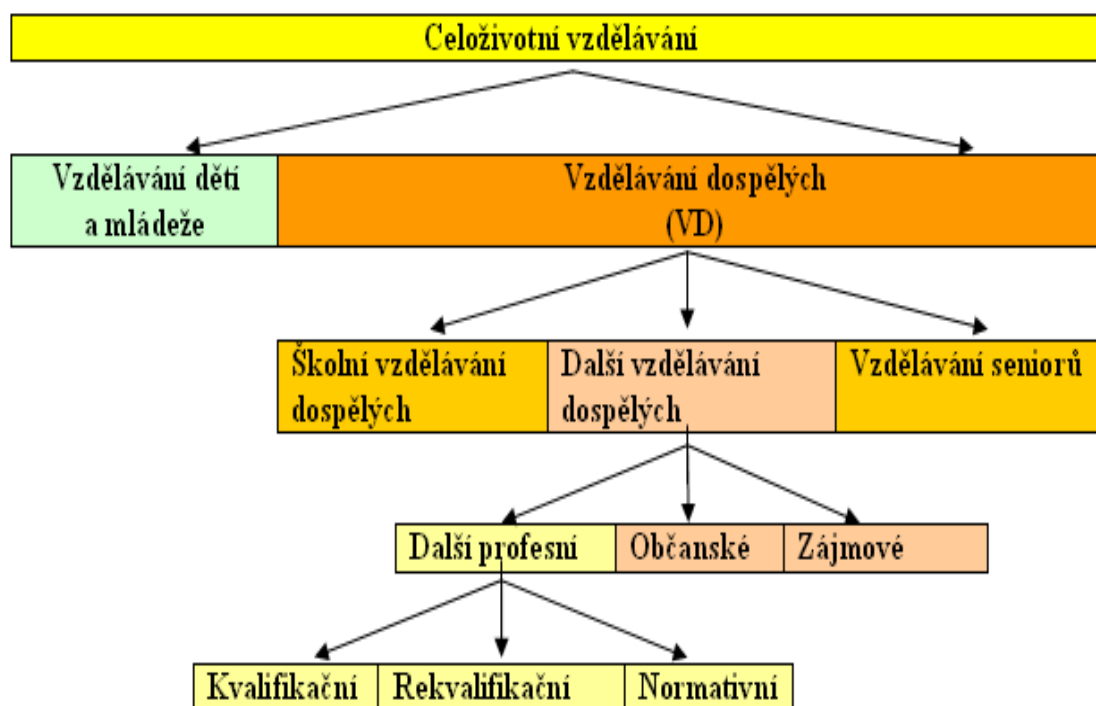


Schéma č. 1: Celoživotní vzdělávání - přednáška Problematika vzdělávání dospělých ze dne 2. 11. 2010 (Bednaříková 1, 2012, s. 57)

Podle Beneše (2008, s. 19) je vznik vzdělávání dospělých ovlivněn společenskými a historickými změnami moderních společností. Názory na význam vzdělávání dospělých nejsou jednotné a často se mění v různých epochách a společenských podmínkách.

Člověk byl navyklý, že se musí učit prakticky neustále, jelikož bylo potřeba, aby reagoval nejen na své osobní biografické a vývojové změny, ale i na změny ve společnosti. Největší potřeba učení nastává vždy v období společenských krizí a změn. Počátek dnešních podob systémů vzdělávání dospělých tkví v přechodu od feudálních k liberálně konstituovaným společnostem. Dříve byla institucionální podpora tohoto systému spíše výjimkou. Systémy vzdělávání dospělých nejsou jednotné, jelikož emancipace buržoazie

a dalších společenských vrstev neproběhla ve všech zemích časově synchronně a podle identického scénáře. Proto v současné době nalezneme země se silnými andragogickými tradicemi (v západní, severní a částečně střední Evropě) a země s méně rozvinutými systémy. Dále existují země, které mají neporušené tradice (např. Velká Británie, Švédsko) a země, jejichž vývoj byl silně ovlivněn opakovanými násilnými zvraty (např. Česká republika, Německo). Ale i přes značnou rozdílnost ve vzniku a rozvoji andragogiky existují určité jednotící prvky (tamtéž).

Systém vzdělávání dospělých se ve vyspělých evropských zemích³ liší, a proto není možné jej generalizovat. Na druhou stranu můžeme vzdělávání dospělých chápat jako význačný nástroj prosperity, kulturního a společenského rozvoje. Ve většině zemí je charakterizováno vzdělávání dospělých jako synonymum k pojmu další vzdělávání. Vzdělávání dospělých je obvykle definováno zákonem (Palán, 1997, s. 131).

1.3 Profesionální vzdělávání dospělých

V dnešní struktuře dalšího vzdělávání dospělých nabývá na významu především profesionální vzdělávání dospělých.

Profesionální vzdělávání Palán (2002, s. 173) vysvětluje jako veškeré formy přípravy směřující k výkonu daného povolání. Příprava zahrnuje systematickou přípravu ve školách i všechny formy vzdělávání dospělých, jenž obsahově souvisí s výkonem povolání nebo zaměstnání. „Na profesionálním vzdělávání se podílejí: střední odborná učiliště, střední odborné školy, postsekundární školské programy (pomaturitní, nástavbové), vyšší odborné školy, doškolovací, přeškolovací a rekvalifikační programy realizované školami a institucemi vzdělávání dospělých, podnikové vzdělávání.“

Definice Beneše (2008, s. 119) je obecnější. „Další odborné vzdělávání je chápáno jako předpoklad osobní a společenské prosperity. Jeho význam roste stejně jako počet účastníků a vynaložených prostředků. Zároveň se mění jeho formy a obsahy.“

Další kvalifikační vzdělávání je jednou z nejrychleji expandujících oblastí služeb, a počtem účastníků a vynaložených prostředků se řadí mezi nejrychleji rostoucí vzdělávací oblast (Beneš, 2008, s. 120).

³ Kofi Annan definoval vyspělé země jako země, které dovolují svým obyvatelům naplno si užívat jejich volný a zdravý život v bezpečném prostředí (Developing country[online]).

Bednaříková 1 (2012, s. 56) uvádí, že další profesní vzdělávání je úzce spjato jednak s povoláním, ale i s požadavky na jeho výkon. Cílem je udržovat harmonii mezi požadavky na výkon dané profese a kvalifikací jedince. Dle Bednaříkové může mít další profesní vzdělávání charakter trojího typu:

1. *kvalifikačního vzdělávání - např. zvyšování, prohlubování kvalifikace, specializace;*
2. *rekvalifikačního vzdělávání - např. rekvalifikace zaměstnanecká, obnovovací;*
3. *normativních školení a kurzů – např. školení o bezpečnosti práce.*

Důležitým faktorem pro průběh dalšího vzdělávání je přístupnost. Přístupnost dalšího vzdělávání není jednotná. Beneš (2008, s. 120-121) rozlišuje:

a) Další vzdělávání, které je specifické pouze pro určitá povolání, většinou se jedná o pracovní pozice, které jsou vysoce kvalifikované např. právník, lékař apod. Jedná se o profese, kde je další vzdělávání nezbytné, přičemž vzdělávání zajišťují specializovaná zařízení, např. lékařská komora, advokátní komora apod.

b) Další vzdělávání, které je specifické pro určitý typ zaměstnavatele. Do této kategorie můžeme zahrnout např. banky, vojsko, policii, státní správu. Zmíněné instituce si vytvářejí vlastní vzdělávání, které je pro veřejnost uzavřené. Důvodem je např. u bank, pojišťoven apod. zachování know-how dané společnosti a udržení si konkurenceschopnosti na trhu.

c) Další vzdělávání, které je přístupné každému, jenž vykonává dané povolání. Zde se jedná např. o pracovníky úklidových firem či řidiče. Ovšem nabídka dalšího vzdělávání je v této kategorii omezená.

d) Další vzdělávání pro osoby, které jsou z větší části závislé na státní podpoře, např. osoby postižené, nekvalifikované či nezaměstnané. Bohužel právě v dnešní době přibývá nezaměstnaných a další vzdělávání je jednou z možností, jak tento celospolečenský problém omezit.

Dále Beneš (2008, s. 121) člení další vzdělávání podle stupně managementu. Vzdělávání, které je určeno pro:

- a) *vrcholový management,*

b) nižší a střední management a personál (např. pracovníci prodeje, marketingu apod.),

c) řadové zaměstnance,

d) perspektivní zaměstnance v rámci talent managementu,

e) všechny zaměstnance.

U vzdělávání vrcholového managementu se nejedná o zprostředkování odborných kompetencí, ale vzdělávání je zaměřeno na rozvoj vlastností a schopností např. time management, stress management, rozvoj kreativity, komunikačních a prezentačních dovedností apod. Využívají se zde metody např. hraní rolí, přednášky, cvičení a v poslední době jsou zařazovány i alternativní metody např. meditace.

Vzdělávání v kategorii nižší a střední management a personál (např. pracovníci prodeje, marketingu apod.) je zaměřené na předávání odborných kompetencí nebo praxe, např. technické kurzy. Probíhá většinou ve formě kurzů a školení, které jsou krátkodobé či střednědobé.

Pro řadové zaměstnance bývá v rámci vzdělávání zprostředkována kvalifikace za účelem adaptace změn v náplni práce nebo pro zvýšení kvalifikace, např. školení mistrů. Řadoví zaměstnanci mohou být seznámeni též s problematikou, která nemá přímý vztah k pracovní činnosti a dovednostem, ale pro pracovní činnost zaměstnanců může být velice užitečná. Např. techniky zvládnání stresu a uvolnění, týmová spolupráce apod. Vzdělávání probíhá formou školení, zaškolení a tréninků, které jsou přímo zaimplementovány do pracovní činnosti.

K perspektivním zaměstnancům v rámci talent managementu řadí Beneš zejména absolventy vysokých škol, kteří se připravují na převzetí vedoucí pozice.

Vzdělávání však může být nabídnuto i všem zaměstnancům dané instituce bez ohledu na profesní hierarchii ve společnosti. Do této kategorie můžeme začlenit např. jazykové kurzy.

2 Firemní vzdělávání

Komplexní pohled na firemní neboli podnikové vzdělávání podává velice výstižně Bartoňková (2010, s. 16)., která jej definuje jako „vzdělávací proces organizovaný podnikem/firmou. Zahrnuje jak vzdělávání v podniku (interní, vnitropodnikové vzdělávání, organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo na pracovišti), tak i vzdělávání mimo podnik (externí vzdělávání, vzdělávání na objednávku ve specializovaném vzdělávacím zařízení nebo škole).“

Palán (1997, s. 86) vnímá firemní vzdělávání jako systematický proces, který mění pracovní chování, úroveň znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců instituce. Snižuje rozdíl mezi kvalifikací subjektivní a kvalifikací objektivní.

Kvalifikace subjektivní zahrnuje schopnosti, dovednosti, zkušenosti, návyky, postoje a důležité kvalifikace, které byly získány v průběhu života s cílem uplatnit je ve svém profesním životě. Kvalifikace objektivní znamená kvalifikovanost práce, z níž vyplývají požadavky na kvalifikaci zaměstnance (náročnost, odbornost, charakter a tempo práce) (Bartoňková, 2010, s. 16).

Pro přesnější vymezení pojmu firemní (podnikové) vzdělávání budeme vycházet z pojetí Bartoňkové (2010, s. 17), která k firemnímu vzdělávání řadí:

- a) vzdělávání v rámci adaptačního procesu a přípravu pracovníků k pracovní činnosti (orientace);*
- b) prohlubování kvalifikace (doškolení) – pokračování odborné přípravy v oboru, ve kterém člověk pracuje na svém pracovním místě;*
- c) rekvalifikaci (přeškolení) – jde o takové formování pracovních schopností člověka, které směřuje k osvojení si nového povolání, může být plná nebo částečná;*
- d) profesní rehabilitaci – opětovné zařazení osob, kterým jejich stávající zdravotní stav brání trvale nebo dlouhodobě vykonávat dosavadní práci;*
- e) zvyšování kvalifikace (oblast rozvoje).*

Podnikové vzdělávání je dlouhodobý proces, který je tvořený čtyřmi fázemi, které na sebe postupně navazují. Jedná se o tyto fáze: identifikace a analýza vzdělávacích potřeb,

plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a vyhodnocování vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 83).

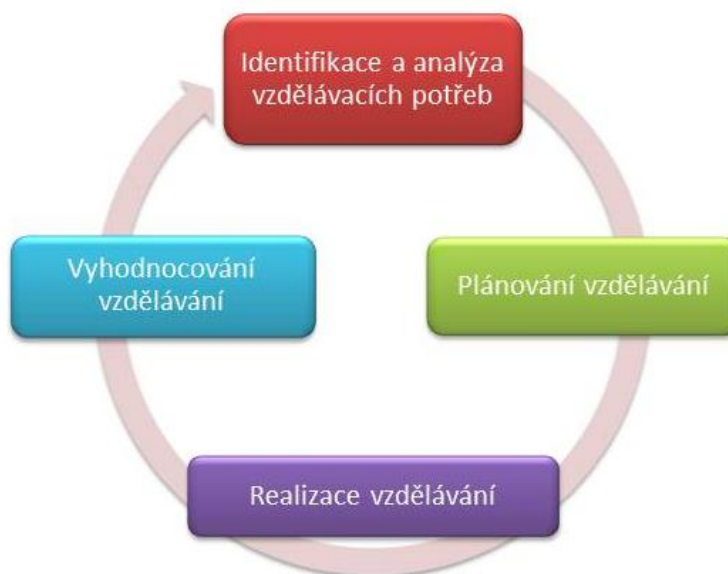


Schéma č. 2: Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 84)

2.1 Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb

Chceme-li provést identifikaci a analýzu vzdělávacích potřeb, musíme tento pojem nejdříve definovat, vymežit. Vzdělávací potřebu definuje Bartoňková (2010, s. 119) jako nesoulad mezi vědomostmi, dovednostmi pracovníka, jeho přístupem k práci a tím, co vyžaduje pracovní místo či organizační změny ve společnosti.

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 85) upozorňují na to, že k tomu, abychom mohli provést identifikaci vzdělávacích potřeb podniku, je potřeba vzít v úvahu řadu aspektů. Musíme znát vizi společnosti, základní cíl, její poslání, dále je nezbytné se seznámit s její strategií, politikou řízení a firemní kulturou. Analýza vzdělávacích potřeb zkoumá současný stav podniku. Zaměřuje se na znalosti, schopnosti, dovednosti zaměstnanců, výkonnost jednotlivců, týmů a celého podniku. Zjištěné údaje jsou porovnávány s požadovanou normou. Na základě výsledků, které nám analýza poskytne, získáváme obraz o nedostatcích ve výkonnosti, které je nutno odstranit. Zaměřujeme se zejména na takové mezery, které je možno eliminovat vzděláváním. Na základě dalšího výsledku se poté připraví vzdělávací program, který komplexně a efektivně odstraní zjištěné bariéry.

Hroník (2007, s. 135-136) identifikuje mezery na základě dvou potřeb – individuální potřeby a potřeby organizace. Je potřeba podotknout, že individuální potřeby nejsou totožné s přáními, ale striktně vyplývají z hodnocení pracovního výkonu zaměstnance, které probíhá v dialogu. V této fázi je klíčové vzájemně sladit zájmy jednotlivce se zájmy organizace. Abychom harmonického souladu docílili, je potřeba znát nejen svůj kompetenční profil, ale zejména strategii podniku.

Hlavním cílem firemního vzdělávání je dle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 85-86) dosažení nejvyšších cílů, které si podnik stanovil. Je potřeba si uvědomit, že ne vždy lze zvýšit výkonnost podniku pouze vzděláváním, jelikož mohou nastat problémy, které jsou za pomoci vzdělávání neřešitelné, např. se může jednat o problémy organizační či procesní povahy. Proto je potřeba na začátku procesu vzdělávání zaměstnanců provést identifikaci a analýzu vzdělávacích potřeb. Analýza by měla zejména vycházet ze zjištěných mezer ve výkonnosti. Mezery ve výkonnosti určíme tak, že porovnáme dvě výkonnosti mezi sebou. První výkonnost je standardní (optimální) a druhá je současná (reálná). Rozdíl mezi oběma výkonnostmi představuje výkonnostní mezeru. Analýza se musí zabývat i problémy, které nejsou za pomoci vzdělávání řešitelné.

Vzdělávací programy podle zmíněných autorů mají za úkol zvýšit výkonnost nejen jednotlivce, ale i celého podniku. Abychom mohli výkonnost zvýšit, je potřeba výkon posoudit za pomoci určité porovnávací úrovně tzv. standardu. Rozlišujeme standard vzdělávací a výkonnostní.

„Vzdělávacím standardem je schopnost, kterou pracovník získá v průběhu procesu podnikového vzdělávání. Výkonnostní standard poskytuje informace o tom, co zaměstnanec dokáže vykonat za normálních, tedy standardních pracovních podmínek“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 86).

Proces zjišťování reálné výkonnosti je zahájen sběrem informací, které určí velikost výkonnosti a dokážou ji popsat. Při sběru informací můžeme použít řadu metod: pozorování, strukturovaný rozhovor, dotazník, participace – na určitou dobu výzkumník na sebe přebírá povinnosti a zodpovědnost zaměstnance, skupinová diskuze a popis práce, který je vypracovaný zaměstnancem. Poté je zjištěná úroveň výkonnosti porovnávána se standardem, čímž zjistíme současné potřeby. Standard musí být vždy určen, v opačném případě by chyběla výchozí základna. V případě, že v podniku dochází ke změnám, pravděpodobně se vzdělávání bude muset uskutečnit současně s probíhající změnou. Cílem vzdělávání se pak stává

systematická pomoc při překlenutí nedostatků ve výkonnosti, příprava zaměstnanců na nové situace a s tím spojené příležitosti (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 86-87, 91-92).

Jak uvádějí zmínění autoři (2011, s. 87) dále, abychom předešli řadě nedorozumění, je potřeba na začátku procesu analýzy konkrétně definovat a rozlišovat následující pojmy: podniková výkonnost, týmová výkonnost, individuální výkonnost, kompetence jednotlivce a individuální chování.

Po vyhodnocení identifikace rozvojových potřeb jsou zaměstnanci vybíráni do vzdělávacích programů. Cílem vzdělávacích programů je především rozšiřování dovedností, proto některé programy vyžadují již vstupní znalosti. Ne vždy je potřeba vybírat do rozvojového programu všechny pracovníky, kteří danou znalost, dovednost potřebují. Ovšem je potřeba zahrnout všechny pracovníky do organizačního učení (Hroník, 2007, s. 142).

Koudelka (2002, s. 28) upozorňuje na to, že identifikace vzdělávacích potřeb má pro organizaci (firmu, podnik) značný význam, protože její výstupy přinášejí hodně důležitých informací, což lze označit za silná místa, ale samotná analýza vzdělávacích potřeb může vést i k negativním postojům.

Silná a slabá místa analýzy vzdělávacích potřeb dle Koudelky (2002, s. 28)

Silná místa:

- vymezení rozsahu potřeb organizace (instituce) v oblasti dalšího vzdělávání,
- určení cílové skupiny,
- navržení obsahu a formy dalšího vzdělávání,
- doporučení optimální realizační organizace,
- hypoteticky lze určit efektivnost vynaloženého času na vzdělávání.

Slabá místa:

- neochota top managementu uznat potřeby dané skupiny na vzdělávání,
- všeobecná neochota k dalšímu vzdělávání na základě nedobrych zkušeností,
- konzervativnost a neochota přijímat nové poznatky,
- nedůvěra k mimopodnikovým vzdělávacím zařízením,

- nezkušenost popř. malá zkušenost analytických pracovníků vedoucí k nesprávným doporučením a závěrům,
- nedostatek podkladů, které slouží ke zjištění skutečných vzdělávacích potřeb organizace.

2.2 Plánování vzdělávání

Plánování vzdělávání plynule navazuje na předchozí fázi identifikace vzdělávacích potřeb. Mezníkem pro přechod z jedné fáze do druhé je vypracování návrhu vzdělávacího programu, neboli projektu, plánu vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 96).

Dle Mužíka (2005, s. 79-80) je vypracování písemného projektu vzdělávací akce základní dovedností andragoga a metodika vzdělávání. Pohlíží na projekt z marketingového hlediska, kdy se projekt stává popisem základního produktu, čímž je ve vzdělávání dospělých (zejména v jeho profesní oblasti) kurz. Mužík dále dodává, že projekt je charakteristický svou délkou platnosti, která je pevně určená. Projekt má stanovený svůj začátek i konec.

Vzdělávací program se dle Vodáka, Kucharčíkové (2011, s. 96-97) skládá z následujících fází: přípravná fáze, realizační fáze a fáze zdokonalování.

1. Přípravná fáze

V této fázi se dle uvedených autorů zaměřujeme na analýzu účastníků, specifikaci jejich potřeb a na stanovení cílů vzdělávacího programu. U dlouhodobých projektů jsou předem určeny i dílčí cíle, které jsou orientovány na hlavní cíl a jejich funkce je motivační i kontrolní.

Analýzu účastníků blíže specifikuje Kazík (2008, s. 29), který uvádí základní charakteristiky cílové skupiny, které by měly obsahovat týmovou charakteristiku, strukturu účastníků, jejich věkový průměr, pracovní zařazení a jaké vzdělání v tématu absolvovali.

Mužík (2005, s. 80) stejně jako Vodák a Kucharčíková považuje konkretizaci vzdělávacích potřeb za základ projektu. Vzdělávací potřeby vnímá jako „pocitovaný deficit informací, vědomostí, dovedností či profesních návyků vzhledem k současným či perspektivním cílům rozvoje společnosti podniku, jedince, skupiny apod.“

Jelikož stanovení cílů vzdělávacího programu je nezbytnou složkou v přípravné fázi, je potřeba si vymezit základní charakteristiky pro určení správnosti cíle. Správně definovaný

cíl by měl podle Dembkowskiho, Eldridgeho a Huntera (2009, s. 62) splňovat pravidlo SMART:

- **Specific** – konkrétní (jasně definovaný),
- **Measurable** – měřitelný (stanovení konkrétních kritérií pro měření pokroku),
- **Achiavable** – dosažitelný (cíle je potřeba formulovat tak, aby bylo možné je splnit),
- **Realistic** – reálný (individuální pro každého účastníka),
- **Time bound** – časově ohraničený (správný time management).

2. Realizační fáze

„Představuje vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu a vlastní realizaci ve formě úkolů a stanovení pořadí témat“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 97). Nejprve je potřeba určit vhodné vzdělávací metody. Zvolené metody by měly vždy korespondovat s intelektuálními schopnostmi účastníků, s jejich vstupními znalostmi, motivací a pracovním zařazením. Další důležité aspekty při volbě metod jsou např. priority organizace, počet účastníků, obavy a očekávání účastníků apod. (tamtéž).

3. Fáze zdokonalování

Dle Vodáka a Kucharčíkové (tamtéž) se jedná o průběžné hodnocení uvedených fází vzdělávacího projektu vzhledem ke stanoveným cílům. Hledají se nejen možnosti zlepšení komplexního procesu vzdělávání, ale jsou rovněž prověřovány další aspekty vzdělávací akce, např. informovanost účastníků, úroveň organizačního zajištění (včetně ubytování, stravování, dopravy), odborná úroveň lektorů a v neposlední řadě finanční nákladovost. Na této fázi by se měli podílet nejen organizátoři, ale i lektoři, účastníci a manažeři, jejichž pracovníci vzdělávací program již absolvovali a mohou ohodnotit jeho přínos a navrhnout náměty na zlepšení.

Mužík (2005, s. 80-81) podává obecné hledisko, z něhož by měl vycházet každý projekt. Při plánování projektu je potřeba dokázat zodpovědět tři hlavní otázky.

1. Proč budeme organizovat tento kurz?

Otázka je zaměřena zejména na účel vývoje. Stanovené cíle a úkoly produktu jsou zakomponovány do tzv. požadavkového dokumentu. Dále by měly být v dokumentu detailně

konkretizovány vzdělávací potřeby. Důležité je si uvědomit důvody, které vedou k zavádění vzdělávacího projektu a jeho následného použití v praxi. A v případě využití projektu na trhu by měly být vyhodnoceny jeho šance uplatnění tzv. profit.

2. Co bude předmětem výuky?

Odpověď na uvedenou otázku je uvedena v tzv. úkolovém dokumentu, v němž je popsán rozsah prací a kvalitativní kritéria produktu. Dokument obsahuje i studii o realizaci projektu, klíčovou strategii řešení, popis funkčního rozsahu, kvality a výkonu produktu. Na otázku je potřeba zodpovědět nejen z pohledu potenciálního účastníka kurzu – jaký vliv má kurz na jeho další vzdělávání či rozvoj osobnosti, ale i z pohledu lektorů. Jelikož je potřeba zjistit, kteří lektori se budou moct zúčastnit zpracování nebo realizace projektu či obou procesů.

3. Jak bude vypadat realizace kurzu?

Tato fáze je výhradně v kompetenci andragoga, který stanovuje řešení projektu a celkový postup. Výsledkem může být hotový projekt nebo tzv. pilotní projekt.

„Pilotní projekt může být již hotovým dokumentem, který se aplikuje na část cílové skupiny (vybrané účastníky) a na základě jejich připomínek se dopracuje a upraví před vlastní realizací. Další, v praxi běžné testování, se dělá např. na managementu firem, který na základě své účasti v pilotním kurzu rozhodne o koupi a realizaci vzdělávacího projektu. Další, náročnější podobu má testování v tom, že jsou vyvinuty dva až tři pilotní projekty, které se ověří a budoucí uživatelé projektu se rozhodnou pro jednu z alternativ“ (Mužík, 2005, s. 82).

Třífázový model dle Mužíka (2005, s. 81) není konečný a je možné jej dále rozpracovat. I nadále zůstává zachován princip, kdy jednotlivé fáze na sebe plynule navazují a výsledky jedné fáze ovlivňují fázi následující. Model je označován jako model životního cyklu, jelikož se uvedené fáze objevují v průběhu „života“ každého vzdělávacího produktu. Dále bývá označován jako tzv. model vodopádu.

Hroník (2007, s. 143) v souvislosti s plánováním vzdělávání používá tzv. designování vzdělávací aktivity. Říká, že „design vzdělávací aktivity je bezprostředně spjat s identifikací. Nejdříve potřebujeme vycházet z cíle a zaměření vzdělávací aktivity. Design se týká pěti základních oblastí, respektive zohledňuje pět elementů (kontext, student, obsah, lektor,

prostředí). Po základním popisu pěti elementů vytváříme celkový koncept, který dále rozpracováváme do konkrétního programu.“

Pokud jde o analýzu jednotlivých elementů, Hroník (2007, s. 146-147) zdůrazňuje, že je potřeba znát studenty, účastníky vzdělávacích aktivit, ujasnit si, jaké jsou jejich vstupní znalosti a na základě identifikace potřeb a mezer, konkretizovat na čem mohou dále stavět a co je potřeba zopakovat či zcela naučit. Důležitou roli hraje dle zmíněného autora i homogenost či heterogenost skupiny. Dalším prvkem je druh lektorování. Jak Hroník uvádí dále, v dnešní době již existují i kurzy bez fyzické přítomnosti lektora, např. e-learningové kurzy. V těchto kurzech je lektorování obsaženo přímo do kurzu a může mít podobu „sám sobě lektorem“. Téma a obsah kurzu volíme na základě zjištění mezer, potřeb a následného stanovení cíle. Vhodné prostředí volíme na základě probíraného tématu, může se jednat o e-learningové prostředí, indoor, outdoor nebo různé kombinace prostředí.

2.3 Realizace vzdělávání

Po ukončení všech příprav v plánovací fázi následuje realizace konkrétních vzdělávacích aktivit. Fáze realizační se skládá z několika prvků zahrnujících: cíle, program, motivaci, metody, účastníky a lektory (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 99).



Schéma č. 3: Prvky procesu realizace vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 99)

Jelikož jednotlivé prvky vytváří celistvý systém a každý prvek může ovlivnit celkovou kvalitu realizační fáze, zaměříme se na jejich detailnější popis.

2.3.1 Cíle vzdělávacího procesu

Dle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 99) cíle vzdělávání stanovujeme na základě vzdělávacích potřeb. Aby byla zachována jednoznačnost jejich významu, je potřeba si cíle rozdělit na dvě kategorie:

- a) cíle programové – cíle celého vzdělávacího programu,*
- b) cíle kurzu – cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit, popř. jejich dílčí cíle.*

Dále je důležité rozlišovat mezi cílem a záměrem, jelikož tyto dvě kategorie se často mylně považují za shodné. Prokopenko a Kubr (1996, s. 135-136) rozdíl popisují následovně. „Záměr je to, co hodlá lektor v průběhu programu nebo lekce dělat. Většinou nám říká, proč bude lekce probírána. Cíle naopak předepisují, co bude schopen účastník dělat na konci lekce.“ Vodák s Kucharčíkovou (2011, s. 100) apelují na přiměřené množství cílů. Jelikož neúměrně vysoký počet cílů spolu s nepřiměřeně velkým množstvím učebních materiálů v krátkém časovém intervalu způsobí u účastníků nejistotu a pozitivní úmysl je zastíněn negativním efektem. Obecně tedy můžeme říct, že záměry jsou v kompetenci lektora a cíle se týkají účastníků.

Autoři dále zdůrazňují, že vytvořené záměry a cíle by měly vždy přinést požadovaný efekt zaměstnanci i podniku. Proto je vhodné účastníky vzdělávací akce předem seznámit se záměry a cíli kurzu, čímž může být zvýšena i jejich motivace. Dále by záměry a cíle kurzu měly být v souladu se strategií, cíli celé organizace a splňovat základní atributy cíle (měřitelné, dosažitelné, konkrétní, relevantní a časově ohraničené).

2.3.2 Program vzdělávací akce

Aby vzdělávání bylo efektivní a přineslo svůj účel, je potřeba, aby se účastníci skutečně něco naučili. Proto je důležité vypracovat kvalitní program vzdělávací akce, který zahrnuje časový harmonogram, obsah, metody a pomůcky (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 100).

Popisem programu se zabývá i Prokopenko s Kubrem (1996, s. 161), kteří uvádějí základní informace, jenž by měl program obsahovat.

- *Téma, datum a místo konání kurzu.*
- *Obecné cíle.*
- *Pro koho je kurz určen.*
- *Obsah, přednáškové materiály, techniky.*
- *Jména, kvalifikace a pracovní zařazení přednášejících.*
- *Informace o pořadateli.*
- *Kurzovné a poplatky.*
- *Pokyny pro registraci, dopravu, ubytování atd.*

Vodák s Kucharčíkovou (2011, s. 101) sestavili základní výčet doporučení, aby byl program bezproblémově naplněn.

- Účastníci by měli dostat příležitost, vyjádřit se ke všem částem programu.
- Účastníci by se měli na začátku kurzu vyjádřit, jaká jsou jejich očekávání, a na základě jejich požadavků se program dodatečně doplní.
- Na počátku vzdělávání by měl být s účastníky uzavřen tzv. „kontrakt“, z kterého by mělo být zřejmé, jaká pravidla budou dodržována v průběhu vzdělávání. Jedná se o upravení programu tak, aby vyhovoval všem účastníkům i lektorům, o závazek všech zúčastněných, že jej budou dodržovat.
- Lektori by měli být vedeni k tomu, aby vytvořili při plánování akce časovou rezervu na závěrečné činnosti, např. opakování, srovnání očekávání účastníků na počátku a v závěru vzdělávací akce, ujasnění pochybností apod. Účastníci by měli ze vzdělávací akce odcházet s pocitem, že nově získané vědomosti a dovednosti jsou přínosem pro jejich profesní dráhu.

2.3.3 Motivace ke vzdělávání

Motivace je důležitou složkou v procesu učení a rovněž předpokladem jeho úspěšnosti. U dostatečně motivovaného jedince je silně předurčena schopnost učit se a tím i úspěšnost v jeho učení. Motivace hraje významnou roli zejména v případě, kdy se dospělý jedinec učit může, ale nemusí. Abychom dokázali určit, jak, čemu a s jakým výsledkem se naučíme, je potřeba si ujasnit odpovědi na klíčové otázky – proč se chceme a budeme učit, jaké jsou naše zájmy, potřeby apod. Pokud známe důvody, které nás vedly k učení, a vnitřně jsme se s nimi ztotožnili, mohou nám v průběhu vzdělávání pomáhat překonávat obtížné situace či nelehká období (Heinová a kol., 2008, s. 108-109).

Tento názor sdílejí i Prokopenko s Kubrem (1996, s. 134) a zdůrazňují, že motivace k učení ovlivňuje efektivnost učení. Podle nich je motivace závislá „zejména na takových

faktorech jako je hodnota, kterou účastníci přikládají učebním úkolům nebo cílům ve vztahu ke svému současnému pracovnímu zařazení a budoucí kariéře, na vnímání úrovně vlastních vědomostí a schopnosti učit se, a na obtížnosti úkolů a stanovených cílů.“

Jak dále uvádí Heinová a kol. (tamtéž), motivace dospělých ke vzdělávání má dvě stránky – vnitřní a vnější. Do kategorie vnitřních tendencí spadají potřeby a zájmy, tzv. motivace vlastní, a vnější stránka zahrnuje sociálně-psychologické situace, které utvářejí, regulují a posilují potřeby a zájmy.

Uvedená autorka dále předkládá výčet potřeb, které jsou silnými motivy ve vzdělávání dospělých. Jedná se např. o potřebu vlastního rozvoje, potřebu získávat a rozšiřovat znalosti a zkušenosti, potřebu překonávat vlastní nedostatky, potřebu jistoty a bezpečí či potřebu ocenění. Významnou roli zde hraje i sociální prestiž, postoj firmy a celé společnosti k dalšímu vzdělávání zaměstnanců, a vhodně nastavené systémy hodnocení a odměňování.

V článku „Tři pravidla účinné motivace“ Urban (časopis HRM: Human Resources Management, 4/12, s. 34) uvádí, že v pracovní motivaci má na výkon zaměstnance větší vliv menší odměna, kterou pracovník dostane bezprostředně po jejím vykonání než vyšší odměna přicházející po delší době od výkonu.

Stejné pravidlo můžeme aplikovat i na motivaci ve vzdělávání. Vzdělávání vzbudí u účastníků větší motivaci, když získané poznatky budou moct ihned využít ve své profesi a přinese jim požadované výsledky. Tím si účastníci v krátkém čase ověří, že vzdělávání má smysl a zaujmou k novým poznatkům pozitivní přístup. Proto je třeba dbát na to, aby vzdělávání dospělých bylo zaměřeno zejména na získávání praktických znalostí a dovedností, které mohou být ihned aplikovány a ověřovány v praxi.

2.3.4 Metody vzdělávání

Slovo metoda v řečtině znamená „touto cestou“ a můžeme si jej volně přeložit jako postup k určitému cíli. Objevují se různé názory na definování slova metoda. První názor, který je definovaný v literatuře didaktiky dospělých říká, že metoda je určitý postup, který slouží lektorovi jako návod při vyučování. Druhý novodobější názor vidí metodu převážně na straně účastníka než lektora a metodu definuje jako prostředek, který stimuluje účastníka k učení, vede jej k vytyčenému cíli a vzdělávání se stává efektivním (Mužík, 2005, s. 115).

Bartákovo pojetí (2008, s. 137) vychází spíše z potřeb organizace. Metodu definuje jako didaktický prostředek, který je nástrojem organizace při dosahování cílů. Současně zdůrazňuje, že východiskem pro rozhodnutí vhodných metod a forem je vstupní diagnostika účastníků vzdělávání, která se zaměřuje na srovnání jejich reálných způsobilostí se způsobilostmi, které jsou požadované pro výkon určité funkce.

Přehledné, ale poněkud svérázné (diskutabilní) rozdělení metod nám předkládá Hroník (2007, s. 150), který metody rozděluje do následujících kategorií: mimo chod, za chodu, řízení druhými, společně s druhými a s převahou sebeřízení, sám.

	Řízení druhými, společně s druhými	S převahou sebeřízení, sám
Mimo chod	Trénink, workshop, výuka, best practices, hra, modelové situace, outdoorové programy	Samostudium, domácí úkoly a cvičení, případové studie a jejich tvorba, osobní rozvoj, e-learning
Za chodu	MBO, koučink, individuální koučink, mentorink, zpětná vazba, 360° zpětná vazba, praxe, job rotation, stínování, praxe, zařazení do projektu, supervizní skupiny	Autofeedback, sebereflexe, MBO, intervizní skupiny, 360° zpětná vazba, vyzkoušení nového přístupu (pokus, experiment)

Tabulka č. 1: Matice metod rozvoje (Hroník, 2007, s. 150)

Jelikož metody mohou být tříděny různě, vycházíme z Palána (2002, s. 118-119), jehož rozdělení metod je systematické a ucelené. Palán třídí metody do čtyř základních kategorií:

1. *monologické (předávání informací, přednáška);*
2. *dialogické (diskuse, rozhovor, dramatizace);*
3. *problémové (situační – případové studie, inscenační – hraní rolí, ekonomické – podnikatelské hry);*
4. *praktické (návčik a výcvik zručností, pokusy, laboratorní činnost, práce na simulátorech a trenažérech).*

V souvislosti s uvedenou kategorizací Palán zdůrazňuje, že volba metod a jejich účinnost závisí na daných cílech vyučování a na podmínkách, které realizaci ovlivňují. Dle autora mohou být metody členěny podle logických postupů na induktivní, deduktivní, genetické, analytické, syntetické a dogmatické.

Dále dle Palána (2002, s. 118-119) můžeme metody členit podle fází vzdělávacího procesu na metody předávající nové vědomosti, metody sloužící k upevňování a prohlubování znalostí, metody prověřování a metody opakování učiva. Autor zde uvádí, že předložené rozdělení není příliš přesné a jednoznačné. Z uvedeného pohledu je dle autora frekventované i členění na:

- a) *metody přípravy účastníků na aktivní osvojování učiva (metody motivační);*
- b) *metody založené na přímém poznávání skutečnosti (metody předvádění, metody pozorování, metoda objevování);*
- c) *metody založené na zprostředkovaném poznání skutečnosti (metody slovního projevu – psaného i mluveného);*
- d) *metody upevňování a prohlubování osvojených vědomostí, dovedností a návyků (metody samostatné práce s odbornou literaturou, metoda cvičení, metoda opakování);*
- e) *metody kontroly, hodnocení a klasifikace osvojených vědomostí, dovedností a návyků (metody zběžné kontroly, metody systematické a komplexní kontroly, metody ústní, písemné, praktické, aproximativní, exaktní).*

Palán (2002, s. 119) zdůrazňuje, že „ve vzdělávání dospělých je významné členění v závislosti na míře samostatnosti v procesu osvojování poznatků – od metod realizovaných pedagogem až po metody individuálního vzdělávání (např. metoda dynamického čtení, metoda objevování, metoda pokus – omyl apod.).“

Níže jsou blíže specifikovány vybrané metody, tak jak na ně nahlízejí různí autoři. Pro účel naší práce byly zvoleny především ty metody, které jsou často používané v adaptačním programu v pojišťovně XY.

Inscenační metoda (metoda hraní rolí)

Metoda je orientována na řešení problémů, při které si účastníci procvičují reálné situace, s nimiž by se mohli setkat v praxi. Účastníci jsou postaveni do rolí, které jsou reálné, pouze prostředí je simulované a děj probíhá podle předem připraveného scénáře. Metodu můžeme realizovat i za pomoci videokamery. Inscenace by měla trvat max. 15 minut a její

hodnocení by mělo probíhat v následujícím pořadí: pozorovatelé, účastníci a lektor (Bednaříková 2, 2012, s. 72).

Učení se v akci

Uvedenou metodu stručně popisuje Barták (2008, s. 139). Účastníci vykonávají práci v reálném pracovním prostředí pod dohledem zodpovědné osoby, např. mentora, facilitátora. Navzájem se od sebe učí za pomoci aktivního pozorování, naslouchání a dotazování. Aplikují naučené znalosti a dovednosti v praxi, čímž dělají pracovní pokroky, které s sebou přinášejí pracovní úspěchy, jež je motivují k dalšímu rozvoji.

Metoda je v pojišťovně XY využívána při zaškolování nových pojišťovacích poradců na přepážkách.

E-learning

Pojem „e-learning“ se v České republice užívá v anglické podobě a v překladu znamená „elektronické učení/vzdělávání“. Při jeho vymezování a definování se názory odborníků poněkud liší s ohledem na přístup, který autor preferuje (spíše technický nebo naopak didaktický). Podíváme-li se na názory andragogů a pedagogů, zjistíme, že v nich lze najít mnoho společného.

Jak uvádí Všetulová a kol. (2007, s. 32) dále: „E-learning lze chápat jako doplněk vzdělávacího procesu, spojený s moderními informačními a komunikačními technologiemi a sítí.“

Převážně z didaktického hlediska pojímá e-learning Barešová (2011, s. 30), která jej charakterizuje jako „vzdělávací proces, který je spojen s počítači a informačními a komunikačními technologiemi. Realizuje se v nějakém vzdělávacím prostředí, kde probíhá určité vzdělávání za účelem dosažení vzdělávacích cílů.“

E-learning je z didaktického hlediska rozmanitý, jelikož studenti se mohou aktivně zapojovat do učebního procesu, dále mají možnost si zvolit individuální tempo, dobu studia a jeho rozsah. E-learning navíc přináší nové možnosti a zážitky, které studijní proces zefektivní a obohatí (Barešová, 2011, s. 21).

Podle Kopeckého (2006, s. 7) „e-learning chápeme jako multimediální podporu vzdělávacího procesu s použitím moderních informačních a komunikačních technologií, které

je zpravidla realizováno prostřednictvím počítačových sítí. Jeho základním úkolem je v čase i prostoru svobodný a neomezený přístup ke vzdělávání.“ Jeho definice vystihuje stejné výhody, jaké uvádí ve své práci Barešová.

Palán (2002, s. 54) charakterizuje e-learning jako vzdělávání pomocí počítačů a počítačových sítí. Podle něj e-learning spojuje výhodu dostupnosti pro organizace a jednotlivce, a zároveň i možnost v krátkém čase při poměrně nízkých nákladech vyškolit velké množství zaměstnanců. U e-learningu jde zejména o spojení distančního vzdělávání za použití nejmodernějších informačních technologií (internet nebo podnikový intranet) a formu distribuovaného vzdělávání. Jednoznačnou výhodou je, že neklade velké nároky na vzdělávání, a zároveň umožňuje průběžnou aktualizaci. Obvykle probíhá pomocí instalace centrálního vzdělávacího serveru, kde jsou připraveny vzdělávací programy pro vytvořené virtuální třídy. Součástí je i zpětná vazba, která probíhá pomocí rozličných zadání a textů. Velkou předností je možnost podpory studentů buď on-line podporou (chat, videokonference) nebo off-line formou (diskusní fóra, e-maily).

Další definici uvádí Salavová v příspěvku, který je publikován ve sborníku z konference konané 25. listopadu 2010 v Praze (2011, s. 72). „Elektronické učení (e-learning): učení za pomoci informačních a komunikačních technologií. Jeho předmět není omezen na „počítačovou gramotnost“ (tj. získání dovedností v oblasti ICT). Může zahrnovat i různorodé formy a metody výuky: užívání softwaru, internetu, CD-ROMu, on-line výuky nebo jiných elektronických či interaktivních médií.“

E-learning je aktuálně v oblasti vzdělávání hodně využíván, jelikož přináší do vzdělávacího procesu řadu výhod. Na druhou stranu je potřeba se zaměřit i na jeho nevýhody a zvážit, zda tato forma výuky bude pro dané vzdělávání přínosná či nikoliv.

Mezi výhody e-learningu Kopecký (2006, s. 15, 18-19) řadí např.: aktuálnost informací a jejich možnost inovace s okamžitým dopadem, interaktivitu textu (text, který s uživatelem nějakým způsobem komunikuje, komunikace je obousměrná), individuální tempo při samostudiu aj.

Hlavní nevýhodou e-learningu je dle Kopeckého (2006, s. 20-21) závislost na technologickém prostředí, jelikož při online vzdělávání je potřeba být připojen na internet nebo jinou síť. Další nevýhodou je nedostatečná standardizace e-learningových systémů a vzdělávacího obsahu. Přičemž technologická standardizace je důležitá pro přenos

vzdělávacích obsahů z jednoho systému na druhý. Dále je náročná tvorba obsahu po stránce finanční, časové a metodické. Pro některé účastníky vzdělávání nemusí být e-learning vhodný, jelikož ne všichni jsou schopni učit se z elektronického textu. Na závěr autor uvádí nevhodnost pro některé oblasti vzdělávání, např. jej nelze využívat při nácviku dovedností apod.

2.3.5 Účastníci

Před zahájením každé vzdělávací akce je potřeba, aby účastníci byli seznámeni s průběhem celé akce. Intenzivní komunikace s účastníky nastává v závěru fáze identifikace vzdělávacích potřeb, kdy jsou již účastníci akce známi (Hroník, 2007, s. 170).

U dlouhodobějších programů Hroník (2007, s. 171) doporučuje, aby se účastníci ještě před začátkem akce seznámili s lektorem, který je bude následně vzdělávat. Na tomto setkání by jim měl předat organizační informace, strukturu programu, včetně jeho ukázek. Cílem je odstranit případné bariéry a zkrátit úvodní seznamování a tzv. „rozehřívání, tání ledů“ na samotné akci. K tomuto účelu lze využít i internetové prostředí, které šetří čas a finanční náklady. Účastníci zde naleznou potřebné organizační informace, které jsou průběžně aktualizovány (např. harmonogram, cíle akce, profil lektorů, PowerPointové prezentace apod.).

2.3.6 Lektori

Lektor je ve vzdělávacím procesu důležitou osobou, jelikož působí na účastníky celou řadou aspektů, např. stylem výuky, odborností a připraveností na dané téma, osobnostními vlastnostmi či náladou. Lektor může účastníky motivovat, probudit v nich zájem o danou problematiku, ale zároveň v nich může vyvolat i nechuť k dalšímu vzdělávání, a z původně dobře naladěných a motivovaných účastníků se stanou demotivovaní jedinci. I žáci a studenti ve školském systému hodnotí oblíbenost předmětu nejen podle jejich zájmu, ale i podle pedagoga, který daný předmět vyučuje. Dospělí ve svém vzdělávání uplatňují stejný princip a přidávají navíc své zkušenosti, kterými kriticky hodnotí nové poznatky. Proto je důležité se před začátkem vzdělávacího programu důkladně zabývat výběrem lektorů, jelikož jejich kvalita ovlivní nejen celý vzdělávací proces, ale zejména účastníky, kteří na základě pozitivní či negativní zkušenosti zaujmou stanovisko k dalšímu vzdělávání.

Barták (2008, s. 118) charakterizuje lektora jako jedince, který „řídí vzdělávací a rozvojové programy v rámci programů vzdělávání dospělých, ve kterých vyniká svou

odborností.“ Pojem lektor byl poprvé charakterizován na světové konferenci vzdělávání dospělých, která probíhala v Torontu v roce 1972. Dříve byl za lektora považován externí univerzitní učitel, dnes je tento pojem obecně vztahován na pracovníky, kteří realizují výukový proces. U nás se pojem lektor začal používat až v poválečném období z důvodu odlišení školního a mimoškolního vzdělávání. Aby práce lektora byla efektivní a úspěšná, musí splňovat následující předpoklady: odborná znalost andragogiky a pedagogiky, znalost psychologie, pedagogické schopnosti, organizační, didaktické, rétorické, komunikační, motivační a kreativní schopnosti. Dále je potřeba, aby znal a uměl vhodně používat učební formy, metody a pomůcky.

Vhodné používání didaktických pomůcek je velmi důležité. Na základě jejich zakomponování do výuky se může klasická výuka proměnit v efektivní proces předávání nových znalostí a dovedností, kdy výuka bude účastníky bavit a stane se pro ně motivující. Naopak při absenci didaktických pomůcek či při jejich špatném používání se může výuka stát demotivující a neefektivní. Jak uvádí Bartoňková (2010, s. 162), výběr a použití didaktických pomůcek závisí na dané formě vzdělávání, vybrané metodě a důležitý aspekt sehrává technické vybavení a zejména finanční prostředky.

Bartoňková (tamtéž) mezi didaktické pomůcky zahrnuje např. simulace skutečnosti, zobrazení (bez zvuku, ozvučené, video, intranet, flipchart, promítací plochy, digitální projektory apod.), zvukové nahrávky, literární pomůcky v podobě výukových materiálů (testy, případové studie, diagramy, kopie přednášek apod.).

Důležité je dle autorky (2010, s. 163) volit didaktické pomůcky také s přihlédnutím k tomu, jak se podílejí lidské smysly na procesu učení:

- *Z toho, co přečteme, si uchováme 10 %.*
- *Z toho, co slyšíme, si uchováme 20 %.*
- *Z toho, co vidíme, si uchováme 30 %.*
- *Z toho, co slyšíme a vidíme, si uchováme 50 %.*
- *Z toho, co slyšíme a vidíme a říkáme, si uchováme 70 %.*
- *Z toho, co slyšíme, vidíme, říkáme a děláme, si uchováme 90 %.*

Jiří Plamínek, který patří k našim předním odborníkům v problematice vzdělávání dospělých, v rozhovoru pro časopis *Andragogika* (3/2012, s. 4) uvedl, že lektor by měl mít ideálně vlastnosti lídra. Jedná se o tyto vlastnosti: „myšlení v souvislostech, schopnost zjednodušovat, nutkání ovlivňovat, přiměřené sebevědomí, schopnost hospodařit se zdroji a důslednost.“ Lektori dle jeho názoru procházejí postupně třemi fázemi. Nejprve se zaměřují na sebe, na vlastní výukovou činnost, pak věnují pozornost účastníkům a na závěr cílům vzdělávání.

2.4 Vyhodnocování vzdělávání

Vyhodnocení by mělo být součástí každé vzdělávací akce, jelikož jen zpětnou vazbou získáme údaje o efektivitě vzdělávací akce a z případných chyb či nedostatků se můžeme poučit při plánování dalších akcí.

O důležitosti vyhodnocování vzdělávání pojednává i Armstrong (2007, s. 507) v následujících větách: „Je důležité vyhodnocovat vzdělávání, aby se posoudila jeho účinnost při dosahování těch výsledků, které byly stanoveny v souvislosti s plánováním vzdělávací akce, a aby se ukázalo, kde je zapotřebí zlepšení nebo změn, aby bylo vzdělávání ještě účinnější.“

Dle Tureckiové (2004, s. 105-106) se hodnocení podnikového vzdělávání skládá ze souboru činností, které na sebe plynule navazují, tudíž nemůžeme hodnocení považovat za jednorázovou aktivitu. Autorka hodnocení dále dělí na dvě skupiny: fáze hodnocení a typy hodnocení.

Fáze hodnocení Tureckiová rozděluje do níže uvedených kroků:

1. *plánování procesu hodnocení včetně stanovení účelu hodnocení,*
2. *příprava – stanovení kritérií a standardů hodnocení,*
3. *vytváření nástrojů pro sběr dat,*
4. *sběr dat,*
5. *analýza získaných údajů,*
6. *příprava a zpracování závěrečné zprávy,*
7. *provedení případných úprav v cyklu podnikového vzdělávání a monitoring systému.*

Typy hodnocení vymezuje zmíněná autorka do následujících kategorií:

1. V jaké časové fázi hodnocení akce probíhá

- a) *Úvodní (formativní) hodnocení* – probíhá před začátkem vzdělávací akce z důvodu zjištění vstupních znalostí a dovedností, které jsou důležité pro srovnání.
 - b) *Průběžné hodnocení*
 - c) *Závěrečné (souhrnné) hodnocení* – získané znalosti a dovednosti jsou ověřovány bezprostředně po skončení vzdělávací akce a poté opakovaně, zpravidla po prvním a třetím měsíci, tzv. následné hodnocení. Účelem hodnocení je zjistit změnu u účastníků akce v složení znalostí a dovedností v porovnání s počátečním (vstupním) stavem. V neposlední řadě tento typ hodnocení přispívá k určení efektivity podnikového vzdělávání.
2. Na základě osob hodnotitelů a zvažovaných úrovní hodnocení
- a) *Interní hodnocení* – provádí interní hodnotitelé, tzn. z „vnitřních zdrojů“, hodnocením zkoumají spokojenost, nárůst znalostí, dovedností.
 - b) *Externí hodnocení* – provádí externí hodnotitelé, kteří se zaměřují nejen na předešlé úrovně hodnocení, ale i na změny v chování absolventů vzdělávacích akcí a na přínos, který vzdělávací akce společnosti přinesla.
 - c) *Komplexní hodnocení* – jedná se o všestranné hodnocení v složení hodnotícího týmu a zejména v pojetí a zaměření hodnocení.

Kirkpatrick (2006, s. 21-26) člení vyhodnocování vzdělávání do čtyř úrovní. Jeho rozdělení patří k nejznámějším modelům a mnoho autorů z něj čerpá.

Dle Kirkpatricka je každý stupeň důležitý a má dopad na stupeň následující. Při přecházení z jednoho stupně na druhý, se celý proces stává složitějším a časově náročnějším, ale na druhou stranu nám dává mnohem cennější informace. Autor upozorňuje, že žádný ze stupňů by neměl být vynechán jen proto, aby se školitel dostal ke stupni, který je pro něj důležitější. Jedná se o tyto stupně: reakce, učení, chování, výsledky.

1. úroveň: Reakce

Vyhodnocení na tomto stupni měří, jak účastníci na program reagují. Kirkpatrick tento stupeň nazývá měřením zákaznickovy spokojenosti. Autor uvádí, že jsou zde důležité zejména pozitivní reakce účastníků na program, jelikož tyto reakce jsou předkládány vedení, které rozhoduje o budoucnosti programů.

2. úroveň: Učení

Učení dle Kirkpatricka může být definováno jako oblast, ve které účastníci mění své postoje, zvyšují své znalosti a dovednosti. Navštěvováním vzdělávacího programu můžeme těchto tří aspektů dosáhnout. Za účelem vyhodnocení učení musí být každý specifický aspekt determinován.

3. úroveň: Chování

Na této úrovni vyhodnocujeme změnu v chování, která nastala v důsledku navštěvování vzdělávacího programu.

Aby nastala změna v chování, musí být splněny následující 4 podmínky.

1. Osoba musí mít chuť ke změně.
2. Osoba musí vědět, co dělat a jak toho dosáhnout.
3. Osoba musí pracovat ve vhodném prostředí, podmínkách.
4. Osoba musí být odměněna za změnu.

Za pomoci vzdělávacího programu může být dosaženo prvních dvou podmínek. Za předpokladu vytvoření pozitivního postoje k cílené změně a učením nezbytných znalostí, dovedností. Třetí podmínka, vytvoření vhodného prostředí, směřuje k nadřízenému (supervizorovi) účastníka. A čtvrtá podmínka, odměňování, může být vnitřní, vnější nebo smíšená. Vnitřní odměny zahrnují pocity uspokojení, pýchu a dosažení úspěchu, který nastane, když má změna v chování pozitivní výsledky. Vnější odměny zahrnují ceny od nadřízeného, uznání od ostatních a peněžní odměny. Je zřejmé, že je zde malá nebo žádná šance, že školení se přemění do pracovní činnosti, pokud je prostředí odrazující. Pokud je prostředí neutrální, změna v chování bude záviset na dalších třech podmínkách, které jsme si popsali. A v případě, že je prostředí příznivé, potom je množství změn, které nastanou, závislé na první a třetí podmínce.

4. úroveň: Výsledky

Mohou být definovány jako finální výsledky, které vzniknou v důsledku navštěvování vzdělávacího programu. Finální výsledky mohou obsahovat zvýšenou produkci, vylepšenou kvalitu, snížené náklady, sníženou frekvenci nebo výskyt nehod, zvýšený prodej, snížený obrat a zvýšený profit. U některých programů je složité až nemožné měřit finální výsledky, jedná se např. o leadership, komunikaci, motivaci, time management, dělání rozhodnutí

nebo zvládání změn. U uvedených programů musí být výsledky měřeny ve smyslu zvýšení morálky nebo v jiných nefinančních termínech. Předpokládá se, že vyšší morálka nebo větší kvalita pracovního života bude vést k hmotným cílům.

Na závěr Kirkpatrick (2006, s. 26) uvádí několik doporučení pro hodnocení vzdělávání.

Školitelé by měli začít plánování zvážením požadovaných výsledků. Tyto výsledky by měly být stanoveny ve spolupráci s manažery na příslušných pozicích. Autor doporučuje uspořádat poradou s jednotlivými zástupci oddělení, kdy jejich účast jim dá pocit zapojení do programu. Zapojení manažerů do programu bude pravděpodobně vést ke zvýšení šance na vytvoření správného prostředí, což povede ke změně chování. Další krok je zjištění, jaké chování bude potřeba vynaložit k požadovaným výsledkům. A důležité je provést vzdělávací program tak, aby se v něm účastníci nejenom naučili požadované vědomosti a dovednosti, ale aby na program i příznivě reagovali.

Vodák s Kucharčíkovou (2011, s. 139) se na rozdíl od Kirkpatricka podrobně zabývají pětiúrovňovým aplikačním modelem vyhodnocování, u něhož je podle autorů potřeba „si uvědomit, že vzdělávání vyvolává reakce vedoucí k učení a rovněž ke změně pracovních návyků, což dále vede k požadovaným změnám při dosahování cílů, stejně jako ke změnám v chování lidí v organizaci i navenek. V porovnání s jinými známými modely poukazuje navíc na možnost vyhodnocování vlivu vzdělávání na sdílenou podnikovou kulturu, případně na její změny.“

Při použití aplikačního modelu doporučuje Vodák s Kucharčíkovou (2011, s. 141-144) postupovat po jednotlivých úrovních až po úroveň podniku, jelikož vrcholový management zajímá především plnění cílů na této nejvyšší úrovni.

Jelikož autoři uvádí, že v našich podnicích se u vzdělávacích programů vyhodnocuje zejména úroveň 1 a úroveň 2, zabýváme se problematikou těchto dvou úrovní podrobněji a další úrovně jsou pouze nastíněny z důvodu ucelenosti metody.

Úroveň 1 – Vyhodnocování reakcí

Na této úrovni zjišťujeme postoje účastníků k učení, přínos vzdělávání pro ně samotné, ale už nehodnotíme, jakým vědomostem, dovednostem se ve skutečnosti naučili. Účastníci reagují na zážitky ve vzdělávání, sdělují, co si myslí o užitečnosti vzdělávacího

kurzu, předkládají názory na lektory, která témata by z kurzu vyřadila a naopak která jim chyběla. V případě, že je reakce účastníků na zkušenosti ze vzdělávání kladná, pozitivní, je pravděpodobnější, že získané vědomosti a dovednosti aplikují v praxi. Na druhou stranu je potřeba si uvědomit, že pozitivní reakce nevypovídá o tom, jak jsou nabyté znalosti a dovednosti účastníka důležité a prospěšné pro jeho pracovní činnost. Autoři uvádí výčet nejužívanějších principů, které pozitivně ovlivňují reakce účastníků, např.: pozitivní myšlení, přirozené prostředí, snižování stresu, vytvoření zábavného prostředí, podpora skupinové práce, používání tvořivých vyučovacích metod aj.

Pro vyhodnocení jednotlivých aktivit můžeme využít následující metody:

1. *Přehodnocení aktivity* – na základě vhodně zvolených otázek lektori zjišťují přínos vzdělávací aktivity pro osobní rozvoj účastníků a jak se určité principy dají využít v jejich práci, aby přinesly přínos pro celý podnik.
2. *Dotazník* – neboli příprava akčního plánu pro vyhodnocení jednotlivých aktivit. Nevýhodou je anonymita a náročnost z hlediska času, přičemž při zodpovědném vyplnění po každé vzdělávací aktivitě může účastník sledovat svůj osobní růst.
3. *Akční plán* – na konci vzdělávacího programu si každý účastník navrhne svůj závazek, např. co ve své pracovní činnosti bude dělat jinak na základě nově získaných znalostí a dovedností ze vzdělávacího programu.
4. *Videoreflexe* – účelem je, aby se účastník viděl objektivně v akci a využil i zpětnou vazbu získanou od lektorů a ostatních účastníků. Metodu je vhodné použít u méně početnějších skupin.
5. *Vyhodnocení učení* – metoda je vhodná pro vzdělávací akce, které jsou rozvrženy do více dnů. Aktivita může být uskutečňována na začátku nebo na konci dne či v závěru uceleného tématu. Začátek dne je vhodné zahájit reflexí na den předcházející, kdy účastníci individuálně nebo ve skupinách mohou vyjádřit slovně, písemně či graficky formou obrázků své názory, pocity, připomínky na předešlé vzdělávací dny. Závěr dne je vhodné zakončit krátkou rekapitulací celodenních aktivit a opět vyzvat účastníky, aby se vyjádřili. Na konci celého vzdělávacího programu můžeme získat zpětnou vazbu od účastníků buď rozhovorem mezi účastníky a lektory nebo za pomoci dotazníků.

Úroveň 2 – Vyhodnocování nárůstu vědomostí

Hodnotíme, jaké nové vědomosti a dovednosti účastníci z vzdělávacího kurzu získali, čemu se naučili, popř. k jakým změnám došlo v jejich postojích. V této fázi nehodnotíme, zda získané vědomosti a dovednosti jsou důležité či nezbytné pro jejich práci, ani zda mají vliv na jejich vyšší výkonnost (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 141).

Na této úrovni můžeme pro vyhodnocování dle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 146) použít následující metody:

- 1. písemné, praktické či sebehodnotící testy před učitelskými aktivitami a po jejich uskutečnění;*
- 2. dotazníky;*
- 3. strukturované rozhovory.*

Hodnocení uvedené úrovně bude jednodušší, když před zahájením vzdělávání budeme znát výchozí úroveň aktuálních znalostí a dovedností účastníků, jelikož získání nových vědomostí a dovedností je na konci vzdělávání hodnoceno. Úroveň získaných poznatků a efektivitu učebních metod můžeme zjistit z dotazníků a testů, které účastníkům rozdáme před zahájením a po ukončení vzdělávacího programu. Na druhou stranu existuje i řada nevýhod, např. neexistuje vždy jistota, že učení je důležité pro pracovní potřeby účastníka nebo z dotazníků nemusí být patrné požadavky a přínosy podniku. Další problém nastává, kdy účastníci vyplní sice správně dotazníky a simulace, ale nedokážou již získané poznatky v praxi použít. Pro účastníky je prioritní vyplnit správně testy a již se nesoustředí na to, aby získali, co nejvíce poznatků a dovedností, které by následně využili v praxi.

Úroveň 3 – Vyhodnocování pracovní výkonnosti jednotlivců

Na této úrovni jsou podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 141-142) sledovány dopady procesu učení na výkonnost jednotlivců při jejich práci. Zjišťujeme míru, v níž jsou aplikovány vědomosti a zkušenosti nabyté v rozvojových programech ve své práci. V případě, že vzdělávání probíhalo při výkonu práce, měli bychom zaznamenat malý rozdíl mezi tím, co bylo naučeno a následně používáno při své práci.

Autoři (2011, s. 147) níže předkládají výčet metod, které můžeme použít k měření dopadů učení na výkonnost jednotlivých účastníků vzdělávání:

- 1. strukturované rozhovory s účastníky a jejich manažery;*

2. *dotazníky pro účastníky a manažery;*
3. *odhady přínosů vzdělávací akce;*
4. *180, 360 a 540stupňovou zpětnou vazbu;*
5. *získání kvalifikace;*
6. *odhad/posouzení manažerské výkonnosti.*

Úroveň 4 – Vyhodnocování dopadu na výkonnost podniku

V této úrovni se autoři (2011, s. 142) zabývají hodnocením z pohledu, jak vzdělávání přispělo k efektivitě podniku a zda se jednalo o efektivní akci z hlediska nákladů. Zjišťujeme zlepšení např. kvality a prodeje. Nesledujeme ani tak změnu chování, ale zabýváme se spíše otázkou, co změna přinesla pracovnímu týmu, oddělení či celému podniku.

K vyhodnocování dopadu na výkonnost podniku můžeme dle autorů (2011, s. 151-152) použít následující metody:

1. *strukturované rozhovory s vrcholovým managementem;*
2. *vyhodnocení přínosů vrcholovým managementem;*
3. *analýzy trendů;*
4. *analýzy dopadů;*
5. *kontrolní skupiny;*
6. *modely systému řízení;*
7. *manažerské informace;*
8. *procesy managementu kvality.*

Úroveň 5 – Vyhodnocování změn v kultuře podniku

Tato úroveň sleduje podle autorů (2011, s. 142) splnění nejen výkonnostních změn, ale i změn v oblasti kultury chování zaměstnanců a oddělení, vůči interním i externím zákazníkům, klientům. Souhrnně se jedná o upevnění a komplexní rozvíjení hodnot, které podnik vyznává a je na nich postaven.

Vodák s Kucharčíkovou (2011, s. 156) doporučují na této poslední úrovni použít *metodu hodnotové orientace.*

Mezi nejvíce využívané metody a techniky sběru dat Tureckiová (2004, s. 107) řadí: dotazníky, rozhovory, testy, pozorování akce v průběhu, portfolia prací účastníků získaných

v průběhu i závěru vzdělávací akce, statistické záznamy výkonů, zpětnou vazbu od účastníků, expertní hodnocení a sebehodnocení.

Po zvolení vhodné metody je důležité určit, kdy vzdělávací program hodnotit. Plamínek (2010, s. 238-239) doporučuje hodnotit vzdělávací program až po určité době od jeho skončení, ideálně po tříměsíčním odstupu. Z důvodu, že hodnocení programu bezprostředně po jeho skončení může být sporné, jelikož na účastníky působí ještě atmosféra vzdělávacího programu. Po tříměsíčním odstupu si již účastníci uvědomí, které poznatky jim byly přínosem a naopak které se přesunuly do oblasti nevědomí nebo nepoužívání.

Jak autor uvádí dále, hodnocení vzdělávacího programu je vnímáno z různých pohledů. Pro zadavatele programu je důležité, aby vedl k požadované změně. Účastníci zase požadují, aby byl hlavně zábavný, příjemný a obecně podnětný (např. výkladové, příkladové a diskusní exkurze do rodinného prostředí). A zprostředkovatele zajímá především spokojenost zadavatele (zákazníka).

3 Historie pojištění a pojišťovnictví

3.1 Počátky pojištění a pojišťovnictví

Dle Hradce, Křivohlávka a Zárybnické (2005, s. 15) lze první zmínky o pojištění a pojišťovnictví nalézt již v dávnověku, jelikož u postupně vznikající kulturní společnosti se objevovaly tendence zmírnit finanční následky, které byly způsobené nečekanými a nepříznivými událostmi. Tehdejší pojištění nelze dobře srovnávat s pojištěním, které je nabízené v současnosti, ale na druhou stranu podstata a účel dřívějšího pojištění se od toho dnešního zásadně neodlišuje. Prvotní zmínky o pojištění, které se dochovaly, pocházejí kolem roku 2 500 před Kristem.

Dříve pojištění fungovalo na bázi tzv. „vzájemnostního pojištění“. Princip byl takový, že různé pojišťovací spolky shromažďovaly finanční prostředky, které alespoň částečně pokrývaly škody způsobené nečekanými událostmi jednotlivých členů za podmínek určených ve stanovách spolku. Uvedené pojištění se provozovalo pouze pro uzavřené a menšinové skupiny tzv. cechy (sdružení kupců a řemeslníků), tudíž nebylo prováděno na komerční bázi. A s ohledem na vzájemnostní charakter skupin bylo i nejednoznačné určení osoby pojistníka a pojištěného (tamtéž).

Komerční pojištění (pojištění založené na stejné bázi jako dnešní pojištění) se začalo pomalu rozvíjet spolu s námořní dopravou ve starověkém Středomoří, se kterou souvisela přeprava zboží – Řecko a Fénicie. Systém byl postaven na principu tzv. námořních půjček, kdy kupec jako majitel přepravovaného zboží dostal „úvěr“, který byl ve stejné hodnotě zboží. V případě, že zboží nebylo dopraveno do cílové stanice např. z důvodu ztroskotání lodi, kupec již nemusel obdržený „úvěr“ splatit. Nastal-li opačný případ, kupec byl povinen zaplatit nejen „úvěr“, ale i náklady za přepravu a odměnu za službu, která mu byla poskytnuta tzv. pojistné (tamtéž).

V novověku, zejména v období renesance byl rozvoj pojištění velmi ovlivněn mezinárodním obchodem a námořní dopravou. Nejvíce se pojištění rozvíjelo v bohatých a hanzovních městech Holandska, Itálie a Flander. Uvedené vzájemné pojišťovací spolky postupně začínaly striktně oddělovat prostředky, které jsou určeny na vyplácení pojistných plnění (tzv. rezervy na pojistná plnění) od dalších prostředků spolků. Výdaje se plánují a určují na základě předpokládaných výběrů pravidelných příspěvků od členů ze vzájemných spolků a dále na základě rezerv, které jsou určeny pro výplatu pojistných událostí (tamtéž).

Institucionalizace pojištění nastává přibližně v polovině 18. století, kdy se postupně zakládají vzájemné pojišťovny, které jsou připraveny nabízet početná pojištění a pojistné produkty. Největší zájem je o pojištění živelní zejména pojištění požáru, dále o pojištění, které souvisí s riziky vznikající při přepravě zboží a v neposlední řadě o životní pojištění (Hradec, Křivohlávek, Zárybnická, 2005, s. 15).

Začátek 19. století je symbolem pro rozvoj pojištění již na moderní komerční bázi. V tomto období se zakládá rozsáhlá síť pojišťoven jako akciových společností, na trh jsou uváděny nové druhy pojištění a rozmanité pojistné produkty, a dále jsou rozšiřovány původní vědecké základy pojištění např. teorie pravděpodobnosti. V 19. století byla založena i tradice českého pojištění a pojišťovnictví (tamtéž).

3.2 Československé a české pojišťovnictví

K historii pojišťovnictví Hradec, Křivohlávek a Zárybnická (2005, s. 17-18) uvádějí, že je na území dnešní České republiky datována od konce 17. století. Kdy v roce 1699 Jan Kryštof Bořek předložil návrh na zavedení povinného požárního pojištění, které se vztahovalo na budovy v Čechách. O necelých 80 let později od předložení návrhu, v roce 1777, byla založena pojišťovna, která své působení zaměřila proti škodám z ohně na polních zásobách, dobytku, nábytku a náradí. Ale pojišťovna na trhu dlouho nezůstala a brzy zanikla. Na českém území zahájily po roce 1822 svoji činnost dvě „zahraniční“ pojišťovny, které měly sídla ve Vídni a Terstu.

V Praze byla založena První česká vzájemná pojišťovna za účelem provozování požárního pojištění nemovitostí. Postupně se zaměření pojišťovny začalo rozšiřovat, od roku 1864 začala nabízet pojištění movitostí, krupobitní pojištění a od roku 1909 zařadila do své nabídky i životní pojištění a jiné produkty (Hradec, Křivohlávek, Zárybnická, 2005, s. 18).

Téměř současně s pražskou pojišťovnou vznikl podobný ústav i v Brně, jednalo se o Moravskoslezskou vzájemnou pojišťovnu. Ve druhé polovině 19. století zažívalo české pojišťovnictví svůj rozkvět, zakládaly se české pojišťovny a pojišťovací spolky. Vznikaly pojišťovny vzájemné, městské a rolnické, např. v roce 1872 byla založena První česká zajišťovací banka v Praze. Na konci 19. století byly pojišťovny již natolik stabilní a silné, že jejich finanční stabilita nebyla ohrožena ani velkými požáry. Požár Národního divadla ze dne 12. 8. 1881 byl největší pojistnou událostí v této době. Během válečného období 1914-1918 se podařilo představitelům pojišťovnictví zachránit prostředky klientů a po vzniku

Československé republiky začala nová etapa v oblasti československého pojišťovnictví (Hradec, Křivohlávek, Zárbynická, 2005, s. 18).

Dle Ducháčkové (2009, s. 11) více než 700 pojišťoven a pojišťovacích spolků fungovalo na území Československé republiky do roku 1945. Změna nastala v roce 1945 znárodněním pojišťoven, kdy jejich celkový počet byl snížen na pět. O tři roky později byla založena jedna státní pojišťovna, která byla v roce 1968 v souvislosti s federalizací rozdělena na dvě pojišťovny - Česká státní pojišťovna a Slovenská státní pojišťovna. Monopolní postavení pojišťovny trvalo až do začátku 90. let.

Jak autorka (2009, s. 12) uvádí dále, v roce 1991 byl vydán Zákon o pojišťovnictví, který zrušil monopolní postavení dřívější České státní pojišťovny. Po vydání zákona začaly vznikat nové pojišťovny, čímž byl obnoven pojistný trh. Došlo k obnovení existence regulačního státního orgánu. A v roce 2004 se české pojišťovnictví začlenilo do Jednotného evropského pojišťovacího trhu.

4 Vzdělávání v pojišťovně XY

Pojišťovna XY je nejdynamičtější pojišťovnou v České republice za posledních dvacet let a jejím hlavním cílem je poskytovat klientům profesionální služby (Adaptační příručka pojišťovny XY, s. 2).

Z důvodu splnění vytyčeného cíle se pojišťovna důkladně zaměřuje na vzdělávání nově přijatých pojišťovacích poradců a vytvořila pro ně tzv. adaptační program, který jim má usnadnit jejich první kroky v novém zaměstnání.

Pro lepší přehlednost hierarchie společnosti a zakotvení pozice pojišťovacího poradce níže uvádíme organizační strukturu pojišťovny XY.

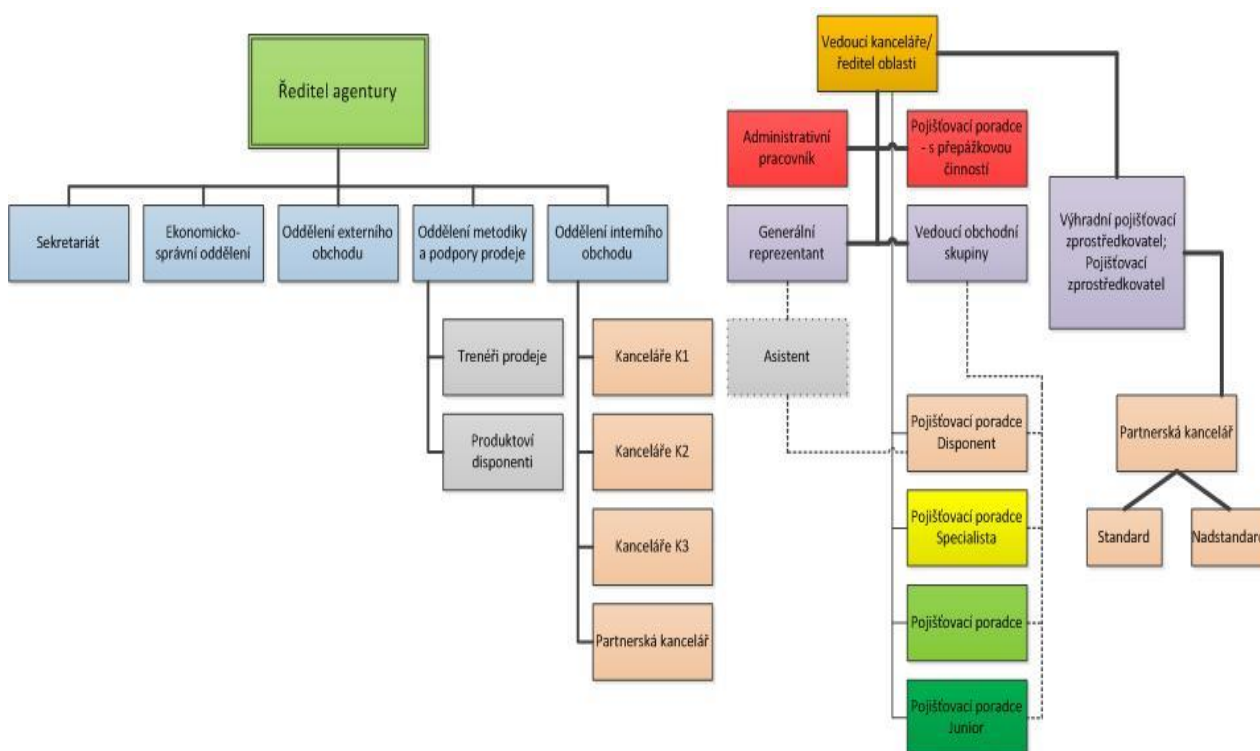


Schéma č. 4: Organizační struktura pojišťovny XY (Adaptační příručka pojišťovny XY, s. 4)

Charakteristika práce pojišťovacího poradce

Hlavní náplní práce pojišťovacího poradce je vykonávání obchodních činností, zejména se jedná o vyhledávání klientů, uzavírání smluv na pojistné produkty, k jejichž uzavírání byl řádně proškolen (prodej produktů životního, neživotního pojištění a finančních produktů), finanční poradenství a permanentní péče o klienty (Adaptační příručka pojišťovny XY, s. 2, 5).

Pojišťovací poradce nese odpovědnost za celou řadu aspektů. V Adaptační příručce pojišťovny XY (s. 5) je uvedeno, že odpovídá především za:

- *plnění svého osobního výkonnostního plánu;*
- *řádnou reprezentaci pojišťovny XY;*
- *dodržování Kodexu etiky v pojišťovnictví;*
- *zachovávání mlčenlivosti o obchodních podmínkách, systému řízení a všech skutečnostech týkajících se odměňování a dodržování všech zákonných a vnitřních předpisů;*
- *zabezpečení péče o klienty;*
- *růst spravovaného pojistného kmene;*
- *včasnou evidenci uzavřených pojistných smluv a jejich předání ke zpracování;*
- *inkasované peníze (pojistné) a svěřené přísně zúčtovatelné tiskopisy;*
- *včasné vyřizování intervencí;*
- *práci se storny a dlužným pojistným;*
- *minimalizaci chyb v uzavíraných pojistných smlouvách.*

Pojišťovací poradce musí plnit i řadu povinností (tamtéž):

- *úspěšně absolvovat certifikaci;*
- *v případě zařazení do standardního řízení obchodní služby vykazovat své aktivity, používat standardní nástroje a to do dle rozsahu stanoveného vedoucím pracovníkem;*
- *účastnit se pravidelných porad kanceláří, spolupodílet se na plánování i plnění obchodních cílů kanceláře a agentury;*
- *zodpovědně plnit zadané úkoly, dodržovat stanovené standardy;*
- *složit zkoušky odborného minima a základního stupně odborné způsobilosti;*
- *absolvovat předepsané e-learningové kurzy;*

- *aktivně se účastnit všech školení, na základě kterých ve stanoveném rozsahu může uzavírat příslušné produktové smlouvy.*

Vždy před začátkem příslušného období je každému pojišťovacímu poradci stanoven osobní výkonnostní plán. Osobní plán je hodnocen pravidelně ředitelem oblasti, vedoucím kanceláře a vedoucím obchodní skupiny (tamtéž).

4.1 Adaptační program v pojišťovně XY

Zaškolování a hodnocení nových pojišťovacích poradců (nováčků) je zakotveno ve vnějším metodickém pokynu pojišťovny XY, z důvodu sjednocení postupu při adaptaci nováčků (Vnější metodický pokyn pojišťovny XY, 2012, s. 1).

Adaptační program vznikl v rámci projektu Rozvojový program pro vybrané zaměstnance pojišťovny XY, který je financovaný z prostředků Evropského sociálního fondu v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Jedním z cílů projektu je zabezpečit profesní vzdělávání u předem určených zaměstnanců, jednak v odborných, ale i obecných dovednostech. Cílem je, aby se zvýšila efektivita práce u jednotlivých zaměstnanců, dále konkurenceschopnost a adaptabilita (Intranet pojišťovny XY – Rozvojový program pro zaměstnance).

Celková adaptace trvá 24 měsíců a je rozdělena do dvou kategorií, které na sebe navazují. Nejprve jsou nováčci přijímáni na pozici „pojišťovací poradce junior“ a po uplynutí 6. měsíce od nástupu přecházejí na pozici „pojišťovací poradce“ (Adaptační příručka pojišťovny XY, s. 9).

Pojišťovací poradce junior

Tato pozice je určena k adaptaci nově příchozího zaměstnance nebo zaměstnance, který vykonával jiný druh práce a byl nově převeden na pozici pojišťovacího poradce (Adaptační příručka pojišťovny XY, s. 6).

Popis pozice

Na této pozici je zaměstnanec zařazen po dobu maximálně 6 měsíců včetně zkušební doby pro nové zaměstnance v době trvání 3 měsíců. Zaměstnanec má vždy stanoven adaptační plán, podle kterého má povinnost se řídit, aby získal potřebné znalosti a dovednosti k výkonu své práce. Dále je mu po celou dobu poskytována podpora příslušnými zaměstnanci

agentury, jmenovitě se jedná o ředitele oblasti/vedoucího kanceláře, trenéra prodeje, produktového disponenta a v případě, že je zaměstnanec zařazen v obchodní skupině, poskytuje mu příslušnou podporu i vedoucí obchodní skupiny (Adaptační příručka pojišťovny XY, s. 6).

Průběh adaptace

První fáze adaptace probíhá ve zkušební době (1. - 3. měsíc). V první fázi jsou nováčci orientováni na získání základních povinností a znalostí o produktech. Po uplynutí zkušební doby následuje druhá fáze – doba určitá, která končí uplynutím 6. měsíce od nástupu nováčků. V této fázi se nováčci již zaměřují na prodej konkrétního portfolia (Adaptační příručka pojišťovny XY, s. 9).

Pojišťovací poradce

Na pozici pojišťovací poradce postupují pojišťovací poradci junioři na počátku 7. měsíce. Podmínkou je splnění adaptačního plánu, certifikace a dalších požadavků např. v oblasti vzdělávání a osobního růstu. V případě, že noví pojišťovací poradci mají za sebou dostatečnou obchodní praxi v oblasti pojišťovnictví, mohou být na uvedenou pozici zařazeni již při nástupu do pracovního poměru bez předchozího absolvování pozice pojišťovací poradce junior. O dané věci rozhoduje ředitel personálního úseku na základě doporučení od ředitele agentury (Adaptační příručka pojišťovny XY, s. 6).

Popis pozice

Náplní práce pojišťovacího poradce je vykonávat samostatnou obchodní činnost s určitým portfoliem produktů, přičemž byl k uzavírání daných produktů řádně proškolen, a může už být oprávněn inkasovat pojistné od klientů pojišťovny. Dále má za úkol vyhledávat nové klienty pro pojišťovnu, zjišťovat jejich potřeby a na základě zjištěných potřeb jim doporučovat vhodné zajištění prostřednictvím pojistných a finančních produktů. Uzavírá pojistné smlouvy a pečuje o stávající klienty formou poskytování kvalitního servisu v oblasti pojišťovnictví. Povinností pojišťovacího poradce je dále se vzdělávat a zvyšovat si svoji odbornou úroveň, např. rozšířením stávající produktové nabídky, absolvováním školení

na prodejní dovednosti a e-learningových kurzů. Účastní se crosselingových⁴ akcí a za týden musí absolvovat minimálně 15 prodejních schůzek (Adaptační příručka pojišťovny XY, s. 6).

Průběh adaptace

U pozice pojišťovacího poradce adaptace v první fázi začíná 7. měsícem a končí 12. měsícem. V této fázi se pojišťovací poradci učí prodávat již kompletní portfolio produktů pojišťovny. Ve druhé fázi trvající od 13. měsíce do 24. měsíce je jejich úkolem využít získaných vědomostí, znalostí a dovedností z 1. roku adaptace, pracovat na zvyšování výkonu a zefektivnění své práce (Adaptační příručka pojišťovny XY, s. 9).

Nejdůležitější informace ohledně průběhu adaptace jsou přehledně shrnuty v následujícím schématu.



Schéma č. 5: Průběh adaptace v pojišťovně XY (Adaptační příručka pojišťovny XY, s. 9)

4.1.1 Rozdělení kompetencí

Úlohy při zaškolování nováčků jsou rozděleny do dvou oblastí, přičemž je určeno, kdo je za plnění úkolů zodpovědný (Vnější metodický pokyn pojišťovny XY, 2012, s. 2).

⁴ Cross selling v překladu znamená křížový prodej. Jedná se o aktivity, které mají za účel zvýšit celkovou objednávku klienta doporučením dalšího souvisejícího či doplňkového zboží (Jurášková a kol., 2012, s. 49).

1. Seznámení nováčků se základními principy adaptačního programu a s chodem kanceláře v den podpisu pracovní smlouvy – za první oblast je zodpovědný ředitel oblasti, vedoucí kanceláře a popř. garant adaptace.
2. Vstupní školení, školení prodejních dovedností a produktová školení – za druhou oblast je zodpovědné oddělení metodiky a podpory prodeje (trenér prodeje a produktový disponent agentury).

Garant adaptace (vedoucí obchodní skupiny, služebně starší pojišťovací poradce, ředitel oblasti, vedoucí kanceláře).

Každému nově přijatému pojišťovacímu poradci (nováčkovi) je přidělen garant adaptace, který vede jeho první kroky v pojišťovně po dobu adaptace a spoluzodpovídá za jeho výsledky. Zároveň pomáhá nováčkům i v terénu, kde přicházejí do kontaktu s klienty a využívají nově nabyté znalosti a dovednosti získané z adaptačního programu. Garant adaptace je pro nováčka velmi důležitý, jelikož je jeho rádcem i učitelem. Povinností garanta adaptace je vést týdenní rozhovory a účastnit se měsíčních rozhovorů (Vnější metodický pokyn pojišťovny XY, 2012, s. 2).

Trenéři

Jejich hlavní činností je trénovat a školit nováčky v oblasti prodejních dovedností a produktů. Prioritně se věnují nováčkům na kanceláři zejména v následujících oblastech: telefonování, příprava na schůzky, účast na schůzkách, zhodnocení schůzky a doporučení k dalšímu tréninku nebo vzdělávání, konzultace při přípravě nabídek a pracovních smluv k podpisu a realizace modelových situací k produktům. Trenéři si s ředitelem oblasti či vedoucím kanceláře písemně stanoví dohodu, v níž je uvedeno se kterými pojišťovacími poradci a v konkrétně jakých oblastech budou s nimi pracovat. O vykonaných činnostech a výsledcích z nich plynoucí informují ředitele oblasti či vedoucího kanceláře. Trenéři jsou povinni se zúčastňovat měsíčních hodnotících rozhovorů, hodnotit nováčky ke konci doby určité a zkušební, vyhodnocovat teoretické znalosti nováčků ke konci zkušební doby, účastnit se náborových řízení při přijímání nových pojišťovacích poradců aj. (Vnější metodický pokyn pojišťovny XY, 2012, s. 3).

Aby uvedený model správně a zejména efektivně fungoval, je nutná spolupráce a pravidelná komunikace mezi ředitelem oblasti/vedoucím kanceláře, garantem adaptace a trenérem prodeje. Dále je nezbytné, aby stanovené postupy a písemné dohody byly vzájemně plněny a to písemnou formou (Vnější metodický pokyn pojišťovny XY, 2012, s. 3).

Z důvodu zachování hierarchie a z toho vyplývajících kompetencí je důležité uvést pravidlo, že vedoucím nového pojišťovacího poradce je ředitel oblasti/vedoucí kanceláře a trenér je pouze podpora, tudíž nemůže zasahovat do kompetencí ředitele oblasti/vedoucího kanceláře (tamtéž).

4.1.2 Hodnocení

Hodnocení nových pojišťovacích poradců probíhá ve třech časových etapách (Vnější metodický pokyn pojišťovny XY, 2012, s. 4).

1. Týdenní rozhovory

Za plnění týdenních rozhovorů zodpovídá: ředitel oblasti, vedoucí kanceláře a garant adaptace. Cílem je stanovení konkrétních krátkodobých úkolů (např. cíle týdne, počet schůzek apod.), které má nováček splnit.

2. Měsíční rozhovory

Jedná se o hodnotící rozhovory, za něž je rovněž odpovědný ředitel oblasti, vedoucí kanceláře, garant adaptace a dále trenér prodeje. V této fázi se vyhodnocují předem určené cíle, které byly stanoveny na „očekávacím“ rozhovoru. Průběh rozhovoru je písemně zaznamenán v adaptační příručce nováčka.

3. Hodnocení ke konci 3., 12. měsíce a k certifikaci

Hodnocení provádí jednak ředitel oblasti či vedoucí kanceláře, který hodnocení zaměřuje zejména na plnění výkonnostního plánu a na teoretické znalosti a aktivity nováčka. Dále nováčka hodnotí trenér prodeje, jehož obsahem hodnocení je úroveň teoretických dovedností, úroveň obchodních dovedností zjištěných na schůzkách v terénu a počet absolvovaných schůzek s určitým nováčkem.

4.1.3 Certifikace

Úspěšná certifikace je jednou ze základních podmínek, aby mohl být nováčkům prodloužen jejich pracovní poměr. Nejpozději musí proběhnout do 10. dne šestého měsíce od začátku pracovního poměru (Vnější metodický pokyn pojišťovny XY, 2012, s. 4).

Za vyhodnocení certifikace odpovídá vedoucí oddělení metodiky a podpory prodeje/obchodní ředitel/zástupce obchodního ředitele (tamtéž).

Obsah certifikace se skládá z několika částí. Nováčci řeší případové studie, které se týkají pojištění motorových vozidel a majetkového pojištění. V další části je jim předložena modelová situace na životní pojištění. Dále musí prokázat znalosti ohledně pojistných produktů pojišťovny XY, reprezentativně představit pojišťovnu XY a sebe (tamtéž).

Závěrečné hodnocení provádí komise, která se skládá z vedoucího oddělení metodiky a podpory prodeje, produktového disponenta agentury/trenéra prodeje, ředitele oblasti/vedoucího kanceláře a obchodního ředitele/zástupce obchodního ředitele. V případě zjištění mezer ve vědomostech nebo dovednostech, komise navrhne formu dalšího zaškolení, popř. jiné podmínky se závazným termínem opětovného přezkoušení. Výsledek certifikace je písemně zaznamenán v adaptační příručce nováčka (Vnější metodický pokyn, 2012, s. 4-5).

II. EMPIRICKÁ ČÁST

5 Úvod do empirické části

Teoretická část diplomové práce byla zaměřena na ukotvení problematiky firemního vzdělávání. Toto vzdělávání jsme zařadili do kontextu celoživotního vzdělávání, vzdělávání dospělých a profesního vzdělávání, popsali jsme proces vzdělávání zaměstnanců v oblasti pojišťovnictví a analyzovali stávající proces vzdělávání pracovníků vybrané pojišťovny, resp. systém vzdělávání nově příchozích zaměstnanců.

Empirická část se zaměřuje na identifikaci současných vzdělávacích potřeb nově příchozích zaměstnanců pojišťovny XY (tzv. pojišťovacích poradců juniorů), kteří absolvovali na začátku své kariéry adaptační program v trvání půl roku. Jelikož pojišťovna XY inovovaný adaptační program zavedla přibližně před 1 rokem, našim úkolem bylo zjistit, jak zmíněný program v praxi probíhá, provést jeho analýzu, interpretovat získané údaje v konfrontaci s předloženou odbornou teorií a na základě zjištěných údajů navrhnout vylepšení současného modelu v souladu se vzdělávacími potřebami cílové skupiny.

Hlavní cíl

Cílem empirické části je analyzovat vzdělávací potřeby nově příchozích zaměstnanců pojišťovny XY (tzv. pojišťovacích poradců juniorů) v rámci adaptačního programu a následně navrhnout úpravy stávajícího vzdělávacího modelu tak, aby lépe odpovídal jejich vzdělávacím potřebám, čímž by se zvýšila celková efektivnost tohoto vzdělávacího programu.

Dílčí cíle

- Analyzovat průběh výuky pro nově příchozí zaměstnance v konkrétní vzdělávací praxi, odhalit jeho silné a slabé stránky, specifikovat rezervy a opatření ke změnám v této oblasti.
- Zjistit, jak účastníci vnímají proces vzdělávání, jak reagují, jak plní dané úkoly, jak se vyrovnávají s pracovními nároky.
- Určit slabiny adaptačního programu v souladu se vzdělávacími potřebami účastníků a navrhnout optimální řešení.
- Na základě všech zjištěných poznatků navrhnout taková doporučení a opatření, která by pojišťovně XY v oblasti vzdělávání zaměstnanců pomohla zlepšit kvalitu tohoto

procesu a tím i zvýšit šance pro uplatnění se nových zaměstnanců na trhu práce v oblasti pojišťovnictví.

Použité metody a techniky

Pro naplnění výše uvedených cílů jsme zvolili empirické šetření využívající kombinaci metod kvalitativních s metodou kvantitativní. Z kvalitativních metod jsme zvolili zúčastněné pozorování a rozhovor, z kvantitativních metod dotazník.

Zúčastněné pozorování

Podle Hendla (2008, s. 193) lze za pomoci metody zúčastněného pozorování popsat, „co se děje, kdo nebo co se účastní dění, kdy a kde se věci dějí, jak se objevují a proč.“ Jak autor dále uvádí, zúčastněné pozorování je vhodné použít v následujících případech:

- *jev, který se bude zkoumat, je málo prozkoumaný;*
- *existují velké rozdíly mezi pohledy členů a nečlenů sledované skupiny;*
- *jev není přístupný pohledu osob mimo skupinu.*

Hendl (tamtéž) dále uvádí, že pozorovatel zde funguje jako aktivní registrátor dat, sám se zapojuje do dění v sociální situaci, kde se daný předmět výzkumu projevuje. Pozorovatel je v osobním vztahu s pozorovanými, přičemž shromažďuje data a zapojuje se do přirozeně se vyvíjejících životních situací, což vede k bližšímu přiblížení k předmětu výzkumu s možností zjistit vnitřní perspektivy účastníků.

Metoda pozorování se nám jevila pro naše účely jako velice efektivní, proto jsme se v roli nováčka (v průběhu roku 2012) aktivně zúčastnili těchto školení organizovaných pojišťovnou XY:

- vstupní seminář;
- seminář Prodejní dovednosti I;
- trénink Prodejní dovednosti II;
- trénink Prodejní dovednosti III;
- trénink Práce s klientskými kmeny;
- trénink Majetkové pojištění.

Osobní účast na školeních byla velmi přínosná z důvodu bližšího seznámení se s pojišťovnou XY, s jejím systémem vzdělávání pro nově příchozí zaměstnance, účastníky a lektory. V rámci pozorování jsme měli možnost zapojit se do většiny činností, které účastníci vykonávali, vžít se do role nováčka.

Rozhovor

Osobní zainteresovanost na průběhu výuky nám vytvořila zajímavý prostor pro uskutečnění několika neformálních rozhovorů s účastníky adaptačního procesu. Tyto rozhovory jsme využili jako doplnění pozorování.

Rozhovor, ale již ve strukturované podobě, uskutečněný prostřednictvím písemné elektronické komunikace nám sloužil jako nástroj pro upřesnění některých důležitých zjištěných informací.

Dotazník

Chráska (2007, s. 163-164) definuje dotazník jako „soustavu předem připravených a pečlivě formulovaných otázek, které jsou promyšleně seřazeny a na které dotazovaná osoba (respondent) odpovídá písemně.“ Nevýhodou dotazníkové metody je dle autora, že nezjišťuje, jací respondenti ve skutečnosti jsou, ale pouze, jak sami sebe vidí, nebo chtějí, aby byli okolím viděni. Na druhou stranu jako nespornou výhodu této metody uvádí časovou a ekonomickou úsporu.

Kohoutek (1998, s. 4) upozorňuje, že dotazník by neměl být používán jako samostatná metoda, ale je nezbytné jej kombinovat s ostatními metodami, aby bylo dosaženo nejexaktnějšího a komplexního obrazu zkoumané problematiky. Dále autor apeluje na srozumitelnost dotazníku při jeho sestavování a oprostění od sugestivních otázek. Jako pozitivum u dotazníku shledává dostatečný časový prostor, kdy zkoumané osoby mohou pečlivě rozmýšlet své odpovědi a nejsou pod časovým tlakem, jaký nastává při použití metody rozhovoru.

Dotazník, který jsme předložili vybraným účastníkům adaptačního programu, byl zaměřen na zjišťování postojů a názorů účastníků po celkovém ukončení procesu vzdělávání pojišťovacích poradců juniorů a sloužil nám jako nástroj pro zjištění spokojenosti (a případných nedostatků) se stávajícím programem a k odhalení vzdělávacích potřeb samotných účastníků.

Jelikož byla tato metoda použita s určitým odstupem po ukončení procesu vzdělávání, účastníci měli dostatečný prostor se nad uskutečněným adaptačním programem zamyslet a zhodnotit jeho průběh.

Charakteristika výzkumného souboru

Výzkumným souborem byli nově příchozí zaměstnanci pojišťovny (pojišťovací poradci junioři), kteří již absolvovali adaptační program v délce trvání půl roku a v pojišťovně svoji kariéru teprve začínají budovat.

6 Vyhodnocení průběhu a výsledků empirického šetření

Pro přehlednost prezentace zjištěných údajů jsme rozdělili vyhodnocování empirického šetření do třech částí.

První část je zaměřena na výsledky uskutečněného zúčastněného pozorování, druhá část prezentuje klíčové výstupy uskutečněných rozhovorů a třetí část se zaměřuje na průběh a výstupy provedeného dotazníkového šetření.

6.1 Průběh a výsledky zúčastněného pozorování

Průběh zúčastněného pozorování

Naše účast na školeních pojišťovny XY v rámci adaptačního programu byla předem konzultovaná s personalistkou pojišťovny XY a schválená vedením společnosti. Na začátku prvního školení jsme byli nováčkům představeni a byl jim sdělen důvod naší přítomnosti. Zároveň všichni zainteresovaní zaměstnanci pojišťovny XY byli informováni, že získané údaje budou použity anonymně a pouze za účelem zpracování diplomové práce. Průběh pozorování jsme zaznamenávali do pozorovacího archu, který přikládáme v příloze.

Pozorování je rozděleno do několika kategorií, které se zaměřují na důležité aspekty ve vzdělávacím procesu. Základní kategorie vychází z prvků realizační fáze (cíle, program vzdělávací akce, motivace, metody, účastníci, lektoři) dle Vodáka a Kucharčíkové, které uvádíme v teoretické části diplomové práce na s. 24. U každé kategorie je nejprve uveden záznam ze zúčastněného pozorování z jednotlivých školení, jedná se především o získané poznatky z průběhu školení. Následně je pod každou pozorovanou kategorií uveden komentář, jehož úkolem je zhodnotit danou problematiku, popř. navrhnuta doporučení ke změně, aby vzdělávání bylo efektivnější. Z důvodu zachování anonymity účastníků adaptačního programu jsou uváděni vždy v mužském rodě od pojmu nováček.

Uvedeným kategoriím je potřeba v procesu vzdělávání věnovat patřičnou pozornost, jelikož jen při vytvoření souladu a vzájemné provázanosti mezi jednotlivými kategoriemi může být docíleno efektivního vzdělávání, které bude účastníky bavit a naplňovat. Proto byly tyto kategorie (cíle, program vzdělávací akce, motivace, metody, účastníci, lektoři) pro naše pozorování klíčové, dominantní.

Výsledky zúčastněného pozorování

a) CÍLE

Vlastní pozorování:

Většina lektorů sdělovala účastníkům na začátku školení jeho obsah, tematické okruhy, informace o tom čemu se budou v rámci školení věnovat, nikoliv však k jakým výstupům, znalostem a dovednostem sami dospějí. Lektori sdělovali své záměry nikoli výukové cíle zaměřené na výstupy účastníků. Prokopenko s Kubrem vysvětlují rozdíl mezi záměrem a cílem, který uvádíme v teoretické části diplomové práce na s. 25. Vycházíme-li z definice Bednaříkové 2 (2012, s. 35), která uvádí, že: „Učebním cílem je zde myšleno jasné formulování toho, co budou účastníci vzdělávání po jeho ukončení umět, znát, co budou schopni dělat“, můžeme konstatovat, že takhle cíle stanovovány nebyly. Chyběla zde práce s aktivními slovesy dle Bloomovy taxonomie výukových cílů, např. definovat, objasnit, aplikovat, analyzovat, navrhnout, organizovat, prověřit, vyvrátit, zdůvodnit (Obst, 2006, s. 53-54).

Komentář k této části pozorování:

Doporučujeme, aby se lektori seznámili s Bloomovou taxonomií a za pomoci aktivních sloves na začátku každého školení sdělili účastníkům cíle školení, aby účastníci věděli, jaké znalosti získají a jakými dovednostmi budou po skončení školení disponovat. Tyto informace mají silný motivační účinek a pro účastníky jsou zdrojem informací o tom, do jaké míry ve vzdělávání pokročili.

b) PROGRAM VZDĚLÁVACÍ AKCE

Úvod školících bloků

Vlastní pozorování:

V úvodu školících bloků se nejprve lektori účastníkům představili a sdělili jim obsah semináře či tréninku. Na začátku každého školení probíhala zpětná vazba na školení předcházející, lektor účastníkům kladl různé otázky zaměřené na získání zpětné vazby a informací z předchozího školení, např.: „Jak se vám líbilo školení ve středu? Splnilo vaše očekávání?“ Účastníci sdělovali svoje dojmy, zkušenosti a hlavní poznatky z předcházejícího školení, zopakovali si je a po úvodní zpětné vazbě lektor požádal účastníky, aby svá očekávání z právě začínajícího školení napsali na flipchart a lektor je následně všechny nahlas

přečetl. Kromě očekávání lektori zjišťovali i momentální náladu u účastníků. Na tréninku, kterého jsme se účastnili, vyjadřovali účastníci svoje pocity a momentální naladění prostřednictvím kresby – kreslili sluníčko s mráčky, otazníky, smajlík s otazníky, rybu ve vodě apod. Uvedené kresby ve většině případů vypovídaly o jejich smíšených pocitech, nejistotě, možná i o obavách z toho, co je čeká.

Na prvním školení lektor účastníky vyzval, aby si vyrobili kartičky s dobře čitelným jejich křestním jménem, následně se měli ostatním účastníkům i lektorovi představit a říct o sobě pár informací, např. jestli již mají nějaké zkušenosti s obchodní činností (viz další bod „účastníci“). Jelikož nováčci, kteří nastupují do pracovního poměru ve stejném měsíci, absolvují spolu všechna školení a postupně se poznávají, je potřeba úvodní seznamování obměňovat. Např. ve společnosti XY se při zahájení školení měli účastníci představit tak, aby o sobě řekli něco, co nikdo z dalších účastníků neví. Tímto způsobem se vzájemně ještě více poznali a školení bylo osobnější.

Při vstupním školení byli účastníci lektorem dotázáni, zda je jejich vedoucí kanceláře seznámili s chodem kanceláře, zda proběhl „očekávací“ rozhovor a byl nastaven výkonnostní plán. Zde jsme zaznamenali určitý rozpor mezi jednotlivými účastníky, jelikož každý spadá pod svého vlastního vedoucího kanceláře na základě místa pracoviště. Někteří účastníci odpověděli, že je vedoucí seznámil s potřebnými vstupními záležitostmi a u jiných vstupní seznámení a zaškolení neproběhlo.

Komentář k této části pozorování:

Vytvoření reflexe na předcházející školení a zjišťování momentální nálady u účastníků za pomoci kreseb považujeme za velmi prospěšné pro nadcházející průběh školení. Zjišťování reflexe písemně, slovně nebo graficky doporučuje i Vodák s Kucharčíkovou, jak uvádíme na s. 38 v teoretické části diplomové práce.

Zaznamenané nejednotné informace o úvodních rozhovorech navrhuje přehodnotit a sjednotit práci vedoucích kanceláří, aby nováčci dostávali stejné informace. Ujednacení může probíhat za pomoci proškolení vedoucích kanceláří nebo na základě interního dokumentu, se kterým se všichni vedoucí seznámí.

Materiály (výukové, informační a metodické) a pomůcky pro účastníky

Vlastní pozorování:

Před zahájením adaptačního programu každý účastník obdržel Adaptační příručku, v níž našel základní informace o programu a zároveň byla i kontrolou při plnění adaptačního plánu. Po každém semináři, tréninku nebo workshopu byl lektor povinen se do příručky podepsat, čímž stvrzoval jejich účast na školení.

Na vstupním školení byly nováčkům zapůjčeny Učební texty obsahující 297 otázek pro složení odborné zkoušky pojišťovacího zprostředkovatele. Dle názoru některých lektorů jsou Učební texty v tištěné podobě zbytečné, jelikož veškeré materiály ke zkoušce jsou k nalezení na internetu. V Učebních textech jsme zaznamenali svérázné poskytování zpětné vazby – správných řešení a odpovědí, kdy správná odpověď byla vždy zvýrazněná odpověď b), přičemž v závěrečném testu jsou odpovědi promíchané. Tento způsob poskytování „klíče“ může mít na účastníky poněkud matoucí efekt a vytvářet nesprávné asociace.

Na většině školení účastníci dostávali materiály k probíranému tématu a další pomůcky pro zefektivnění práce pojišťovacího zprostředkovatele. Občas se stávalo, že materiály byly poskytnuty až na konci školení nebo účastníci museli potřebné informace opisovat z PowerPointové prezentace, čímž docházelo k časové neefektivitě a snížení pozornosti.

Komentář k této části pozorování:

Uvedená zjištění nás vedou k doporučení PowerPointové prezentace vytisknout a rozdat je na začátku každého školení. Účastníci by si mohli do prezentací dopisovat své poznámky, čímž by se stalo školení efektivnější a nevznikaly by časové prodlevy způsobené opisováním prezentací. Označení správných odpovědí v Učebních textech lze považovat za méně vhodné, jelikož účastníky příliš nenabádá k zamyšlení nad probíraným učivem a při skládání písemné zkoušky, kde jsou odpovědi promíchané, mohou být účastníci zmatení, což se může odrazit na jejich celkovém výsledku zkoušky. Vhodnější se nám jeví umístit správné odpovědi do samostatné části „Klíč“ nebo „Správná řešení“, „Výsledky testových otázek“ apod. na konci učebního materiálu.

Závěr školicího bloku

Vlastní pozorování:

Na závěr každého školení vždy lektor shrnul průběh školení a nejdůležitější poznatky. V případě, že školení pokračovalo i následující den, nastínil jeho průběh, aby nováčci věděli, co mají od dalšího školení očekávat. V závěru dal lektor nováčkům prostor pro otázky či případné nejasnosti. Na úplný závěr vyjadřovali nováčci svůj názor na průběh školení a práci lektora. Lektor rozdál dva odlišně barevné samolepící štítky obsahující jak pozitivní zpětnou vazbu (co se nováčkům líbilo), tak negativní (připomínky). Štítky poté účastníci nalepili na flipchart, který lektor otočil ke zdi, aby hodnotící názory účastníci nemohli číst a inspirovat se od kolegů, čímž by evaluace ztratila smysl.

Komentář k této části pozorování:

V rámci zpětné vazby bychom doporučili po přilepení štítků od všech účastníků, aby se flipchart otočil a jednotlivé hodnotící názory nahlas přečetly a okomentovaly. Na případné připomínky by tak mohl lektor nováčkům ihned odpovědět anebo podat vysvětlení. Reakcí na připomínky by nováčci získali odpověď na otázky, které je trápí, což by vedlo ke snížení jejich případného rozčarování nebo negativního pocitu ze školení. Po zdůvodnění všech připomínek a námětů, by lektor přečetl pozitivní zpětnou vazbu, čímž by navodil optimistickou atmosféru a nováčci by ze školení odcházeli pozitivně naladěni a těšící se na další školení.

e) MOTIVACE

Vlastní pozorování:

Na začátku adaptačního programu byla zřejmá poměrně vysoká vnitřní motivace nováčků, jelikož byli ještě plní dojmů z úspěšného výběrového řízení a odhodláni plnit zadané úkoly co nejlépe, aby nezklamali svého zaměstnavatele a zejména sebe. Dokladem toho bylo svědomité plnění zadaných úkolů, projevy zanícení a odhodlání vše splnit dle očekávání lektora. Lektoři se vesměs snažili účastníky povzbuzovat, podporovat v jejich učení, podněcovat k aktivitě. Jejich pozitivní naladění se nepochybně promítlo do počáteční motivace účastníků.

Komentář k této části pozorování:

Cílem pojišťovny XY by mělo být udržení této motivace, jelikož jak uvádíme v teoretické části diplomové práce na s. 26 dle Prokopenka a Kubra, motivace k učení má vliv na efektivnost učení a tudíž i na pracovní výkon, kde získané poznatky jsou aplikovány. Podrobněji byla motivace nováčků zjišťována formou dotazníkového šetření a výsledky včetně grafu jsou uvedeny v následující kapitole.

d) METODY

Vlastní pozorování:

Velký důraz byl v průběhu školení kladen na inscenační metody (metody hraní rolí). Např. nácvik rozhovorů osobně s klientem, později i za pomoci on-line průvodce pojišťovacího konzultanta, telefonický rozhovor s klientem, trénování odpovědí na námítky v telefonickém rozhovoru. Rozhovory hodnotili jak aktéři scének, tak i ostatní účastníci a lektor. Účastníci se zde učili zvládat kritiku, jak se poučit ze svých chyb a jak myslet pozitivně, což je pro danou profesi velmi důležité. Při trénování byli ze začátku nejistí, ale v průběhu nácviků z nich nervozita a nejistota postupně opadala.

V průběhu školení byla podporována i týmová spolupráce a komunikativní dovednosti, např. účastníci se rozdělili do skupin a na flipchartové papíry společně sepsali otevřené, popř. uzavřené otázky na téma: finance, koníčky, bydlení, povolání. Sepsané otázky následně prezentovali před lektorem a dalšími účastníky, čímž trénovali své vyjadřování a mluvení před publikem.

Komentář k této části pozorování:

Oceňujeme různorodost aktivit, kdy účastníci trénují praktické dovednosti navzájem mezi sebou, s lektorem nebo jsou rozděleni do skupin, kde je posilována týmová spolupráce. Účastníci se mohou vyjádřit slovně, písemně, učí se prezentovat před ostatními a prosazovat své názory. Tím se stává školení rozmanité, podněcující, týmové, zábavné a inspirující.

Komunikace

Vlastní pozorování:

V komunikaci lektora s účastníky jsme zaznamenali několik zvláštností. Pokud lektor komunikoval s celou skupinou a otázky kladl skupině jako celku, účastníci odpovídali

zdráhavě a tiše. Avšak na otázky, které byly určeny přímo pro ně, odpovídali jasně a zřetelně. Lektor proto využil míček, jako nástroj pro řízenou komunikaci. Komu lektor míček hodí, ten mluví. Nováčci byli aktivní a komunikace nevázla.

Komentář k této části pozorování:

Doporučujeme zakomponovat do školení více technik pro zvýšení komunikace. Je potřeba u nováčků odstranit prvotní nejistotu, nesmělost a vytvořit příjemnou komunikační atmosféru, kde nebudou mít strach cokoli říct. Řízenou komunikaci za pomoci míčku považujeme za velmi efektivní a domníváme se, že i pro nováčky to byla příjemná technika na rozmluvení a odstranění komunikačních bariér.

e) ÚČASTNÍCI

Vlastní pozorování:

Na začátku adaptačního programu se měli účastníci vzájemně představit, říct o sobě pár slov, uvést své zkušenosti s obchodní činností a jaká jsou jejich očekávání. Níže jsou uvedeny shrnující výpovědi jednotlivých účastníků (vztahující se k jejich studiu, praxi, předchozímu zaměstnání, pracovním zkušenostem, očekáváním apod.), kteří nastupovali do pracovního poměru ve stejném měsíci a společně absolvovali daná školení.

Nováček č. 1: Neúspěšná studia, žádná obchodní praxe, očekává, že se naučí, jak prodávat.

Nováček č. 2: Neúspěšná studia, dřívější zaměstnání operátor na zákaznickém servise, věnoval se vymáhání pohledávek.

Nováček č. 3: Student kombinovaného studia, žádné obchodní dovednosti.

Nováček č. 4: Žádné obchodní zkušenosti, dřívější zaměstnání recepční, očekává, že získá prodejní znalosti a dovednosti.

Nováček č. 5: Částečná obchodní praxe, dřívější zaměstnání obchodní ředitel, katalogový prodej kosmetiky.

Nováček č. 6: Student, zatím pracoval pouze v rámci praxí při studiu.

Nováček č. 7: Absolvoval v pojišťovně XY Trainee program, částečná obchodní činnost, dřívější zaměstnání: obchodní zástupce, očekává, že získá obchodní praxi a peníze.

Komentář k této části pozorování:

Z uvedených odpovědí vyplývá, že z pozorované skupiny většina účastníků neměla žádné obchodní zkušenosti a do oblasti pojišťovnictví přicházela s nulovou úrovní vstupních znalostí.

Povinnosti účastníků adaptačního programu

Vlastní pozorování:

Jednou z hlavních povinností nováčků je úspěšně absolvovat zkoušku pojišťovacího zprostředkovatele, která se obvykle koná již v polovině nástupního měsíce. Ke zkoušce nováčci obdrží Učební texty, jak bylo uvedeno v bodě b) – „materiály (výukové, informační a metodické) a pomůcky pro účastníky“. Dle slov personalistky pojišťovny XY i přes relativně krátkou dobu na přípravu, zkoušku složí obvykle všichni nováčci bez větších problémů. V naší pozorované skupině byla úspěšnost u zkoušky 100%.

Další povinností nováčků je uzavřít určité množství smluv v následujících měsících. Ke zvýšení úspěšnosti a zmírnění počátečních obav z reakcí klientů, pomáhají právě školení na témata Prodejní dovednosti I, II a III.

Domácí úkoly nejsou zadávány ve společnosti XY příliš často. Pouze v počátečních školeních byl nováčkům zadán úkol, aby na příští školení přišli oblečení, jako by šli na schůzku s klientem a dále měli vyplnit knihu kontaktů (nováčci si do ní zapisují kontakty na své příbuzné, známé z práce, z volnočasových aktivit atd., které budou průběžně kontaktovat), kterou budou využívat při své práci. Zadané úkoly byly zkontrolovány lektorem, všichni účastníci domácí úkoly splnili.

Na začátku byli nováčci upozorněni, že i během plnění adaptačního programu jsou povinni na školení docházet v reprezentativním oblečení, rifle nejsou tolerovány a při porušení mohou být ze školení vyloučeni. Osobně jsme se nesečkali s porušením této povinnosti.

Komentář k této části pozorování:

Z výše uvedeného textu je zřejmé, že nováčci přistupují ke své nové práci zodpovědně a povinnosti plní svědomitě. Školení Prodejní dovednosti I, II a III považujeme za velmi užitečné a věříme, že i nováčci je na začátku své kariéry ocení.

Pozornost účastníků a tvorba poznámek

Vlastní pozorování:

Pozornost u všech účastníků byla téměř 100% po celou dobu školení. K udržení pozornosti přispěly pravidelné přestávky a interaktivní výuka, která byla zaměřena především na množství praktických úkolů a cvičení.

Zápisky si v průběhu školení vytvářelo jen několik účastníků. Ke změně došlo až ve chvíli, kdy byli účastníci upozorněni lektorem, že se jedná o důležité poznatky, které je vhodné písemně zaznamenat.

Komentář k této části pozorování:

Ke zvýšení psaní zápisů by mohla pomoci tištěná PowerPointová prezentace, která by obsahovala základní informace, klíčové body a účastníci by si do ní další potřebné poznatky dopisovali, jak již bylo navrženo v bodě týkajícího se materiálů a pomůcek. Důležité je si uvědomit, že se jedná o vzdělávání dospělých, kteří již nejsou zvyklí na tvorbu pravidelných zápisů, jež jsou charakteristické zejména pro školní prostředí. Proto je důležité účastníky neustále motivovat a podněcovat je k aktivní činnosti. Ukázat jim, že tvorba zápisů je prospěšná, čímž se zvýší jejich motivace a postupem času již odpadne aktivní připomínání ze strany lektora.

Sociální vztahy ve skupině - rozsazení

Vlastní pozorování:

Způsob rozsazení účastníků na začátku adaptačního programu nikdo neurčoval. Účastníci si sami zvolili místo a tím i osobu, vedle které chtěli sedět. Toto teritoriální uspořádání bylo stejné i v následujících školeních, kterých jsme se zúčastnili. Účastníci, kteří nastupovali na stejnou pobočku v daném městě, a tudíž se již znali, seděli pospolu. I když se

v průběhu adaptačního programu všichni účastníci navzájem seznámili a vytvořily se mezi nimi neformální vztahy, rozsazení zůstalo stejné jako při vstupním školení.

Komentář k této části pozorování:

Počáteční rozsazení účastníků je pochopitelné, jelikož si každý z nich chrání svoji osobní zónu a cítí se bezpečněji, když vedle něj sedí kolega, se kterým se již zná. Domníváme se, že tento pocit bezpečí a jistoty by měl být u účastníků ponechán a rozhodně bychom nedoporučovali striktní rozsazování, které by mělo devalvační účinek. Do kontaktu s ostatními účastníky často přicházejí při trénování praktických dovedností, tudíž o další sociální kontakty nejsou nikterak ochuzeni. Dodržování počátečního rozsazení účastníků je výhodné i pro lektora, který si je vizuálně lépe zapamatuje.

f) LEKTOŘI

Vlastní pozorování:

Lektoři s nováčky udržovali oční kontakt, jejich řeč byla pomalá, zřetelná, gestikulace přiměřená a kladli důraz na nejdůležitější informace. Tím vytvářeli prostředí pro interaktivní výuku, přičemž kladli účastníkům mnoho otázek, čímž udržovali jejich pozornost a zlepšovali komunikační dovednosti účastníků. Lektoři sdělovali nováčkům i své osobní zkušenosti, často uváděli příběhy z praxe, pomocí čehož se snažili přiblížit práci v oblasti pojišťovnictví a eliminovat případné obavy z podobných situací.

Komentář k této části pozorování:

Za velmi pozitivní považujeme průběžné motivování, chválení nováčků za správnou odpověď např.: „Výborně, vás si vezmu jako svoji asistentku,“ nebo „vy jste už musel někde v oboru pracovat.“

Didaktické prostředky

Vlastní pozorování:

Lektory nejčastěji využívanou pomůckou při školení byl flipchart. Na začátku školení na něj účastníci psali svá očekávání, v průběhu jej využíval lektor jako nástroj pro svoji osnovu, klíčové body, poznatky od účastníků a na závěr byl použit pro zapsání zpětné vazby na průběh školení.

Někteří lektori využívali PowerPointové prezentace, zejména při vstupním školení, které bylo zaměřeno více teoreticky a bylo potřeba účastníkům řadu nových znalostí vizualizovat pro lepší zapamatování.

Při nacvičování modelových situací, např. schůzky u klienta, se využívala kamera. Nejprve byl záznam z kamery přehrán bez zvuku, aby se účastníci zaměřili na neverbální projev a poté až se zvukem. Pomocí záznamu z kamery získali účastníci zpětnou vazbu a mohli se poučit ze svých chyb i z chyb svých kolegů.

Komentář k této části pozorování:

Podle našeho názoru je didaktická technika využívána dostatečně a účelně, čímž je celkový průběh školení efektivnější a pro účastníky zajímavější i zábavnější. V dnešní době začínají být stále více oblíbenější prezentace v programu Prezi.

Na rozdíl od PowerPointových prezentací, které jsou tvořeny jednotlivými snímky, se celý obsah prezentace nachází na jedné ploše, kde autor zaznamenává své poznatky do myšlenkových map. Tímto způsobem vytvořená prezentace je pro publikum zábavnější, ale hlavně i účelnější, jelikož jednotlivé efekty udržují jeho pozornost (Millerová, Prezentace pomocí Prezi: Tvorba prezentací přímo na internetu se softwarem Prezi: Příklad dobré praxe; průřezové téma: Informační a komunikační technologie [online]).

Z uvedených důvodů bychom doporučili stávající prezentace vytvořit v programu Prezi.

6.2 Průběh a výsledky rozhovorů

Průběh neformálních rozhovorů

Osobní účast na školeních a panující přátelská atmosféra nám umožnily se blíže seznámit s nováčky a provést s nimi několik neformálních rozhovorů, např. o přestávkách či v obědové pauze. Neformální rozhovory byly zaměřené na jejich celkový dojem z průběhu adaptačního programu, na obsah školení, na jejich pocity, případné obavy apod. Výsledky rozhovorů včetně našich komentářů k dané problematice uvádíme níže.

Výsledky neformálních rozhovorů

a) Pocity nováčků

Při rozhovorech na začátku adaptačního programu nováčci vyjádřili svoji rozpačitost a strach, že se jim nepodaří uzavřít žádnou smlouvu. V rámci adaptačního programu přijímají velké množství nových informací a kladou si otázky, jestli dokážou získané informace efektivně uplatnit v praxi, zda zvládnou nároky, které jsou na ně kladené a budou ve své práci úspěšní. Na otázku, zda mají elán a nadšení do nové práce, nováčci odpovídali, že mají spíše strach.

Přibližně po dvou měsících od nástupu do pojišťovny XY jsme se setkali s nováčky znovu, abychom zjistili, jak se jim daří, jestli prvotní obavy již zmizely anebo stále přetrvávají. Všem nováčkům se dařilo plnit nastavený plán (uzavřít určitý počet smluv za měsíc), i když někteří přiznali, že ne vždy je snadné plán splnit. Už po dvou měsících byl u nováčků vidět znatelný pokrok. Bylo patrné, že získali větší sebedůvěru a začali se orientovat v problematice.

Komentář k této části rozhovorů:

Pro zmírnění prvotních obav z práce v oblasti pojišťovnictví by mohlo být přínosné a velice atraktivní, kdyby se některých témat, důležitých inscenací a případových studií mohl zúčastnit již zkušený a pokud možno úspěšný (oceněný, uznávaný) pojišťovací konzultant. Ten by se mohl zasvěceně podělit s novými kolegy o své pracovní zkušenosti, zážitky a poradit jim, jak řešit některé neočekávané situace a problémy. Nováčci by mu mohli pokládat rovněž otázky ohledně jeho začátků, obav, úspěchů, neúspěchů apod. Tím, že by získali odpovědi i na osobnější otázky od zkušenějšího kolegy, rozptýlily by se jejich počáteční obavy a získali by pocit, že novou práci zvládnou, budou v ní úspěšní a spokojení stejně jako jejich kolega. Mohl by se pro ně stát pozitivním vzorem.

Dále pro zmírnění počáteční nejistoty bychom doporučili, aby nováčci na počátku adaptačního programu doprovázeli zkušenějšího kolegu na jeho schůzky a pouze přihlíželi, jak se má obchodní schůzka správně vést, tzv. metoda stínování. Návky modelových situací jsou sice velmi prospěšné, ale nováčci je provádí nanečisto ve známém prostředí a se svými kolegy. Proto bychom doporučili po natrénování praktických dovedností, absolvovat 1-2 schůzky se zkušenějším kolegou za pomoci metody stínování, kde nováčci mohou srovnat

natrénované dovednosti s reálným průběhem obchodní schůzky. Poté by nováčci již aktivně vedli schůzku, zkušenější kolega by pouze přihlížel (nováčci by pracovali takzvaně pod supervizí) a po schůzce předal nováčkově zpětnou vazbu. Na závěr by nováček byl schopen sám vést obchodní schůzky.

b) Obsahová stránka adaptačního programu

V Prodejních dovednostech II nabyli nováčci dojmu, že se příliš probírá teorie na úkor praktických nácviků, přičemž se určité části opakovaly z předešlého školení (Prodejní dovednosti I). Dle dalších názorů nováčků je školení na téma Práce s klientskými kmeny příliš zdlouhavé (přibližně 6 hodin včetně přestávek).

Komentář k této části rozhovorů:

Navrhujeme ujednotit učební osnovu ve školeních Prodejní dovednosti I a Prodejní dovednosti II, aby se učivo tolik neopakovalo, ale vzájemně na sebe navazovalo. Dle našeho názoru i názoru nováčků doporučujeme zvážit, zda by školení Práce s klientskými kmeny nebylo dostačující a více efektivní v rozsahu 3-4 hodiny.

c) Schůzky s klientem

Z rozhovorů s nováčky vyplynulo, že společná návštěva s trenérem u klientů není pokaždé vhodná. V případě, že je klientem někdo z rodiny, přátel nebo známých školeného pracovníka (jak je to nováčkům doporučováno), může být společná návštěva s trenérem dokonce kontraproduktivní. Většina nováčků si plánuje schůzky se svými klienty až na večerní hodiny, jelikož klienti jsou v odpoledních hodinách v zaměstnání. Trenér má v tomto čase již po pracovní době a nemůže se účastnit v některých případech schůzek vedených nováčkem. Tímto lze podpořit předchozí doporučení, že by v roli supervizora mohl být i zkušenější kolega, který je podobně časově flexibilní.

Komentář k této části rozhovorů:

Jelikož na začátku své kariéry nováčci vedou obchodní schůzky převážně se svými známými, přáteli a členy rodiny, doporučujeme, aby se lektor vždy před schůzkou s nováčkem domluvil, zda jeho účast nováčka příliš neznervózní. Pokud ano, navrhujeme, aby se lektor účastnil spíše formálnějších schůzek, kde není osobní vazba mezi nováčkem a klientem.

Průběh strukturovaných rozhovorů

Strukturované rozhovory byly uskutečněny s některými účastníky adaptačního programu prostřednictvím písemné elektronické komunikace na téma E-LEARNING, jelikož se jedná o způsob vzdělávání, který je kromě prezenčních školení v adaptačním programu velmi využívaný.

Cílem rozhovorů bylo zjistit, jak je v pojišťovně XY využíván e-learning, jaký postoj k němu účastníci zauímají a jaké výhody a nevýhody v rámci e-learningu vnímají. Na závěr měli účastníci v jedné větě shrnout jejich celkový pocit z e-learningového vzdělávání. Níže jsou uvedeny odpovědi jednotlivých nováčků.

Výsledky strukturovaných rozhovorů

Průběh e-learningu v pojišťovně XY

Účastníci se k jednotlivým e-learningovým kurzům přihlašují pomocí intranetu pojišťovny XY. E-learning je vždy před určitým školením. Na začátku každého e-learningu je úvodní test a poté účastníci studují jednotlivé kapitoly, po kterých následují dvě až tři kontrolní otázky. E-learning je ukončen závěrečným testem, na který je vyhrazen čas 20 minut. V případě chybné odpovědi není správná odpověď vysvětlena, pouze se účastníci mohou podívat, jakou chybu udělali a tím si danou otázku zopakovat, aby k chybě v ideálním případě příště již nedošlo.

Nováček č. 1

Já osobně jsem se vzdělavatele neptal, buď nebylo proč, nebo jsem čekal na školení, kde bych se doptal. E-learning byl šikovným vstupem do dané problematiky, která se probírala na následném školení.

Výhody - neomezený čas ke studiu, možnost připojení doma i v práci, zpětná vazba díky testu.

Nevýhody - opakující se testové otázky, nejasná formulace u některých otázek, často "zbytečné" a nudné informace, málo příkladů z praxe a málo "špeků".

*Shrnutí v jedné větě: **Dobré to je, ale proč to ještě nevylepší?***

Nováček č. 2

Informace jsme museli nastudovat, zpětnou vazbou bylo pouze procentuální vyhodnocení.

Prospěšný určitě je, protože se tam objevují také otázky na podrobnosti, které na školení

nebyly.

Výhody - *daný e-learning si můžeme udělat v klidu v kanceláři.*

Nevýhody - *žádnou významnou nevnímám.*

Shrnutí v jedné větě: ***Jde o zajímavý způsob zopakování si získaných informací, plus něco navíc.***

Nováček č. 3

Měli jsme celkem hodně e-learningu a každý byl náročností jiný. Většinou tam byly otázky z textu, který byl u e-learningu. E-learningy si dělal každý samostatně před daným školením, nikdo nám s tím nepomáhal. A poté jsme vstřebávali informace na produktovém školení, kde byly veškeré informace doplněny.

Výhody – *test je dobrý na celkové připomenutí různých věcí.*

Nevýhody – *časté hledání v textu, protože jsme o daném produktu nic nevěděli.*

Shrnutí v jedné větě: ***Mnohem víc nám dalo celkové školení.***

Nováček č. 4

Já e-learning beru pozitivně, v průběhu jsem měl k dispozici materiály a také jsem se mohl na kohokoliv obrátit - paní ředitelka, vedoucí obchodní skupiny, produktoví disponenti. Dělal jsem ho celkem v pohodě a bylo to pro mě přínosem. Ihned vyhodnocení a tím jsem si hodně pamatoval.

Výhody – *materiály, okamžité vyhodnocení, maximální podpora, bezproblémové přihlašování.*

Nevýhody – *žádné.*

Shrnutí v jedné větě: ***Doporučuji a tento způsob mi maximálně vyhovuje.***

Komentář k této části rozhovorů:

Z uvedených rozhovorů vyplývá, že pojišťovna XY využívá e-learning v kombinaci s prezenčním vzděláváním, s kontaktním školením, tudíž realizuje spíše blended learning. E-learning slouží především k osvojení části teorie a k testování. Účastníci mají za úkol si informace sami nastudovat a zpětná vazba je jim poskytnuta za pomoci vyhodnocení testu. Dále z uvedených odpovědí vyplývá, že se jedná o metodu samostudia, ale v případě potřeby se mohou nováčci obrátit na kompetentní osoby. Jako hlavní výhodu elektronického vzdělávání nováčci vnímají neomezený čas ke studiu, což Kopecký rovněž uvádí ve svém

výčtu výhod e-learningového vzdělávání, jak je uvedeno v teoretické části na s. 31 této diplomové práce. Ze strany většiny nováčků je e-learning vnímán velmi pozitivně a rozhodně jej považují za prospěšný ve svém vzdělávání.

6.3 Průběh a výsledky dotazníkového šetření

Průběh dotazníkového šetření

Ve třetí části vyhodnocování našeho empirického šetření jsme se soustředili na evaluaci absolvovaného vzdělávacího programu samotnými účastníky, kteří byli požádáni o vyplnění předem připraveného dotazníku. Cílem uskutečněného dotazníkového šetření bylo zjistit, nakolik adaptační program naplnil očekávání účastníků, identifikovat jejich vzdělávací potřeby, jejich spokojenost popř. nespokojenost s adaptačním programem a odhalit případné rezervy tohoto programu.

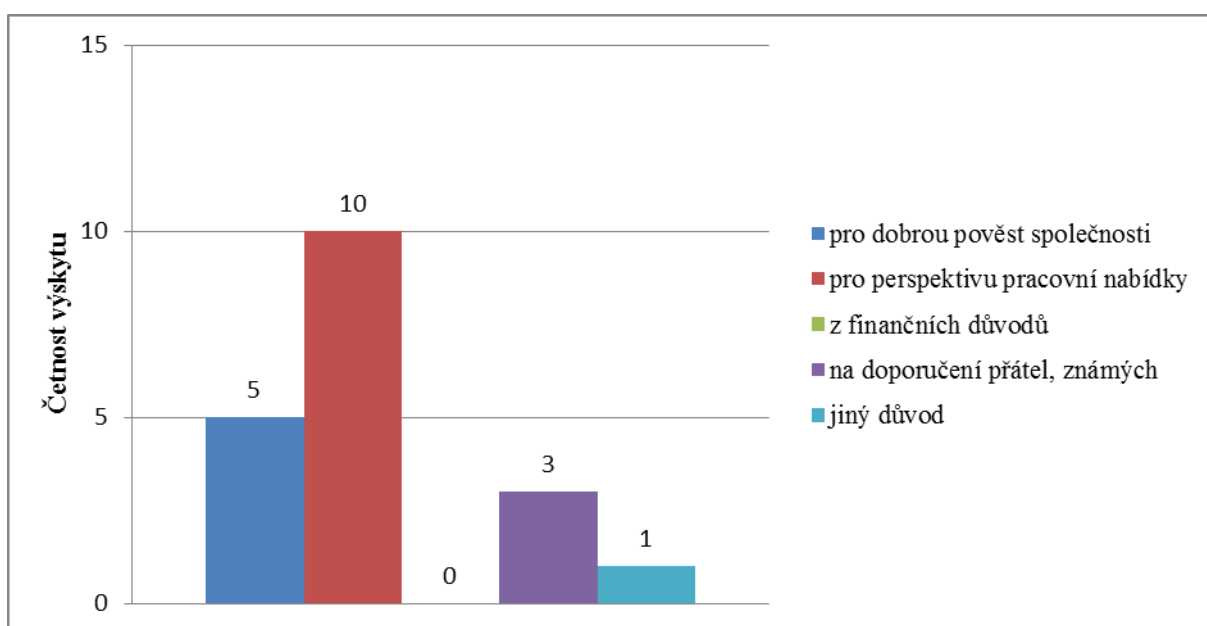
Dotazníkové šetření proběhlo e-mailovou cestou v průběhu měsíce března 2013. V rámci dotazníkového šetření jsme společně s personalistkou pojišťovny XY oslovili 31 nováčků, z nichž dotazník vyplnilo a zaslalo zpět 21 dotázaných respondentů. Z uvedeného počtu zaslaných dotazníků bylo potřeba 2 dotazníky vyřadit z důvodu chybného vyplnění. Jelikož nově příchozí zaměstnanci pracují po celé ČR, byl z časových a efektivních důvodů vytvořen dotazník v Excelu a následně rozeslán e-mailovou cestou. Dotazník byl účastníkům rozeslán až s odstupem času po absolvování adaptačního programu, aby mohli nově získané znalosti a dovednosti prakticky využít ve své pracovní činnosti a následně zhodnotit jejich přínos, jak je uvedeno v teoretické části diplomové práce na s. 41 dle Plamínka.

Dotazník je rozdělen na 3 hlavní části. V první části je uvedeno sdělení o účelu vyplnění dotazníku a pokyny k jeho vyplnění. Druhá část obsahuje 16 otázek, které jsou otevřené, uzavřené, polouzavřené a jedna otázka je filtrační. U vybraných otázek mohli respondenti zaznamenat více odpovědí. A v poslední, třetí části dotazníku, je vyjádřeno poděkování respondentům za jejich spolupráci.

Výsledky dotazníkového šetření

Otázka č. 1 byla zaměřena na důvod zvolení zaměstnavatele. Respondenti měli uvést hlavní důvod zájmu, který je vedl k vybrání pojišťovny XY jako svého zaměstnavatele.

Z 19 respondentů 10 odpovědělo, že jejich důvodem byla perspektivní pracovní nabídka, 5 uvedlo dobrou pověst společnosti XY a další 3 si vybrali společnost XY na základě doporučení přátel a známých. Jeden respondent uvedl jiný důvod, kterým bylo odejetí z nejmenovaného bankovního sektoru a pracování rodinného příslušníka již v pojišťovně XY. Zajímavé je, že v době ekonomické krize žádný z respondentů neuvedl finanční důvod.

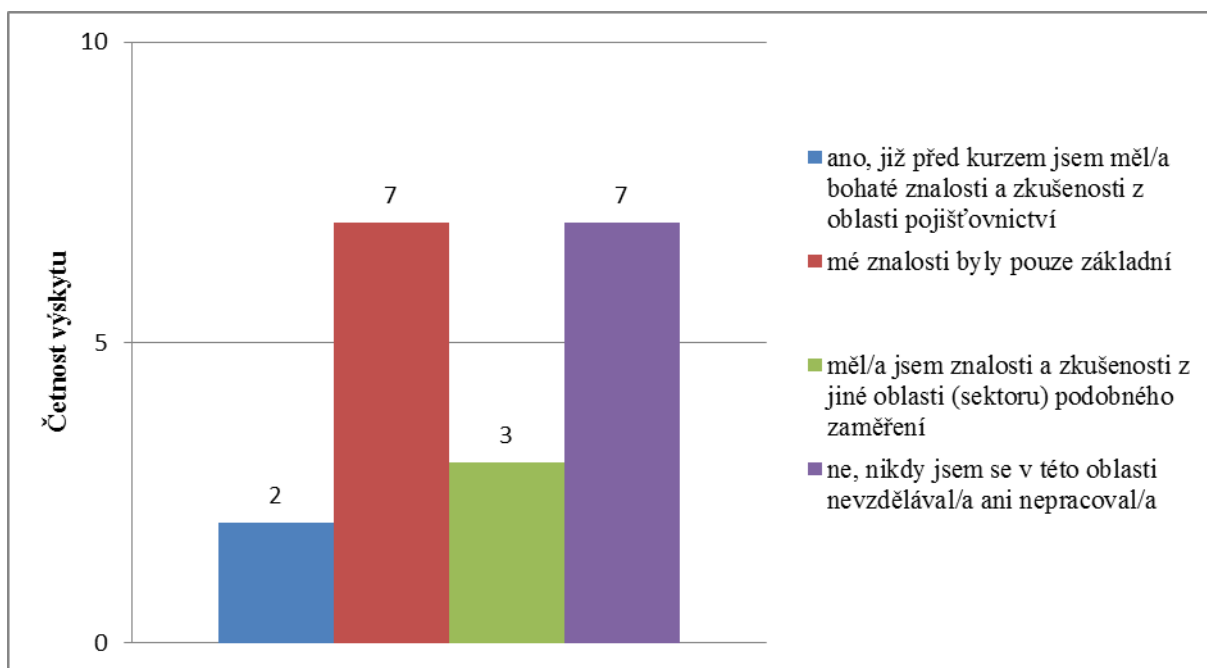


Graf č. 1: Důvod vybrání zaměstnavatele

Otázkou č. 2 byly zjišťovány znalosti nováčků z oblasti pojišťovnictví před zahájením adaptačního programu.

Na uvedenou otázku odpovědělo 19 respondentů. Nejvíce respondenti zaznamenávali odpověď, že se nikdy v oblasti pojišťovnictví nevzdělávali a ani v této oblasti nepracovali, uvedenou odpověď zaznamenalo 7 respondentů. Rovněž 7 respondentů zaškrtnulo odpověď, že jejich znalosti byly pouze základní. Pouze 3 účastníci adaptačního programu uvedli, že měli znalosti a zkušenosti z jiné oblasti podobného zaměření. Konkrétně malé zkušenosti z makléřské práce a z bankovníctví, znalosti a zkušenosti z gastronomického sektoru, a střední úroveň znalostí a zkušeností získaných na pozici asistenta. A pouze 2 účastníci měli bohaté znalosti a zkušenosti již před zahájením adaptačního programu.

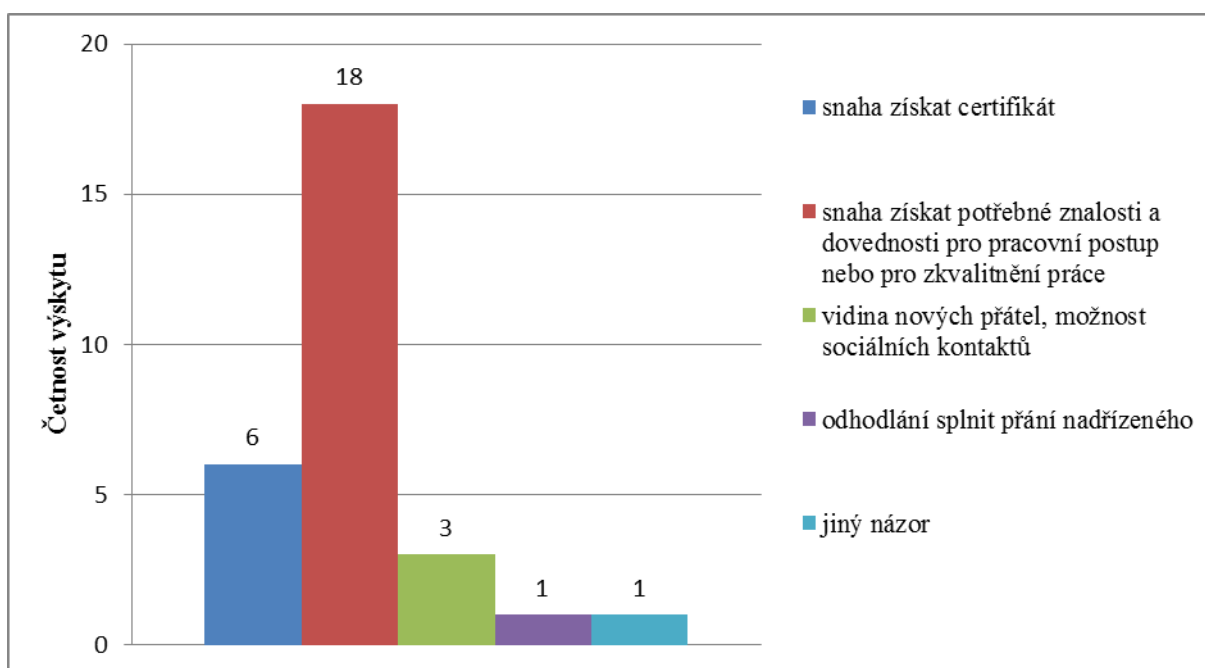
Z uvedených odpovědí vyplývá, že do adaptačního programu nastupují převážně nováčci, kteří nemají žádné nebo jen základní znalosti z oblasti pojišťovnictví.



Graf č. 2: Vstupní znalosti nováčků z oblasti pojišťovnictví

Další otázka č. 3 se zabývala motivací ke vzdělávání. U této otázky mohli nováčci označit více odpovědí.

Téměř všichni nováčci odpověděli, že jejich hlavní motivací ke vzdělávání je snaha získat potřebné znalosti a dovednosti pro pracovní postup nebo pro zkvalitnění práce. Dále 6 nováčků uvedlo jako důvod k motivaci získání certifikátu a 3 možnost sociálního kontaktu, seznámení se s novými lidmi a získání nových přátel. Pouze jeden uvedl jako důvod odhodlání splnit přání nadřízeného a jeden jiný důvod, čím je získání všeobecného přehledu a povědomí o oblasti pojišťovnictví.



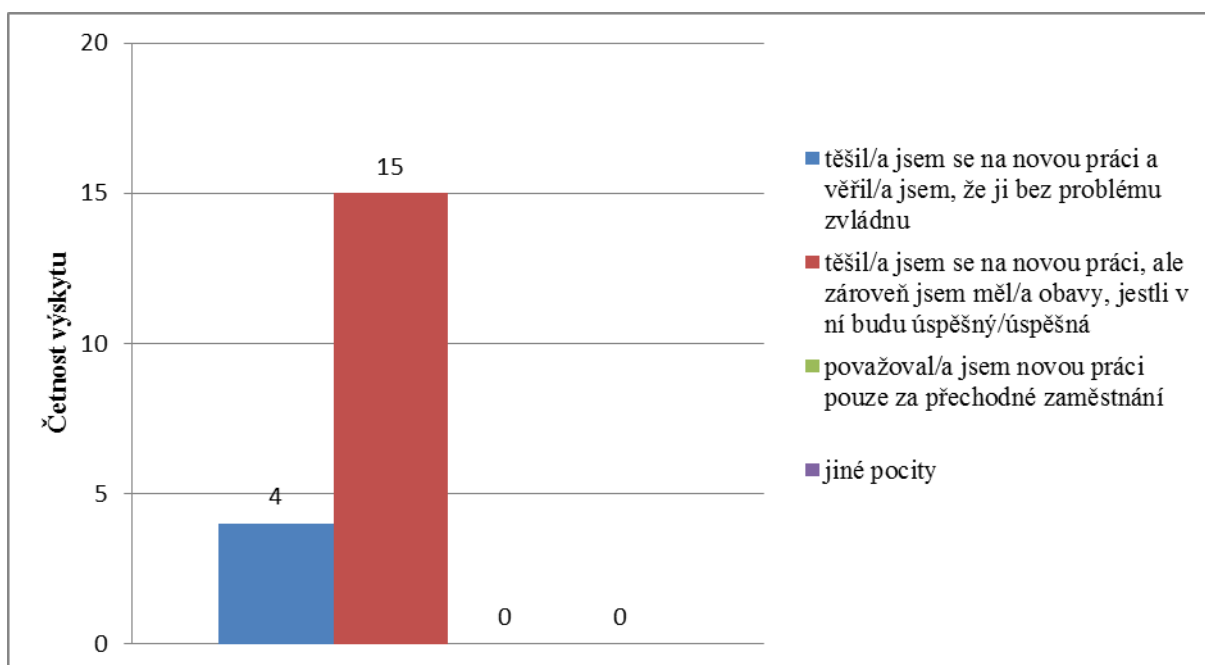
Graf č. 3: Motivace ke vzdělávání

Otázka č. 4 byla zaměřená na psychický stav účastníků na začátku adaptačního programu, jak se cítili.

Převážná většina (15 účastníků) odpověděla, že se na novou práci sice těšila, ale zároveň měla i obavy, jestli v ní bude úspěšná. Pouze 4 účastníci uvedli, že se na novou práci těšili a věřili si, že ji bez větších problémů zvládnou. Žádný z účastníků nevedl, že považoval novou práci pouze za přechodnou.

Z odpovědí vyplývá, že každý účastník se na novou práci těší a nepovažuje ji pouze za přechodnou alternativu. Důležité je udržet prvotní nadšení účastníků a pracovat na rozptýlení počátečních obav. Účastníci potřebují být neustále chváleni za správné

odpovědi, kreativní nápady a podporování nejen v jejich začátcích. Domníváme se, že tento systém je v pojišťovně XY dobře nastaven, jelikož na školeních jsou lektoři pozitivně naladěni a v pracovních záležitostech se vždy nováčci mohou obrátit na svého vedoucího kanceláře, kterým jim ochotně pomůže a poradí.



Graf č. 4: Psychický stav účastníků na začátku adaptačního programu

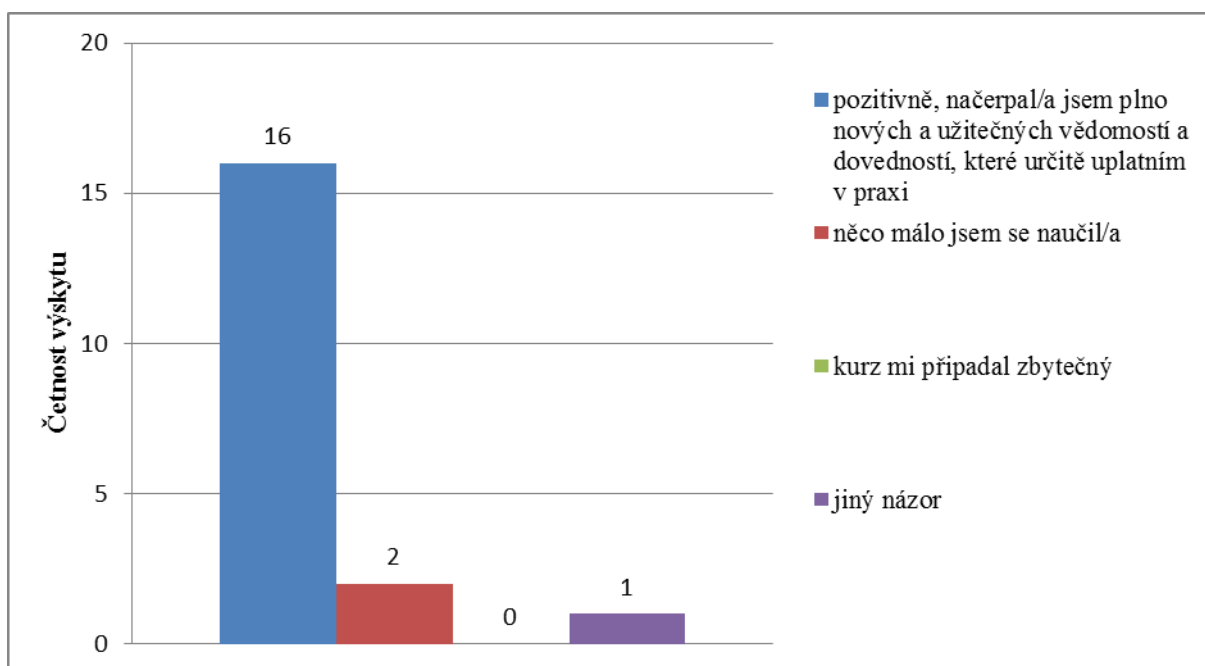
Pátá otázka v evaluačním dotazníku zkoumala přínosnost adaptačního programu po stránce získaných znalostí a dovedností.

Naprostá většina (16 účastníků) odpověděla, že získané znalosti a dovednosti nabyté v programu vnímají pozitivně, a nově načerpané vědomosti a dovednosti určitě uplatní v praxi. Dva z účastníků odpověděli, že něco málo se naučili a jeden odpověděl, že v krátké době bylo hodně informací najednou a „postupně se dostávaly do hlavy“. Velmi pozitivní je, že nikdo z účastníků nepokládal adaptační program za zbytečný.

Z odpovědí je jasně patrné, že adaptační program považují účastníci za velmi prospěšný pro svou novou práci a zároveň odpovídá zásadám vzdělávání dospělých, kdy získané znalosti a dovednosti mohou účastníci ihned uplatnit v praxi. Je zde propojení teorie s praxí, což je velmi efektivní.

Dva účastníci, kteří odpověděli, že se v rámci kurzu něco málo naučili, mohli již dříve pracovat na obdobné pozici, a tudíž probírané informace z oblasti pojišťovnictví pro ně

nebyly nové. Domníváme se, že i u této kategorie účastníků splnil adaptační program svůj účel, jelikož zkušenější nováčci si původní znalosti a dovednosti obohatili, zopakovali, a zafixovali.



Graf č. 5: Přínosnost adaptačního programu po stránce získaných znalostí a dovedností

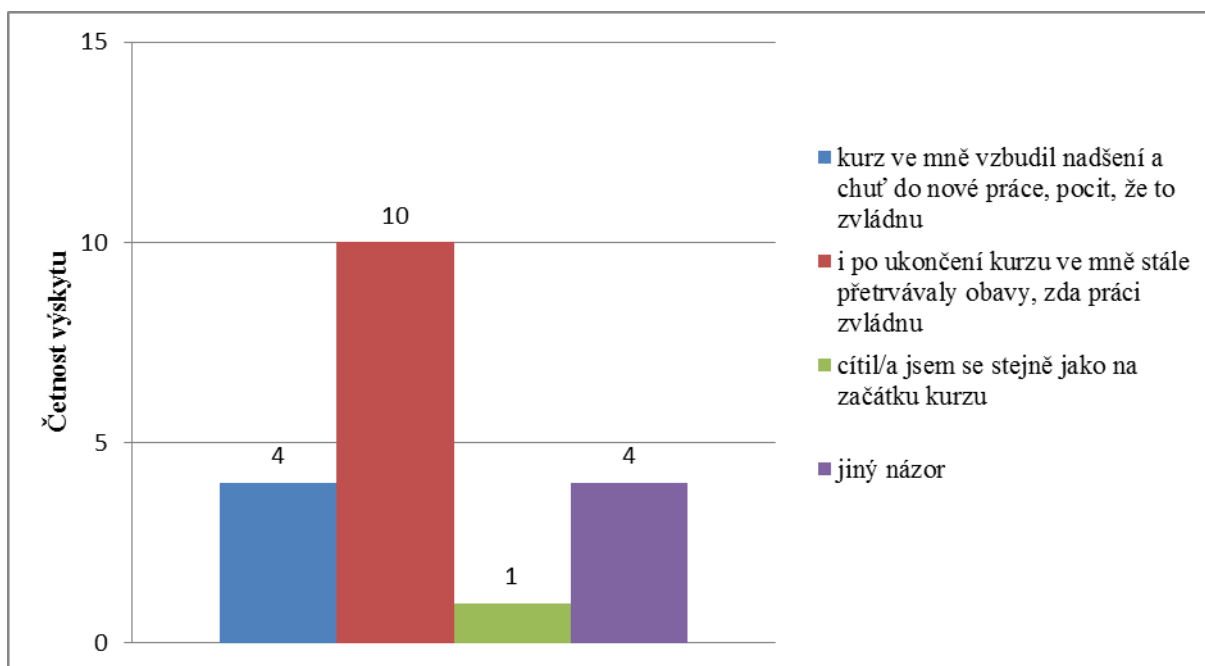
Šestá otázka navazovala na čtvrtou otázku a jejím cílem bylo zjistit, jak se účastníci cítili po psychické stránce po ukončení adaptačního programu.

Víc jak polovina účastníků odpověděla, že i po ukončení programu v nich přetrvávaly obavy, jestli novou prací zvládnou. U 4 účastníků vzbudil program nadšení, chuť do nové práce a získali pocit, že ji zvládnou. Další 4 uvedli jiné pocity:

- „Kurz splnil očekávání – získání znalostí, zároveň jsem také poznal, že tato práce není jednoduchá a že je ještě spousta věcí, které neznám.“
- „Žádné pocity.“
- „Cítil jsem se špatně, vzali mi všechny zaškolovací příplatky.“
- „Znalosti převyšují množství smluv.“

A pouze jeden účastník se cítil stejně jako na začátku programu.

Na začátku programu 4 účastníci věřili, že práci zvládnou a po ukončení programu rovněž pouze u 4 účastníků vzbudil program nadšení do nové práce. Kromě získaných znalostí a dovedností by mělo být dalším cílem programu i zvýšení sebevědomí účastníků a odstranění počátečních obav z neúspěchu. Jelikož pozitivní myšlení má vliv na dosahování pracovních výsledků a zároveň na celkovou psychickou odolnost jedince.



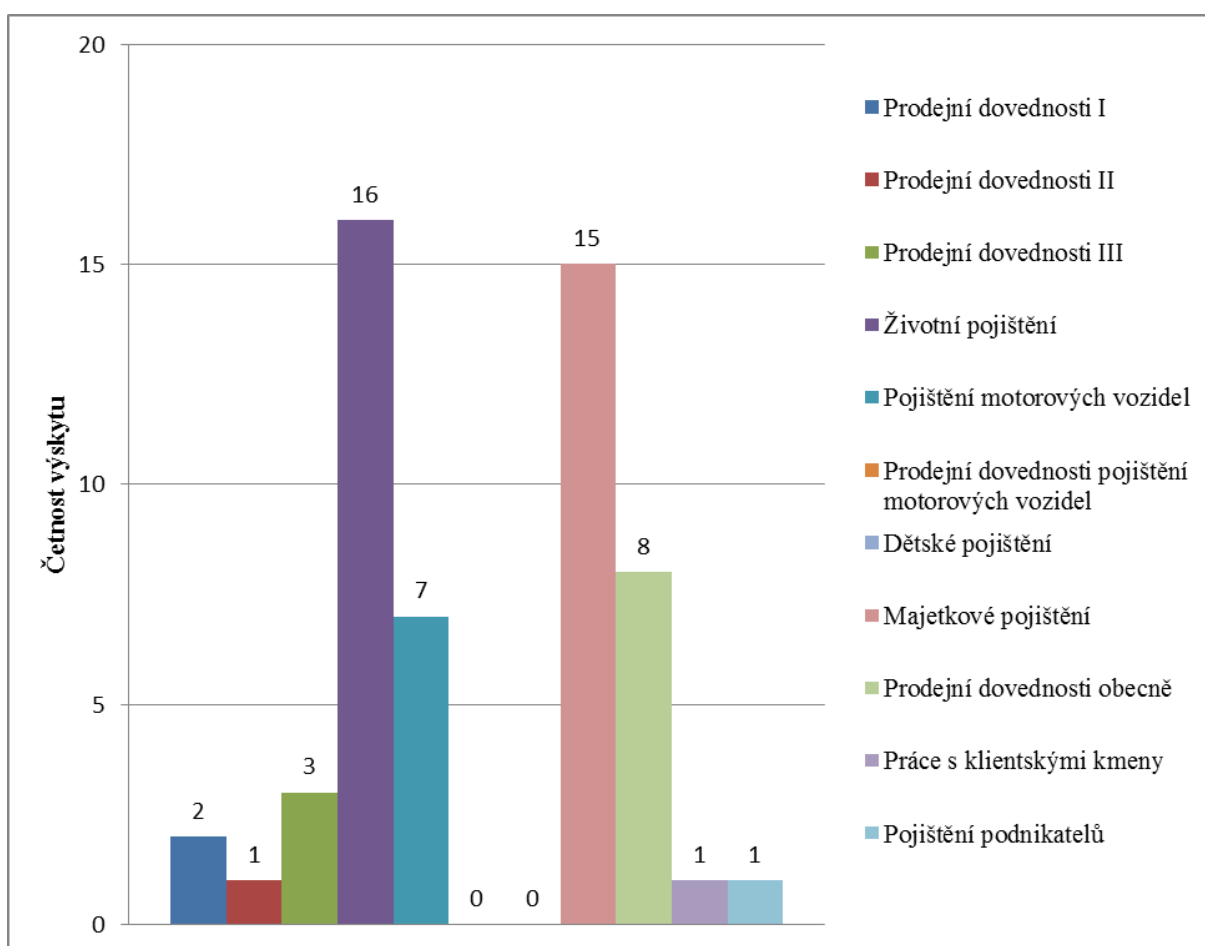
Graf č. 6: Psychický stav účastníků po ukočení adaptačního programu

V otázce č. 7 měli respondenti zaškrtnout školení, která pro ně měla největší přínos. V této otázce mohli zaškrtnout maximálně 3 školení z celkového výčtu.

Za nejpřínosnější školení respondenti považují Životní pojištění a Majetkové pojištění. Životní pojištění v dotazníku uvedlo 16 respondentů a Majetkové pojištění 15. Jako třetí nejpřínosnější školení bylo označeno školení Prodejních dovedností obecně s počtem 8 hlasů a pouze o jeden hlas méně získalo školení Pojištění motorových vozidel. Ostatní školení uvedená ve výčtu dotazníku nezískala více než 3 hlasy.

Největší přínosnost Životního pojištění a Majetkového pojištění je zdůvodnitelná, jelikož nováčci nejčastěji uzavírají smlouvy s klienty na zmíněná pojištění. Od začátku své kariéry jsou směřováni k preferování zejména Životního pojištění, které tvoří základ pojištění a má zaujímat prvenství v jejich nabídce pro klienty.

Zajímavý výsledek dotazníkového šetření byl zaznamenán u školení Prodejních dovedností I, II a III. Tato školení za nejpřínosnější označili pouze 1-3 respondenti. Školení Prodejní dovednosti I označili 2 respondenti, Prodejní dovednosti II pouze 1 respondent a Prodejní dovednosti III označili 3 respondenti. Uvedená školení jsou v adaptačním programu zařazena vždy na začátku, jelikož pojišťovna XY zastává názor, že je důležitější se nejprve naučit JAK prodávat než CO prodávat. A teprve až po zvládnutí obchodních dovedností jsou nováčkům představeny produkty pojišťovny. Cyklus školení Prodejních dovedností se má pro nováčky stát základem, na kterém postupně budou stavět své další získané znalosti a dovednosti, proto je velmi zajímavé, že tato školení nepovažují nováčci za přínosná pro svou kariéru.

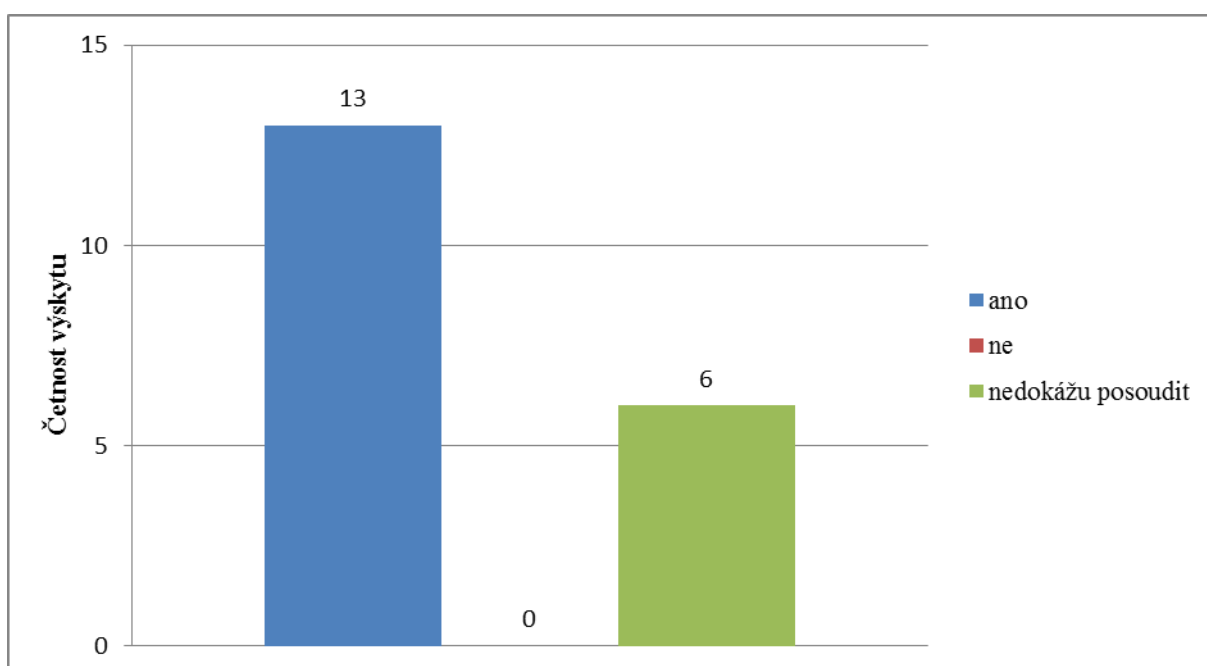


Graf č. 7: Největší přínosnost školení

Otázka č. 8 v dotazníkovém šetření byla zaměřena na posloupnost školení, jestli podle respondentů byla vhodně uspořádána a navazovala na sebe.

Většina dotázaných, 13 respondentů, uvedla, že témata byla vhodně uspořádána a 6 respondentů odpovědělo, že nedokážou uspořádání témat posoudit. Žádný z respondentů nevedl, že by témata nebyla vhodně uspořádána a nenavazovala na sebe.

Z uvedených odpovědí lze vyvodit, že školení v rámci adaptačního programu jsou vhodně uspořádána, ale na druhou stranu je potřeba se zaměřit na otázky: Z jakého důvodu respondenti nedokážou posoudit návaznost témat? V čem konkrétně shledávají problém?



Graf č. 8: Vhodné uspořádání a navazování školení na sebe

V otázce č. 9 se měli účastníci volnou odpovědí vyjádřit, jaká témata by kromě uvedených v otázce č. 7 doplnili do adaptačního programu. Na uvedenou otázku odpovědělo 15 účastníků a níže jsou uvedeny jejich odpovědi.

1. Pracovat se systémy pojišťovny XY jako je Kbrowser, iPiS, ToDo atd.
2. Práce se storny, vytěžování klientů.
3. Práce s dlužníky.
4. Nic mě nenapadá.
5. Rozsah je dostačující.
6. Asi bych nic neměnil - školení je sestaveno tak, aby absolvent mohl úspěšně působit

v pojišťovnictví.

7. Uvítal bych větší prostor pro prodejní dovednosti, workshop na prodejní dovednosti, více modelových situací, sdílení poznatků z praxe s ostatními kolegy.

8. Trénink telefonických rozhovorů.

9. Zpětná vazba - použít kamery na "schůzce".

10. Myslím, že témata jsou zvolena vhodně a nenapadá mě, co by bylo nutné ještě zařadit.

11. Možná bych navíc zařadil obsáhlejší školení zaměřené na produkty nejmenované spořitelny.

12. Cokoliv, co by pomohlo sehnat více klientů.

13. Zvládání stresových situací.

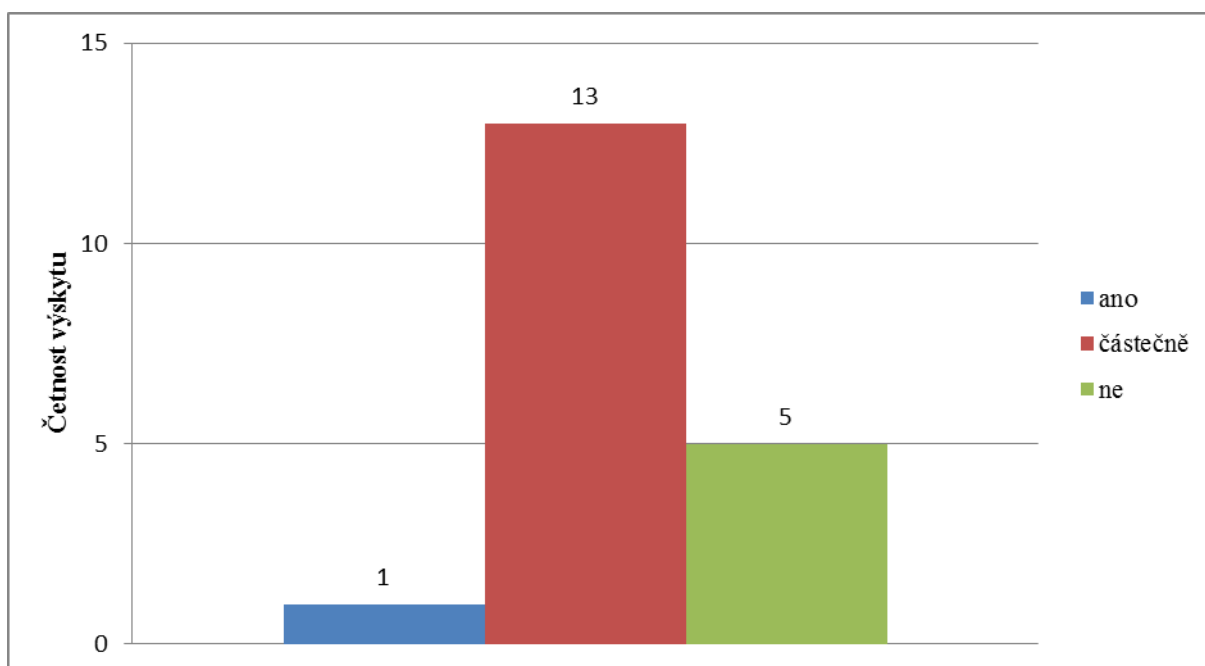
14. I po certifikaci bych uvítal občasná setkání s kolegy, abychom si předali zkušenosti. Jinak se cítí člověk, který je ve firmě půl roku, jinak ten, co je tam 20 let.

15. Práce s dlužníky, práce se storny.

Z uvedených odpovědí vyplývá, že by účastníci do adaptačního programu chtěli zařadit zejména témata zaměřená na stornování, na práci s dlužníky, s vytěžováním klientů, na práci se systémy pojišťovny XY (Kbrowser, iPiS, ToDo) a školení, které by bylo zaměřené na produkty nejmenované spořitelny. Dále by účastníci uvítali větší prostor pro prodejní dovednosti, více modelových situací a tréninků telefonických rozhovorů. Jako zajímavý nápad se jeví zařadit do procesu adaptace schůzky se svými kolegy, kde by si účastníci mohli mezi sebou sdělit dojmy ze své nové práce, poukázat na problémy, se kterými se potýkají a vzájemně si sdělovat návrhy na řešení. Ze společných schůzek by získali nové rady a nápady ke své práci, čímž by docházelo ke zvýšení chutě do práce a motivovanosti. Důležitým aspektem společných schůzek by bylo získání i pocitu sounáležitosti, že nejsou sami na začátku své kariéry, ale že i jejich kolegové se potýkají se stejnými problémy a vzájemně si mohou poradit. I když práce pojišťovacího zprostředkovatele je spíše individuální záležitostí, společné schůzky by vnesly do systému princip týmové spolupráce, který by mohl zvýšit výkony jednotlivců.

Otázka č. 10 byla filtrační. Nejprve měli účastníci odpovědět, zda pro ně bylo obtížné plnit dané pracovní limity (vykonání odborné zkoušky, uzavírání minimálního počtu smluv za měsíc apod.) v průběhu adaptačního programu. A v případě odpovědi „ANO“ či „ČÁSTEČNĚ“ měli uvést hlavní důvod.

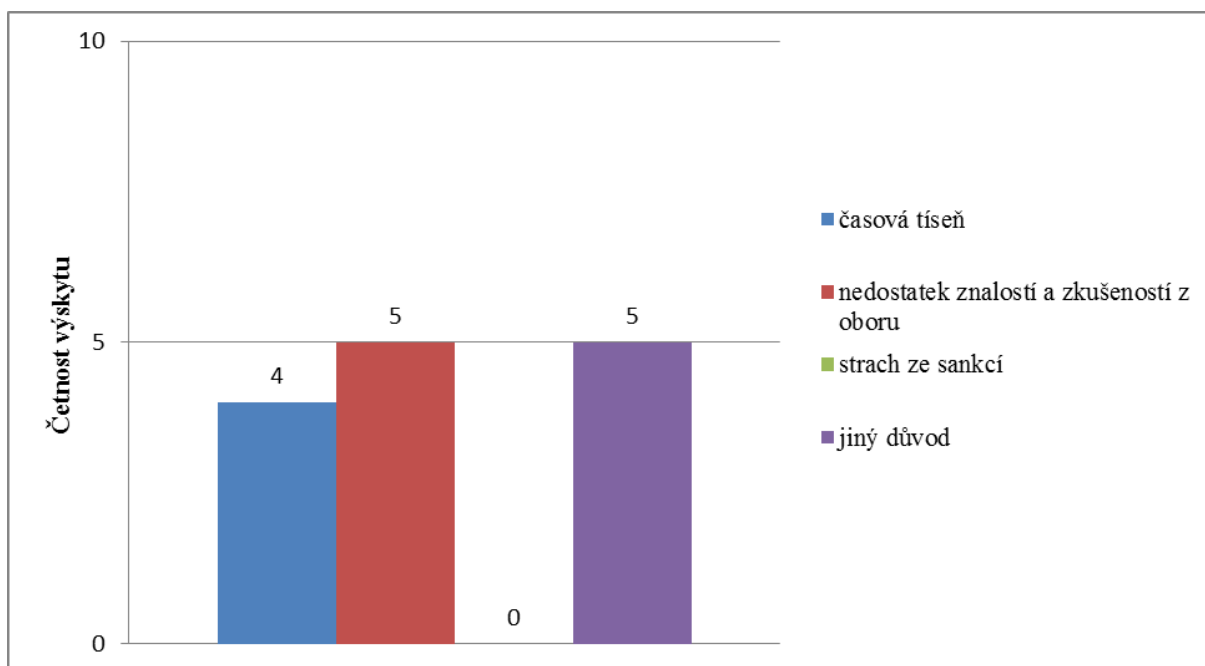
Na první část otázky odpověděl 1 účastník, že pro něj bylo obtížné plnit dané pracovní limity, 13 účastníků uvedlo částečně a 5 účastníků se vyjádřilo, že pro ně nebylo obtížné plnit určené normy.



Graf č. 9: Obtížnost plnění pracovních limitů

Druhá část otázky se na základě odpovědí z první části otázky týkala 14 účastníků. Z nich 4 účastníci uvedli jako hlavní důvod obtížnosti v plnění pracovních limitů časovou tíseň, dalších 5 účastníků uvedlo jako důvod nedostatek znalostí a zkušeností, a 5 účastníků napsalo jiné důvody. Důvody jednotlivých účastníků jsou uvedeny níže.

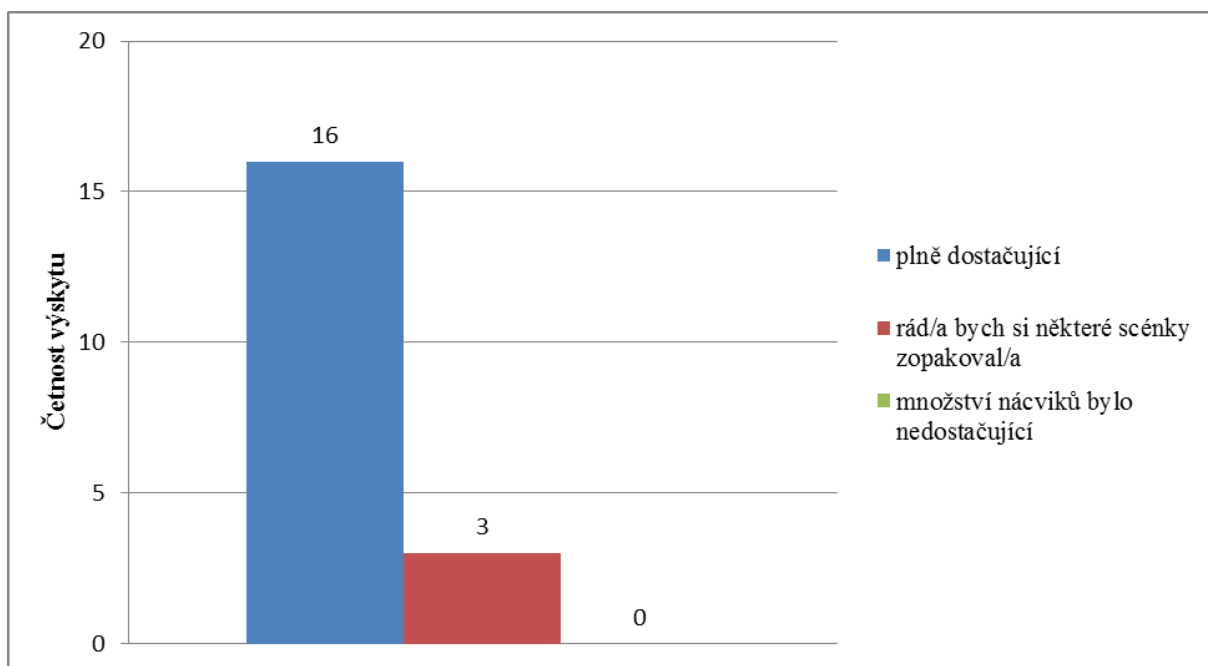
1. Neochota klientů pojistit se (nejčastěji uváděna finanční situace).
2. Cenová politika pojišťovny XY a nedostatek klientů a kontaktů.
3. Nezkušenost.
4. Klienti nemají peníze.
5. Stres (zbytečně).



Graf č. 10: Důvod obtížnosti plnit pracovní limity

V 11. otázce se účastníci vyjadřovali k množství praktických nácviků, zda podle nich bylo dostačující, nebo by si rádi některé scénky zopakovali či zda množství procvičování považují za nedostačující.

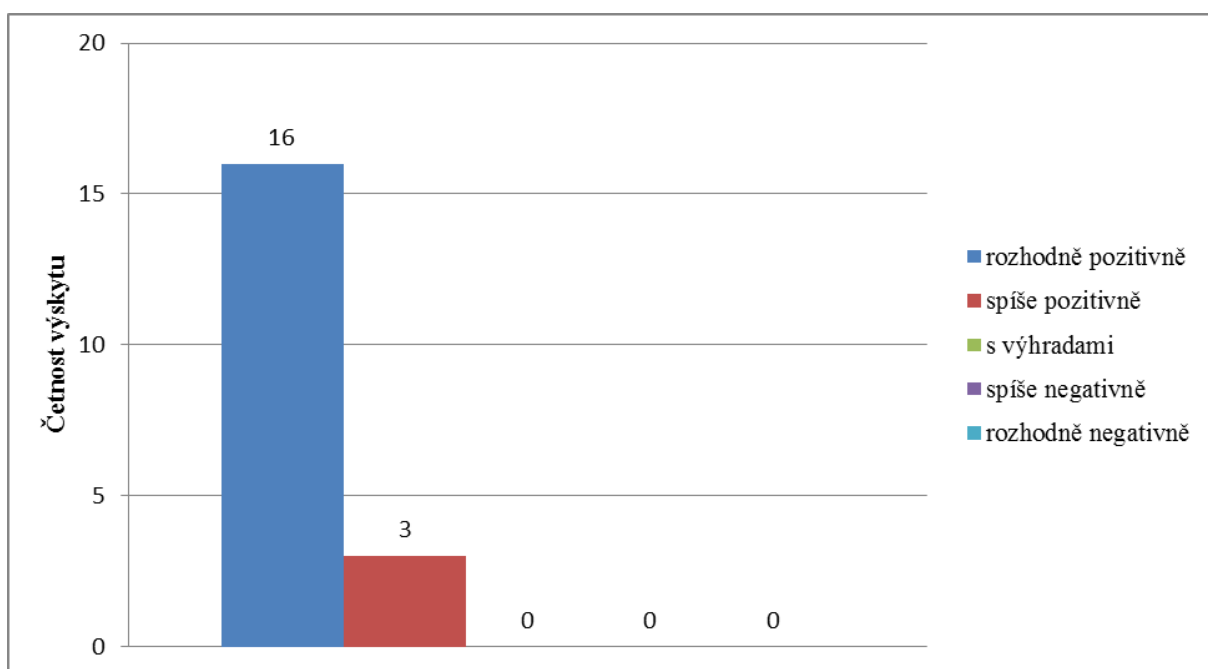
Převážná většina (16 respondentů) odpověděla, že považují množství praktických nácviků za plně dostačující. Další 3 respondenti uvedli, že by si rádi zopakovali scénky na procvičování námitek při prodejním rozhovoru, na zjišťování a vyvolání potřeb, scénky týkající se aut a dále hrané scénky natočené za pomoci kamery, jelikož na základě natočeného záznamu účastníci získají zpětnou vazbu. Žádný z účastníků nepovažoval množství praktických nácviků za nedostačující.



Graf č. 11: Množství praktických nácviků

Ve 12. otázce účastníci hodnotili celkovou atmosféru a vzájemnou komunikaci v průběhu vzdělávání.

Celková atmosféra i komunikace byla hodnocena velmi kladně. Šestnáct účastníků uvedené kategorie ohodnotilo rozhodně pozitivně a 3 účastníci spíše pozitivně. Žádný z účastníků nevedl výhrady či negativní hodnocení.



Graf č. 12: Celková atmosféra a vzájemná komunikace v průběhu vzdělávání

Třináctá otázka byla otevřená a účastníci zde měli prostor k vyjádření, co by chtěli zlepšit v adaptačním programu. Níže jsou uvedeny jejich odpovědi.

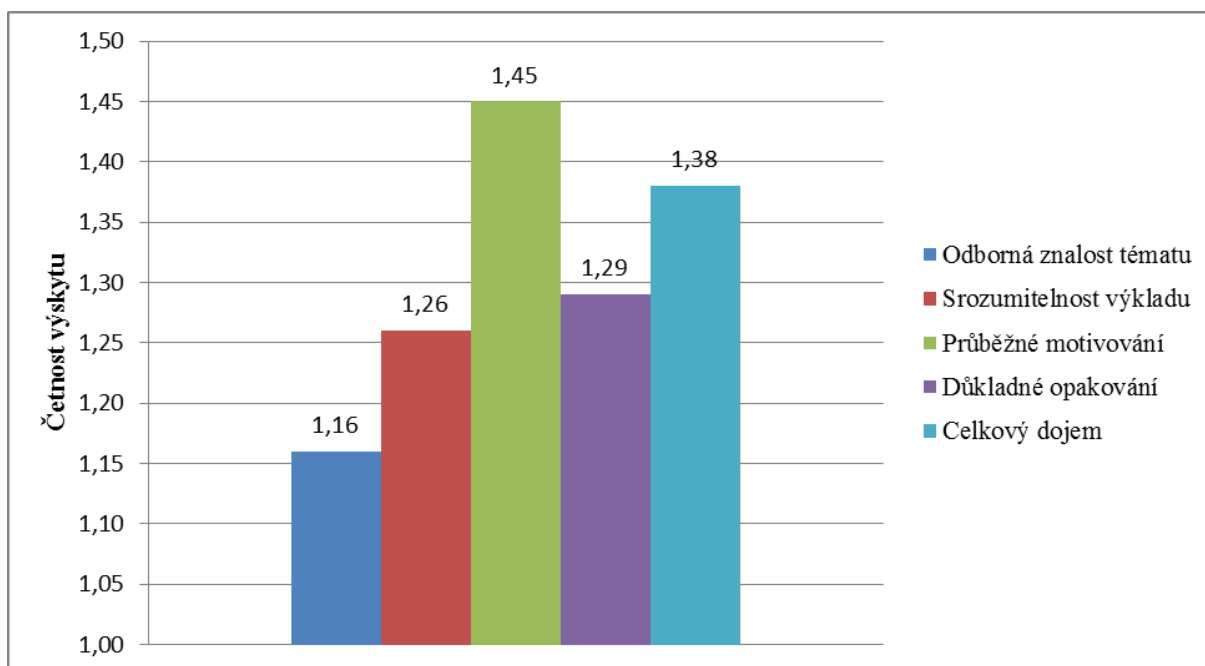
- 1. Chuť klientů :-).*
- 2. Na začátku důkladněji probrat techniku na volávání klientů, více praktických obchodních dovedností.*
- 3. Více praktických školení - nácvik.*
- 4. Neshledal jsem žádný problém.*
- 5. Školení až po jedné, dvou schůzkách (s kolegou, trenérem). Bylo by pak možné se jich ptát na konkrétní problémy, příklady apod.*
- 6. Uvítal bych nějaké oživení prodejních dovedností, po čase třeba, ať se eliminují nějaké chyby.*
- 7. O ničem prozatím nevím.*
- 8. Podle mého názoru bych prodloužil dobu adaptace, jelikož pojišťovnictví je tak obsáhlé a odborné, že se mi zdá adaptace dost krátká.*
- 9. Více pracovat na školeních s kalkulačními programy na jednotlivé produkty.*
- 10. Asi nic.*
- 11. Uvítal bych taková setkání i v dalších 6 měsících.*
- 12. Častější trénink.*

Z uvedených odpovědí vyplývá, že by účastníci uvítali více praktických obchodních dovedností, nácviků a tréninků. Dvěma nováčkům se zdá adaptace příliš krátká a rádi by její dobu prodloužili. Za zajímavý nápad považujeme zopakovat si po určitém čase prodejní dovednosti a absolvovat školení až po jedné schůzce s trenérem nebo kolegou, jelikož na základě absolvování praxe by mohl na školení nováček klást již konkrétní dotazy související s danou problematikou.

Otázka č. 14 se zabývala hodnocením lektorů. V rozeslaných dotaznících byla uvedena jména lektorů, ale z důvodu zachování anonymity jsou lektori v příloženém dotazníku (viz příloha) označeni lektor č. 1 - lektor č. 9. Respondenti hodnotili jednotlivé kategorie u každého lektora za pomoci stupnice 1-5, kdy 1 znamenala nejlepší hodnocení a 5 nejhorší. Dále se respondenti mohli i slovně vyjádřit k jednotlivým lektorům v kategorii „Osobní postřehy z hodnocení lektora“. Z důvodu citlivosti údajů uvedených v této kategorii, budou výsledky předány pouze pojišťovně XY a tudíž nebudou zveřejněny v diplomové práci.

Z celkového hodnocení byl vyřazen lektor č. 2 z důvodu, že převážná většina respondentů (17 respondentů) odpověděla, že je neškolil.

Při celkovém vyhodnocení lektorské práce byl v každé kategorii vypočítán celkový průměr hodnocení všech lektorů (na hodnotící škále 1-5) a zaznamenám do grafu. V tabulce jsou uvedeny jednotlivé průměry hodnocení všech lektorů vždy v dané kategorii z důvodu určení, jestli jsou mezi lektory rozdíly a popř. jak velké.



Graf č. 13: Celkové hodnocení lektorské práce

V uvedeném grafu č. 13 je názorně vyjádřeno, že nejlépe je v kontextu lektorské práce hodnocena kategorie odborná znalost tématu s celkovou známkou 1,16. Naopak nejhůře byla ohodnocena kategorie průběžné motivování, která obdržela celkovou známku 1,45.

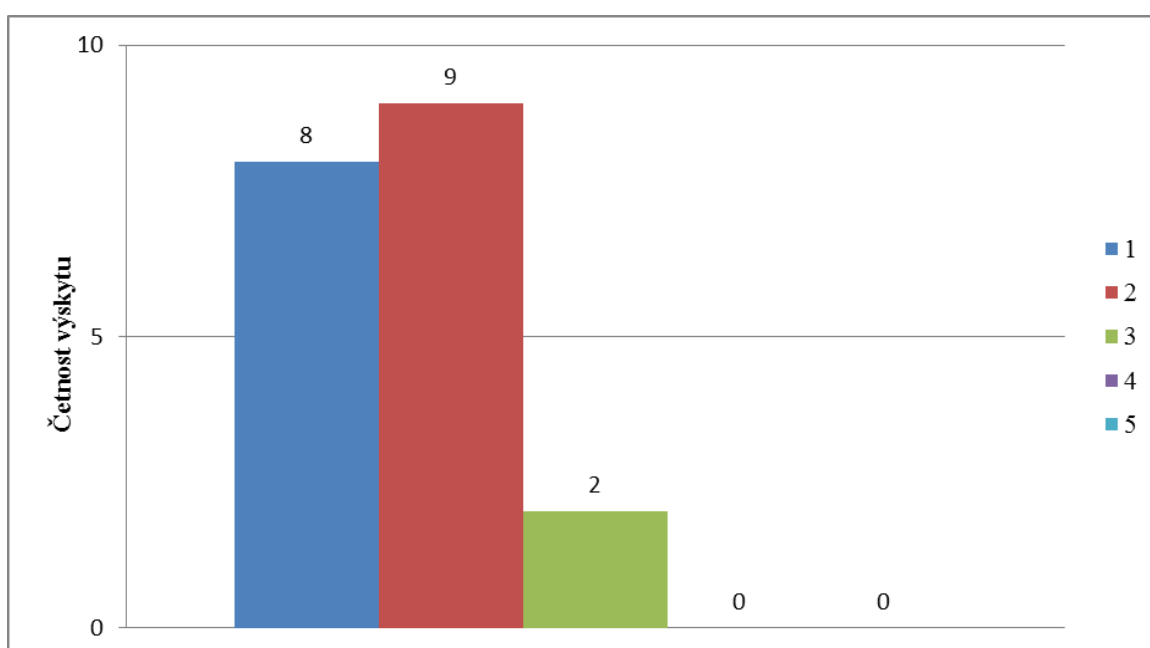
Lektor	Odborná znalost tématu	Srozumitelnost výkladu	Průběžné motivování	Důkladné opakování	Celkový dojem
1	1,11	1,16	1,63	1,32	1,32
2	nehodnocen	nehodnocen	nehodnocen	nehodnocen	nehodnocen
3	1,38	1,62	1,69	1,54	1,69
4	1,00	1,19	1,44	1,25	1,19
5	1,11	1,16	1,16	1,16	1,37
6	1,31	1,31	1,44	1,31	1,50
7	1,38	1,54	1,77	1,54	1,69
8	1,00	1,00	1,17	1,11	1,06
9	1,00	1,06	1,28	1,06	1,22

Tabulka č. 2: Hodnocení jednotlivých lektorů

V tabulce č. 2 jsou zaznamenány průměrné známky jednotlivých lektorů. Zeleně jsou vyznačeny nejlepší známky v dané kategorii (odborná znalost tématu, srozumitelnost výkladu, průběžné motivování, důkladné opakování, celkový dojem) a červeně nejhorší. Nejlépe byl ohodnocen lektor č. 8, který získal nejvyšší známky ve 3 kategoriích (odborná znalost tématu 1,00, srozumitelnost výkladu 1,00 a celkový dojem 1,06). Naopak nejhůře byli ve čtyřech kategoriích ohodnoceni dva lektori. Lektor č. 3 (odborná znalost tématu 1,38, srozumitelnost výkladu 1,62, důkladné opakování 1,54, celkový dojem 1,69) a lektor č. 7 (odborná znalost tématu 1,38, průběžné motivování 1,77, důkladné opakování 1,54, celkový dojem 1,69). Jelikož známky se pohybují na hranici „chvalitebně“, rozhodně nemusí být považovány za alarmující výsledek.

V 15. otázce měli účastníci za pomoci škály celkově ohodnotit adaptační program tzv. inkubátor na stupnici 1-5. Stupnice byla stanovena podle školní klasifikace, kdy 1 = nejlepší a 5 = nejhorší.

Celkové hodnocení adaptačního programu bylo ohodnoceno nadprůměrně. Z 19 účastníků 8 z nich ohodnotilo inkubátor výborně, dalších 9 účastníků známkou chvalitebně a pouze 2 účastníci program ohodnotili známkou dobře. Velmi pozitivní je, že nikdo z účastníků neohodnotil program dostatečně či nedostatečně. Z celkového ohodnocení lze vyvodit, že adaptační program je účastníky vnímán kladně a jeho zavedení oceňují.

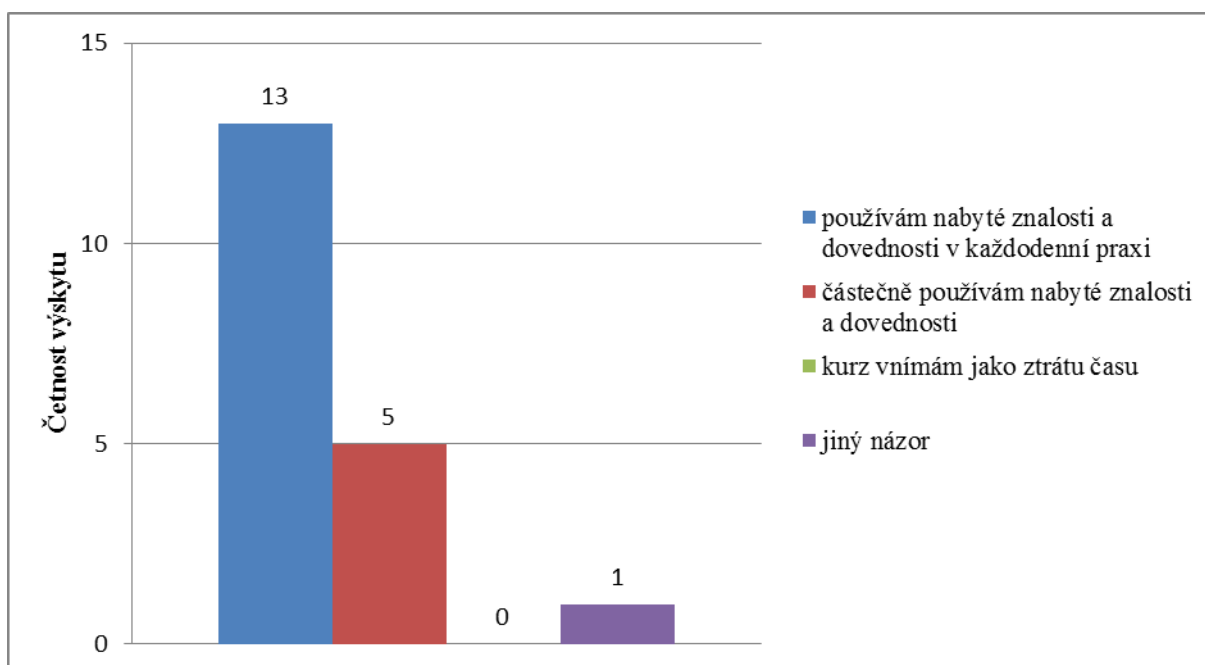


Graf č. 14: Celkové hodnocení adaptačního programu

Poslední 16. otázka zjišťovala, jak účastníci vzpomínají na adaptační program s odstupem času. Zda získané znalosti a dovednosti uplatňují ve své každodenní praxi či nikoliv.

Na uvedenou otázku odpovědělo 13 účastníků, že používají nabyté znalosti a dovednosti v každodenní praxi, 5 účastníků se vyjádřilo, že nabyté znalosti a dovednosti používají částečně a 1 účastník ve slovní odpovědi uvedl, že adaptační program je pro nováčky perfektní.

Uvedený výsledek vypovídá o nadprůměrné efektivitě vzdělávacího programu, ale zároveň ukazuje prostor pro možná vylepšení a zefektivnění vzdělávacího programu.



Graf č. 15: Zhodnocení adaptačního programu s odstupem času

7 Diskuze

Empirická část diplomové práce byla zaměřena na zjištění vzdělávacích potřeb nově příchozích zaměstnanců pojišťovny XY (tzv. pojišťovacích konzultantů juniorů) a na základě zjištěných údajů byly vytvořeny v následující kapitole návrhy na zlepšení adaptačního programu, které korespondují s jejich vzdělávacími potřebami. Níže jsou specifikovány výsledky získané z dotazníkového šetření a z rozhovorů.

Celkové shrnutí výsledků dotazníkového šetření

V rámci dotazníkového šetření na otázku: **Proč jste si vybral/a za svého zaměstnavatele společnost XY?** Odpovědělo 10 respondentů z 19, že jejich hlavním důvodem byla perspektiva pracovní nabídky, což svědčí o žádanosti pozice pojišťovacího konzultanta. Nikdo z respondentů neuvedl finanční důvod, který je v období ekonomické krize a nezaměstnanosti často zmiňovaný.

Druhá otázka zjišťovala, **zda nováčci již před začátkem adaptačního programu měli nějaké znalosti z oblasti pojišťovnictví.** Většina respondentů odpověděla, že jejich znalosti byly pouze základní anebo žádné. Zde se jasně potvrzuje, že adaptační program pro nováčky je potřebný a účelný.

Na otázku zabývající se motivací ke vzdělávání 18 nováčků odpovědělo, že jejich motivací je snaha získat potřebné znalosti a dovednosti pro pracovní postup nebo pro zkvalitnění práce. Dále 6 nováčků ještě uvedlo, že jejich motivací je i snaha získat certifikát, což svědčí i o „kredencialismu“ v dnešní době, tedy že společnost dává velký důraz na získané certifikáty.

Čtvrtá a šestá otázka v rámci dotazníkového šetření byla zaměřena na **psychický stav účastníků před adaptačním programem a po něm**, cílem těchto otázek bylo zjistit, zda se psychický stav nováčků změnil od začátku programu či nikoliv. Před začátkem adaptačního programu 15 účastníků uvedlo, že se na novou práci těší, ale zároveň mají i obavy, jestli v ní budou úspěšní. A v navazující otázce 10 nováčků uvedlo, že i po ukončení programu v nich stále přetrvávaly obavy, zda práci zvládnou a jeden nováček napsal, že se cítil stejně jako na začátku programu. Z uvedených výsledků vyplývá, že počáteční obavy nováčků nebyly během programu příliš rozptýleny, ale naopak u nich i po 6 měsících přetrvávají, což se může odrazit v jejich pracovní výkonnosti.

Velmi pozitivní výsledek vyšel v otázce č. 5, kde účastníci měli **zhodnotit získané znalosti a dovednosti z adaptačního programu**. Zde 16 účastníků uvedlo, že program hodnotí pozitivně a načerpali mnoho nových a užitečných vědomostí a dovedností, které určitě uplatní v praxi.

Zajímavý výsledek byl zaznamenán u otázky č. 7, kde měli nováčci **zaškrtnout z nabídky max. 3 školení, která byla podle nich nejpřínosnější**. Je pochopitelné, že nováčci zaškrtnuli zejména školení Životní pojištění a Majetkové pojištění, jelikož se ve své práci zaměřují převážně na tyto dva produkty. Ovšem školení Prodejní dovednosti I, II a III zde dosáhlo nízkých výsledků, přičemž právě tato školení mají nováčkům pomoc v jejich začátcích, jelikož dle názoru pojišťovny XY je důležité umět JAK prodávat a teprve až poté CO prodávat. Naopak školení Prodejní dovednosti obecně dosáhlo nadprůměrného výsledku a za přínosné jej označilo 8 nováčků. Zde by možná stálo za zvážení upravit osnovy jednotlivých školení na prodejní dovednosti, aby každé z nich bylo pro nováčky přínosné.

Osmá otázka u nováčků **zjišťovala jejich názor na posloupnost školení, jestli podle nich byla témata dobře uspořádaná či nikoliv**. Pozitivní je, že 13 účastníků uvedlo, že školení byla dobře uspořádána a žádný neuvedl opak. Zajímavá je ovšem odpověď u 6 nováčků, kteří napsali, že vhodné uspořádání témat nedokážou posoudit. Zde se nabízí otázka, proč to nedokážou posoudit a jestli v něčem spatřují problém, který jim brání v jejich úsudku.

V 9. otázce se mohli nováčci slovně vyjádřit, **která témata by kromě uvedených (v otázce č. 7) rádi zařadili do adaptačního programu**. Za zajímavou myšlenku považujeme zařadit do procesu adaptace pravidelné schůzky s ostatními nováčky, na kterých by si nováčci vyměňovali nově získané zkušenosti z praxe a vzájemně se inspirovali.

Na otázku ohledně **obtížnosti v plnění daných pracovních limitů** (vykonání odborné zkoušky, uzavírání minimálního počtu smluv za měsíc apod.) v průběhu adaptačního programu odpovědělo pouze 5 účastníků, že pro ně nebylo obtížné plnit dané limity, 1 účastník uvedl, že pro něj bylo obtížné plnit určené limity a 13 účastníků se vyjádřilo, že to bylo pro ně obtížné částečně. Jako důvod nejčastěji nováčci uváděli nedostatek znalostí a zkušeností z daného oboru a časovou tíseň. Plnit dané pracovní limity je tedy obtížné nebo částečně obtížné pro 14 účastníků z 19, což považujeme za alarmující výsledek, kterým je potřeba se v pojišťovně XY zabývat a dané pracovní limity nastavit tak, aby byla spokojenost na obou stranách a nováčci nebyli vystaveni nejistotě a stresu, zda novou práci zvládnou.

Další otázka se **zabývala množstvím praktických nácviků v adaptačním programu**, zda pro nováčky bylo dostačující. Převážná většina, 16 nováčků, odpověděla, že množství praktických scének považují za plně dostačující. Pouze 3 nováčci by si určité scénky rádi zopakovali. Na základě uvedených výsledků můžeme konstatovat, že množství praktických scének je v rámci adaptačního programu dostačující.

Rovněž velmi pozitivně byla hodnocena i **celková atmosféra a vzájemná komunikace v průběhu vzdělávání**. 16 nováčků atmosféru hodnotilo rozhodně pozitivně a 3 nováčci spíše pozitivně.

Ve třinácté otázce se mohli nováčci **vyjádřit, co by chtěli v rámci adaptačního programu vylepšit**. Tuto možnost volně se vyjádřit, využilo 12 nováčků. Nováčci zde uváděli např., že by do adaptačního programu zařadili více praktických nácviků, tréninků, oživení prodejních dovedností po určité době, prodloužení doby adaptace. 3 nováčci napsali, že by nic neměnili a jsou spokojeni se současným průběhem adaptačního programu.

V **hodnocení lektorské práce** byla nejlépe ohodnocena kategorie odborná znalost tématu známkou 1,16 (pozn. 1 = nejlepší, 5 = nejhorší), dále kategorie srozumitelnost výkladu s výslednou známkou 1,26 a důkladné opakování známkou 1,29. Naopak nejhůře byla ohodnocena kategorie průběžné motivování, která získala celkovou známku 1,45. Celkový dojem u lektorů byl ohodnocen známkou 1,38.

V předposlední otázce měli nováčci celkově ohodnotit adaptační program známkou od 1 do 5 (pozn.: 1 = nejlepší, 5 = nejhorší). **Celkové ohodnocení adaptačního programu** dopadlo nadprůměrně, jelikož 8 nováčků jej ohodnotilo známkou výborně, 9 nováčků známkou chvalitebně a 2 nováčci známkou dobře.

Rovněž velmi dobrých výsledků dosáhla i poslední otázka, ve které nováčci měli zodpovědět, **jak vzpomínají na adaptační program s odstupem času**. 13 nováčků uvedlo, že získané znalosti a dovednosti používají ve své každodenní praxi, dalších 5 nováčků zaškrtnulo, že nabyté znalosti a dovednosti používají částečně a 1 se vyjádřil, že adaptační program je pro nováčky perfektní.

Celkové shrnutí výsledků realizovaných rozhovorů

Zajímavá zjištění přinesla realizace neformálních rozhovorů s nováčky zaměřena na povinné návštěvy nováčka u klienta v doprovodu trenéra. V adaptačním systému pojišťovny XY je nastaveno, že trenér se má schůzky účastnit jako poradce a po ukončení schůzky poskytnout nováčkovi zpětnou vazbu ohledně způsobu vedení obchodní schůzky. Záměr pojišťovny je tedy pozitivní, chce nováčkům pomoc v jejich začátcích, ale někteří nováčci tento způsob považují za spíše kontraproduktivní v případě, že se jedná o obchodní schůzky u jejich známých. Většinou mezi nováčkem a klientem panují neformální vztahy a lektor zde naopak reprezentuje formální stránku, což může působit rušivě pro hladký průběh schůzky. Rozhodně bychom nedoporučovali tyto společné schůzky zrušit, naopak se domníváme, že pro budoucí pracovní rozvoj nováčků jsou velmi pozitivní. Jen před jejich uskutečněním bychom navrhovali si s nováčky o nich promluvit a v případech, kde by to nováčkům nebylo příjemné, doporučili bychom zařadit schůzky u klientů, které nováček nezná a kde by formální průběh schůzky nepůsobil rušivě. Dále doporučujeme rozšířit tento doprovod o zkušeného kolegu, který by byl vzhledem k větší časové flexibilitě častěji k dispozici.

Co se týče **e-learningu** nováčci jej považují za prospěšný a vítaný v adaptačním programu. Jako hlavní výhody tohoto vzdělávání uvádějí neomezený čas ke studiu, možnost připojení doma i v práci, zpětnou vazbu prostřednictvím testů. Jako nevýhodu vnímají zejména nejasné formulace některých otázek a jejich opakování.

Výsledky získané z dotazníkového šetření a rozhovorů nám poskytly mnoho důležitých informací, potvrdily celkovou přínosnost adaptačního programu pro nováčky a zároveň odhalily i jeho slabší místa, na kterých je potřeba pracovat. Jako reakci na zjištěné rezervy adaptačního programu předkládáme v další kapitole konkrétní návrhy a doporučení k jeho zlepšení, které by mohly pomoci k zefektivnění vzdělávání pracovníků pojišťovny na začátku jejich kariérní dráhy.

8 Návrhy na zlepšení adaptačního programu pojišťovny XY

Na základě zjištěných údajů získaných ze zúčastněného pozorování, rozhovorů a dotazníkového šetření jsou v bodech níže shrnuty hlavní návrhy na zlepšení adaptačního programu pojišťovny XY.

1. Doporučujeme sjednotit práci vedoucích kanceláří, aby nováčci dostávali stejné informace. Sjednocení by mohlo být realizováno formou proškolení nebo na základě interního dokumentu, se kterým by se všichni vedoucí kanceláří seznámili.
2. Pro zvýšení efektivnosti školení a pozornosti účastníků navrhujeme před každým školením vytisknout PowerPointové prezentace a expedovat je vždy na začátku školení nebo před jeho zahájením.
3. Vzhledem k významu a podpoře motivace a navigace účastníků vzdělávání je důležité, aby lektoři na začátku každého školení sdělovali účastníkům cíle školení zaměřené na výstupní znalosti a dovednosti. Tedy nikoliv záměry lektora, tematické okruhy, ale jejich výstupní znalosti a dovednosti. K tomu doporučujeme využívat takové formulace, které by se opíraly o aktivní slovesa dle Bloomovy taxonomie. S problematikou vytyčování výukových cílů by měli být vzdělavatelé předem seznámeni (zaškolení, poučení).
4. Pokud jde o oblast evaluace jednotlivých školení, domníváme se, že by měli lektoři hodnotící názory účastníků na závěr školících bloků nahlas přečíst. Na případné připomínky by mohl lektor nováčkům ihned odpovědět anebo podat vysvětlení. Reakcí na připomínky by nováčci získali odpověď na otázky, které je trápí, což by vedlo ke snížení jejich případného rozčarování nebo negativního pocitu ze školení.
5. Doporučujeme ujednotit učební osnovy ve školeních Prodejní dovednosti I a Prodejní dovednosti II, aby učivo na sebe lépe navazovalo. Dále navrhujeme zvážit možnost zkrácení školení Práce s klientskými kmeny na 3-4 hodiny z důvodu udržení pozornosti účastníků a časové efektivity.
6. Navrhujeme zakomponovat do adaptačního programu k některým tématům účast zkušenějšího (uznávaného, oceňovaného) pojišťovacího konzultanta, který je ve své práci úspěšný a spokojený. Ten by se mohl zasvěceně podělit s novými kolegy o své

pracovní zkušenosti, zážitky a poradit jim, jak řešit některé neočekávané situace a problémy. Pro nováčky by se mohl stát pozitivním vzorem.

7. Pro zmírnění počáteční nejistoty začínajících pojišťovacích konzultantů doporučujeme, aby nováčci na počátku adaptačního programu doprovázeli zkušenějšího kolegu na jeho schůzkách a pouze přihlíželi, jak se má obchodní schůzka správně vést, realizovat, tudíž metodu tzv. stínování. Nováčci tak mohou srovnat školením získané znalosti a dovednosti s reálným průběhem obchodní schůzky.
8. Navrhujeme inovovat zažitý způsob společných návštěv klientů, kdy je nováček doprovázen lektorem a rozšířit tento doprovod o zkušeného kolegu, který by byl vzhledem k větší časové flexibilitě častěji k dispozici.
9. Dále navrhujeme stávající PowerPointové prezentace vytvořit v programu Prezi, jelikož jednotlivé efekty vytvořené v tomto programu udrží více pozornost účastníků.
10. Jelikož jsou nováčci ve svém zaměstnání vystaveni každodenní psychické zátěži, domníváme se, že by bylo vhodné do adaptačního programu zařadit i školení na zvládání stresu, zvýšení sebevědomí apod.
11. Na základě požadavků nováčků doporučujeme zařadit do adaptačního programu především tato témata: práci se storny, s dlužníky, vytěžování klientů, práci se systémy pojišťovny XY (Kbrowser, iPiS, ToDo).
12. Dále bychom na základě názorů nováčků rozšířili v rámci školení prostor pro prodejní dovednosti, zařadili více modelových situací a tréninků telefonických rozhovorů.
13. Za přínosné rovněž považujeme zařadit a realizovat po ukončení procesu adaptace pravidelná setkání nováčků z důvodu sdílení dojmů ze své nové práce, problémů, se kterými se potýkají atd. Hledání společných řešení, předávání zkušeností a postřehů z praxe by nepochybně vedlo k vzájemnému obohacení a zvýšení sebevědomí v této oblasti.
14. V oblasti vzdělávání prostřednictvím e-learningu navrhujeme zaměřit se restrukturalizaci zpětnovazebních prvků, především testových otázek, aby nedocházelo k jejich opakování.

Závěr

V dnešní době si řada zaměstnavatelů uvědomuje, že jejich zaměstnanci jsou hnací silou, která ovlivňuje úspěšnost celé firmy, podniku nebo organizace, a proto se vyplatí investovat do jejich vzdělávání. Na druhou stranu i samotní zaměstnanci jsou si vědomi toho, že chtějí-li obstát v neustále se měnícím světě práce, vyhovět zvýšeným požadavkům svých nadřízených a flexibilně na ně reagovat, je nezbytné, aby se neustále zdokonalovali a rozvíjeli se. Řada dospělých dnes při zaměstnání studuje vysokou školu, účastní se dalšího vzdělávání, rozvíjí svoje kompetence různými cestami, jelikož si uvědomuje, že kvalifikace, která byla na danou pozici dříve dostačující, nyní už často nestačí. V současné době se vyžaduje stále vyšší vzdělání a ochota se dále učit a vzdělávat.

Vzdělávání je však celoživotní proces. Významnou roli v něm hraje motivace, aktivizace, podpora a vhodné vedení ze strany vzdělavatelů. I když je dnešní doba hektická a příliš uspěchaná, nabízí ve vzdělávání řadu možností a podmínek k tomu, aby měl každý jedinec příležitost uspokojit svoje vzdělávací potřeby na základě svých možností.

Pojišťovna XY, jejíž vzdělávání zaměstnanců bylo zkoumáno v rámci diplomové práce, využívá ve svém adaptačním programu určeném pro nováčky nejen školení ve formě seminářů, tréninků, workshopů, ale i e-learning. Proces vzdělávání se poté stává interaktivnějším, zábavnějším a podněcuje k další aktivitě. O účelnosti adaptačního programu vypovídá i celková spokojenost nováčků, kteří jej rozhodně vítají. Na druhou stranu byly za pomoci zúčastněného pozorování, rozhovorů a dotazníkového šetření zjištěny i nedostatky, které je potřeba eliminovat, aby vzdělávání bylo efektivnější. K tomu by měli přispět i návrhy na zlepšení adaptačního programu, které jsme na základě zjištěných údajů v předložené diplomové práci uvedli.

Diplomová práce bude poskytnuta pojišťovně XY. Věříme, že získané výsledky, předložené návrhy a doporučení na zefektivnění vzdělávacího procesu budou pro pojišťovnu podnětné a dopomohou jí ke zvýšení účinnosti vzdělávání jejich zaměstnanců, protože i v dnešní době lze souhlasit s myšlenkou starou několik tisíciletí:

„Učte se, jako byste se hnali za někým, koho nemůžete dohonit, a jako by to byl někdo, koho nechcete ztratit!“ (*Konfucius*)

Seznam použitých zdrojů

Literatura

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BAREŠOVÁ, Andrea. *E-learning ve vzdělávání dospělých*. Praha: 1. VOX, 2011. 197 s. ISBN 978-80-87480-00-7.

BARTÁK, Jan. *Jak vzdělávat dospělé*. Vyd. 1. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. 197 s. Management studium. ISBN 978-80-87197-12-7.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

BEDNAŘÍKOVÁ, Iveta. *Kapitoly z andragogiky 1*. Vyd. 3. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. 77 s. Texty k distančnímu vzdělávání v rámci kombinovaného studia. ISBN 978-80-244-3248-9.

BEDNAŘÍKOVÁ, Iveta. *Kapitoly z andragogiky 2*. Vyd. 3. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. 80 s. Texty k distančnímu vzdělávání v rámci kombinovaného studia. ISBN 978-80-244-3249-6.

BENEŠ, Milan. *Andragogika*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. 135 s. Pedagogika. ISBN 978-80-247-2580-2.

DEMBKOWSKI, S., F. ELDRIDGE a I. HUNTER. *7 kroků efektivního koučování*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009. xv, 224 s. ISBN 978-80-251-1897-9.

DUCHÁČKOVÁ, Eva. *Principy pojištění a pojišťovnictví*. Vyd. 3. aktualiz. Praha: Ekopress, ©2009. 224 s. ISBN 978-80-86929-51-4.

HEINOVÁ, Hana a kol. *Rozvoj lidských zdrojů sociálních partnerů a motivace pro další vzdělávání: učební manuál*. Vyd. 1. Praha: ČMKOS, 2008. 144 s. ISBN 978-80-903917-8-9.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Vyd. 2. aktualiz. Praha: Portál, 2008. 407 s. ISBN 978-80-7367-485-4.

HRADEC, M., V. KŘIVOHLÁVEK a J. ZÁRYBNICKÁ. *Pojištění a pojišťovnictví*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. 215 s. Učební texty. ISBN 80-86754-48-0.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 233 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 265 s. Pedagogika. ISBN 978-80-247-1369-4.

JURÁŠKOVÁ, Olga a kol. *Velký slovník marketingových komunikací*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012. 271 s. ISBN 978-80-247-4354-7.

KAZÍK, Petr. *Rukověť dobrého lektora: praktické tipy a návody pro začínající i zkušené přednášející*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. 107 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2453-9.

KIRKPATRICK, Donald L. and James D. KIRKPATRICK. *Evaluating training programs: the four levels*. 3rd ed. San Francisco, Calif.: Berrett-Koehler, c2006. 379 p. ISBN 978-1-57675-348-4.

KOHOUTEK, Rudolf. *Metoda dotazníku pro pedagogy*. Brno: Cerm, 1998. 30 s. Item. Společenské vědy. ISBN 80-7204-067-7.

KOPECKÝ, Kamil. *E-learning (nejen) pro pedagogy*. Vyd. 1. Olomouc: Hanex, 2006. 125 s. Vzdělávání a informace. ISBN 80-85783-50-9.

KOUDELKA, Ferdinand. *Analýza vzdělávacích potřeb*. Vyd. 1. Olomouc: VUP, 2002. 36 s. ISBN neuvedeno.

MUŽÍK, Jaroslav. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. Vyd. 1. Plzeň: Fraus, 2005. 202 s. ISBN 80-7238-220-9.

OBST, Otto. *Didaktika sekundárního vzdělávání*. Vyd. 1. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. 195 s. Texty k distančnímu vzdělávání v rámci kombinovaného studia. ISBN 80-244-1360-4.

PALÁN, Zdeněk. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. [Praha]: DAHA, 1997. 159 s. Promos. ISBN 80-902232-1-4.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělání, péče, řízení*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 318 s. ISBN 978-80-247-3235-0.

PROKOPENKO, Joseph a Milan KUBR. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996. 631 s. ISBN 80-7169-250-6.

PRŮCHA, J., E. WALTEROVÁ a J. MAREŠ. *Pedagogický slovník*. Vyd. 6. aktualiz. a rozš. Praha: Portál, 2009. 395 s. ISBN 978-80-7367-647-6.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. Psyché. ISBN 80-247-0405-6.

VODÁK, Jozef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Vyd. 2. aktualiz. a rozš. Praha: Grada, 2011. 237 s. Management. ISBN 978-80-247-3651-8.

VŠETULOVÁ, Monika a kol. *Příručka pro tutora*. Vyd. 1. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. 230 s. ISBN 978-80-244-1641-0.

Příspěvek ve sborníku

SALAVOVÁ, Marta. Vliv rozvoje informační společnosti na další vzdělávání. In: LANGER, Tomáš, ed. *Efektivní vzdělávání pro trh práce: sborník z konference konané dne 25. listopadu 2010 v Praze*. Vyd. 1. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2011, s. 71-82. ISBN 978-80-904531-1-1.

Články v časopise

LANGER, Tomáš. Rozhovor Andragogiky: RNDr. Jiří Plamínek, CSc., lektor, konzultant, mediátor. *Andragogika: čtvrtletník pro vzdělávání dospělých*. 2012, č. 3, s. 4. ISSN 1211-6378.

URBAN, Jan. Tři pravidla účinné motivace. *HRM: Human Resources Management*. 2012, č. 4, s. 32-34. ISSN 1801-4690.

Vnitropodnikové dokumenty pojišťovny XY

Adaptační příručka pojišťovny XY

Vnější metodický pokyn pojišťovny XY, 2012

Internetové zdroje

Developing country [online]. [cit. 2013-03-29]. Dostupné z: http://www.princeton.edu/~achaney/tmve/wiki100k/docs/Developing_country.html.

MILLEROVÁ, Kateřina. *Prezentace pomocí Prezi: Tvorba prezentací přímo na internetu se softwarem Prezi: Příklad dobré praxe; průřezové téma: Informační a komunikační technologie* [online]. [cit. 2013-05-28]. Dostupné z: <http://www.nuov.cz/kurikulum/prezentace-pomoci-prezi-tvorba-prezentaci-primo-na-internetu>.

PALÁN, Zdeněk. *Mezinárodní dokumenty o vzdělávání dospělých* [online]. [cit. 2012-10-14]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/mezinarodni-dokumenty-o-vzdelavani-dospelych>.

Intranet pojišťovny XY – Rozvojový program pro zaměstnance

Seznam schémat

Schéma č. 1: Celoživotní vzdělávání

Schéma č. 2: Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců

Schéma č. 3: Prvky procesu realizace vzdělávání

Schéma č. 4: Organizační struktura pojišťovny XY

Schéma č. 5: Průběh adaptace v pojišťovně XY

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Matice metod rozvoje

Tabulka č. 2: Hodnocení jednotlivých lektorů

Seznam grafů

Graf č. 1: Důvod vybrání zaměstnavatele

Graf č. 2: Vstupní znalosti nováčků z oblasti pojišťovnictví

Graf č. 3: Motivace ke vzdělávání

Graf č. 4: Psychický stav účastníků na začátku adaptačního programu

Graf č. 5: Přínosnost adaptačního programu po stránce získaných znalostí a dovedností

Graf č. 6: Psychický stav účastníků po ukočení adaptačního programu

Graf č. 7: Největší přínosnost školení

Graf č. 8: Vhodné uspořádání a navazování školení na sebe

Graf č. 9: Obtížnost plnění pracovních limitů

Graf č. 10: Důvod obtížnosti plnit pracovní limity

Graf č. 11: Množství praktických nácviků

Graf č. 12: Celková atmosféra a vzájemná komunikace v průběhu vzdělávání

Graf č. 13: Celkové hodnocení lektorské práce

Graf č. 14: Celkové hodnocení adaptačního programu

Graf č. 15: Zhodnocení adaptačního programu s odstupem času

Seznam příloh

Příloha č. 1: Pozorovací arch

Příloha č. 2: Dotazník

Přílohová část

Příloha č. 1

Pozorovací arch

Jméno pozorovatele: Pavla Hennerová

Místo: Pojišťovna XY – adaptační program

Termín:

A) ÚČASTNÍCI	1 = nejlepší, 5 = nejhorší
Komunikace	1 2 3 4 5
Pozornost	1 2 3 4 5
Tvorba poznámek	1 2 3 4 5
Plnění úkolů	1 2 3 4 5
Reprezentativní oblečení	1 2 3 4 5

Další pozorované jevy:

.....
.....
.....

B) LEKTOR

Průběh školení

Představení se	1 2 3 4 5
Sdělení cílů na začátku školení	1 2 3 4 5
Zjišťování očekávání účastníků	1 2 3 4 5
Komunikace	1 2 3 4 5
Průběžné motivování účastníků	1 2 3 4 5
Poskytnuté materiály a pomůcky	1 2 3 4 5
Závěrečné shrnutí školení	1 2 3 4 5

Další pozorované jevy:

.....
.....
.....

Formální stránka projevu

Udržování očního kontaktu	1 2 3 4 5
Přiměřené tempo řeči	1 2 3 4 5
Přiměřená hlasitost	1 2 3 4 5
Přiměřená gestikulace	1 2 3 4 5
Pozitivní naladění	1 2 3 4 5

Další pozorované jevy:

.....
.....
.....

Používané metody:

.....
.....
.....

Používané didaktické prostředky:

.....
.....
.....

Celková atmosféra:

.....
.....
.....

Příloha č. 2

Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

obracím se na Vás s následující prosbou. Jsem studentkou 2. ročníku magisterského studia, oboru Pedagogika – veřejná správa na Pedagogické fakultě UP v Olomouci a ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku, prostřednictvím kterého chci zjistit Vaši spokojenost se vzděláváním, které jste jako noví zaměstnanci absolvovali.

Vyplnění dotazníku je zcela anonymní a veškeré získané informace budou použity výhradně jako podklad pro zpracování praktické části mé diplomové práce.

Pokyny k vyplnění dotazníku

Odpovědi, které vyjadřují Váš názor, nebo nejuvýstižněji Vás charakterizují, označte, prosím, písmenkem **X**. Pokud není v otázce uvedeno jinak, zvolte pouze jednu odpověď. Pokud žádná z uvedených odpovědí nekoresponduje s Vaším názorem, postojem nebo zkušeností, máte možnost (u některých otázek) v kolonce jiné (jiný důvod, názor) formulovat svoji vlastní odpověď.

U některých otázek vyjádřete svůj názor či zkušenost volnou odpovědí (slovně).

Předem Vám velmi děkuji za spolupráci, za Váš čas a důslednost při vyplňování.

Pavla Hennerová

1. Proč jste si vybral/a za svého zaměstnavatele společnost XY?

<input type="checkbox"/>	pro dobrou pověst společnosti
<input type="checkbox"/>	pro perspektivu pracovní nabídky
<input type="checkbox"/>	z finančních důvodů
<input type="checkbox"/>	na doporučení přátel, známých
<input type="checkbox"/>	jiný důvod (prosím, uveďte):

2. Měl/a jste před adaptačním kurzem znalosti z oblasti pojišťovnictví?

<input type="checkbox"/>	ano, již před kurzem jsem měl/a bohaté znalosti a zkušenosti z oblasti pojišťovnictví
<input type="checkbox"/>	mé znalosti byly pouze základní
<input type="checkbox"/>	měl/a jsem znalosti a zkušenosti z jiné oblasti (sektoru) podobného zaměření (např. z bankovníctví, z oblasti obchodních aktivit farmaceutických firem apod.). Uveďte konkrétně z jakého sektoru:
<input type="checkbox"/>	ne, nikdy jsem se v této oblasti nevzdělával/a ani nenepracoval/a

3. Jaká byla a je Vaše motivace ke vzdělávání? Můžete uvést více odpovědí.

	snaha získat certifikát
	snaha získat potřebné znalosti a dovednosti pro pracovní postup nebo pro zkvalitnění práce
	vidina nových přátel, možnost sociálních kontaktů
	odhodlání splnit přání nadřízeného
	jiný názor, jiný důvod (prosím, uveďte):

4. Jak jste se cítil/a na začátku adaptačního programu po psychické stránce?

	těšil/a jsem se na novou práci a věřil/a jsem, že ji bez problému zvládnu
	těšil/a jsem se na novou práci, ale zároveň jsem měl/a obavy, jestli v ní budu úspěšný/úspěšná
	považoval/a jsem novou práci pouze za přechodné zaměstnání
	jiné pocity (prosím, uveďte):

5. Jak hodnotíte získané znalosti a dovednosti z adaptačního programu?

	pozitivně, načerpal/a jsem plno nových a užitečných vědomostí a dovedností, které určitě uplatním v praxi
	něco málo jsem se naučil/a
	kurz mi připadal zbytečný
	jiný názor (prosím, uveďte):

6. Jak jste se cítil/a po ukončení adaptačního programu?

	kurz ve mně vzbudil nadšení a chuť do nové práce, pocit, že to zvládnu
	i po ukončení kurzu ve mně stále přetrvávaly obavy, zda práci zvládnu
	cítil/a jsem se stejně jako na začátku kurzu
	jiné pocity (prosím, uveďte):

7. Která školení měla pro Vás největší přínos? Můžete uvést maximálně 3 odpovědi.

	Prodejní dovednosti I
	Prodejní dovednosti II
	Prodejní dovednosti III
	Životní pojištění
	Pojištění motorových vozidel
	Prodejní dovednosti pojištění motorových vozidel
	Dětské pojištění
	Majetkové pojištění
	Prodejní dovednosti obecně
	Práce s klientskými kmeny
	Pojištění podnikatelů

8. Byla podle Vás témata školení vhodně uspořádána, navazovala na sebe?

	ano
	ne
	nedokážu posoudit

9. Která témata kromě uvedených (v otázce č. 7) byste do adaptačního programu zařadil/a navíc, dle vlastních potřeb?

--

10. Bylo pro Vás obtížné plnit dané pracovní limity (vykonání odborné zkoušky, uzavírání minimálního počtu smluv za měsíc apod.) v průběhu adaptačního programu?

	ano
	částečně
	ne

V případě zodpovězení „ANO“ a „ČÁSTEČNĚ“, prosím, uveďte hlavní důvod.

	časová tíseň
	nedostatek znalostí a zkušeností z oboru
	strach ze sankcí
	jiný důvod (prosím, uveďte):

11. Bylo podle Vás množství praktických nácviků dostačující?

	plně dostačující
	rád/a bych si některé scénky zopakoval/a, například (prosím, doplňte):
	množství nácviků bylo nedostačující

12. Jak byste hodnotil/a celkovou atmosféru a vzájemnou komunikaci v průběhu vzdělávání?

	rozhodně pozitivně
	spíše pozitivně
	s výhradami
	spíše negativně
	rozhodně negativně

13. Co byste zlepšil/a?

--

14. Hodnocení lektorů (1 = nejlepší, 5 = nejhorší)

Lektor č. 1	1	2	3	4	5
a) Odborná znalost tématu					
b) Srozumitelnost výkladu					
c) Průběžné motivování					
d) Důkladné opakování					
e) Celkový dojem					
f) Neškolil mě					
<u>Osobní postřehy z hodnocení lektora:</u>					

Lektor č. 2	1	2	3	4	5
a) Odborná znalost tématu					
b) Srozumitelnost výkladu					
c) Průběžné motivování					
d) Důkladné opakování					
e) Celkový dojem					
f) Neškolil mě					
<u>Osobní postřehy z hodnocení lektora:</u>					

Lektor č. 3	1	2	3	4	5
a) Odborná znalost tématu					
b) Srozumitelnost výkladu					
c) Průběžné motivování					
d) Důkladné opakování					
e) Celkový dojem					
f) Neškolil mě					
<u>Osobní postřehy z hodnocení lektora:</u>					

Lektor č. 4	1	2	3	4	5
a) Odborná znalost tématu					
b) Srozumitelnost výkladu					
c) Průběžné motivování					
d) Důkladné opakování					
e) Celkový dojem					
f) Neškolila mě					
<u>Osobní postřehy z hodnocení lektora:</u>					

Lektor č. 5	1	2	3	4	5
a) Odborná znalost tématu					
b) Srozumitelnost výkladu					
c) Průběžné motivování					
d) Důkladné opakování					
e) Celkový dojem					
f) Neškolil mě					
<u>Osobní postřehy z hodnocení lektora:</u>					

Lektor č. 6	1	2	3	4	5
a) Odborná znalost tématu					
b) Srozumitelnost výkladu					
c) Průběžné motivování					
d) Důkladné opakování					
e) Celkový dojem					
f) Neškolil mě					
<u>Osobní postřehy z hodnocení lektora:</u>					

Lektor č. 7	1	2	3	4	5
a) Odborná znalost tématu					
b) Srozumitelnost výkladu					
c) Průběžné motivování					
d) Důkladné opakování					
e) Celkový dojem					
f) Neškolil mě					
<u>Osobní postřehy z hodnocení lektora:</u>					

Lektor č. 8	1	2	3	4	5
a) Odborná znalost tématu					
b) Srozumitelnost výkladu					
c) Průběžné motivování					
d) Důkladné opakování					
e) Celkový dojem					
f) Neškolil mě					
<u>Osobní postřehy z hodnocení lektora:</u>					

Lektor č. 9	1	2	3	4	5
a) Odborná znalost tématu					
b) Srozumitelnost výkladu					
c) Průběžné motivování					
d) Důkladné opakování					
e) Celkový dojem					
f) Neškolil mě					
<u>Osobní postřehy z hodnocení lektora:</u>					

15. Jak byste celkově ohodnotil/a adaptační program tzv. inkubátor? (1 = nejlepší, 5 = nejhorší)

1	2	3	4	5

16. Jak s odstupem času vzpomínáte na adaptační program?

	používám nabyté znalosti a dovednosti v každodenní praxi
	částečně používám nabyté znalosti a dovednosti
	kurz vnímám jako ztrátu času
	jiný názor (prosím, uveďte):

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku a přeji Vám hodně úspěchů v pracovním i osobním životě.