Szent István Egyetem Alkalmazott Bölcsészeti kar
Andragógia és Társadalomelméleti tanszék

A belépő tréning hatékonyságát befolyásoló tényezők vizsgálata egy biztosító társaság területi fiókjánál

Konzulens: Dr. Wirth István

Szerző neve: Nagy Anett
Szak: Andragógia

Jászberény, 2011

Szent István Egyetem Alkalmazott és Bölcsészeti Kar

A belépő tréning hatékonyságát befolyásoló tényezők vizsgálata egy Biztosító Társaság területi fiókjánál

Andragógia és Társadalom elméleti tanszék

Készítette: Nagy Anett

Konzulens: Dr. Wirth István

Jászberény, 2011

Tartalomjegyzék:

(G.,Dryden – Dr. J., Vos 2004:22)

„A tanulás akkor a leghatékonyabb, ha élvezzük.”

(Peter Kline)

1. Bevezetés:

A szakdolgozatomban egy biztosító társaság új belépő tréning hatékonyságát befolyásoló tényezőket vizsgáltam.

Azért választottam ezt a témát, mert a gyakorlataim során végig kísérhettem a biztosító társaság tréning rendszerét és megtapasztalhattam, hogy miért van szükség az új belépők és az ott dolgozók folyamatos tréningeztetésére.

Feltevésem szerint a sikeres alkalmazkodáshoz a felnőttképzési tevékenység intenzív és szakszerű művelése adott alapot. Így ezt a tevékenységet szeretném bemutatni.

Egyetértek (Jávori, I. és Rozgonyi T. 2007:245), hogy az oktatás, továbbképzés személyzetfejlesztés tervezése, szervezése hatékonyságának elemzése az emberi erőforrás – gazdálkodás egyik legfontosabb funkciója. Egyrészt azért, mert a szervezetek versenyképességének megtartása és fokozása igen nagymértékben az alkalmazottak képzettségétől felkészültségétől függ, másrészt, mert az erre fordított jelentős kiadásoknak valamilyen módon és mértékben meg kell térülniük. Az oktatás illetve a személyiségtervek összeállítása során az érdekelt munkahelyi vezetőkkel konzultálva a szervezeti oldalról felmerülő szükségleteket tekintik kiinduló pontnak, de az egyes munkavállalók törekvéseit, aspirációit is figyelembe veszik és igyekeznek a képzésben – továbbképzésben rejlő lehetőségeket is kihasználni az alkalmazottak motiválására. Mindez jól példázza a humántőkébe való beruházás összetett motívumait, illetve az erőforrás – gazdálkodás integratív szerepét.

A kutató munkámban az interjú készítés módszerét, logikai - nyelvi - érzelmi intelligencia tesztet és egy általam összeállított kérdőívet alkalmaztam. Emellett felhasználtam a kutató munkámban a biztosító társaságnál használt új belépők kompetencia vizsgálatát. A statisztikai kiértékelésénél a Sperman féle - tau úgynevezett rangkorrelációs koefficienst alkalmaztam, - amely egyszerű módszer két változó közötti összefüggés szignifikancia vizsgálatára és az összefüggés szorosságának mérésére (Sváb 1981)

2. Irodalmi áttekintés:

2.1. Tréning

(Löbl 1999) szerint a mai társadalom továbbképző társadalommá vált. A szakmai életben és a társadalomban fontossá vált a továbbképzés.
(Metzing 2003) egyetértett (Löbl 1999)-lel. A munkaerőpiac a munkavállalóktól egyre magasabb képzetségi szintet várnak el, mivel a technológia egyre jobban fejlődik és bonyolultabbá válik, emelet egyre több ember munkanélküli. Ezáltal nem csak a munkavállalónak fontos, hogy jól képzett legyen a dolgozója, de a munkavállalónak is, hogy megmaradjon az állása.
(Heller 2002) a munkával kapcsolatos tanulást tréningnek nevezi. A legtöbb vállalat szakmai vagy készségfejlesztő tréninget biztosít a munkavállalók számára. A továbbképzés nagyon fontos az alkalmazottak versenyképesen és biztonságosan végezzék el munkájukat. A tréning minden szervezeti szinten megvalósítható. A tréningek a készségek fejlesztésére, munkahelyi képességekre, speciális problémák megoldására, a szervezeten belüli változásokra, személyes tulajdonságok és külső megjelenésre szolgálnak. A tréning dinamikus és motivációval telített folyamat.
(Dobos Ágota 2009) meghatározása szerint a tréningen a gyakorlati kompetenciafejlesztés kerül előtérbe a csoportdinamika felhasználásával.
(Rudas 1990: 16) a kiscsoport olyan emberek együttese, amelyben a részt vevő egyének egymást közvetlenül érzékelik, s egymással folyamatosan vagy rendszeresen interakcióba lépnek.

2.1.1. Trénig kialakulása:

(Rudas 1990) szerint a tréning megjelenését az ókorra tehetjük. Arisztotelész iskolájának és Szókratész szónoklatainak köszönhetően az emberek személyisége fejlődött. Ha pedig a tréningeken lévő játékos – mozgásos tanulásra gondolunk, akkor az őskorra tehető vissza a tréningek kialakulás, mivel az ősemberek a rituális táncokkal, mágiával tanultak mindent, ami az életükben és az életben maradáshoz szükségük volt. Ezeken a rituálékon és mágiákon egymást tanították mozdulataikkal. A t- csoportok valódi elődjeit mégis az újkorra tehetjük, a 20.-dik századra. Kurt Lewin Egyesült Államokban lévő munkássága

révén megalapozta napjainkban folyó téringeket, vezetőképzéseket és szervezetfejlesztő t-csoportokat.
(Klein 2002) 1946-ra teszi a tanulócsoportok eszméjének keletkezését, amikor előadást tartottak a Connecticutban a csoportközi kapcsolatokról. A 60-as években megjelent a verbális kommunikáció mellett nem verbális kommunikációkülönböző fajtái.
(Rudas 1990) és (Klein 2002) egyetértek abban, hogy Kurt Lewin nevéhez fűződik a mai tréningek alapjai.

2.1.2 A tréning módszer kialakulásának tudománytörténeti gyökerei.

A tréning csoportokat egészséges embereknek fejlesztették ki. A mai módszerek közül sokat a pszichoterápiából, a pszicho drámából illetve az encounter területérül vették át. (Klein 2002) a tréning módszer kialakulásának és elterjedésének négy szakaszát különíti el amely (Rudas1990) nevéhez kötődik.
1, A 19. század végétől a II. világháborúig lévő tudománytörténeti előzmények, amelyek a módszer alapjait segíti elő a kialakulásnál. A csoportoknak a történelem alakulása során egyre nagyobb lett a szerepe, mivel az iparosodás, céhek, kereskedők és a szakmai csoportosulások megjelenése miatt fontossá vált a csoportok közötti együttműködés. A tréningmódszer kialakulásának számos tudományág segítette elő. Ilyen a szociológia, csoportpszichoterápia, a szociálpszichológia és a human relations irányzat.
2, Az 1940-1950-es évekre tekintik a tréning módszer megszületését – Lewin munkássága. Lewin-nek köszönhető az elméleti és gyakorlati megállapítás. Ez nagyon sok tudósra hatással volt. Leginkább a pedagógiai, a pszichológiai, a szervezés és vezetés területén. Munkájának köszönhetően a kiscsoportot egészként kezelik, amely nem a tagok hasonlóságában vagy különbségében, hanem az interdependenciájában van.
3, Az 1960-as-1970-es évek eleje a csoportok elterjedése az USA-ban és az európai országokban. A tréningek elterjedése személyes és munkahelyi szférában egyaránt erre az időszakra tehető. A 60-as évek elején kevésnek találták a készségfejlesztési célokat és próbálták hangsúlyozni a személyiség fejlesztés szükségletét. A tréning módszerben megjelent a nonverbális technikák, mozgásterápia és a szerep játék.
4, A 1970-es évek vége, 80-as évek a szervezetfejlesztés kerül előtérbe. A tréning visszaszorulása az USA-ban, de elterjedése Európa szerte. A 80-as években Nyugat és Kelet- Európában robbanásszerűen növekszik a résztvevők száma. A csoportokat már nem csak a pszichológusok, pszichiáterek vezették, hanem pedagógusok, mérnökök és

közgazdászok is. A nyomtatott és elektronikus médiában is megjelent a tréning. A 80-as években a szervezetfejlesztési programok döntő szerepet kaptak a tréningeken.

2.1.3. A tréning Magyarország története:

(Klein 2002) Hazánkban a 80-as évek elejétől jelent meg a tréning módszer. Az első tréning módszer magyarországi úttörője Varga Károly. Varga Károly teljesítménymotivációs tréningeket tartott. 1983-tól külföldi szakértők is megjelentek Magyarországon. Ezek a trénerek tolmácsok segítségével tartották a tréningeket, de sajnos ez több kárt okozott. 1986-ban Lővey Imre kezdeményezésére megalakult a Szervezetfejlesztők Magyarországi Társasága, amely a szakmai továbbképzést, a tapasztalatok megosztásának szervezését és a szakemberek összefogását irányította. A tréning módszerek elterjedését nagyban befolyásolta a különböző egyetemeken elméletet tanítók munkássága.

2.1.4. A jelenlegi helyzet:

(Klein2002) a korábbi időkhöz képest két változást észlelt. A szervezetfejlesztés keményebb technikai formában vannak a középpontban. A tréningek ideje rövidült. Kezdetekben még egy hetes volt a trénig, ma már csak 3 maximum 5 napra lehet kimozdítani a munkaerőt a munkahelyéről. A hazai tréningek sokszínűsége abból fakad, hogy a trénerek jó képzést kapnak.

Jelenleg Magyarországon a trénereket két csoportba sorolják. Az egyik a tréner mesterek, akiknek az elméleti tudásuk nem túl megalapozott és a csoportfolyamatokat kezelni nem képesek. Céljuk az üzlet megszerzése. A másik a tréner tanácsadók, aki sok ismerettel és tapasztalattal rendelkezik. Módszertanilag jól felkészült. Önmagát folyamatosan képző és szakmai kapcsolatait ápolja, tapasztalatokat cserél.

A tréningekkel kapcsolatban az egyik kritika, hogy a tréningen résztvevőkre hirtelen negatív megítélések érhetik ez által neurotikus reakciókat, depressziós sérüléseket és károsodásokat okozhat. Ennek elkerülésére két féle módszert használnak. A veszélyeztetettek kiszűrése és a csoport előkészítő tréning teszi lehetővé elkerülését.

(Löbl 1999) szerint a továbbképzéseken egyre nagyobb a személyiségre való orientáltság. A továbbképzéseken egyre nagyobb a személyiség fejlesztése, önmagunk megismerése és

az identitás elsajátítása. A továbbképzések személyi kompetenciákat közvetítenek. A személyiségorientáltság megfelel a továbbképzések általános didaktikai elvének.

2.1.5. Tréningek általános jellemzői:

(Klein 2002) Napjainkban Magyarországon a tréning módszert nagyon elterjedtnek tekinti. Hazánkban az angol mintát alkalmazzák. Célja a személyiség fejlesztése és a team-építés. A tréningeken a saját élményű tanulással az önismeretet, emberismeretet, a szociális és a vezetői készséget, az együttműködési, kommunikációs problémamegoldó képességet fejleszti. A tréningeken elfelejtik a munkahelyi és magánéleti problémákat csak a tréningen lévő feladatokkal foglalkoznak. A t-csoportban a tanulás csoportbeli feladat és élmény útján történik. A tréningen résztvevők kipróbálják magukat különböző helyzetekben és szituációkban. (Rudas 1990) meghatározta, hogy csoportban sokkal hatékonyabb és eredményesebb a tanulás. Sokkal könnyebben hozható létre az érzelmi életre épülő és gondolatilag átlátható tanulás.

A tanulási folyamat fázisai:

1, Személyközti kapcsolatok zavari

2, A csoportban viselkedésről visszajelzéseket kap és önmaga megfigyelhet

3, Felméri viselkedésének jellegét és másokra tett hatását

4, Felismeri felelősségét saját kapcsolataiért

5, A felismerés mélysége és jelentősége attól függ, hogy a tanulási folyamat milyen mértékben társul

6, A fölismerés folyamán a csoporttag fokozatosan változik vagy új viselkedés elméletet épít ki

7, A változás valószínűségét meghatározza a csoporttag motivációja, a csoportban elfoglalt helye és a csoporttag személyiségének és személyközi stílusának rugalmassági és merevségi foka

8, A változás és veszélytelenség újabb változást igényel, majd további változást gerjeszt

9, A csoporttag a tanult új viselkedéseket magával viszi a külső világba és új módon nyilvánul meg

(Klein 2002) nem csak az egy napos tréninget tartja jónak, hanem 3-5 napos tréninget is. Ezek nagyon intenzívek, akár az esti órákig is kinyúlhatnak. A tréningen résztvevők közösen megtervezett szabályok szerint dolgoznak, a szabályokat a trénerrel dolgozzák ki. A tréning célja a résztvevők képességeik, készségek fejlesztése. A tagok folyamatosan

kapcsolatban állnak egymással a tréning ideje alatt. A folyamatos aktivitás és cselekvés lehetővé teszi az élményszerzést.

A tréningcsoport legismertebb és leghatékonyabb módszere a játékos formában szimbolizált valódi élethelyzetek, amely lehetővé teszi, hogy a tagok kipróbálhassák magukat különböző helyzetekben. A játékos jelleg lehetővé teszi, hogy a spontán jelleg és a mindennapokban használt magatartásformát kövessék. A leszűrt tapasztaltok, révén a résztvevők a valós helyzetekben el tudják kerülni a buktatókat. A csoportülések lényege a tapasztalati tanulás a Lewin fellazítás – változtatás – befagyasztott modelljére épül.

(Rudas 1990) fontosnak véli a tréningeken nagy arányban használt csoportos feladatokat és probléma megoldásokat.

Önirányultságú szerepek a tréningen (A csoporttagok személyes felszültségének oldása alkalmazzák, amely lehetővé tesz a csoport belli identitást, a csoportcélokat, az egyéni személy befolyásolását és személy elfogadását.

Ezek:

Függőség – Alávetés a vezetőnek vagy csoporttagnak és az erre utaló viselkedés (verbális)

Ellenszegülés – Függetlenedés a vezetőtől és a csoporttársaktól és az erre utaló viselkedés (kritika, szembeszállás)

Rivalizálás – Versenyzés a vezetővel vagy a csoporttagokkal konkrét témában (gyakori szereplés, ötletek, javaslatok, saját tudásának hangsúlyozása)

Kitérés – Az óra olyan irányba terelése, amely nem foglalkoztatja a csoportot (túlbeszélés, távoli események hangsúlyozása)

Párképzés – Szövetséges keresésére irányuló társalgás (külön megbeszélése, összesúgások, figyelemelterelés)

Kilépés – Háttérbe húzódás, passzivitás (minimális részvétel a tréningen saját gondolatokra és fantáziára összpontosít)

Feladatra irányuló szerepek (Feladatra és problémamegoldásra szervezett csoportokban beszélhetünk, amelyek a feladat, probléma megoldását segítik)

Ezek:

Kezdeményezés – Elindítás a holtponton való átsegítés (célmeghatározás, feladat azonosítás, munkamód kialakítása)

Információkérés – Tények, adatok, információk gyűjtése és kiváltása a csoporttagokból

Információadás – Tények, adatok információ közlése a tréningen résztvevőkkel (vélemény, javaslat, ötletadás)

Kritikai tisztázás – A helyzet és az elképzelés világossá tétele és annak ellenőrzése (homályok eloszlása, mondások feltárása)
Összegzés – A javaslatok a megoldásmódok, ötletek összehangolása és döntés előkészítés (összevonások, lényegkiemelés, összpontosítás, döntési javaslat)
Csoportfenntartó szerepek (A csoport működésének zavartalanságára és az adott feladat megoldásához szükséges)
Összhangteremtés – Az eltérő vagy ellentétes nézetek összehangolása.
Bátorítás – Erősítő viselkedés (odafordulás, megerősítés, elfogadás jelzése)
Kompromisszumkeresés – Engedékeny viselkedés érdekében ne hagyja el a terepet (engedmények tétele, saját tévedés elismerése)
Kognitív serkentés – Elakadások és konfliktus esetén a megelőző folyamat elemzése, az akadályok természetének megfogalmazása és okkeresés a továbblendítéshez.
Feszültségoldás – Közvetítés, hangulatjavítás, konfliktusenyhítés.

2.1.6 A tréning tagok jellemzés

(Rudas 1990) szerint a csoportnormák szabályozzák a csoport tagjainak viselkedését. A normákban kifejező elvárások csoporttagra irányulnak, ekkor beszélünk szerepről. A csoport tagjai a tréning során fejlődnek.
Sara K. Winter szerint 4 fázis különböztethető meg a csoport életében:
1, Találkozás – A tréningen résztvevők félnek, bizonytalanok. A beilleszkedéssel foglalkoznak.
2, Differenciálódás, konfliktusok, normaképzés – A tagok között harc alakul ki a vezető szerepért.
3, Produkció – A résztvevők a feladatokra összpontosít.
4, Elkülönülés – A csoport azzal foglalkozik, hogy megértsék mi történt.
Tuckman szerint 2 fő csoportba lehet sorolni a tréningen résztvevők fejlődését.
1, Csoport struktúra
2, Feladatirányú cselekvés
1. Szakasz:
1. Próba és függőség: A csoporttagok a vezető segítségével megtudják, hogy milyen viselkedés megfelelő a csoportban.
2. Tájékozódás és próba: A csoport tagjai megpróbálják feltárni a feladat természetét és határait. Próbálják azt is megbeszélni, ami a témához csak részben tartozik. Emelet

fontosnak tartja a problémák, viselkedés problémák és az intézménnyel kapcsolatos felháborodások megbeszélését.

2. Szakasz:

1. Csoporton belüli konfliktus: A csoporttagok ellenszenvesen viselkednek a társaikkal vagy a vezetőikkel, így nyilvánítják ki egyéniségüket.

2. Érzelmi reagálás a feladatközlésre: A tréning csoport indokoltságát és hasznát kétségbe vonják.

3. Szakasz:

1. A csoportkohézió kialakulása: A résztvevők elfogadják egymást, ezáltal kialakul közöttük az összhang.

2. Önmaguk és társaik megbeszélése: A résztvevők megbeszélik egymás és saját személyiségjegyeit. Nyitottak egymás iránt.

4. Szakasz:

1. Funkcionális szerepösszefüggés: Támogatják egymást és segítik a feladat megoldásánál.

2. A belátás megjelenése: A csoporttagjai belátják hibáikat és változtatnak a viselkedésükön.

Wilfed R. Bion a brit hadsereg katonai pszichiátriai kórházban volt a képzési részleg vezetője, aki alapfeltevés – elméletét dolgozta ki. Ez az elmélet a csoportban lezajló folyamatról add tájékoztatást. Bion szerint a csoportfolyamatban két szintet különböztethetünk meg. Az első szint a célirányosan működő csoport a második szint az alapfeltevő csoportja.

Emelet Bion három féle érzelmi csoportot különböztet meg, amely a csoportfázis három fázisa.

1, Alapfeltevés – függőség: A csoport résztvevői a vezetőt képzelik el fenntartóként és működtetőként, ezáltal a vezető képes megoldani a nehézségeket és a problémákat. Előfordulhat, hogy a vezető a nagy elismerés miatt akadályozza a tanulást és a produktív munkát. A részvevők elfojtják az önálló gondolatukat.

2, Alapfeltevés – harc-menekülés: A csoport fő célja, hogy önmagát megőrizze és fenntartsa. A vezetőtől a tagok felismerést, bátorítást várnak.

3, Alapfeltevés – párképzés: A cél a csoport megszabadítása a félelmektől, szorongástól. A jövőbeli reményeket fejezi ki.

A munkacsoport célja a feladatmegoldás, együttműködés a tanulás érdekében, a realitás kezelése.

W. G. Bennis és H. A. Shepad csoportfejlődési modellje:

1, Fázis – <u>függőség/alárendelődés</u>

Érzelmi módozat: függőség – harc

Témák: külső személyközi problémák megvitatása

Domináns szerepek: agresszív tagok gazdag szervezeti vagy társadalmi tapasztalatokkal

Csoportstruktúra: több alapcsoportra szerveződnek, a résztvevők tapasztalataira építve

Csoportaktivitás: önirányú viselkedés

Csoportmozgás serkentői: a vezetők lemondása a strukturáló helyzetek hagyományos szerepeiről.

Főbb védekezések: projekció

1, Fázis – <u>ellenfüggőség</u>

Érzelmi módozat: céltalan harc a tagok között

Témák: A csoportszervezet megvitatása

Domináns szerepek: ellenfüggő és függő tagok, függetlenek és függők visszahúzódnak

Csoportstruktúra: vezetőkből és tagokból, ellenfüggőkből és függőkből áll.

Csoportaktivitás: Szavazás, elnökválasztás

Csoportmozgás serkentői: Felszabadulás a vezetőtől.

Főbb védekezés: -

1, Fázis – <u>megoldás</u>

Érzelmi módozat: párképzés

Témák: tréneri szerep megbeszélése meghatározása

Domináns szerepek: függetlenek

Csoportstruktúra: belső hatalmi rendszert fejleszt ki

Csoportaktivitás: a résztvevők átveszik a vezetői szerepét

Csoportmozgás serkentői: Az alcsoport lázadása miatt a távozását indítványozzák

Főbb védekezés: A csoport átlépése a második fázisba.

2, Fázis – <u>elragadtatás</u>

Érzelmi módozat: Párképzés – menekülés

Témák: Általában a tréning

Domináns szerepe: a részvétel általános megosztása

Csoportstruktúra: szolidaritás, egyesülés

Csoportaktivitás: nevetés, tréfálkozás, a tréningen kívüli tevékenység tervezése

Csoportmozgás serkentői: tréner elutasítása

Főbb védekezés: tagadás, elidegenedés

2, Fázis – kijózanodás

Érzelmi módozat: Különböző családtagok bizonytalansága

Témák: mi a csoport, miről kell lemondani, mit kell csinálni mi a csoport célja?

Domináns szerepek: személytelen és túl személyes egyének

Csoportstruktúra: Két alcsoportot alkotnak, hasonló attitűdű személyek csoportosulnak és versengenek egymással

Csoportaktivitás: késések és hiányzások magas száma, interakció akadályozása, gyakori megjegyzések, a csoport értékének tagadása, valaki segítséget kér – elutasítás

Csoportmozgás serkentői: hasadást hoz létre a csoportba önbecsüléssel érzett fenyegetés, alapcsoportok alakulása a szorongás ellen

Főbb védekezés: -

2, Fázis – megegyezés/megerősítés

Érzelmi módozat: párképzés, megértés, elfogadás

Témák: tréning/tanfolyam osztályozási, értékelési rendszer tagok értékelése

Domináns szerepek: függetlenek

Csoportstruktúrák: személyes kötődések csökkenése, konszenzus könnyebbé válik

Csoportaktivitás: interperszonális kapcsolatok én – rendszerének kommunikálása a többieknek

Csoportmozgás serkentői: külső realitás, tanfolyam befejezése

Főbb védekezés: -

2.1.7. Trénerek jellemzői

(Klein 2002) véleménye szerint a tréningeken nem hagyományos után folyik az oktatás. A tréner – aki a tanár aktív és a résztvevők passzív befogadó szerepe jellemzi. A foglalkozásokon a résztvevőké a főszerep a tréner nem oktató. A feladata az érdeklődés, a bizalom a nyíltság és a megfelelő hangulat megteremtése. Szerepe a folyamatok irányítása és a közös elemek vezetése.

(Rudas 1990) álláspontja, hogy a vezető kudarcként él meg, ha valaki kiválik, elmarad vagy hamarabb hazamegy a tréningről.

Emellett (Heller 2002) szerint a tréner a tanítványokkal együtt halad a fejlődésben. Ha a tréner megakad, akkor a tanítványok elveszíthetik az önbizalmukat és megakadhatnak a fejlődésben.

2.1.8. Tréning hatásai

(Klein 2002) szerint a tréning módszer nagyon gazdaságos. A 3-5 napos tréningeken a résztvevőknél nagy fejlődés tapasztalható. Az érzelmi és éttermi hatások jelentős viselkedési változásokhoz vezetnek. Javul a tagok önismerete, autonómiája, hatékonysága. A csoporttagok nyitottabbá válnak és toleránsabbak lesznek egymással és jobban megértik egymást. Ezáltal bizalmasabb lesz a légkör.

2.1.9. A képzés hatásvizsgálata

(Klein 2002) vizsgálata szerint a trénerek és vezetőképző intézetek legnehezebb feladata, hogy bebizonyítsák, hogy munkájuknak van értelme, eredményes és a résztvevők valóban a megfelelő képen fejlődnek. A hatás vizsgálat nem a tanulást, a munkahelyi viselkedés-változást mérik, hanem a résztvevőket a trénig után keresik meg, ez az adatszerzés legkönnyebb és a legolcsóbb módja. Az ilyen értékelésnek kicsi a megbízhatósága és értékelhetősége, mivel a tanulóknál előfordul, hogy a tréninget eredményesnek találják, mert a tanulásba fektetett energiájuk ne legyen hiába való. Az ellenkező hatású torzítás is előfordul. A tanfolyam vezetők alacsonyabb értékelik magukat a tanfolyam után, akkor is, ha pozitív visszajelzés érkezik a tanfolyamról. Az egyik lehetséges megoldás a képzés hatását vizsgáló kérdéseket minél pontosabban fogalmazzák meg és a kérdések a munkahelyi viselkedés megváltozására irányul.

2.1.10. A trénerek képzése

(Klein 2002) a trénerek képzésénél a háromfázisú képzési rendszert tartja a leghatékonyabbnak, amelyet jelenleg csak Barlai Róbert tanítja. A háromfázisú képzési rendszer saját élmény, elméleti-módszertani képzés és szupervízió. A tréneré válhat még valaki úgy, hogy egy működő céghez eljutva egy saját élmény alapján jó viszony kialakításával megtanítja a szakmát. Különböző cégeknél kapott képzéseknél az emberek az ismereteket átadják játékos formában, de a csoportfolyamatok kezelését nem tanulják meg. A trénerek képzését egy akkreditált programhoz kötnék.
(Rudas1990) véleménye szerint a vezető képzésben, szervezetfejlesztésben és képességfejlesztésben a csoportvezetők használnak rövid vagy hosszabb előadásokat és segédanyagokat.

Yalom elmélet szerint a vezetőnek három fő funkciója van a csoport megfelelő működéséhez.

1, A csoport megalakítása és fenntartása.

2, Csoportkultúra kialakítása

3, A csoportfolyamat megvilágítása

A trénernek át kell gondolnia a céljait, módszereit. Össze kell hasonlítani saját szemléletét, nézeteit, képességeit és személyiségét a résztvevőkkel.

A vezető stílusának van egy *általános* része, amely magába foglalja a vezető személyiségjegyeit, beállítódását és viselkedés módjait. Emellett van egy *különös*, amely magába foglalja a csoporttörténéseket és a csoport irányítását.

Martin Grotjahn fontosnak tart különböző sajátosságokat a vezetőknél.

1, Spontaneitás (válasz kész, közvetlen és természetes)

2, Bizalom (önbizalom, kellemetlenség viselése és bízik a csoport tagjaiba)

3, Közlésmód (jó konfliktuskezelés, jól kell előadnia magát)

4, Szilárd azonosság (önmagát kell mindig adni)

5, Humorérzék

6, Kiváltott érzések, indulatok kezelése

7, Esendőség (vezető hibáit a csoport észreveszi és javítja)

8, Háttérbe húzódás (csoport megfigyelése, a résztvevők kibontakozása)

Carl Rogersé részben egyetért részben pedig nem Martin Grotjahn -nal.

1, Légkörteremtés (kockázat vállalás, figyelem teremtés, szorongás csökkentése)

2, A csoport elfogadása (figyelembe veszi a csoport képességeit és igényeit)

3, A részt vevők elfogadása

4, Empátiás viselkedés (megpróbálja megérteni a résztvevők érzéseit)

5, Az érzések közlése (vezető megosztja érzéseit)

6, Konfrontáció és visszajelzés (szembesíti az embereket saját érzéseikről)

7, Személyes problémák kifejezése (vezető ossza meg a csoporttal a problémáit)

8, Előretervezettség nélkül (spontaneitás alkalmazása)

9, Értelmezés nélkül (becsüli az átélést)

Fontos a vezető szakmai és papírral igazolt előképzettség. A tréningen résztvevők és a vezető„szerződést” kötnek, amelyet a mindenkinek be kell tartania. A vezető, ha hibát követ el, akkor nem hibáztathatja a csoportot csak önmagát. A vezető képzésnél fontos az

elméleti képzés, saját élményszerű tanulás, csoport vezetői gyakorlat. A vezetőnél fontos, hogy tovább fejlessze, képezze magát a tanítás érdekében.
(Csákvári 1998) a vezetőképzőt szintereire bontja:
1, Vállalaton belüli képzés –vezetőképző kurzus, készségfejlesztő tréning, hatékonyságjavító tréning, nyelvtanfolyamok, számítástechnikai képzés
2, Felsővezető képző programok
3, Külföldi tréningek, tanulmányutak
Vállalati vezető képzés elemei: korszerű management, üzleti ismeretek, vállalati ismeretek, vezetői készségfejlesztés, tanulmányút

2.1.11. A tréningen résztvevők összeállítása:

(Rudas 1990) állítása szerint a csoport összeállításánál nincsen meghatározott szabály, minden iskola a saját módszerei alapján állítják össze. A tréningen a vezetőnek általában nincs beleszólása a csoport összeállításában, mivel már ő készen kapja a tanfolyam résztvevőinek listáját. A csoportok összeállításánál figyelembe lehet venni a résztvevők korát, foglalkozását, demográfiai adatokat vagy akár a szabadidős tevékenység alapján. Ritkában veszik figyelembe a vallási, etnikai, faji, nemzetiségi hova tartozást. A tréningen való résztvevőknél mindig próbálják elkerülni az alá és fölérendelt helyzetet. Fontos, hogy a tréningen csak két szint legyen jelen, hogy a résztvevők ne érezzék kellemetlenül magukat. A másik fontos kérdés, hogy hány főből álljon a csoport. Ha a tréningen már két fő részt vesz, akkor csoportról beszélünk. Az ideális létszám 12-18fő, bár ez is tréningenként változik.

2.1.12. A tréning tervezése és indítása:

(Rudas 1990) szerint a vezetőnek számos számítás technikai és technikai problémákat kell megoldania. Programot kell készíteni és meg kell határoznia térbeli, időbeli, tárgyi kereteket, szabályokat, alapelveket. Sorra kell vennie a témákat. A trénernek tudnia kell, hogy mit szeretne elérni a csoporttól. Másrészről össze kell állítania a módszertant, amely lehetővé teszi a résztvevők saját tapasztalatait, élményeiket az az adott cél által meghatározott témákban. A harmadik lépésben össze kell állítani az ismeretanyagot.
Lényegében három időtípusú tréninget különbözhetünk meg. Az egyik a hagyományos, amely egy – két évig tart. Ez hasonlít az iskolai szintű oktatásra. A másik az intenzív

tréning, amely egy hétig tart és valamilyen üdülőben tartják. Fontos az ilyen képzésnél, hogy legfeljebb félévenként kövessék egymást. A harmadik típus a maratoni képzés. Ez egynapos oktatás, amely általában 12 órát vesz igénybe.

Általában a tréningeken az asztalokat és a székeket körben helyezik a el az előadóteremben, hogy mindenki jól lássa egymást és a vezetőt.

A tréning elkezdése előtt a vezetőnek ismertetnie kell a technikai és közösségi szabályokat. A technikai szabályok a találkozások ideje, időtartalma, csoport jellege, körülmények és a hiányzás. A közösségi szabálynál a viselkedési szabályokat értjük.

2.1.13. Tréning technikák:

1.	**További tréning**	Kollégák munkájának elvégzésére
2.	**Tökéletesítő tréning**	Az egyén munkájához illeszkedő
3.	**Személyi tréning**	Olyan készségek tökéletesítésére, mint például az időgazdálkodás
4.	**Szervezeti tréning**	Az egyén munkájához illeszkedő
5.	**Feladatfüggő tréning**	Vállalattal való megismerkedés

1.1. táblázat. A tréningek típusai

(Heller 2002) különböző tréning típusokat határoz meg. Ez látható az 1.1. táblázatban.

(Rudas 1990) fontosnak találja, hogy a tréningen a technikák legyenek játékosak, feszültségoldó és örömszerző jellegű. Ne legyen mindegyik önismereti és személyiségfejlesztő.

(Heller 2002) meghatározza, hogy vannak olyanok, akik szervezett rendszerben, lépésenként haladva tud jól tanulni, mások pedig lazább, rugalmasabb módszereket kedvelik.

Hagyományos eszközök közé tartozik előadások, szemináriumok, írott anyagok kritikái, viták, megbeszélések.

Modern technikai eszközöknek tekinthetjük a számítógép alapú képzést, interaktív multimédiás megoldásokat és a videók használatát.

Az információ technológia és az internetnek köszönhetően a tréningekre való felkészülést lehetővé teszi az otthoni tanulás.

Előfordulnak készségfrissítő tréningek, amelyek szinten tartják az ismereteket.

Három fő tovább képzési módszer létezik, amelyek könnyen megvalósíthatók. Ezeknek a képzési módszereknek az előnyei és hátrányai láthatók az 1.2. táblázatban.

1, Munkahelyi betanítás – Általában az új alkalmazottakra vonatkozik

2, Belső továbbképző tanfolyam – A szervezeten belül szakemberek végzik a dolgozók széles rétegeiben alkalmazhatók

3, Külső továbbképző tanfolyamok – Az egyik speciálisan szervezet vagy csapat számára szervezik, a másik típus minden érdeklődő szervezet számára elérhető.

Módszer	**Előnyök**	**Hátrányok**
Munkahelyi betanítás (speciális feladta)	Viszonylag olcsó Nem kell külső tréner Az egyének feladatához kapcsolódik Nem igényel plusz időt Elmélet azonnali alkalmazása gyakorlatban	A munkatársak feltétlenül nem jó tanárok
Belső továbbképző (Szakterület esetén)	Szervezett számára releváns Szervezeten belüli kapcsolat elmélyítés Szervezeten belüli kapcsolatteremtés, fenntartás	A speciális szempontok alapján nem releváns
Külső továbbképző (Egész szervezett vagy más szervezett számára)	Képzett szakemberek végzik A tanfolyam releváns segítséget nyújt Különböző társaságok közötti kapcsolat teremtés	Meglehetősen drága Az általános képzés nem biztos, hogy releváns

1.2. táblázat. Továbbképzési módszer megválasztása

(Csákvári 1998) készségfejlesztő tréningek közé sorolja a kommunikációs fejlesztést, hatékony értekezletet, helyzetfüggő vezetést, prezentációt, csapatépítést, döntést, konfliktuskezelést, projektek menedzselését, üzleti tárgyalásokon való szereplést.

(Metzig 2003) megtudhatjuk, hogy a felnőtt tanulókat bevezetik az autodidaktikus tanulás általános aspektusaiba. Emelet a képzéseken fontos megtanítani az önmotiválásra, információszerzésre, az adatrögzítésre és felidézésre.

(Dr. Zsilinszky 2007) állítása szerint a játékos tanulás mozgósítja a résztvevők rejtett képességeit, föloldja a gátlásaikat és felfokozza az érdeklődéseket. A tréningek

nagymértékű elterjedését a játék módszernek köszönhetik. Egyre több, nagyobb vállalatnál, cégnél jelenik meg a tréning.

(Dobos 2009) szerint a tréner által megtervezett interaktív feladatok és a csoportos megbeszélések, elemzések révén a résztvevők az új tapasztalatokat, ismereteket értelmezni tudják.

(Phillips 2000:21) megfogalmazza az elmúlt években történő változásokat, amelyek nagy hatással lesznek az oktatásnak, szakmai képzéseknek és a fejlesztő programoknak a számadásával. Ezt tartalmazza az 1.3. táblázat.

A tevékenységért folyó oktatás jellemzői:	**Az eredményekért folyó oktatás jellemzői:**
Nincs üzleti igény a programra	A program speciális üzleti igényekhez kapcsolódik
Nem értékelik a teljesítményt	Értékelik a teljesítmény hatékonyságát
Nincsenek specifikus, mérhető magatartási és üzleti célkitűzések	Specifikus magatartási és üzletin célokat tűznek ki
Nem készítik elő a program résztvevőit az eredmények elérésére	A résztvevőkkel közlik, milyen eredményeket várnak
Nem készítik fel a munkahelyi környezetet az áthelyezés támogatására	Felkészítik a környezetet az áthelyezésre
Nem építenek ki partnerkapcsolatot a kulcsfontosságú vezetőkkel	Partnerkapcsolatot építenek ki a kulcsfontosságú vezetőkkel és ügyfelekkel
Nem mérik az eredményeket, és nem készítenek költség – haszonelemzést	Eredmények mérése és költség – haszonelemzés végzése
A képzés tervezése és beszámoltatása a ráfordításra összpontosít	A képzés tervezés és beszámoltatása az eredményre összpontosít

1.3. táblázat. Az oktatás értékelése

2.2. Biztosítás

(Fogaras 2000:9) a ROI (Return On Investment) eljárás nemzetközi sikerei alapján a szellemi tőkebefektetés (így az oktatás is) egyre inkább pénzügyi befektetők érdeklődési körébe kerül. A befektetési hozam kiszámítása a humán tőkébe fektetett invesztíció többszörös megtérülése, robbanásszerűen felgyorsíthatja a gazdaság növekedését. Ez a felismerés késztette a pénzügyi szolgáltatások megismertetésében, a biztosítási kultúra terjesztésében fontos szerepet vállal a Biztosítási Oktatási Intézet. A biztosítási szakmán belül és az azon kívüli képzéseket a ROI értékelési módszerekkel egyre inkább igazolhatóan megtérülő, nyereségtermelő folyamatként tartja, majd számon másrészt a hazai biztosítási szakma és pénzpiac felfigyel a szellemi tőkebefektetések növekvő hozamára.

2.2.1. Mi a biztosítás

(Nagy 2007) köszönhetően megtudhatjuk, hogy a biztosítás abból a felismerésből alakult, hogy az egyedi károk jobban kezelhetőek, ha védekezzünk ellene. A modernkori biztosítás nem a kárral, hanem a kockázattal számol. Nem a kár összegét osztják a közösség tagjainak számával, hanem előre kalkulálják, hogy mekkora kár érheti a közösség tagjait és előre beszedik a kockázat ellenértékét a biztosítási díjat. A biztosítással a jövőbeli esemény anyagi következményeinek enyhítését és csökkentését oldják meg. Szerződést azért kötnek egy biztosítóval, hogy rendszeres biztosítási díj fizetése esetén, a biztosítási esemény bekövetkezésekor a kedvezményezetnek kártérítést, kárpótlást fizessen a biztosító.
(Varga 2009) véleménye szerint a biztosítás lényege, hogy minden biztosítás valamilyen pénzügyi megoldás, minden biztosítási kapcsolatot jelent a jelen és a jövő között és a biztosítások legnagyobb lényege a tartalékképzés. A biztosításokat két csoportba soroljuk; életbiztosítások és nem - életbiztosítások.

2.2.2. Biztosítások története:

(Horinka, Dr. Luttenberger 2005) két szakaszra bontják a biztosítási történelmet. Biztosítási előtörténetre illetve modern biztosítások kialakulását napjainkig.
1, Biztosítás előtörténete

A biztosítás kezdetét az ősidőkre tehetjük, amikor a közösség kisebb csoportjai munkájukkal hordabiztosítási szolgáltatást biztosítottak. Ez a táplálék és a védelem volt. A biztosítás első írásos emléke i.e. 2250-ből maradt fenn, amely a karaván biztosításról számol be. A karavánok részvevői szövetkeztek a szállított árut ért károk csökkenése érdekében. A karaván tagjai egyenlő arányban viselték a veszteséget. A rabszolgatartó társadalomba pedig a szökött rabszolgák miatti vesztességet állták közösen.

Az első temetkezési egyesülések az ókorban jelentek meg. Az egyesülések egy tagjának az elhalálozásakor a segítettek a temetkezési költség kifizetésében.

A tengeri szállítmánybiztosítás kezdeményei is hamar megjelentek. A károkat a hajón szállító kereskedők felosztották maguk közt.

2, A XIV. századtól napjainkig

A 14. században felgyorsult a biztosítás fejlődése. Ez a tengeri szállítmányozási biztosításnak köszönhető.

A 17. században kialakultak az első biztosító társaságok a gyakori tűzvészek miatt. Ebben az időben jelent meg a Tontina intézménye, amely egy életjáradék típust jelent. Biztosítással egybekötött államkölcsönt jelentet. Legelőször Franciaországban volt észlelő. 1720-ban megalakult a két legelső biztosítótársaság a The London Assurance Corporation és a Royal Exchange Corporation.

3, Magyar Biztosítástörténet

A 14. században alakult meg az első biztosításszerű intézmény. A céhek egy Társládát hoztak létre, amelybe a tagdíjakat gyűjtötték. A felhalmozott tőkéből betegségi öregségi temetkezési, özvegyi árvasági segélyt nyújtottak a tagok számára. A 18. században létrejött a Rév – Komáromi Hajózást Bátorságosító Társaság, amely a hajózás szállítmánybiztosítását biztosította. Az első magyarországi biztosítási társaságot 1831-ben alapították. Ez a triesti Általános Biztosító Társulat pesti képviselete. Az első magyar tulajdonú biztosító társaság az Első Magyar Általános Biztosító Társaság volt, ami 1857-ben alakult. 1938-ban 49 magán biztosító volt Magyarországon. A három legnagyobb vállalat az Adriai konszern, Első Magyar konszern és a Generali konszern. 1949-ben létrejött az Állami Biztosító Nemzeti Vállalat. 1986-ban két biztosítóvá alakult. Az egyik az Állami Biztosító a másik pedig a Hungária Biztosító. 1988-ban alakult meg az Atlasz és a Garancia Biztosító.

2.2.3 Nem-életbiztosítások

(Varga 2007) nem-életbiztosításba csoportosítja a vagyonbiztosításokat, a felelősség biztosításokat, a balesetbiztosításokat és a betegségbiztosításokat. A vagyon és felelősségbiztosítások kárbiztosításnak tekinthetők. A biztosító a biztosítási esemény bekövetkezésekor a biztosító által a vállalt károkat téríti. A baleset és a betegbiztosítások jellemzően összegbiztosítások. Ilyenkor a biztosító a meghatározott biztosítási összeg fizetését vállalja.

2.2.4. Életbiztosítás

(Nagy 2007) az életbiztosításokat különböző csoportokba sorolja.

1, Haláleseti (kockázati) életbiztosítás

- Egész életre szóló biztosítás
- Temetési biztosítás
- Hitelfedezeti életbiztosítás

2, Az elérési biztosítás

- Vegyes életbiztosítás
- Kötött időpontra kötött életbiztosítás

3, Járadékbiztosítások

4, A befektetési egységekhez kötött unitlinked biztosítások

5, Kiegészítő biztosítások

6, Speciális életbiztosítások

- Lakáshitellel kombinált életbiztosítások
- Csoportos életbiztosítások
- Menedzser életbiztosítás
- Üzlettárs biztosítás

Ehhez képest (Varga 2009) 3 kategóriába sorolja az életbiztosításokat. Ezek a kockázati életbiztosítások, megtakarítási célú életbiztosítások és a befektetési életbiztosítások. Az életbiztosítások minden esetben összegbiztosítások.

2.2.5. Díjképzés

(Varga 2009) szerint a biztosítás szerződője díjat fizet a biztosítónak, cserébe a biztosítási esemény bekövetkezésekor a szerződésben meghatározott összeget szolgáltat a szerződőnek vagy a szerződésben jogosult személynek. Pénzzel sajnos nem lehet pótolni a vesztességeket, de legalább a kár értékét csökkenti.

(Nagy 2007) tájékoztatást ad a biztosítási díjképzésről. A biztosítások díja a biztosított személy kockázatától és az egészségi állapotától függ. A biztosítási díj egy részét a biztosító költségként elvonja. A költségrésznek fedeznie kell az üzletszerzési jutalékot, illetve a biztosítással kapcsolatos technikai, adminisztrációs költségeket. Ha az ügyfél nem valós adatokat közöl az egészségi állapotáról a biztosító mentességet kap a kártérítés megfizetése alól. A biztosító mentesül öngyilkosság, háború vagy pedig terrorcselekményi halál esetén.

Díjfizetés módja alapján beszélhetünk egyszeri díjas (egy összegben való fizetés) és rendszeres díjfizetésről (havi, negyedéves, féléves, éves). A szerződő a biztosítási díjat fizetheti postai csekken, banki átutalással és csoportos beszedési megbízással.

(Csekő, Galambos 1999: 226) idézve egy biztosítás megkötésekor az ügyfelek szinte sohasem alkudoznak a biztosítóval.

2.3. Toborzás

Több csatornán keresztül történik a toborzás biztosító társaságnál. Pl.: hirdetés, úgy nevezett hatásközpontok alapján, munkaügyi központból.

2.3.1 Önéletrajz elemzés

Önéletrajz elemzés szempontja:

- Rendezettség, összeszedettség, áttekinthetőség -> IGÉNYESSÉG felelősség, eredmény centrikusság
- Helyesírási hibák -> HIÁNYOS MŰVELTSÉG vagy ALACSONY KONTROLL-IGÉNY kvalitás
- Keresett-e önéletrajz mintát-> FELKÉSZÜLÉS felelősség, eredmény centrikusság, kvalitás Akkor valószínűleg elől lesz a legutóbbi munkahely vagy a legutóbbi tanulmány
- Eddigi munkatapasztalatból mi hasonlítható a munkáltató számára -> ÉRTÉKESSÉG kvalitás
- Vannak-e nem említett évek? Mit csinált akkor? Miért nem említette? ->NYÍLTSÁG nyitottság
- Milyen gyakorisággal váltott munkahelyet? -> ELKÖTELEZŐDÉS? KITARTÁS Ha gyakran akkor meg kell kérdezni, miért + Mi az, amitől szerinte nálunk megmaradna?)
- Karrier „lefelé" megy vagy sem -> PROAKTIVITÁS, IGÉNYSZINT, EGZISZTENCIÁLIS HELYZET
- A hobbi megfelel-e (áttételesen) a cég szükségletének -> A MUNKA ÖRÖME

Minden esetben motivációs levél bekérése.

Motivációs levéllel szembeni elvárás:

- A megpályázott pozíció azonosítható legyen a levél elején (lehet, hogy többet is hirdet a munkáltató)
- Honnan hallott a jelölt a munkalehetőségekről/miért tetszett meg neki
- Miért pályázik (pl. régi munkahelye megszűnik), és miért pont erre a pozícióra
- Miért a jelentkező a legalkalmasabb (de ne legyen túlzásba esés!) az önéletrajzot kiegészítő, a pályáztató szempontjából fontos információk (pl. gondolkodásmód, munkabírás, fontos készségek, tapasztalat stb.)

- Pozitív, optimista ember benyomását kelti a jelentkező a motivációs levélben
- Esetlegesen egy-két referenciaszemély megjelölése – címmel, névvel, telefonszámmal, aki a jelölt képességeiről, munkához való hozzáállásról referenciát adhat (a megjelölt referencia személy tudjon róla, hogy jelölték)
- Udvarisa utalás a válaszkérésre, illetve a személyes találkozás lehetőségére. (amikor be lehet bizonyítani, hogy a jelölt az alkalmas)
- Fizetési igényt NEM tartalmaz a motivációs levél
- A motivációs levél MINDIG egyedi. Igazodik az adott cég meghirdetett elvárásaihoz, elvárt képességeihez, készségeihez finoman olyan érzetet kelt, mintha pont erre a hirdetésre várt volna a jelentkező eddig.
- Személyesebb, mint az önéletrajz, de nem bizalmaskodó, rövid és jól strukturált.
- A papír jó minőségű, azonos az önéletrajz papírjával, a betűtípus és méret is ugyanolyan.

2.3.4. Időpont egyeztetés

2.3.5 Bemutatkozó Interjú

Meghatározott struktúra szerint történik. Már a vezető figyeli a jelölt érkezését, öltözékét, a jelöltet a vendéglátás általános feltételei alapján fogadja. A bemutatkozó beszélgetés következő kérdései.

1, Hogyan látja eddigi munkatapasztalatait? Ezek, hogyan hasznosíthatók ebben a munkakörben?

2, Miért szeretne munkahelyet változtatni?

3, Milyen jellegű munkát szeretne végezni? Miért? Milyen fajta munkát szeret a legkevésbé? Miért?

4, Miért éppen nálunk keres munkát?

5, Az Ön számára milyen az ideális szakma/munkahely? Milyen feltételeket vár el?

6, Másokkal együtt, vagy inkább egyedül szeret dolgozni? Miért?

7, Mivel tölti szabadidejét?

8, Korábbi munkahelyein került-e kapcsolatba partnerekkel (ügyfelekkel)? Mondjon egy példát arra, amikor sikeresen meggyőzött valakit és arra is, ha nem sikerült elfogadtatni álláspontját.

9, Mit gondol pontosan mire jelentkezett?

10, Mi az ön előzetes képe erre az állásról, amire jelentkezett?

A bemutatkozó beszélgetést egy értékelő lap segítségével minősíti a vezető és dönt, hogy folytatja a kiválasztást vagy befejezi. Ezután egy jelentkezési lapot töltet ki. Ezután önértékelési kérdőívet tölt ki a jelölt és ezt elemzi a vezető a következő szempontok alapján: felelősség, önállóság, döntési képesség, kommunikáció, biztosítási munkába vetett hit és célok alapján.

2.3.5. Második Interjú – Környezet tanulmány

Cél a vezető további értékes információra tegyen szert a jelölttel kapcsolatban. A vezető beszélgetés tartalmán túl megismeri az ügyfél környezetét, életvitelét, megnyilvánulásaiból tapasztalatot szerez, amelyek segítenek a kompetenciák beazonosításában.

Beszélgetés fókusza:

- Milyenek látja a lakásának körülményeit.
- Mennyire tartja a jelölt fontosnak, a családtagjainak részvétét a találkozón
- Hogyan készült a találkozóra
- Mennyire volt fontos a találkozó a jelentkezőnek

Külön figyelni kell arra női pályázó esetén:

- Mennyire patriarchális a férj?
- Értékeli-e a feleség munkáját vagy csak jövedelmi forrást lát benne?
- Féltékeny-e a házastárs?
- Személyes kényelmét pontos-e feladni, ha a feleség munkába áll?
- Átvállalja-e a feladatokat (főzés, gyereknevelés, takarítás)?

Férfipályázó esetén:

- Mennyire van rá utalva a család vagy a felesége?
- Mi a véleménye a feleségnek a biztosításról?
- A feleség mennyire értékeli a férj munkáját?

Környezettanulmány értékelés és a kapcsolat érintési kompetencia értékelése. Intel biztosításba vetett hit, kommunikáció és meggyőzés értékelése. Célok megfogalmazása és

ösztönzése. Az interjú készítőjének el kell dönteni-e, hogy abba hagyja a kiválasztást vagy folytatja.

2.3.6 Harmadik Interjú

Strukturált interjú. Kompetencia belső felmérése. Ezen az interjún szituációs szerep játékokban mérik le a jelentkezők kompetenciáját. A jelölt kap egy feladatot is, amelyben 30 olyan ember nevét kell összegyűjteni, akiket már ismer és az ismerőseire vonatkozó információkat x-el jelölni-e kell a kérdőíven. Értékelik a jelölt teljesítményét, mennyire eredmény centrikus, mennyire önálló és mennyire vállalja a felelősséget. Egy biztosítási üzletkötő számára rendkívül fontos a telefonon keresztül történő kapcsolatteremtés, ezért megkérjük a jelöltet, hogy a kiadott telefonsúgó segítségével hívja fel egy ismerősét. A telefonbeszélgetés során elmondja a hívott félnek, hogy pályamódosításon gondolkodik, bemutatja a felkínálkozó lehetőséget és szeretné megtudni, hogy mi a véleménye a hívott félnek. Telefonálásnál vizsgálják, hogy mennyire eredményes, mennyire nyitott, milyen a kommunikáció és mennyire tudja meggyőzi a hívott felet és milyen a kapcsolat építése.

Legvégül a teljes kiválasztási folyamatot elemezik egy kompetenciamátrix segítségével.

2.4. Intelligencia

2.4.1. Mi az intelligencia

(Harald 2003) szerint a teszt elméleti kutatások az egyén IQ fejlődését kutatták különböző tényezők alapján. Ezek a tesztek és értékeléseik folyamatosan változnak. Mai tudomány szerint az intelligencia a térbeli gondolkodásra, számolásra, induktív és deduktív gondolkodásra vonatkozik. Manapság új tényezőkkel bővült ilyen például a kreativitás, a szociális kompetencia és az érzelmi intelligencia. A tesztek bonyolultabbá váltak. Az intelligenciának a mai napig nincs pontos meghatározása. A szó a latin eredetű „intellego" igéből származik. Jelentése megismerni, felfogni és megérteni. Az intelligencia maga egy egyfajta értelmezési, helyzet felismerési képesség és a megfelelő viselkedés megválasztásának képessége.

(Mackintosh 2007) az intelligenciát egy folyamatnak vagy képességnek tekinti, amely megkülönböztethető a más képességektől. Ilyen például a tanulás és az emlékezés.

(Kovács 2002) elmélete szerint az intelligencia elmélet szerint általános intelligenciának nevezett, és az IQ- tesztekkel mért képesség az emberi gondolkodásnak csak egy szűk részét feddi le. Az iskolákban tanultakra nem vonatkozik. Az IQ – tesztben elért eredmények nem hasonlíthatók össze az iskolai eredménnyel.

(Cianciolo – Sternberg 2007) úgy gondolják, hogy az intelligenciateszt mérésével a szellemi teljesítmény mértékét vizsgálják a speciális oktatás vagy gyakorlás nélkül.

(Mérő 2001) állítása szerint az intelligencia tesztek nem tesznek különbséget férfi és nő között.

2.4.3. Az IQ története

(Harald 2003) az intelligenciakutatásának eredetét a század fordulóra teszi. A pszichológia tudományágához kapcsolódik. 1884-ben Sir Francis Galton és Charles Darwin fejlesztettek ki először intellektuális képességet mérő tesztet. Húsz évvel később Alfréd Binet pszichológus dolgozta ki elsőnek a gyermekek és fiatalkorúak intelligencia szintmérésre szolgáló tesztjárást. Ezzel általános értelmi képességeket akart mérni.

Ehhez képest (Cianciolo – Sternberg 2007) az ókori görög időkre teszi az intelligencia kialakulását és filozófia területhez sorolja. Legelsőnek a filozófus Platón foglalkozott a témával, aki„viasztömbre" hasonlította az emberi intelligenciát. A 18. században

Immanuel Kant filozófus szerint különböző intelligencia szinteket lehet megkülönböztetni. Az intelligencia kutatásában a nagy fejlődés a 20. században jelent meg.
(Mackintosh 2007) úgy szint az intelligencia megjelenését a pszichológia tudományához köti.

2.4.4. Honnan ered az IQ elnevezés

(Harald 2003) véleménye szerint az intelligenciahányados fogalmát 1912-ben William Stern német pszichológus és filozófus megalapítója vezette be.

Képlete: $$\frac{\text{Mentális kor} \times 100}{\text{Életkor}} = \text{IQ}$$

Ha a mentális kor és az életkor egybeesik, akkor az IQ értéke 100. Ez nem függ az életkortól. A 100-as érték átlagos intelligenciahányadosnak tekinthető. Ha az IQ érték 100 alatt van, akkor az átlagon aluli intelligencia hányadosnak viszonyul. Az egyén teljesítményt az adott korosztály átlagos teljesítményével hasonlítja össze.

2.4.5. Az IQ értékek összevetése

(Harald 2003) összegyűjtötte a kutatók felméréseit és az alábbi csoportokat hozták létre.

1, Nagyon alacsony szint – Az IQ érték 62 alatt van
2, Alacsony szint - Az IQ érték 63 és 68 között van
3, Korlátolt szint - Az IQ érték 79 és 90 között van
4, Átlagos szint – Az IQ érték 91 és 109 között van
5, Jó szint – Az IQ érték 110 és 117 között van
6, Nagyon jó szint – Az IQ érték 118 és 126 között van
7, Kiemelkedő szint – Az IQ érték 127 vagy több

3. A tréning hatását befolyásoló tényezők vizsgálata:

3.1. Vizsgálat leírása

A felmérés során azt vizsgáltam, hogy milyen tényezők befolyásolják a tréning hatékonyságát. A hatékonyságot a tréning utáni négy hónap üzleti teljesítményével mértem. A vizsgálatban 21 főt, 13 férfi és 9 nő új belépő üzletkötőt vontam be. Az intelligencia tesztet valamint a kérdőívet mind a 21 fővel kitöltettem. Vezetői interjút négy fővel végeztem, akikhez a vizsgált üzletkötők tartoztak. A személyek közül területileg hárman megyeszékhelyen, heten vidéki városokban és tizenegyen községekben tevékenykednek és laknak.

A következő tényezőket vizsgáltam:

- a belépők logikai intelligenciája
- érzelmi intelligenciája
- nyelvi intelligenciája
- belépők kora
- belépők kompetencia vizsgálatának az eredménye, melyet a vezetők végeznek el a belépés előtt
- a belépők iskolai végzettsége
- a belépők vizsga eredménye
- mentorállások száma.

Interjúkat készítettem az értékesítési vezetőkkel és az újonnan belépett üzletkötőkkel a belépés után négy hónappal.

A belépett üzletkötőkkel az interjú során egy kérdőívet töltettem ki, amely a tréninggel, teljesítménnyel és mentorálassal kapcsolatos kérdéseket tartalmazott.

Alkalmaztam intelligencia teszteket:

- Logikai intelligencia tesztet
- Nyelvi intelligencia tesztet
- Érzelmi intelligencia tesztet

3.2 Vizsgált tényezők

3.2.1. A belépők életkora

A belépők koránál az évszámok alapján rangsoroltam az üzletkötőket és a számítás során ezt használtam.

3.2.2. A biztosítónál alkalmazott kompetencia vizsgálat

A vizsgálat tartalmazza az interperszonális kapcsolatot, felelősség, önállóság, nyitottság, eredmény centrikus munkavégzés, kapcsolatépítés, tervezés, célmeghatározás, meggyőzés, biztosítási munkába vetett hit, képzettség és kvalitás, megjelenés témáit és ezt egy mérőszámmal fejezi ki. Ezt a számot használtam a kiértékelés során.

3.2.3 Vizsga eredmények

A belépők százalékos vizsgaeredményeit - alapismeret, lakás, generáció vettem alapul a rangsorolásnál.

3.2.4. A belépők iskolai végzettsége

A belépők iskolai végzettségénél a kvalifikációs koefficiens módosított változatát alkalmaztam. Ezt a koefficienst súlyoztam, ha OKJ-s bizonyítványt adóvégzettség esetén 1,2-vel súlyoztam, biztosítási szakmával kapcsolatos OKJ-s végzettség esetén 1,3 súlyoztam és egyéb tanfolyami végzettség esetén 1,1 volt.

3.2.5. Mentorálasok száma

Az üzletkötők hány olyan tárgyaláson vettek részt, amelyen a vezetője bemutatta a tárgyalás folyamatát vagy megfigyelte az üzletkötők tárgyalási technikáját és arra visszajelzést adott.

3.2.6. Az intelligencia tesztek

Minden tesztben 40 feladat volt, ha helyes válasz három pontot, helytelen válasz pedig nulla pontot ért. Így az elérhető maximális pontszám 120 pont volt. Az elért pontok alapján rangsoroltam az üzletkötőket és ezt viszonyítottam az elért teljesítményhez. A nyelvi és az érzelmi intelligencia tesztek kidolgozásánál (Harald 2003) tesztjeit és a logikai intelligencia esetében (Szőllősi 1999) Péter tesztjeit alkalmaztam.

3.3 Statisztikai kiértékelésnél

A vizsgált paraméterek esetében a Sperman-féle tau úgynevezett rangkorrelációs koefficienst alkalmaztam, - amely egyszerű módszer két változó közötti összefüggés szignifikancia vizsgálatára és az összefüggés szorosságának mérésére. (Sváb 1981)

A rangkorrelációs koefficiens értéke +1 és -1 között változhat. A számításnál egyenként a belépők korát, kompetenciáját, belépők iskolai végzettségét, belépők vizsgaeredményeit és mentorát tárgyalások számát viszonyítottam a tréning utáni négy hónap teljesítményéhez, amellyel a tréning hatékonyságát mértem.

A kérdőívre adott válaszokat számtani átlag módszerével értékeltem ki.

3.4. Az eredmények értékelése, következtetések levonás

3.4.1. Kor

A vizsgált személyek életkora 19-től 64 éves korig terjed. Átlag életkoruk 45,7 év volt. A korrelációs vizsgálatban a koefficiens értéke P=0,0166 volt, ami azt bizonyítja, hogy a kor és a tréning hatékonyság között nincs kimutatható kapcsolat.

A vezetőkkel folytatott interjú alapján az optimális korosztály a harmincöt és ötven év közötti. Azért, mert ezek az emberek már rendelkeznek élettapasztalattal, megfelelő kapcsolat rendszerrel és családjuk fenntartása motiválja őket egy magas teljesítmény szintre és várhatóan hosszúideig fognak dolgozni a biztosítási szakmában. A fiatalabb korosztályra jellemző, hogy kevés az élettapasztalatuk, az ügyfelek kevésbé bíznak meg bennük egy hosszú időre kidolgozandó pénzügyi terv esetében és a fiatalok már az első

kudarcok után könnyen feladják ezt a tevékenységet. Az idősebbekkel az a tapasztalat, hogy teljesítményük folyamatos, de nem kiemelkedő.

3.4.2. Kompetencia vizsgálat

Kompetencia vizsgálatot azért végzik a vezetők, hogy a biztosítási üzletkötői munkára az alkalmas személyeket kiválasszák az interjúk folyamán. Vizsgálatom nem mutatott a kompetencia értékek és a tréning hatékonyság között összefüggést a koefficiens értéke P=0,0964. Ezen mutatókat érdemes lenne folyamatosan vizsgálni, mert ha nincs pozitív összefüggés a kompetencia érték és a teljesítmény között, akkor a kiválasztási rendszer nem megfelelő és fejlesztésére van szükség.

3.4.3. Vizsga teljesítmények

Az üzletkötőknek a belépés előtt vizsgát kell tenniük. A témakörök biztosítási alapismeret-pénzmosás, lakásbiztosítás és generáció unitlinked biztosítás. Ha a vizsgaeredménye nem éri el a 70%-ot a cég nem alkalmazza a jelentkezőt. A vizsga eredmények és a tréning hatékonyság között mért korreláció P10%-os valószínűségi szinten a korreláció kofficiens P=3,742 volt, ami azt jelenti, hogy összefüggés figyelhető meg a vizsgaeredmények és a tréning hatékonyság között. Ez azzal magyarázható, hogy aki megfelelő célokkal rendelkezik ezzel a tevékenységgel kapcsolatban az már a vizsgán is magasabb eredményt ér el és ez a hozzá állást a későbbi teljesítményben is megmutatkozik. A vizsgára való felkészülést segíti a biztosító által fejlesztett e-learning tananyag. Ez elektronikus tanulást jelent, amelyen keresztül az ismeretek számítógépen megjelenő speciálisan megtervezett tananyag segítségével sajátítható el. A tananyag jellemzője, hogy minden eszközt felhasználásra, arra, hogy a tanuló aktívan tanuljon. Az új ismeretekhez ezért minden esetben példák, magyarázatok, gyakorló feladatok és ellenőrző tesztek tartoznak. Az üzletkötő a számára fontos információt a tudást lépésről lépésre könnyedén, hatékonyan és játékosan önállóan sajátítható el a saját tanulási tempójának megfelelően.
A módszer előnyei, hogy az oktatás nincs, helyez kötve a tananyag az internetről elérhető, ezért bárhol tanulhat az üzletkötő, ahol hálózati kapcsolat van. Költség hatékony megoldás, hiszen a vidéki üzletkötőknek nem kell az oktatás helyszínére utazniuk így az útiköltséget megtakarítják.

A tanulók időről időre részt vesznek egy személyes konzultáción, ahol a tanulótársakkal és az oktatóval is találkoznak. Itt konzultációs formában újból feldolgozzák az e-learning -ben már elsajátított információkat.
Ebben a tanulási formában nagy szerepet játszik az önállóság, az üzletkötő elhívatottsága, ami megnyilvánul a vizsgaeredményekben és a későbbi teljesítményekben is.
A vezetők arról a tapasztalatokról számolnak be, hogy voltak üzletkötők, akik az e-learning tananyag részét kihagyták és csak a vizsgakérdések alapján akartak felkészülni, ami kudarchoz vezetett. Akik az e-learning anyagot teljes egészében feldolgozták sikeres vizsgát tettek és a jó vizsgaeredmény volt az első igazi motiváció, ami ezen a pályán érte őket.

3.4.4. Iskolai végzettség

A vizsgált személyekből 1 fő egyetemi, 3 fő főiskolai, 15 gimnáziumi és 2 szakközépiskolai végzettségű volt. Meghatároztam a résztvevők kvalifikációs koefficiensét a súlyok alkalmazásával. A regresszió vizsgálat során szignifikánsan bizonyítható összefüggést nem találtam, de a korrelációs koefficiens értéke P=0,3121 viszonylag magas volt, ami egy közepes összefüggést mutat a tényezők között.
A vezetőkkel folytatott interjú során azt mondták, hogy nem elég megfelelő biztosítási és módozati ismeretekkel rendelkeznie az üzletkötőknek. Jártasnak kell lennie egyéb területeken is, mint például a pszichológia mivel emberekkel foglalkoznak, fel kell ismerni az emberekben végbe menő folyamatokat és ezeket a folyamatokat megfelelően kezelni kell. Megfelelő pénzügyi és számviteli ismertekkel kell rendelkezniük, hogy az ügyfelekkel közölni, tudják, hogy mi minősül költségnek miután kell jövedelemadót fizetni stb.. Fontosak a jogi jártasság, hiszen nap, mint nap szerződéseket kötnek. A marketing ismeretek is nélkülözhetetlenek, hiszen fel kell mérni a piacot, ki kell választania a megfelelő célpiacot, reklámoznia kell magát. Fontosak a statisztikai, matematikai és számítástechnikai ismeretek. Tájékozottnak kell lenniük a napi hírek információk tekintetében. Tehát a magas kvalifikáltság előnyt jelent ebben a szakmában.

3.4.5. Mentorállások száma

A mentorállásoknál egy érdekes váratlan eredményt kaptam. Ugyanis a mentorállt tárgyalások száma és a teljesítmény fordított korrelációban van. A korrelációs koefficiens –

P=0,3001, ami ugyan nem szignifikáns különbség, de a kapott eredmény elgondolkodtató. A megoldást a vezetők fogalmazták meg ugyanis a jó képességű megfelelő értékesítő készséggel rendelkező üzletkötőket, kevesebbet mentorállják –vannak üzletkötők, akik nem is kérik a mentorállást – viszont a gyengébb képességű üzletkötőket többször kell mentorállni. Ezeknek a munkatársaknak az első időszakban valamivel alacsonyabb a teljesítményük. Megfelelő kitartással ők is el tudják sajátítani a szakma fogásait.

3.4.6. Intelligencia tesztek eredményeinek értékelése

Az intelligencia tesztek eredményei azt bizonyítják, hogy a belépők esetében a logikai intelligencia tekintetében nagy eltérés nem volt korrelációs összefüggés nem volt kimutatható. A nyelvi intelligenciánál alacsonyabb pontokat értek el, de P10%-os valószínűségi szinten pozitív korrelációs szintet észleltünk. Korrelációs koefficiens P=3,912. Ami azt bizonyítja, hogy ennél a szakmánál nagy jelentősége van a nyelvi kifejezésnek, a kommunikációnak. Az alacsonyabb eredmények ellenére nagy volt a szóródás az üzletkötők eredményei között. Az érzelmi intelligencia nem érte el a szignifikanciai küszöböt, de egy közepes pozitív korrelációt mutatott. Korrelációs koefficiens P=0,2799 volt.

Az érzelmi intelligenciában a biztosításhoz új nélkülözhetetlen kapcsolatteremtő képesség is megnyilvánul. Ahhoz, hogy az ügyfélnek bizalma legyen az üzletkötőhöz az üzletkötőnek figyelembe kell venni az ügyfél elvárásait, megnyilvánuló igényeit, azokat helyesen kell értelmeznie és ezekre megfelelően reagálniuk kell. Az üzletkötők képzésébe érdemes beilleszteni a nyelvi és az érzelmi intelligencia fejlesztésére kidolgozott tréningeket.

3.4.7. Az üzletkötők által kitöltött kérdőív válaszainak értékelése

3.4.7.1. Mi tetszett legjobban, a tréningben?

Az üzletkötők megfogalmazták, hogy a tréningen a szituációs játékok és játékos feladatok tetszettek a legjobban. A legtöbb résztvevőnek az igény felmérő kérdőív kérdéseinek megtanulási formája tetszett. Először a kérdéshez egy rajzot kellett készíteniük, amelyről asszociálhattak a kérdésre. Több napon keresztül ismételve a rajzok segítségével szinte tökéletesen rögzültek a kérdések illetve, hogy a tárgyalás ebben a szakaszában nyitott kérdéseket tegyenek fel, amire a válaszadó hosszasan válaszolhat, és olyan információkat

megtudhatunk, amire nem is kérdeztünk volna. A szituációs játékok közül a telefonálást és a kapcsolatteremtést tartották a legjobbnak. A telefonálás gyakorlását segítette a telefon szimulátor, melynek segítségével rögzíteni lehetett a telefonbeszélgetést és utána többször vissza lehetet hallgatni és elemezni lehetet a beszélgetést.
A kapcsolatteremtés azért volt érdekes, mert a szerepjátékokban a tréner különböző érdekes és váratlan szituációkat idézet elő, amivel a munkánkban is találkozhatunk.

3.4.7.2. Mit tart a legfontosabbnak az értékesítési ciklus elemei közül?

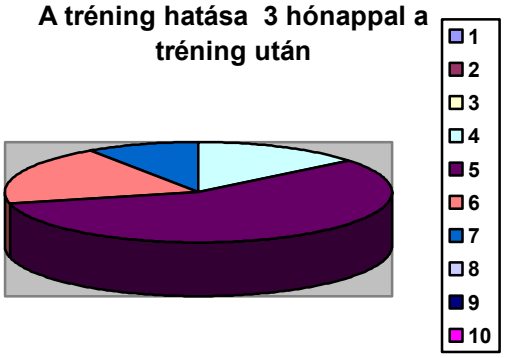
Az üzletkötők az értékesítési ciklus elemei közül (címanyaggyűjtés, megkeresés, *kapcsolatteremtés, igényfelmérés, megoldás bemutatása, zárás, ajánláskérés*, szerviz munka) a tréning után a tréner hatására az igényfelmérést tartották a legfontosabbnak, de később ez változott a termék bemutatás illetve kifogás kezelés irányába. Ez azzal magyarázható, hogy az első időszakban az üzletkötők főleg családtagjaiknak, ismerőseiknek kötnek biztosítást, akiknek élethelyzeteit, igényeit, szükségleteit már ismerik, ezért gondolják úgy, hogy az igényfelmérésnek nincs nagy jelentősége.
A kifogásokkal szembesülnek a kezdő üzletkötők és azokat nem minden esetben tudják magabiztosan megfelelően kezelni. Nehezükre esik az üzletkötőknek az ellen vetések esetében a kifogás és az ellen érv közötti különbség megállapítása.
A tréningen több időt kell fordítani a ki fogások kezelésére. A kifogás kezelés lépései rögzültek pl.: megnyugtatás kezelés, akció, amitől függ, hogy a tárgyalás melyik szakaszában hangzik el a kifogás pl.: telefonálásnál alternatív időpont lehet, zárásnál zárás lehet, ajánlat kérésnél ajánlat kérés lehet az akció.

3.4.7.3. Mik azok a módszerek, amit a tréningen hallottakból alkalmaz?

A telefonálás, az igényfelmérés és haszonérvelés módszerét említette a legtöbb megkérdezett. Feltűnő, hogy a zárást egyik üzletkötő sem említette pedig ez a tárgyalásnak egy fontos eleme, amikor aprólépésekkel a döntéshez vezetik el az ügyfelet. Mentorállásnál a vezetőknek fokozottan figyelni kell a zárási folyamat végrehajtására.

3.4.7.4. Milyen hatása van a tréningnek 3 hónappal a tréning után?

A három hónappal a tréning után egy 10-es skálán 5, 23-ra értékelték átlagosan a tréning hatását. A tréning hatása 3 hónappal a tréning után csökkenés észlelhető. Tehát az idő elteltével csökken a tréningnek a hatása ezért szükségesek további tréningek, amelyek segítenek rögzíteni a már tanult és alkalmazott technikákat illetve új eladás technikai módszerekkel megismertetni az üzletkötőket.
A vizsgálatom után bevezettek az alaptréning után tartandó eladás technikai tréninget a biztosító társaságnál, amit az első négy hónapban kell megtartani.

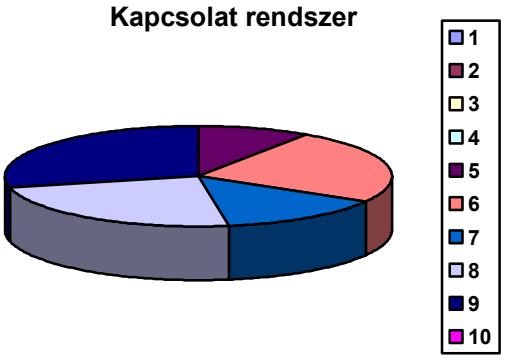


3.4.7.5. Mennyire érzi sikeresnek tevékenységét?

A válaszadók egy 10-es skálán átlagosan 5,76-ban érezték sikeresnek magukat. A jelölt pontok szélsőségesek voltak 8 pontot hat személy, 9 pontot három személy és 10 pontot négy személy adott erre a válaszra. 1 pontot egy személy, 2 pontot két személy és 3 pontot kettő személy adott erre a válaszra. A közepes értékeket hárman választották. Az üzletkötők tevékenységének sikeressége a Tevékenység sikeressége ábrán látható. Ebből az eredményből arra következtettem, hogy ezt a munkát jól vagy rosszul lehet csinálni. Középút nincs.

3.4.7.6. Milyen kapcsolat rendszerrel rendelkezik?

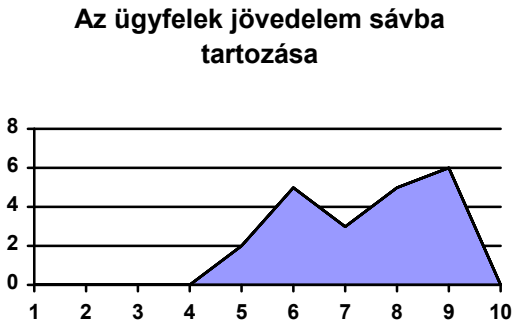
Az üzletkötők nagy kapcsolat rendszert jelöltek be, hiszen a 10-es skálán adott 7,38 az bizonyítja. Ez a Kapcsolat rendszer az ábrán látható. Ennél a szakmánál a kapcsolati tőke fontos, hiszen ebből a kapcsolati rendszerből kerülnek ki a későbbi ügyfelek és a hatásközpontok, akik segítik a potenciális ügyfelek gyűjtését. Az értékesítési vezetők már a kiválasztásnál felteszik a kérdést, hogy milyen kapcsolat rendszerrel rendelkezik az üzletkötő.



3.4.7.7. Milyen jövedelmi sávba tartoznak az ügyfelek?

Itt egyenletesen oszlottak el jövedelem szerint az ügyfelek. Voltak üzletkötők, akik a magas, a közepes illetve alacsony jövedelem sávba tartozó ügyfeleket jelölték meg. A biztosító társaság a felső és közép jövedelmű réteget célozza meg biztosítási szolgáltatásaival. Ha az üzletkötő ügyfelei alacsony jövedelemmel rendelkeznek, akkor az

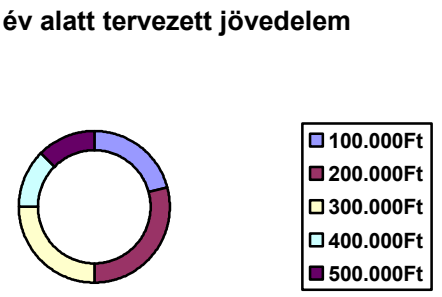
üzletkötő teljesítménye is alacsony lesz mivel ez a réteg csak mérsékelt díjú szolgáltatásokat tud megfizetni. Az üzletkötők ügyfeleinek a jövedelmi aránya. Az ügyfelek jövedelem sávba tartozása ábrán látható.



3.4.7.8. Milyen jövedelmet szeretne elérni 1 év alatt?

Az üzletkötők átlagosan 233333Ft jövedelmet szeretnének elérni. Más szakmákhoz viszonyítva ebben a szakmában nagyobb lehetőség van magas jövedelem elérésére, de kezdő üzletkötők esetében ez a jövedelem elvárás megfelelő. 5-en jelölték, hogy 100000Ft jövedelemmel is elégedettek lennének. Ez alacsony jövedelem cél, hiszen ez az összeg maximum a létfenntartásra elegendő. Az 1 év alatt tervezett jövedelem ábrán látható az üzletkötők fizetés igényük.

A vezetőkkel folytatott interjúból kiderült, hogy az üzletkötők magas jövedelmüknek köszönhetően életszínvonal váltást hajtanak végre pl.: rendszeresen mennek külföldre nyaralni, panellakásból családi házba költöznek, magasabb kategóriájú autót vásárolnak, költséges hobbikat kezdenek el űzni pl.: vadászat, lovaglás, síelés, tenisz.



4.Összegzés

Tréningre azért van szükség, mert a mai társadalomba szükség van a továbbképzésekre, tréningekre. A munkaerőpiacon a munkavállalótól egyre nagyobb az elvárás a munkáltató irányába. Ez nem csak a technológiai fejlődése miatt van, hanem mivel egyre több ember válik munkanélkülivé. A legtöbb vállalt ezért biztosít készség és személyiségfejlesztő tréningeket.

A tréningeken elsajátíthatják, hogy a szakmai tevékenységet minél inkább hatékonyabban tudják ellátni és a munkával kapcsolatos problémákat a legpozitívabb módon tudják megoldani. A saját élményű tanulással az önismeretet, emberismeretet, a szociális és a vezetői készséget, az együttműködési, kommunikációs problémamegoldó képességet fejleszti.

Szerintem a több napos tréning azért jó, mert a résztvevők a napok elteltével egyre jobban megismerik egymást és sokkal jobban felengednek és bátrabbak lesznek.

Fontosnak találom, hogy a tréning legyen játékos, mert így sokkal jobban megy a tanulás. A szituációs gyakorlatoknak köszönhetően beleélhetik magukat mindennapi helyzetekbe és így mikor már a munkájuk során hasonló szituációk érik, akkor könnyebben meg tudják oldani azt.

A tréningek legfontosabb eleme a tréner. Nélkülözhetetlen egy oktatónál, hogy jól fel legyen készülve nem csak az órára, hanem az egész oktatási anyagból is egyaránt. Ajánlott, hogy a tréner rendelkezzen szakmai előképzettséggel.

A biztosító társaságnál az új belépők egy felvételi procedúrán esnek át, ha alkalmasnak találják a vezetők, akkor új belépő tréningen vesznek részt.

Vizsgálataim során kiderült, hogy a résztvevők a szituációs játékokat és a játékos feladatokat szeretik a legjobban. A munkájuk során pedig az igényfelmérést tudják a legjobban alkalmazni kezdetekben.

Az interjúkból kiderül, hogy a résztvevőknek nem csak a biztosítással kapcsolatos ismereteket kell jól tudniuk, hanem különböző kompetenciákkal is kell rendelkezniük. Ezt próbálják felmérni a felvételi interjúnál készített kompetencia vizsgálattal.

A biztosítónál megfelelőnek tartom a képzési rendszert, mert segítik a résztvevőket a tréner és a vezetők egyaránt. Nem rég vezeték be az e-learnig módszerét, amely segítségével a tanulók beoszthatják saját idejüket és nem kell annyit utazniuk. A konzultációk során egyeztetnek az oktatókkal és a csoport társakkal így a tananyagot jól el tudják sajátítani, amit a későbbiekben munkájuk során alkalmaznak és sikereket érnek el.

5. Irodalomjegyzék:

A. T. Cianciolo és R. J. Sternberg (2007). Az intelligencia rövid története. Budapest: Corvina. 13-14p, 41p

Csekő, L. és Galambos, A. (1999). Pénzvadászat (Életbiztosítás, vagy legalizált csalás?). Budapest: Copyright. 226p

Dobos, Á. (2009). Az interaktív felnőttképzés eredményessége a tréningmódszer tükrében. Felnőttképzés. 7. évf. 2. sz. 42-43

Dr. Sváb, J. (1981) Biometriai módszerek a kutatásban. Budapest: Mezőgazdasági. 303-305p

Dr. Zsilinszky, L. (2007). Tájékozódás, tanulás, tudás. Budapest: Urbis. 191-192p

Dr. Gajdos, Gy. (1998). VII. Országos Humánpolitikai Konferencia Tanulmánykötet. In: Csákvári Istvánné (szerk.): A vezetésfejlesztés, mint a személyzeti minőségbiztosítás eszköze. Budapest: Mont Humán Menedzser. 95-96.

G. , Dryden és Dr. J. , Vos. (2004). A tanulás forradalma, a tanulás és gondolkodás forradalmi módszerei. : Bagolyvár 22p

H. , G. , Löbl. (1999). Törvényhozás és Intézményesítés Felnőttképzés tervezése és marketingje. Budapest: Budapesti Projektiroda. 21p,113p

H. , Hans (2003). Az intelligencia nagykönyve. Budapest: Cser. 7-8p, (103-110p, 115-116p 190-197p)

Horinka, M. és Dr. Luttenberger Z. (2005). Biztosításelmélet és üzemgazdaságtan. Budapest: Perfekt Gazdasági Tanácsadó. 15-19p

J. J., Pihillips (2000). A képzési célú befektetések nyeresége. In: Fogarasi István (szerk.:) Előszó a magyar kiadáshoz. Budapest: Quinterno. 9p

J. J., Pihillips (2000). A képzési célú befektetések nyeresége. Budapest: Quinterno. 20-21p

Jávori, I. és Rozgonyi, T. (2007). A szervezetek és a munkavilága. Budapest: L'Harmattan. 245p

Klein, S. (2002). Vezetés és szervezetpszichológia. Szeged: Edge. 227-246p

Mérő, L. (2001). Új észjárások, A racionális gondolkodás ereje és korlátai. Győr: Tericum. 53p

N. J. Mackintosh (2007) Az IQ és az emberi intelligencia. Budapest: Kairosz. 5-6p

Nagy, L. N. (2007). Amit az életbiztosításokról tudni kell. Budapest: Aduprint. 3p, 10-19p

Rudas, J. (1990). Delfi Örökösei, Önismereti csoportok elmélet, módszer, gyakorlat. Győr: Kairosz.16-28p, 50-63p, 78-90p, 106- 116p, 122-125p, 130- 144p, 153p

R. , Heller. (2002). Menedzserek kézikönyve, Minden, amit a vállalatvezetésről és az üzletről tudni kell. Budapest: Magyar Könyvklub. 29-30p, 181-184p

Rudas, J. (1990). Delfi Örökösei, Önismereti csoportok elmélet, módszer, gyakorlat. Győr: Kairosz.16-28p, 50-63p, 78-90p, 106- 116p, 122-125p, 130- 144p, 153p

Szőllősi, P. (1999). Intelligencia teszt. Kecskemét: Vagabund. 7-24p

Vajda, Zs. (2002). Az intelligencia és az IQ – vita. In: Kovács Kristóf (szerk.): Arthur Jensen és az IQ – vita 1969-től 2000-ig. Budapest: Akadémia. 11p

Varga, G. (2009). Olvasókönyv biztosítóknak és ügyfeleiknek. Budapest: Ad Librum. 25-27p

W. , Metzing és M. , Schuster. (2003). Tanuljunk meg tanulni A tanulás stratégiák hatékony alkalmazásának módszerei. Budapest: Medicina. 42-44p,

6.Kulcsszavak:

Biztosítás: A jövőbeli esemény anyagi következményeinek enyhítését oldják meg.

E-learning: Számítógéppel, illetve információs és kommunikációs technikával támogatott tanulást jelent.

Intelligencia: Egy folyamat vagy képesség.

Tréning: Munkával kapcsolatos tanulás.

Tréner: Olyan személy, aki a tréninget lebonyolítja és a megfelelő tudás anyagot átadja.

7. Melléklet

Vezetők interjú kérdései

1, Hogyan történik az üzletkötők kiválasztása?

2, Milyen az ideális kor amelyben a leghatékonyabban tudnak dolgozni az üzletkötők?

3, A tréning ideje alatt hogyan foglalkozik az üzletkötőkkel?

4, Belépés után hogyan mentorállják az üzletkötőket?

5, Hány mentorállt tárgyalást tart megfelelőnek?

6, Milyen ismeretek szükségesek az üzletkötők számára?

A tréning értékelése

Tisztelt Hölgyem/Uram

Szeretném kérni Önt, hogy a tréning értékelésével segítse a szakdolgozati munkámat.

Válaszát előre is köszönöm!

Írja be az adatait:

Nem	----
Életkor	----
Iskolai végzettség	Folyamatban lévő középiskolai képzés

1. Mi tetszett a legjobban a tréningen?

2. Mit tart a legfontosabbnak az értékelési ciklus elemei közül?

3. Mik azok a módszerek, amit a tréningen hallottakból alkalmaz?

4. Milyen hatása van a tréningeknek 3 hónappal a tréning után?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Egyáltalán nem	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Teljes mértékben

5. Mennyire érzi sikeresnek a tevékenységét?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Egyáltalán nem	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Teljes mértékben

6. Milyen kapcsolat rendszerrel rendelkezik?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Egyáltalán nem	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Teljes mértékben

7. Milyen jövedelmi sávba tartoztak ügyfelei?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Egyáltalán nem	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Teljes mértékben

8. Milyen jövedelmet szeretne elérni 1 év alatt? (több válasz lehetséges)

- ☐ 100000Ft
- ☐ 200000Ft
- ☐ 300000Ft
- ☐ 400000Ft
- ☐ 500000Ft

9. Hány mentorált tárgyalása volt a megkeresések alatt?

8. Nyilatkozat

Alulírott Nagy Anett (szül. Szolnok, 1989.05.21, anyja neve: Hollik Erzsébet) hozzájárulok, hogy szakdolgozatomba mások is betekinthessenek.

Szolnok, 2011-04-10

Nagy Anett