

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE

**Adaptace pracovníků v organizaci zaměřující se na
pojišťovnictví**

**Adaptation of workers in the organization focusing on
insurance**

Magisterská diplomová práce

Obor studia: Andragogika

Autor: Bc. Skoumalová Petra

Vedoucí práce: Mgr. Bartoňková Hana, Ph.D.

Olomouc 2019

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma „Adaptace pracovníků v organizaci zaměřující se na pojišťovnictví“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 15. 3. 2019

Podpis

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucí práce Mgr. Haně Bartoňkové nejen za konzultace, rady a pochopení, ale také za takový způsob předávání znalostí a zkušeností v rámci celého studia, který mi pomohl poznávat a chápat odlišné pohledy, ujasňovat si své vlastní názory a při odlišnostech se stále cítit v bezpečném prostředí andragogiky.

Anotace

Jméno a příjmení:	Bc. Skoumalová Petra
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Andragogika
Obor obhajoby práce:	Andragogika
Vedoucí práce:	Mgr. Bartoňková Hana, Ph.D.
Rok obhajoby:	2019

Název práce:	Adaptace pracovníků v organizaci zaměřující se na pojišťovnictví
Anotace práce:	Tato diplomová práce je zaměřena na analýzu a vyhodnocení adaptačního procesu v pojišťovací organizaci s cílem popsat jeho konkrétní riziková místa. Studium odborné literatury byly vygenerovány potenciální rizikové faktory jak na straně pracovníka, tak na straně organizace. K dosažení cíle této práce byla využita analýza adaptačního plánu a konkrétních fází adaptačního procesu v organizaci, analýza firemních dokumentů a vyhodnocení rozhovorů s účastníky procesu a jejich manažerkou. Výsledkem je popis rizikových faktorů adaptačního procesu v této organizaci, ke kterým patří především oblast práce s informacemi koncepčního a organizačního charakteru a jejich rozdílná podoba při předávání novým pracovníkům. Toto riziko stojí na straně organizace. Na straně účastníků byla, s ohledem na specifika práce pojišťovacího poradce, vyhodnocena jako největší rizikový faktor úroveň psychické a emoční odolnosti pracovníků a také připravenost k přijetí, zpracování a aplikaci velkého množství odborných znalostí dle aktuálně platné legislativy. V závěru práce

	jsou určena místa, kde se tyto rizikové faktory mohou stát nejčastější příčinou ukončení účasti nových pracovníků v adaptačním procesu.
Klíčová slova:	Adaptace, adaptační proces, pojišťovací zprostředkovatel, Zákon o distribuci pojištění, psychická a emoční odolnost
Title of Thesis:	Adaptation of workers in The organization focusing on insurance
Annotation:	This diploma thesis is focused on the analysis and evaluation of the adaptation process in the insurance organization in order to describe its specific risk places. By studying professional literature, potential risk factors were generated both on the worker's side and on the side of the organization. To achieve the aim of this work, the analysis of concrete phases of the adaptation process in the organization, the analysis of company documents and the evaluation of interviews with process participants and their manager were used. The result is a description of the risk factors of the adaptation process in this organization, including the area of work with information of conceptual and organizational character and the inconsistent form of their transmission to new workers. This risk is on the side of the organization. On the side of the participants, considering the specifics of the work of the insurance consultant, the level of psychological and emotional resilience of the staff was evaluated as the greatest potential threat, as well as the readiness to receive, elaborate and apply a large amount of expertise according to the current legislation. At the end of the thesis are identified places where these risk factors can become the most frequent cause of termination of the participation of new workers in the adaptation process.

Keywords:	Adaptation, adaptations process, insurance agent, insurance distribution act, psychological and emotional resilience
Názvy příloh vázaných v práci:	Náborový inzerát ÚP, náborový inzerát Jobs.cz, statistika úspěšnosti adaptačního procesu v letech 2017-2018, adaptační plán organizace, nezaměstnanost v ČR v letech 2012-2017 (graf), rozhovor s účastníky-zadání, záznamy rozhovorů rozhovor s manažerkou
Počet literatury a zdrojů:	50
Rozsah práce:	71 s. (112 753 znaků s mezerami)

OBSAH

ÚVOD.....	13
1. ADAPTACE JAKO EVOLUČNÍ PROCES	15
1.1 Adaptabilita	17
1.2 Pracovní adaptace	20
1.3 Pojišťovnictví, pojišťovací zprostředkovatel.....	24
1.4 Osoba samostatně výdělečně činná	27
1.5 Shrnutí	29
2. MÍSTO ADAPTACE V PERSONÁLNÍCH, FINANČNÍCH A KLIENTSKÝCH PROCESECH POJIŠŤOVACÍ ORGANIZACE	31
2.1 Personální stabilizace organizace	32
2.2 Finanční souvislosti procesu adaptace	36
2.3 Adaptovaný pracovník v sociálních a klientských rolích...	39
2.4 Shrnutí	41
3. ADAPTAČNÍ PROCES V POJIŠŤOVACÍ ORGANIZACI	42
3.1 Cíle adaptace	43
3.1.1 Znalosti, dovednosti, legislativa	44
3.1.2 Firemní kultura	45
3.1.3 Sociální adaptace.....	47
3.1.4 Adaptace v klientských vztazích	49
3.1.5 Cíle účastníků	50
3.2 Průběh adaptace	53
3.2.1 Související personální procesy.....	53
3.2.2 Vstup účastníků do vzdělávání	55
3.2.3 Vstup do praxe, manažerská podpora	56
3.3 Shrnutí	58

4. ADAPTACE V ORGANIZACI FOCUS XY	59
4.1 Pojišťovací organizace FOCUS XY.....	60
4.2 Hodnoty a poslání společnosti	61
4.3 Adaptační proces v praxi	63
4.3.1 Nábor a výběr pracovníků.....	64
4.3.2 Vzdělávání a evaluace	67
4.3.3 Úvod do praxe	69
4.3.4 Samostatný výkon činnosti	71
4.3.5 Adaptace pohledem zúčastněných.....	72
4.4 Vyhodnocení adaptačního procesu v organizaci	74
5. ZÁVĚR	76

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

SEZNAM INTERNÍCH DOKUMENTŮ ORGANIZACE

PŘÍLOHY

- Náborový inzerát ÚP
- Náborový inzerát Jobs.cz
- Adaptační plán
- Statistika úspěšnosti adaptačního procesu v letech 2017-2018
- Rozhovory s účastníky – zadání
- Rozhovor s manažerkou – zadání
- Záznam rozhovorů
- Graf nezaměstnanosti v ČR v letech 2012-2017

ÚVOD

Situace trhu práce, poptávka a naopak nabídka kompetentních pracovníků se v průběhu času vyvíjí. Pod vlivem mnoha ekonomických a sociálních faktorů se výrazně mění až obrací také postavení a vzájemný vztah organizací a zájemců o zaměstnání. Jestliže se v letech 2011 až 2012 dle statistických informací Ministerstva práce a sociálních věcí nezaměstnanost pohybovala kolem 9%, panoval převis nabídky pracovních sil nad poptávkou organizací a proces nalezení, výběru a získání vhodného pracovníka byl zajímavou prací s lidským potenciálem. Vybraní zájemci projevovali zájem o novou pozici a firmu a vkládali vlastní úsilí do úspěšného absolvování adaptačního procesu.

Nicméně od r. 2013 můžeme pozorovat změnu. Nezaměstnanost stále klesá k současným 3,1 % k datu 31. 12. 2018. Personalista už pro svou organizaci často nevybírání nejvhodnějšího z uchazečů, ale snaží se vůbec vhodného uchazeče najít, získat a úspěšně jej provést adaptací. Reálným cílem personalisty tedy nemusí být vybrat správného člověka na správné místo, ale pouze vyloučit zcela nevhodné zájemce (Štěpáník, 2010, s. 53-54). Více než motivace zájemců o setrvání v nové organizaci platí motivace vybrat si to nejlepší místo z široké nabídky volných pracovních pozic. Začlenění nového pracovníka si tedy vyžaduje větší pozornost a důkladnější přípravu i realizaci jak u personalistů, tak u manažerů. Tématu adaptace je proto věnována má diplomová práce. Jejím cílem je analyzovat adaptační proces pracovníků v pojišťovací organizaci a vyhodnotit jeho průběh se zaměřením na místa, v nichž nejčastěji dochází k fluktuaci účastníků.

Tato práce je členěna na teoretickou a praktickou část. Souhrnným přehledem zpracování tématu adaptace v odborné literatuře

a popsáním z toho vyplývajících rizik v teoretické části vytvářím oporu pro praktickou část. Tou je analýza adaptačního procesu v konkrétní pojišťovací organizaci a popis jeho rizik. Pro zefektivnění personální práce v organizaci je tento popis konkrétních rizik pouze východiskem. Nicméně úprava plánování a realizace adaptačního procesu s ohledem na popsaná rizika již není předmětem mé práce.

První kapitola teoretické části je věnována jednak pojmům adaptace, adaptabilita a jejich významu pro existenci každého živého organismu, u člověka pak v individuální i profesní podobě, dále pak specifické podobě pojišťovnictví jako profesního oboru a také nárokům práce osob samostatně výdělečně činných.

Druhá kapitola se konkrétněji zabývá dopady úspěšné anebo naopak neúspěšné adaptace do několika oblastí existence organizace. Konkrétně jde o dopady finanční, ať už ve formě přímých nákladů na adaptační proces, nebo ve formě nevyužitých obchodních příležitostí. Dále popisuje vliv adaptace na personální stabilizaci organizace a tím také na kvalitu i kvantitu klientských a interpersonálních vztahů.

Adaptační proces jako poměrně složitá struktura se dotýká znalostí a dovedností v oblasti firemní struktury a firemní kultury, v oblasti odborné podmíněné legislativními náležitostmi, v oblasti sociálních vazeb a klientských vztahů. Této problematice se věnuje třetí kapitola, v níž je už také popsán průběh adaptace.

Praktická část mé práce je reprezentována čtvrtou kapitolou, v níž analyzuji průběh adaptačního procesu v konkrétní pojišťovací organizaci a naplňuji cíl shrnutím dosažených poznatků o jeho rizikových místech.

1. ADAPTACE JAKO EVOLUČNÍ PROCES

Tato kapitola je obecným úvodem do tématu a zabývá se proto schopností adaptace živého organismu na měnící se prostředí jako podmínky pro vývoj a přežití jedince, druhu i společnosti. Tedy problematikou, která je v průběhu práce aplikována na adaptační proces v konkrétní pojišťovací organizaci. V návaznosti na cíl mé práce, kterým je popis rizikových míst tohoto procesu, nejprve shrnuji existující pohledy na podobu a smysl adaptace a na nároky kladené na její účastníky.

Aktuální jednadvacaté století je vnímáno jako doba společenských změn, doba vědeckého rozvoje a doba nových technologií. Dle O. Roubala (2014, s. 32-36) žijeme v bezprecedentní a ambivalentní době příležitostí, ale i s nimi spojených rizik. Rostoucí dynamika života je vyvolána novými objevy a vynálezy a jejich aplikací do běžného života. Z výše citovaného vyplývá specifický nárok na průběh adaptačního procesu a to seznámení pracovníka s novými technologiemi, firemními informačními systémy a jejich praktickým využitím. Rostou tedy jak obecné nároky na adaptaci jedince, tak i specifické technologicky zaměřené požadavky. Nicméně potřeba a schopnost adaptace nejsou v životě člověka ničím novým. „Každý člověk se průběžně ocitá a vždy ocital v situacích, kdy se do určité míry mění fyzické nebo sociální podmínky jeho života, kdy musí překonávat různé překážky a řešit problémy a kdy v aktivní reakci na tyto změny prochází specifickým procesem adaptace“ (Rymeš, 1985, s. 6-20).

Zmiňované situace jsou součástí běžného lidského života. Zahájení školní docházky, opuštění vzdělávacího systému a zahájení pracovní činnosti, změna zaměstnání, přijetí vyšší pracovní zodpovědnosti, založení vlastní firmy, pořízení a správa vlastního

bydlení, založení rodiny, narození dítěte, stáří a smrt rodičů, vlastní stárnutí. Ale také cestování, sport, další vzdělávání. V různých životních situacích probíhá, ať už vědomě nebo mimoděk, proces adaptace, který umožňuje účastníkům životní změny a křižovatky více či méně úspěšně zvládnout. Změna pracovní pozice a zaměstnavatele a související rizika patří k těm situacím, které kladou zvýšené nároky na adaptabilitu jedince.

Samotnou adaptaci lze dle Bedrnové, Nového a kol. (2002, s. 341) vnímat jako vývoj, jako vzájemnou interakci člověka a jeho prostředí. V pracovní oblasti tedy hovoříme o interakci pracovníka a jeho organizace, kolegů a nadřízených, mimo jiné také jako objektu a subjektů adaptačního procesu. Přičemž každý z těchto prvků může vystupovat v pasivní formě přizpůsobení se nebo v podobě aktivního vlivu na okolí a snahy přizpůsobit jej svým představám a potřebám.

Přitom dnes již samozřejmě nejde pouze o přežití. Aktuálním požadavkem při změně zaměstnání nebo pracovní pozice je rozvoj jedince, získávání nových znalostí, dovedností, aplikace a modifikace předchozích zkušeností a dosahování potřebného pracovního výkonu (Tureckiová, 2009, s. 5). Do tohoto procesu vstupuje každý člověk s rozdílnými dispozicemi, s rozdílnou mírou adaptability, která je vstupním předpokladem, ale může být také rizikovým faktorem, úspěšného absolvování adaptačního procesu v nové organizaci. Adaptabilitě jako schopnosti adaptace je proto věnována následující kapitola.

1.1 Adaptabilita

Pro nalezení možných rizikových míst adaptačního procesu v organizaci se nejprve tato kapitola věnuje analýze vstupních faktorů ovlivňujících míru jeho úspěšného průběhu. Základním z nich jsou adaptabilita a její podklad – odolnost.

Schopnost adaptace, tedy adaptabilitu je možno vnímat jako jednu ze základních podmínek přežití jak jedince v průběhu celé jeho životní dráhy, tak i člověka jako druhu. V dnešní době, kdy už většinou není člověk vystaven přímému ohrožení, nemusí volit útěk nebo boj o život, je místem prověření úrovně této schopnosti mimo jiné změna pracovní pozice, změna zaměstnavatele, někdy dokonce i změna celého profesního zaměření. Dostačující úroveň adaptability můžeme vnímat jako základní předpoklad pro úspěšné zvládnutí uvedených změn. Nízká úroveň této schopnosti může být zároveň výrazným rizikovým faktorem a to i v souvislosti se specifickými nároky adaptačního procesu v pojišťovací organizaci.

Dle K. Paulíka (2017, s. 3-21) pak můžeme pozorovat jak fyzické projevy stresu způsobené tlakem na adaptaci v nových podmínkách (změna tělesné teploty, změna tepové a dechové frekvence), tak i projevy narušení psychické rovnováhy, dočasného potlačení kognitivních funkcí, změn v sebeúctě a sebehodnocení. Míra zvládnutí stresu a krizových situací, jak také může být adaptační proces některými účastníky vnímán, je přitom vysoce individuální záležitostí. Reakce nového pracovníka na pracovní změny je podmíněna nejen samotnou situací, ale také jejím subjektivním vyhodnocením a související emocionální odezvou. Podobnou interpretaci adaptability jako schopnosti zvládat aktuální zátěž nalézáme u M. Rymeše (1985, s. 5-7). Řada vnějších i vnitřních činitelů má

dle autora vliv na schopnost zpracování zátěže a pozitivně nebo i negativně mění její dopad na biologické stránky života, na změny v neurofyziologické rovině a změny v sociálních vztazích. E. Bedrnová, I. Nový a kol. (2002, s. 335-343) rozlišují dvě formy projevů adaptability. Organismus vystavený zátěži může reagovat pasivním přizpůsobováním se vnějšímu tlaku, kdy dochází k víceméně dobrovolnému přetváření vlastní osoby. Pokud uvažujeme o této variantě, dá se předpokládat, že žádoucího cíle adaptačního procesu z hlediska organizace bylo dosaženo.

Nicméně dle autorů se může projevovat také aktivní síla, tedy úsilí o změnu vnějšího prostředí dle dispozic a očekávání jedince. V případě této varianty bude pravděpodobně působení nového pracovníka v prostředí organizace výrazným prvkem nesouladu, neakceptace jeho vlivu následně i důvodem nespokojenosti na straně pracovníka a oboustranně důvodem ukončení adaptačního procesu. Při průběžném hodnocení procesu adaptace je tedy důležité rozlišit, zda na něj nahlížíme z vnější – objektivní nebo vnitřní – subjektivní perspektivy. Dle K. Paulíka (2017, s. 16-18) objektivní pohled sleduje vyrovňování se člověka s jeho životními úkoly a podmínkami života, jeho začlenění do sociálních systémů a zvládnutí životních nároků. Jde tedy o posouzení výsledku v podobě přijetí podmínek nové pracovní role a zvládnutí nároků práce například na pozici pojišťovacího zprostředkovatele. Anebo při hodnocení volíme vnitřní, subjektivní perspektivu, u které je důležitá schopnost jedince přijmout sám sebe, být v souladu sám se sebou a reálně hodnotit své možnosti v rámci lidské společnosti. Žádoucím stavem je pak spokojenost pracovníka s novou životní situací, jejími projevy a důsledky.

Jak jsem již zmínila, posouzení a zpracování zátěžové situace je vysoce individuální záležitost podmíněná životními zkušenostmi,

emočním vyladěním a především individuální odolností konkrétního jedince. K. Paulík (2017, s. 145-148) hovoří o odolnosti fyzické, ale především psychické jako schopnosti zvládat stres a zátěž. Obvyklé vnímání stresu je spojeno s nepříznivými životními událostmi, nicméně stresující právě ve smyslu požadavku adaptability mohou být i velmi pozitivně vnímané skutečnosti, které ovšem znamenají významný zásah do dosavadních zvyklostí a činností. V případě získání nové pracovní pozice, s níž jsou spojeny nové požadavky, nové situace, nové technologie a nové sociální vztahy, je úroveň především psychické odolnosti prvním faktorem ovlivňujícím úspěšnou adaptaci. Jako projev psychické odolnosti v práci pojišťovacího zprostředkovatele můžeme vnímat schopnost nenechat se výrazněji vyvést z míry například při jednání s nespokojenými klienty a při vznikajícím stresu co nejrychleji obnovovat stav akceschopnosti.

V praxi se tato odolnost může projevit jako:

- „1. Schopnost klást odpor a odolávat tlakům v širokém rozsahu bez závažnějšího narušení funkce psychického systému
2. Schopnost rychlé, pružné regenerace systému (odstranění nerovnováhy)
3. Schopnost změny systému (osobnosti) za využití stresovou situaci získaných zkušeností, poznatků a dovedností pro řešení příštích situací
4. Schopnost využívat dostupné vnější i vnitřní zdroje
5. Schopnost cíleně aktivizovat osobní rozvoj k účinné adaptaci na zátěž
6. Flexibilita jako schopnost akceptovat pozitivní i negativní prožitky, pasivně se nepodvolovat a nesnažit se o kontrolu za každou cenu“ (Paulík, 2017, s. 148).

Vzhledem k tomu, že do adaptační fáze nové práce vstupuje jedinec již nějakým způsobem formovaný, vybavený zkušenostmi, názory, očekáváními a individuální mírou adaptability a s ohledem na výše uvedené charakteristiky a vliv adaptability a odolnosti, považuji toto jeho osobní nastavení za vstupní rizikový faktor pracovní adaptace, které se věnuji v následující kapitole.

1.2 Pracovní adaptace

Pracovní adaptace v současné podobě nemá dlouhou historii. Vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci nabývaly v průběhu času různých podob. S tím souvisí i podoba adaptačního procesu od jeho faktické absence až po dnešní moderní plánování, organizaci, řízení a vyhodnocování. V současnosti vedle sebe existují organizace s různou podobou personální práce, od pouhé personální administrativy až po vědomé a plánované řízení lidských zdrojů. S tím samozřejmě souvisí podoba (či absence) adaptačního procesu a jeho rizikových míst, což je navíc často ovlivněno předchozími vývojovými etapami personální práce v organizaci. Dle Z. Kutiny (2010, s.6) je pojišťovnictví obor, který má ve světě dlouholetou tradici a je respektovanou a nepostradatelnou finanční službou. Nicméně historie oboru byla v ČR poznamenána společenskými změnami a ve své aktuální podobě se může potýkat s jejich dlouhodobými dopady, stejně jako s dopady změn v samotném pojišťovnictví a v personální práci. Proto nejprve uvedu příklady vývoje vztahů mezi organizacemi a jejich pracovníky a pohledu na adaptaci.

Jak zmiňuje Historica, revue pro historii a přírodní vědy (2010/2) až do počátku 20. století šlo v pracovních vztazích hlavně o hospodářské, politické a mocenské boje, v nichž se zaměstnanci snažili získat lepší pracovní i životní podmínky. Práce v té době byla pro početné vrstvy lidí pouze způsobem zajištění prostředků pro přežití, pro obstarání peněz na jídlo a obydlí a téma pracovní adaptace bylo nahrazeno výše uvedeným bojem o moc (Marciano, 2016, s. 38-42).

Se změnou postavení a významu zaměstnanců pro úspěšnost organizací, byť zkreslenou dobovými souvislostmi, se pojem pracovní adaptace objevuje v české odborné literatuře 70. let minulého století. A to

například potlačením významu administrativních procesů a větším důrazem na uvedení nového pracovníka na pracoviště, seznámení s prací, prostředím a spolupracovníky (Pavelka, 1970, s. 57-59). Podobný smysl je dnes přisuzován orientaci pracovníka směřující k tomu „... aby se pracovník pokud možno co nejrychleji a bez stresů zařadil do pracovního kolektivu, adaptoval se na styl práce, osvojil si specifické znalosti a dovednosti, orientoval se v organizaci a ztotožnil se s jejími cíli“ (Koubek, 2015, s. 192). Nicméně formální náležitosti nového pracovně právního vztahu mohou hrát podstatnou roli v procesu přijímání, orientace a adaptace pracovníků. Důležitým dokumentem je pracovní smlouva (u pojišťovacího zprostředkovatele v pozici OSVČ je to smlouva o zastoupení) a pracovník by měl mít možnost se s jejím návrhem včas seznámit a v případě potřeby o jejím obsahu i vyjednávat (Koubek, 2015, s. 189-190). Není-li tomuto kroku věnována pozornost a k podpisu smlouvy dochází bez její důkladné znalosti a souhlasu obou stran, později objevené nesrovnalosti mohou nepříznivě ovlivnit průběh adaptačního procesu. Pro pozici pojišťovacího zprostředkovatele je platný především požadavek na osvojení specifických znalostí a dovedností v průběhu adaptace. Zároveň ovšem úroveň realizace vstupních administrativních úkonů a především adekvátní předávání reálných souvisejících informací je jedním z možných rizikových míst adaptačního procesu, v jehož průběhu má pracovník možnost posuzovat a ověřovat pravdivost úvodních informací. Jak uvádí K. Pavelka (1970, s. 57-59) nový zaměstnanec má často ostřejší postřeh, všímá si všech rozdílů a může proto lépe zprostředkovat jevy a nedostatky, s nimiž se stálí zaměstnanci již smířili a přestali je vnímat. Je-li tato odlišnost organizací posuzována jako nedostatek na straně nového pracovníka, jako neloajálnost nebo nezkušenost, důvěra pracovníka v organizaci je narušena, sníží se míra

jeho angažovanosti a objevuje se riziko fluktuace pracovníka. Důraz na sociální adaptaci a pocit sounáležitosti s organizací zmiňuje obdobně M. Rymeš (1985, s. 34-65), který úkol adaptačního procesu vidí ve sladění předpokladů, schopností a očekávání nového zaměstnance s možnostmi a potřebami organizace. Pokud ovšem adaptace není zcela úspěšná, nový pracovník se dostává do izolace a může pociťovat vnitřní nesouhlas s cíli, normami a hodnotami organizace.

„Příčiny neúspěšné adaptace u pracovníka mohou souviset s předchozí nedostatečnou profesionální přípravou, s nezájmem o vykonávanou práci nebo s některými nepříznivými osobními vlastnostmi. Na druhé straně podnik může negativně ovlivnit adaptaci nováčků nesprávnou praxí, neobjektivními informacemi o práci a jejích podmínkách a možnostech podniku, nevhodně prováděnými personálními činnostmi a nedostatky v řízení a organizaci práce“ (Rymeš, 1985, s. 65).

Znovu, podobně jako u J. Koubka (2015, s. 189-190), zde vystupuje riziko neobjektivních informací o práci a jejích podmínkách jako jedna z příčin neúspěšné adaptace. A zároveň, jak uvádím v praktické části této práce, jde o rizikové místo v adaptačním procesu na pozici pojišťovacího zprostředkovatele.

V souvislosti s dalším posunem významu pracovníka jako základního prvku úspěšně fungující organizace (Tureckiová, 2009, s. 5-20), hodnotného a obtížně nahraditelného zdroje (Armstrong & Taylor, 2015, s. 112), vlastníka lidského kapitálu (Davenport, 1999, s. 7) je adaptační proces vnímán jako součást moderní formy řízení lidských zdrojů. Jako takový má pomoci k naplňování cílů organizace prostřednictvím vytvoření podmínek pro mobilizaci, usměrňování a uplatnění potenciálu pracovníka (M. Tureckiová, 2009, s. 20).

Ačkoli účastníci adaptačního procesu jako pojišťovací zprostředkovatelé v pozici OSVČ nepobírají mzdu, je tento proces investicí pro organizaci i pracovníka. Organizace vkládá finanční

prostředky na realizaci vzdělávání, na uvedení do praxe a postupné dosahování potřebného výkonu. Mimoto investuje své dobré jméno, které může být počátečními nedostatky v práci nového pracovníka poznamenáno. Jedinec pak investuje čas, úsilí a „nevyužitou příležitost“ jiného zaměstnání. Na obou stranách by tedy měla panovat shoda o smyslu a cíli vynaloženého úsilí. Myšlenka „Vzít na vědomí, že zaměstnanec by mohl odejít, je vlastně nejlepší způsob budování důvěry a tím i vytváření takových vztahů, které přesvědčí skvělé lidi, aby zůstali“ stojí v základech idey poctivého a otevřeného rozhovoru o investici organizace a očekáváních zaměstnance (Hoffman, Casnocha & Yeh, 2016, s. 17-32). Opět, již potřetí, zde tedy narážíme na požadavek poctivé a otevřené práce s informacemi v průběhu adaptace nového pracovníka. Autoři v tomto typu rozhovoru vidí základ vyšší odolnosti a adaptability na obou stranách a základ zdravých pracovně právních vztahů v době změn světa, světových filozofií i technologií. Tedy v době, o které se zmiňují již v úvodu této práce. Dle autorů navíc vztahy mezi pracovníky a organizacemi opouštějí původní stabilitu a dlouhodobost a stejně jako dosažení a udržení podnikatelského úspěchu jsou podmíněny spíše adaptabilitou a podnikavostí (Hoffman, Casnocha & Yeh, 2016, s. 14).

Pro prostředí pojišťovací organizace jde o výstižnou charakteristiku vztahů mezi pracovníkem a organizací. Práce pojišťovacího zprostředkovatele vyžaduje vysokou míru samostatnosti, podnikavosti a odolnosti. Princip „Pomozte mi, abych rostl a dobře se mi dařilo a já pomohu k růstu a prosperitě této společnosti“ (Hoffman, Casnocha & Yeh, 2016, s. 17) vystihuje potřeby organizace i pracovníka. Pro snížení rizika fluktuace by tedy adaptační proces v pojišťovnictví měl umožnit vznik vzájemné důvěry, pocitu společných možností a cílů v oboru jehož specifikům se věnuje následující kapitola.

1.3 Pojišťovnictví, pojišťovací zprostředkovatel

Oblast pojišťovnictví je velmi specifická i v rámci ostatních finančních služeb a adaptační proces zde nese specifická rizika. Pro jejich určení je nutný hlubší vhled do práce pojišťovacího zprostředkovatele, o níž píšu v této kapitole.

Nejprve je nutné si uvědomit, že „pracovním nástrojem“ pojišťovacích poradců jsou rizika, s nimiž se může každý člověk potkat, o nichž ale jen málokdo chce a je připraven hovořit. Tato situace je zřejmá u životního pojištění, kde se hovoří o nemoci, úrazu, smrti pojistníka i dalších pojištěných na smlouvě. Těmi jsou často ty nejbližší osoby – děti a další rodinní příslušníci, u nichž bývá pro klienta ještě obtížnější připustit možnou, i fatální, zranitelnost. Sjednání pojištění je způsobem jak zmírnit finanční následky nepříznivých událostí, u kterých si ovšem každý přeje, aby nenastaly. Pojištění se pak jeví jako jakási „loterie, v které nikdo nechce vyhrát“. Tato situace klade specifické nároky na adepty pojišťovnictví i na podobu a průběh adaptačního procesu. Související emoční zátěž se pak jeví jako výrazný rizikový faktor úspěšné adaptace.

Často je způsobem jak se vyrovnat s obtížnou situací vnímání pojišťovnictví jako služby lidem v jejich nejtěžších životních okamžicích.

„Podnikám v tom, abych udržel rodiny pohromadě, když je potkají ty nejhorší věci. Když v rodině předčasně zemře živitel rodiny, pak je to tragická událost jak emocionálně, tak finančně. Nemohu udělat nic s citovou ztrátou, ale mohu něco udělat s finanční ztrátou. Jsem jediný, kdo přináší rodině dobré zprávy v době, která vypadá jako beznadějná (J. M. Heidema, 2005, s. 34).

Z uvedené citace vyplývá další fakt – pojišťovací zprostředkovatel se setkává s klienty nebo pozůstalými nejen při sjednání pojištění, ale také v době následující po úrazu, diagnostikování nemoci nebo v tom nejhorším případě smrti. Jde tedy o vypjaté okamžiky provázené často

silnými emocemi a tyto situace kladou další specifické nároky na pracovníky v pojišťovnictví a jejich přípravu v době adaptačního procesu.

Kromě psychické náročnosti oboru v celém průběhu práce se pracovníci v pojišťovnictví často setkávají s negativními reakcemi a předsudky jak vůči sobě jako jednotlivci, tak vůči celému oboru činnosti. A to přesto, že dle Z. Kutiny (2010, s. 6) tato práce i celý obor mají ve světě dlouholetou tradici a jsou respektovanou a nepostradatelnou finanční službou. Dle autora je ovšem její přijetí celou společností závislé na vědomí zodpovědnosti za zabezpečení vlastních životů u členů společnosti, na existenci konkurenčního prostředí a na pozitivním vztahu k podnikavosti a samostatnosti.

Dalším nárokem, který obor na pracovníky klade, je osvojení si velkého množství odborných znalostí. Mezi základní zákonem vymezené požadavky patří vykonávat činnost s odbornou péčí a chránit zájmy spotřebitele. Konkrétněji tedy je pracovník v rámci adaptace připravován na splnění základních legislativních požadavků, kterými jsou složení odborných zkoušek, získání osvědčení a registrace pojišťovacího zprostředkovatele u České národní banky (Zákon o pojišťovacích zprostředkovatelích č. 38/2004 Sb.).

Souhrnně a výstižně nároky práce popisuje Z. Kutina (2010, s. 10). Uvedené charakteristiky práce pojišťovacího makléře lze vzhledem k náplni činnosti vztáhnout také na pojišťovacího zprostředkovatele.

„Makléř musí znát především širokou paletu pojistných produktů, znát pojistné podmínky, výluky apod. Sebedokonalejší odborné znalosti samy o sobě nestačí, jsou ovšem nezbytným předpokladem pro výkon povolání. Protože pojišťovací makléř je prostředníkem mezi klientem a pojistitelem, tvoří významnou součást jeho práce kontakt s lidmi. Musí tedy velmi dobře zvládat verbální komunikaci, aby svým obchodním partnerům dokázal jasně vysvětlit veškeré okolnosti projednávaného obchodního případu. Musí být dostatečně asertivní a sebevědomý, aby dokázal překonat předsudky některých potenciálních klientů, případně i nevraživost vůči své profesi.“

Obdobně vidí nároky profese M. Hrubošová (2009, s. 34-40), která s důrazem na akviziční činnost říká: „Pokud se člověk nerad setkává s novými lidmi a je vůči nim uzavřený, šance na úspěch je velmi malá“.

Z uváděných charakteristik práce a souvisejících nároků vyplývá důležitost personálního výběru nejvhodnějších kandidátů s předpoklady pro výkon práce v oboru a pro úspěšné zvládnutí adaptačního procesu. K požadavkům na zájemce o práci pojišťovacího zprostředkovatele patří především nároky na schopnost získání, zpracování a aplikace velkého množství odborných informací včetně složení povinných zkoušek dle platné legislativy, nároky na schopnost komunikace a emoční odolnosti i v obtížných a vypjatých situacích. Absence nebo nízká úroveň těchto předpokladů je dle analýzy odborné literatury výrazně rizikovým faktorem pro úspěšný průběh adaptačního procesu.

1.4 Osoba samostatně výdělečně činná

Jestliže má pojišťovací pracovník vykonávat svou práci jako osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ), je základním předpokladem úspěchu znalost legislativy a souvisejících nároků. Rizika spojená s jejich neznalostí se promítají do ekonomické i emoční nespokojenosti pracovníka a ohrožují jeho setrvání v organizaci. Základní vymezení nároků a vyplývajících rizik je obsahem této kapitoly.

Pojem osoba samostatně výdělečně činná můžeme nahlížet z několika úhlů, svou definici má každá oblast státní správy a to podle svého zaměření. Formulace související s důchodovým zabezpečením je velmi jednoduchá: „Osobou samostatně výdělečně činnou je osoba vykonávající samostatnou výdělečnou činnost“ (Zákon č. 155/1995 Sb. o důchodovém zabezpečení). Z podnikatelského hlediska se jedná o provozování živnosti na základě oprávnění provozovat živnost podle zvláštního zákona (Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání). Otázku zisku v sobě zahrnuje definice dle Občanského zákoníku: „Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele“ (Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník).

V praxi je podstatou podnikatelské činnosti vykonávat ji tak, aby podnikatel dosažením zisku zajistil svou podnikatelskou i individuální existenci. Kromě vlastního cíle a oprávněného zájmu má však OSVČ také řadu zákonných povinností. S povinností registrace na živnostenském úřadu, správě sociálního zabezpečení a příslušné zdravotní pojišťovně je spojena povinnost pravidelných odvodů daní a záloh. Oproti pracovníkům v závislé činnosti, jejichž povinnosti vůči zaměstnavateli

jsou vyvažovány i právy, u osob samostatně výdělečně činných je situace složitější. Velmi zjednodušeně lze říci, že tyto osoby musí samy myslet nejen na povinné odvody, ale také na zajištění prostředků na dobu svého odpočinku, nemoci a také na dobu postproduktivní.

Profesní existence mimo závislou činnost tedy klade výrazné nároky na zúčastněné osoby. Každý z nich se okamžikem zahájení činnosti stává většinou nejen výkonným prvkem podnikání, ale musí si osvojit schopnost sebeřízení, sebekontroly, schopnost finančního a organizačního plánování, musí posílit svou schopnost nést a řídit riziko (Kutina, 2010, s. 9-17). Nízká míra těchto schopností je velkým rizikem pro samotného pracovníka a tedy i rizikovým faktorem úspěšného dokončení dlouhodobého adaptačního procesu v pojišťovnictví. Projeví se ve chvíli, kdy nedostatečně organizovaná a soustavně nevykonávaná činnost nepřináší dostatek finančních prostředků dle individuálních potřeb pracovníka a ten může začít vyhledávat práci v závislé činnosti s větší finanční stabilitou.

Jestliže z nároků výkonu činnosti OSVČ vyplývá povinnost zajistit si prostředky na provozní náklady, na úhradu povinných odvodů, na běžné osobní životní náklady a potřeba zajistit si případně i dobu odpočinku, budoucnost a stárí a zároveň, jak jsem se zmínila v předchozí kapitole, práce pojišťovacího zprostředkovatele je optimálně vnímána jako služba lidem, musí pracovník stále vyvažovat obě tyto složky. Vzniká tím rozpor, který může být pro pracovníka obtížně zvládnutelný. Proto se pojišťovací organizace snaží definovat morální principy a pravidla chování, které by pomáhaly zachovat rovnováhu mezi službou lidem a řízením vlastního podnikání a „vedly by k překonání pokušení být bezohledný a neúměrně dravý“ (Kutina, 2010, s. 20).

1.5 Shrnutí

Schopnost adaptace můžeme považovat za fenomén, který je základem přežití a vývoje jak jedince, tak každého biologického druhu i celé společnosti. Umožňuje organismu učit se reagovat na změny vnějšího prostředí buď pasivním přizpůsobením a tedy přetvářením vlastní existence nebo aktivním vlivem na okolí a snahou o přizpůsobení podmínek individuálním potřebám (srov. Rymeš, 1985; Bedrnová, Nový & kol., 2002; Paulík, 2017). Přitom může jít o závažné změny velkého dosahu, ale také o běžné životní události doprovázené narušením zažitých zvyklostí ať už v pozitivním nebo negativním smyslu. Proces adaptace v pracovní oblasti vyžaduje především schopnost získávat a uplatňovat nové znalosti a dovednosti a začlenit se do nové sociální struktury (srov. Rymeš, 1985; Bedrnová, Nový & kol., 2002; Paulík, 2017; Tureckiová, 2009; Pavelka, 1970; Koubek, 2015). Schopnost adaptace, tedy adaptabilita je podmíněna individuální odolností při zátěži a stresu a schopností uvést opět organismus do rovnováhy (Paulík, 2017). Důraz na adaptační proces v zaměstnaneckých vztazích je jev poměrně nový a podmíněný změnou vnímání pracovníků od pouhé výkonné síly k hodnotným a obtížně nahraditelným lidským zdrojům (srov. Armstrong & Taylor, 2015; Tureckiová, 2009; Davenport, 1999). Jeho cílem je začlenění nového pracovníka na pracoviště po stránce odborné i sociální a dosažení souladu mezi potřebami a možnostmi obou stran – tedy organizace a pracovníka (Rymeš, 1985).

Adaptační proces se dotýká, s respektem ke specifickým práce, také činnosti pojišťovacích zprostředkovatelů. Optimálně zde přináší pomoc novým pracovníkům s přijetím a aplikací odborných znalostí a legislativních požadavků, se zvládnutím komunikačních a obchodních

dovedností a asertivity a také s etickými a morálními aspekty v lidsky obtížných profesních situacích, které se týkají úrazů, nemoci a smrti (srov. Kutina, 2010; Hrubošová, 2009; Heidema, 2005). Důležitou součástí tohoto specifického adaptačního procesu je také oblast individuálního podnikání, plánování, organizace, sebeřízení a sebekontroly.

Z analýzy výše zmíněných nároků jak na proces adaptace v pojišťovací organizaci, tak i na práci osoby samostatně výdělečně vyplynula potenciálně riziková místa adaptačního procesu pracovníků v pojišťovnictví. A to především v podobě požadavku na co nejpřesnějšího posouzení předpokladů zájemců v rámci výběrového řízení s hlavním zaměřením na oblast jejich adaptability, vstupního osobního nastavení (předchozích pracovních zkušeností, sdílených hodnot a očekávání) a psychické a mentální odolnosti. Nedostatečné kompetence zájemců v těchto oblastech se pak jako rizikové faktory mohou projevit především v okamžiku vstupu do reálné obchodní praxe a kontaktu s klienty a jejich problémy. Rizikovým faktorem u práce OSVČ je nízká úroveň sebeřízení a sebekontroly, což má vliv na nedostatečné finanční zabezpečení pracovníka a v důsledku také na jeho nespokojenost v nové pracovní pozici.

Na straně organizace jsou výrazným rizikovým faktorem nesrovnalosti v pracovních dokumentech, podávání neobjektivních informací o práci a jejich podmínkách a nedostatky v řízení a organizaci jak práce, tak i adaptačního procesu (srov. Koubek 2015; Hoffman, Casnocha & Yeh, 2016; Rymeš 1985). Tato rizika mohou ovlivňovat chování pracovníka již v okamžiku vstupu do adaptačního procesu a dále pak v celém jeho průběhu.

2. MÍSTO ADAPTACE V PERSONÁLNÍCH, FINANČNÍCH A KLIENTSKÝCH PROCESECH POJIŠŤOVACÍ ORGANIZACE

Cílem mé práce je analýza adaptačního procesu v pojišťovací organizaci a popis jeho rizik. Téma je zvoleno s ohledem na vliv úspěšné adaptace na existenci organizace v níže uvedených oblastech.

Jak jsem již zmiňovala, pojišťovací činnost lze vnímat jako službu lidem. Zároveň platí, že v prostředí trhu jsou pojišťovny podnikatelskými subjekty, které samostatně provádějí soustavnou činnost, vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisku (Zákon č. 89/2012 Sb., Obchodní zákoník). Rozhodují o tom, jaké služby budou na trhu poskytovat, s kým budou spolupracovat, jak budou financovat provoz a jakého zisku má být dosaženo (Podnikatelský portál, 2009). V této definici je zřejmá souvislost nejen mezi typem poskytovaných služeb a ziskem, ale také mezi strukturou a kvalitou spolupracujících jedinců, provozními náklady a dosahovaným ziskem.

Dobře připravený a zrealizovaný adaptační proces je tím prvkem, který z velké části ovlivňuje, s kým bude pojišťovna spolupracovat a zároveň jak efektivně budou využity a zúročeny finanční prostředky vynaložené na získání a udržení kvalitních pracovníků. Zaměření personálního oddělení na riziková místa adaptačního procesu a jejich ošetření pak může být nástrojem pro snížení fluktuace pracovníků a tedy personální stabilizaci organizace a zároveň pro efektivní využití finančních prostředků vložených do personální oblasti. Podmínky a význam personální stabilizace jsou obsahem následující kapitoly.

2.1 Personální stabilizace organizace

V úvodu svého textu zmiňuji současný trh práce, nízkou nezaměstnanost a velkou poptávku po pracovnících. Za těchto podmínek je důležité nalezení, získání a stabilizace kompetentních a spolehlivých pracovníků. Největší fluktuaci přináší první rok zaměstnání a tato doba odpovídá také délce trvání adaptačního procesu v pojišťovací organizaci. Míru fluktuace ovlivňuje mimo jiné kvalita adaptace s cílem co nejrychlejšího zařazení pracovníka a uplatnění jeho profesionálních předpokladů (Hroník, 2007. s. 336–337). Pro nalezení rizikových míst adaptačního procesu považuji za důležité analyzovat jeho propojení s personální stabilizací organizace

Úspěšná adaptace má dvě podoby. Aktuálnější při nedostatku pracovníků je kvantitativní stabilizace. Tedy získání a udržení potřebného počtu pracovníků. Pokud se ovšem v době nedostatku lidí na trhu práce objeví lepší nabídka, účastníci adaptace odcházejí. Jak zmiňuji v kapitole 4.2.1 jen na portále Jobs.cz byla pro Ostravu a okolí k datu 24. 2. 2019 zveřejněna poptávka po obsazení 82 pozic ve finančním sektoru včetně pojišťovnictví. S tím tedy souvisí velké riziko konkurenční nabídky, ztráta již částečně adaptovaných pracovníků a vznik dalších finančních nákladů. Jako důležitější se proto jeví stabilizace kvalitativní, zaměřená na vzájemnou spokojenost a vytvoření pozitivního vztahu mezi organizací a pracovníky. Adaptační proces tedy může být úspěšný v počtu nových pracovníků, ale jeho reálná efektivita je podmíněna také kvalitou, přístupem a pracovní výkonností těchto osob. „Jen stabilní a spolehliví pracovníci jsou základem organizace, která dokáže pracovat pod tlakem, v krizi a za každé situace“ (Bednář, 1979, s. 11). Důležitým cílem tedy je, kromě odborné profesní přípravy, směřovat k loajálnosti a spolehlivosti

pracovníka. Pro žádoucí cílový stav jsou v odborné literatuře používány pojmy angažovanost nebo identifikace.

Stav angažovanosti jako osobní závazek vůči organizaci, nadřízeným i kolegům je považován za vnitřní a trvalou hrdost a loajalitu. Dle P. L. Marciana (2010, s. 66-67) pracovník vnímá situaci stejně jako by šlo o jeho podnik. Objevuje se také požadavek samostatnosti, vysoké výkonnosti a zaměření na seberozvoj. Angažovanost jako „svatý grál“ je cílevědomostí a soustředěnou energií, osobní iniciativou, úsilím a vytrvalostí jedince směřující k cílům organizace. A také dobrovolným úsilím pracovníka v podobě času, intelektu nebo vkládané energie (Armstrong & Taylor, 2007, s. 27-28, s. 782-783). Výše uvedené požadavky výstižně korespondují s charakteristikou práce pojišťovacího zprostředkovatele v pozici OSVČ (viz kapitoly 1.3 a 1.4). A jsou-li v rámci adaptačního procesu posíleny, mohou být kritériem úspěšnosti a stability při výkonu práce. Jejich absence je ovšem rizikovým faktorem v okamžiku konkurenční nabídky pro nového pracovníka.

Naplnění výše uvedených faktorů není samozřejmé. Jsou-li v pozitivní podobě zdrojem angažovanosti, mohou způsobit nespokojenost a fluktuaci pracovníků při jejich opomíjení. Namísto angažovaných osob pak má organizace ve svých řadách odcizené lidi s okrajovou produktivitou. Odhalení příčin změny od angažovanosti k odcizení a jejich cílené řešení vede k výsledkům v podobě snížených nákladů fluktuace a zvýšení příjmů organizace (Branham, 2009, s. 18-19).

Adaptační doba dává prostor, aby pozornost organizace mohla být zaměřena právě na pozitivní naplnění těchto faktorů, ať už se jedná o vzájemný respekt a důvěru mezi organizací a pracovníkem, pocit užitečnosti a smyslu práce, pocit hrdosti na vlastní práci, ocenění výkonu pracovníka organizací nebo respekt pracovníka k firmě, její kultuře, vizím

a cílům (Marciano, 2010, s. 72). Pocit nedůvěry pracovníka vůči organizaci je přitom jednou z možných příčin fluktuace. Může vzniknout již v úvodních fázích kontaktu mezi pracovníkem a zástupci organizace, kdy se informace poskytnuté při vstupním pohovoru anebo v dalších kolech výběrového řízení v průběhu adaptace ukazují jako buď zcela klamné, nebo nepřesné. Nekvalitní práce s informacemi v procesu výběru, přijetí a adaptace pracovníka je také jedním z rizikových faktorů, který vyplynuly z analýzy odborné literatury v první části této práce. Pravděpodobnou reakcí pracovníka na tuto situaci je, že nesází vše na jednu kartu a je připraven „opustit loď“, kdykoli se naskytne lepší příležitost. Jak zmiňuji výše, v případě zájmu o práci v pojišťovnictví má pracovník v současné době velkou možnost výběru a nalezení srovnatelné nebo i lepší nabídky je reálné a pravděpodobné. Dojde-li tedy mezi organizací a pracovníkem k vzájemné nedůvěře, například právě v informační oblasti, vede to ke ztrátám na obou stranách (Hoffman, Casnocha, Yeh, 2016, s. 12).

V obdobném smyslu jako pojem angažovanost je možno vnímat také pojem identifikace. Ta, jako výsledek adaptačního procesu, vypovídá o kvalitě utváření vztahu k novému zaměstnavateli (Štikar, 2013). A zároveň, ve smyslu ztotožnění se pracovníka se zájmy a cíli organizace, je velmi důležitá pro jeho stabilizaci na pracovní pozici a dochází k ní v průběhu úspěšného adaptačního procesu. Neopominutelný je soulad dvou složek – úsilí pracovníka maximálně přispět svojí činností ku prospěchu organizace a na druhé straně míra uspokojování potřeb a očekávání zaměstnanců, míra zájmu, který organizace projevuje o své zaměstnance (Kocianová, 2010, s. 20-21, s. 130). Míra tohoto souladu je také předmětem adaptačního procesu. V praxi totiž dochází k situaci, kdy organizace nepřikládá dostatečnou váhu zájmům zaměstnance nebo

vůbec nemá potřebu věnovat pozornost adaptačnímu procesu. Pokud je s novým zaměstnancem spokojena, považuje jeho další začlenění za jasné. Na straně zaměstnance přitom může přetrvávat skrytá nespokojenost ať už s obsahem práce, firemní kulturou nebo nastavenými pravidly (Rymeš, 1985, s. 34-65). Včasným zájmem o zaměstnance a jeho adaptaci se tak firma může vyhnout náhlé a z jejího pohledu neočekávané ztrátě perspektivního zaměstnance a jeho odchodu k jiné, pro něj zajímavější firmě nebo do prostředí pro něj přijatelnější firemní kultury. A tedy i nutnosti vyhledávat, vybírat a připravovat pro adaptaci dalšího pracovníka. Což může být náročný proces i pro samotného personalistu, jehož stav „vyhoření“ může negativně ovlivnit míru úsilí o posouzení všech charakteristik vhodných zájemců, které uvádím v kapitole 1.5. Pro výstižný pohled „z druhé strany stolu“ zde cituji L. Brahnana (2004, s. 5):

„Pokud provádíte nábor, najímáte a trénujete lidi, jste do boje o jejich schopnosti a náklonnost zapojeni každý den. Můžete pociťovat „únavu z boje“. Jste unaveni krátkodobými rezignacemi, tím, že nově najatí pracovníci po několika dnech odcházejí, tím, kolik peněz musíte vynaložit na nábor a přípravu nových zaměstnanců, nefunkčností v zákaznickém servisu, když klíčová osoba dá výpověď, jste zmoženi žádáním ostatních zaměstnanců, aby se ujali nevyřešených problémů jiných, a rovněž už máte dost pocitu, že vy „dostáváte vyhazov“ od svých zaměstnanců“.

Adaptační proces je tedy mimo jiné nástrojem organizace pro budování zájmu o pracovníky, snížení rizika fluktuace a personální stabilizaci. Vedlejším, ale neméně důležitým aspektem je zvýšení efektivity personálních procesů. Zároveň se tím organizace vyhýbá riziku vzniku syndromu vyhoření u svých personálních pracovníků a možnosti, že další pozice, kterou bude třeba obsadit, bude právě pozice v personálním oddělení. Finančním rizikům adaptačního procesu je věnována následující kapitola.

2.2 Finanční souvislosti procesu adaptace

Míra úspěchu adaptačního procesu a tím i jeho vliv na stabilizaci organizace je propojena také s finanční stránkou její existence. Nalezení a ošetření rizikových míst je způsobem jak zefektivnit hospodaření organizace. Pro analýzu adaptačního procesu jsou finanční souvislosti neopominutelnou součástí a je jim proto věnována tato kapitola.

Pojišťovací organizace i se svou službou lidem jsou podnikatelskými subjekty. Důležitým měřítkem úspěchu je tedy dosažení zisku nebo ztráty. Náklady adaptačního procesu se promítají do dvou oblastí. První je jeho komplexní realizace, druhou pak získávání nových klientů a rozvíjení obchodu u dobře adaptovaných pracovníků, nebo ztráta nerealizovaných obchodních příležitostí v případě nedostatečné adaptace a individuálního neúspěchu pojišťovacího poradce začátečníka.

Samotné náklady realizace adaptačního procesu zahrnují více položek. Kromě mzdy nového pracovníka nebo jejího ekvivalentu ve formě příspěvku na zapracování, je to také finanční odměna školitele, kouče nebo manažera, náklady na tvorbu koncepce, školicích materiálů a pomůcek, náklady na pronájem školicího prostředí a energie (Holá, 2019). V širší podobě posuzuje celkový finanční dopad fluktuace pracovníků průzkum Chartered Institute of Personnel and Development (Armstrong & Taylor, 2015, s. 304), který uvádí náklady související se získáváním nových pracovníků, s jejich adaptací a vzděláváním, dále náklady spojené s odchody, náklady obětované příležitosti a ztraceného času a ztráty z nižšího výkonu. Jen pro zajímavost, protože mimo prostředí adaptace v ČR, zmíním částku 5.800 liber, která je dle tohoto výzkumu nákladem na jednoho odcházejícího zaměstnance.

Samostatnou kapitolu pak tvoří ztráty ve formě ztracených obchodních příležitostí. Dle výzkumu společnosti Deloitte z r. 2009 (Armstrong & Taylor, 2015) tvoří náklady firem spojené se zaměstnanci cca 40% a v oblasti služeb až 60% celkových nákladů. Jde přitom především o prostředky vynaložené v souvislosti s nábořem, adaptací, tréninkem, rozvojem, ale také s řízením výkonu a udržováním konkurenční výhody zaměstnanců. Reálné snížení nákladů za těchto podmínek vyžaduje od personálního managementu především hluboké pochopení příčin i v případě neúspěchu a fluktuace pracovníků. Teprve porozumění příčinám umožňuje hledat řešení, odhadovat jejich důsledky a přijímat správná rozhodnutí (Mzdová praxe, 2019). V souvislosti s průběhem adaptačního procesu to znamená zjišťovat, proč jej někteří účastníci opouštějí a také kdy k tomu dochází. Adaptační proces pak může být řízen také ve smyslu snižování nákladů, zvyšování efektivnosti práce a stability pracovních skupin (Bedrnová, Nový & kol., 2002). Vyčíslení nákladů na jeho průběh, nalezení rizikových míst, určování příčin fluktuace a hledání řešení pak může vést k žádoucímu snížení personálních nákladů a zvýšení efektivity personálních činností (M. Armstrong & Taylor, 2015, s. 301).

Oblast obchodu je také výrazně ovlivněna mírou úspěchu adaptačního procesu. Pracovník s přiměřenou dravostí obchodníka a dostatečnou etikou a morálkou pro slušné vykonávání práce v pojišťovnictví jako služby lidem má možnost a vlastně i úkol získávat pro služby své pojišťovny nové klienty. Musí znát jejich potřeby a přání a předvídat potřeby budoucí. Musí budovat dlouhodobě vztahy s klíčovými zákazníky a musí se svými službami „navíc“ odlišovat od konkurence, posilovat svoji důvěryhodnost pro zákazníka a díky tomu rozšiřovat své klientské portfolio cestou doporučení spokojených

zákazníků (Evangelu, 2011, s. 127-134). Pokud se to daří a nabídka organizace je konkurenceschopná, hovoříme o situaci win-win, kdy všechny strany vyhrávají. Organizace získá pro své služby nového klienta a posílí svou životaschopnost. Klient získává kvalitní pojistnou ochranu a poradce svou provizi. Na všech stranách je, snad i vyvážený, zisk. Pokud ovšem pojišťovací organizaci zastupuje v terénu nedostatečně adaptovaný, znalostmi a dovednostmi vybavený pracovník, jen obtížně získá klienta v široké konkurenci pojišťovacích společností a poradců (Kutina, 2010, s. 32-34). On ani organizace však nezůstávají v neutrálním stavu. Investované prostředky (čas, cena dopravy, cena vytvoření a tisku nabídky, cena odborných konzultací s manažerem) posunují situaci do záporných čísel. A místo očekávaného zisku na všech stranách, začíná vznikat ztráta zapříčiněná mimo jiné nedostatečnou adaptací pracovníka. Při opakování dochází k demotivaci pojišťovacího zprostředkovatele a často také k ukončení jeho činnosti v této profesi. Po teoretické přípravě je tedy vstup do praxe jednak rizikovým místem procesu adaptace a jednak i ukazatelem kvality přípravy a reálných schopností a předpokladů účastníka. Dle F. Bělohávk (2016, s. 12) se projevují aspekty, které teoretická příprava v rámci první fáze adaptačního procesu neodhalila. Ať už jsou to jeho pozitivní postoje, např. orientace na zákazníka, orientace na výkon, loajalita vůči firmě. Nebo negativní postoje v podobě nezájmu o zákazníka a povrchního přístupu, které při větší míře výskytu v organizaci mohou mít za následek její selhání na trhu. Podobně nízká orientace na výkon a špatná motivace jsou cestou k horším, nebo vůbec žádným obchodním výsledkům. S oblastí obchodu přímo souvisí a na finanční výsledky i setrvání pracovníka v organizaci má dopad problematika klientských vztahů zmiňována v následující kapitole.

2.3 Adaptovaný pracovník v sociálních a klientských rolích

Samotná existence pojišťovacích organizací souvisí především s jejich klientskou základnou. Bez zákazníků, kteří jsou připraveni si koupit pojištění a zároveň vkládají do organizace důvěru, že v případě oprávněné potřeby obdrží smluvené pojistné krytí, by pojišťovna ztratila smysl i ekonomické základy své existence. Adaptace pracovníka v klientských rolích je tedy velmi důležitým místem s vysokým potenciálem rizika a proto je jí věnována tato kapitola. Stejný význam má sociální adaptace v rámci organizace a případně i identifikace s organizací (srov. Pavelka, 1970, s. 57-59; Koubek, 2015, s. 192; Rymeš, 1985, s. 34-65; Štikar, 2013). Udržení stávajících klientů a získání nových totiž záleží i na tom, jakou důvěru mají pojišťovací poradci vůči vlastní organizaci a jaké poselství, ať už vědomě nebo nevědomě, předávají klientům. Skrytým, ale významným rizikem adaptačního procesu pak může být fakt, že dojde pouze k vnějšímu, formálnímu začlenění nového pojišťovacího zprostředkovatele a nikoli jeho dlouhodobé vnitřní stabilizaci a identifikaci s organizací (Rymeš, 1985, s. 34-65).

Základním nástrojem budování klientských a sociálních vazeb je v pojišťovníctví komunikace. Je obtížné vyladit jednání s různými typy zákazníků, s různým vzděláním, s různými životními zkušenostmi. Já bych dokonce řekla, že zobecnění tu není příliš možné. Přesto se pojišťovací organizace snaží v rámci adaptačního procesu usnadnit novým pracovníkům vstup do klientských rolí, vybavit je informacemi, osvědčenými modely chování a osvědčenými argumenty. Právě informace, jejich hodnověrnost a spolehlivost pro klienta bývají rizikovým místem vztahu klienta ke svému zprostředkovateli i jeho organizaci. A to především v průběhu adaptačního procesu, kdy se teprve

nový poradce orientuje v organizaci, vyvažuje důvěru a ideálně i schopnost kritického zhodnocení a tvoří si vlastní styl budování klientských vztahů.

V praxi nemusí vždy dojít k optimálnímu vyladění komunikace mezi pracovníkem, organizací a klienty. Pokud odhlédneme od osobnostních rysů a individuálních způsobů komunikace, můžeme sledovat obecný vývoj komunikačních stylů. Ať už jde o schopnost sebeprosazení, přesvědčování tlakem a obranu vlastního názoru ve spojení s asertivní ochranou proti manipulaci, která je dle F. Bělohlávka (2016, s. 14-15) připisována šedesátým létům. Nebo komunikaci zaměřenou na naslouchání, respektu k ostatním, vcítění se do jejich pocitů a potřeb let sedmdesátých. Jako úspěšnější se začíná jevit obchodník, který se dokáže přizpůsobit klientovi, aniž by mu vytrvale vnucoval své argumenty. Je pak otázkou jakou komunikaci vlastně má učit adaptační proces, jak má připravovat nováčky pro vstup do klientských vztahů. Zdánlivě ideální se jeví tzv. versatilní komunikace založená na odlišném přístupu k různým typům lidí a na užití rozdílných technik (Bělohlávek, 2016, s. 14-15). Nicméně tento typ komunikace už zřejmě překračuje rámec adaptačního procesu, je založen především na životní zkušenosti jedince a na jeho schopnosti rozpoznat typ osobnosti, s kterou jedná a zvolit správný přístup. Oblast klientských vztahů a jejich budování prostřednictvím komunikace tedy může být výrazně riziková a může se svou obtížností podílet na fluktuaci pracovníků v rámci adaptačního procesu především v jeho počátečních fázích, kdy se nový pracovník teprve orientuje v klientské problematice oboru a posiluje svou psychickou a emoční odolnost vůči problematickým situacím v komunikaci.

2.4 Shrnutí

V činnosti a smyslu existence pojišťovacích organizací jsou spojeny dva hlavní cíle. Z hlediska poskytování služeb jde o pojistnou ochranu klientů a z hlediska pojišťovny jako samostatného podnikatelského subjektu jde o přirozený cíl dosahování zisku. Úspěch či neúspěch adaptačního procesu jednotlivých pracovníků ovlivňuje oba tyto cíle. Projevuje se v personální stabilizaci organizace a následných klientských vztazích a ovlivňuje také finanční zdraví organizace. Součástí úspěšného adaptačního procesu je tedy i budování důvěry a pozitivního vztahu mezi organizací a pracovníkem, v ideálním případě identifikace pracovníka s organizací (srov. Marciano, 2010; Armstrong & Taylor, 2007; Branham, 2009; Štikar, 2013; Kocianová, 2010). Ovšem při zachování schopnosti kritického myšlení, vidění chyb a nedostatků a zaměření na jejich odstranění (viz také kapitola 1.2). Efektivní využití prostředků vložených do adaptačního procesu vyžaduje nalezení rizikových míst, v nichž dochází ke fluktuaci pracovníků, pochopení příčin a řešení problémů (Mzdová praxe, 2019). Oblastí rizik je budování sociálních vztahů uvnitř organizace a klientských vztahů v jejím vnějším prostředí. Jejich základem je především způsob komunikace, volba vhodných komunikačních stylů a hodnověrnost a spolehlivost předávaných informací (srov. Bedrnová, Nový & kol., 2002; Bělohávek, 2016). Ačkoli se i touto tematikou zabývá adaptační proces v pojišťovací organizaci, teprve spojení s předpoklady na straně účastníka (životní zkušenost, schopnost odhadnout různé typy klientů a zvolit odpovídající styl komunikace) minimalizuje komunikační a klientské riziko při vstupu nového pojišťovacího zprostředkovatele do praktické části adaptačního procesu, kterým se zabývá následující kapitola.

3. ADAPTAČNÍ PROCES V POJIŠŤOVACÍ ORGANIZACI

Dne 31. 8. 2018 podepsal prezident republiky Miloš Zeman Zákon o distribuci pojištění, kterým se na území České republiky provádí příslušná evropská směrnice (Zákon o distribuci pojištění a zajištění č. 170/2018 Sb.).

Zákon je zaměřen na zvýšení ochrany spotřebitele a posílení odpovědnosti pojišťoven a pojišťovacích zprostředkovatelů. Zároveň tedy přináší zvýšení nároků na profesionalitu zde působících osob. Reakce na něj byly kontroverzní. Odborná veřejnost jej často považovala za zbytečně komplikující, omezující a nenabízející řešení.

Nutno říci, že výhrady mohou být motivovány obavami praktiků, kteří se mnoho let pohybují v terénu, znají problematiku a jsou úspěšnými pojišťovacími zprostředkovateli. Nicméně nový zákon před ně staví mimo jiné povinnost absolvovat náročné odborné zkoušky dle nové legislativy, které mnozí považují za pouhou zbytečnou administrativu.

Jakkoli tedy probíhaly adaptační procesy v pojišťovacích organizacích do roku 2018, pro úspěšnou přípravu nováčků by po tomto datu i ony měly reflektovat nové nároky v oboru pojišťovnictví.

3.1. Cíle adaptace

Pro úspěšný průběh adaptačního procesu je vymezení cílů všech dotčených stran důležitým faktorem, který omezuje riziko vzájemného nepochopení a následné fluktuace účastníků adaptace. Tato kapitola proto nahlíží na cíle adaptace jak z pohledu zaměstnavatelské organizace a jejího personálního oddělení, tak i z pohledu nových pracovníků.

Optimální stav nastává, pokud na všech stranách panuje shoda o smyslu a cíli vynaloženého úsilí, požadavky na všechny účastníky jsou jasné a je určeno, kterých oblastí se adaptace týká. Dle Výrosta a Slaměníka (2001) nový pracovník očekává možnost přivyknout nové firmě a pracovišti, seznámit se s pravidly práce a s neformální strukturou organizace, dokázat, že je správným člověkem na správném místě. K cílům organizace patří motivovat zaměstnance, zajistit jeho spokojenost, poskytnout informace pro orientaci v podniku a pro výkon práce. Důležité je také stanovení a kontrola přiměřeného tempa adaptace a dosažení co nejlepšího výkonu v nejkratším možném čase. Významným společným cílem je také vzájemné vyladění pracovních předpokladů nového pracovníka a jeho očekávání s podmínkami a nároky nové práce, seznámení s technickým a organizačním uspořádáním pracoviště, s převažujícími formami mezilidských vztahů na pracovišti. (Rymeš, 1985, s. 33-48). Hlavním oblastem cílů organizace se věnují následující kapitoly.

3.1.1 Znalosti, dovednosti, legislativa

Poslední významnou změnu v oblasti pojišťovnictví a zajišťovnictví přinesl nový Zákon o distribuci pojištění a zajištění, který vstoupil v platnost dne 16.8.2018 a nabyl účinnosti k datu 1.12.2018.

Zároveň jsou jím zasaženy praktické aspekty přípravy nových pojišťovacích zprostředkovatelů a jeho akceptace je důležitou součástí přípravy adaptačního procesu. Znalost jeho nároků je tedy základem pro minimalizaci rizika v přípravě nováčků a uvádím je v této kapitole.

Ačkoli ze strany odborné veřejnosti zaznívaly často kritické hlasy, lze v zákoně vidět i důležitý přínos pro celou profesní oblast především s ohledem na vyšší profesní nároky na pojišťovny a jejich pracovníky. "Pojišťovny a zejména distributoři by mohli také profitovat z větší kultivace odvětví distribuce pojistných produktů a s tím souvisejícím zvýšením kredibility tohoto sektoru," říká Monika Pisáková, ředitelka oddělení compliance Chytryhonza.cz (O pojištění, 2019).

Zmínka o kultivaci odvětví, pronesená člověkem s praktickou zkušeností v oboru, propojuje teorii zákona s požadavkem dobré praxe, ale také s novými nároky na každého pracovníka, které jsou například v oblasti životního pojištění dle zmiňovaného zákona významně rozšířeny o níže uvedené znalosti:

- znalosti v rozsahu odborného minima o finančním trhu,
- základní znalosti o pojišťovnictví,
- znalosti regulace distribuce životního pojištění,
- znalosti etických standardů v oblasti pojišťovnictví, existují-li,
- znalosti principů a fungování životního pojištění a jeho produktů,
- znalosti z oblasti investic a souvisejících rizik,
- znalosti doplňkových služeb v oblasti životního pojištění

- schopnost řádně zákazníkovi vysvětlit produkty životního

pojištění a poskytnout mu radu podle postupu stanoveného v § 78.

Jde tedy také o témata, jejichž případná absence v adaptačním procesu je s ohledem na možnost legislativně stanovených finančních postihů za nedodržení odborných pravidel rizikem především pro samotného pojišťovacího zprostředkovatele.

S aplikací nového zákona do praxe souvisí řada změn v praktické činnosti, v administrativě a odborné vstupní i průběžné přípravě. Adaptační proces, který připravuje adepty v době jeho účinnosti, již musí tyto legislativní nároky akceptovat. Cílem organizace by mělo být připravit v rámci adaptace takovou podobu vzdělávání, která vybaví účastníky potřebnými informacemi a minimalizuje riziko škod z neznalosti v jejich odborné praxi.

3.1.2. Firemní kultura

V pojišťovnictví, s potřebou klást důraz na obchodní a legislativní přípravu, není adaptace na firemní kulturu v popředí zájmu. Přitom právě projevy firemní kultury mohou nováčkovi pomoci vyrovnat se s množstvím odborných informací, s novými zkušenostmi a s požadavky organizace. Na druhé straně ovšem mohou být i zdrojem negativních pocitů a tedy i zdrojem rizik, pokud nový pracovník přichází ze zcela jiného oboru podnikání a se svými individuálními představami velmi odlišnými od reality. Charakteristikám firemní kultury jak obecně, tak i konkrétně v pojišťovnictví se proto věnuje tato kapitola.

„Firemní kulturu lze vnímat jako soubor i nevyjádřených hodnot, norem, postojů a předpokladů, které určují způsob chování lidí a způsob vykonávání práce“ (Armstrong & Taylor, 2015, s. 164). Je

projevem vnitřní atmosféry firmy v oblasti hodnot, přístupů a představ, je ve firmě dlouhodobě sdílená, hluboce zakořeněná. Podílí se na úspěchu organizace svým vlivem na firmu a její pracovníky, na vnější prostředí organizace a především na stávající i potenciální zákazníky.

Silná, zřetelná podniková kultura výrazně ovlivňuje pracovní jednání zaměstnanců a současně spoluvytváří specifickou a neopakovatelnou tvář firmy. Ta je nezbytná pro získání vlastní identity ve vztahu k zákazníkům a ostatním prvkům vnějšího ekonomického a společenského okolí (Pfeifer & Umlaufová, 1993, s. 11-18).

Z výše uvedeného vyplývá souvislost mezi typem firemní kultury a podobou adaptačního procesu, v němž by měl být řešen případný nesoulad mezi organizací a pracovníky tak, aby byla adaptace úspěšně dokončena.

Při posuzování kultury pojišťovacích organizací vyvstává jednoznačně prvek úspěchu. Jen úspěšná organizace a její úspěšní pracovníci se mohou udržet na konkurenčním trhu a zvládnout nároky obtížného oboru za dodržení principů čestného jednání a v souladu s kodexem etiky pojišťovacích pracovníků (Kutina, 2010 s. 18). Cesta k úspěchu ovšem vyžaduje vytrvalost, houževnatost, schopnost zdolat překážky a věřit určenému cíli. Vyžaduje také víru v sebe, ve své schopnosti a v možnost dělat chyby a učit se z nich (Heidema, 2006, s. 39-72). Nejblíže tomuto popisu je „kultura ostrých hochů“ s důrazem na individuální špičkové výkony a účelný marketing. Nicméně hrozba neúspěchu a možnost fatálního důsledku chyby i v dlouhém časovém horizontu orientuje pojišťovnictví také ke kultuře „jízdy na jistotu“ (Pfeifer & Umlaufová, 1993, s. 35-37). Prvky nejistoty, konkurence, hrozeb a možnosti fatálních chyb jsou vyvažovány zaměřením pojišťovacích organizací na motivaci a psychickou podporu pracovníků. Silnou součástí firemní kultury bývají motivační programy v podobě finančních i

nefinančních benefitů, firemních setkání, sportovních a kulturních akcí a incentivních zájezdů (Hrubošová, 2009, s. 63).

Pokud se nový pracovník nikdy nesetkal s podobným typem kultury v pozici zaměstnance nebo spolupracovníka, může pro něj být obtížné zorientovat se v tomto „kulturním mixu“, rozpoznat jaké hodnoty se ve firemní kultuře reálně skrývají a také jaká jsou očekávání firmy, nadřízených, kolegů související s jeho vstupem do firmy. Toto specifikum prostředí, jeho nároků a hodnot může často činit novou firemní kulturu, ale někdy také samotný vyjadřovací jazyk firmy, pro nového pracovníka obtížně uchopitelnými a může být motivací k opuštění pro něj nesrozumitelného prostředí organizace v průběhu adaptačního procesu. Cílem organizace by tedy mělo být předvídat tento problém, zprostředkovat konkrétní prvky firemní kultury pracovníkovi srozumitelným způsobem a pomoci mu adaptovat se na kulturu pojišťovací organizace.

3.1.3 Sociální adaptace

Jak jsem zmiňovala výše, výkon práce pojišťovacího zprostředkovatele v pozici OSVČ vyžaduje vysokou míru samostatnosti a psychické i emoční odolnosti. Optimálně tedy, byl-li dobře vybrán, sociální adaptace není u nového pracovníka výrazným rizikem. Nicméně ne vždy existuje možnost vybrat opravdu vhodného zájemce a pak je sociální adaptace důležitým článkem adaptačního procesu. V této kapitole ji zmíním v podobě vztahu mezi pracovníkem a organizací.

Jestliže vnímáme sociální adaptaci jako začlenění se do vztahů různé úrovně, můžeme hovořit o vztazích mezi pracovníkem a organizací, mezi pracovníkem a jeho manažerem, mezi pracovníkem a kolegy, mezi

pracovníkem a veřejností a také, možná především, mezi pojišťovacím poradcem a jeho klienty. V každém z těchto vztahů ovšem pracovník vystupuje v jiné roli, na jiné hierarchické úrovni a také podoba těchto vztahů kolísá mezi čistě pracovními – formálními vztahy a jejich osobnější – neformální podobou (Koubek, 2015, s. 326). I potenciální rizika zde tedy mají různý charakter.

Sociální adaptace v pojišťovací organizaci je zaměřena především na budování vztahu mezi pracovníkem a organizací. Dříve jsem již zmiňovala tento vztah v podobě angažovanosti a identifikace, na tomto místě je doplním o pojem oddanosti. Adaptační proces pojišťovacího zprostředkovatele v délce trvání jednoho roku dává dostatek času na postupné utváření vztahu mezi novým pracovníkem a organizací ať už v žádoucí pozitivní, nebo nežádoucí negativní podobě. Oddanost pak můžeme pozitivně vnímat jako silnou touhu zůstat členem organizace, silnou víru v hodnoty a cíle organizace a připravenost vynakládat značné úsilí ve prospěch organizace. Její přítomnost je tedy výrazným prvkem stabilizace pracovníka a její dosažení důležitým cílem organizace. Naopak, pokud v průběhu času nováček získává spíše negativní pohled, může dojít až k myšlenkám na opuštění pracovní pozice a většinou i organizace (Armstrong & Taylor, 2015, s. 233-239). Pracovník si svůj dojem utváří také na základě zodpovězení pro něj významných otázek, například zda jej organizace oceňuje, považuje jeho práci za důležitou, zda bude mít možnost k růstu a učení, zda bude moci uplatnit samostatný úsudek a také, co přesně se od něj očekává (Branham, 2004, s. 144-145). Vytváření dojmů, pocitů a vztahu vůči organizaci v době adaptačního procesu je tedy místem s výrazným pozitivním potenciálem a stává se cílem organizace vkládaným do adaptačního procesu. Zároveň ve své negativní podobě může být i nositelem rizika pro setrvání nového

pracovníka v organizaci. Sociální adaptaci v klientských vztazích je věnovaná samostatná následující kapitola.

3.1.4 Adaptace v klientských vztazích

Jak jsem již dříve zmínila, pracovním nástrojem pojišťovacího zprostředkovatele jsou rizika. Tedy události, které klient nechce zažít, kterým pojištění nepředchází, u nichž může pojistné plnění pouze zmírnit následky. Tomu odpovídá specifický vztah mezi pojišťovacím zprostředkovatelem a jeho klienty. Musí být důvěryhodný, aby s ním klienti chtěli o těchto otázkách hovořit. Na druhé straně práci „pojišťováků“ často provází negativní hodnocení. Setkávají s odmítáním, nespolehlivostí klientů a také s neschopností říct prosté „ne“ a odmítnout schůzku, na které pak ovšem pracovník marně čeká na domluvený příchod klienta (Heidema, 2005, s. 153-155). Proto považuji adaptaci na klientské vztahy v pojišťovnictví za obtížnou a není-li dobře zvládnuta, je odchod pracovníka z oboru reálným rizikem, ačkoli předtím mohl teoretickou část adaptačního procesu včetně legislativních nároků zvládnout úspěšně. Cílem organizace tedy optimálně je v maximální míře podpořit schopnost nového pracovníka samostatně navazovat a udržovat pozitivní vztahy se stávajícími i potenciálními klienty. První setkávání s nimi prověřuje verbální schopnosti, koncentraci, paměť a logického usuzování. Roli hraje sociální citlivost a také osobnostní rysy, především stupeň psychické odolnosti a nervové stability (viz kapitola 1.1). Dle Bedrnové, Nového a kol. (2002, s. 405-410) je pro úspěšnou adaptaci v klientských vztazích důležitá sociální kompetence vnímaná jako obratnost, povolanost či kvalifikovanost v oblasti interpersonálního styku. Po teoretickém zvládnutí problematiky v rámci adaptačního

procesu teprve praxe ověřuje předpoklady konkrétního pracovníka pro úspěšné navazování vyrovnaných a funkčních vztahů s klienty. Přitom nejde o jednoduchou záležitost. Již několik let se hovoří o tom, že pojišťovací trh je prakticky rozdělen, mnoho občanů i firem reaguje podrážděně na nabídky pojištění (Kutina, 2010, s. 32-34). Je třeba čelit opakovaným odmítnutím, než je uzavřen jeden obchod. Také ne každý oslovený klient je vhodný pro uzavření pojištění ať už s ohledem na zdravotní stav nebo pro jeho nespolehlivost při platbě pojištění (Heidema, 2006, s. 22-25). Navazování klientských vztahů jako nutná součást práce zprostředkovatele je více v rukou samotného pracovníka a jeho manažera, než předchozí procesy řízené ve větší míře samotnou organizací. V této fázi adaptačního procesu jsou velmi důležité první úspěšné zkušenosti nového pracovníka, neboť při déletrvajících neúspěších a bez dostatečné podpory mnoho nováčků adaptační proces i organizaci opouští. Snížení tohoto rizika přináší podpora manažera, částečná závislost nováčka na jeho radách a zkušenostech a samozřejmě jeho vnímavost a ochota rady a zkušenosti vyzkoušet a využít v praxi (Heidema, 2006, s. 63-68). Adaptaci na klientské vztahy tedy můžeme považovat za rizikové místo obzvlášť u nových pracovníků bez odpovídajících zkušeností v oboru pojišťovnictví, které se organizace v rámci adaptačního procesu snaží připravit na obvyklé problémy, posílit jejich psychickou i emoční odolnost a také poskytnout významnou pomoc prostřednictvím zkušeností a schopností manažera při vstupu pracovníka do reálných klientských vztahů.

3.1.5 Cíle účastníků

Cíle, s nimiž noví pracovníci vstupují do adaptačního procesu, je možné považovat za rozhodující pro jeho úspěšné absolvování. Období

zvýšených nároků na odolnost a adaptabilitu a období zvýšeného stresu (viz kapitola 1.1), vyžaduje od nového pracovníka cíleně zaměřené úsilí, vytrvalost a zájem s vědomím, že práce v konkrétní organizaci, pracovní pozice, pracovní náplň a místo ve firemní hierarchii tvoří důležitou část jeho života. S vědomím individuálních odlišností je obecné podobě cílů nových pracovníků věnována tato kapitola.

Dle Marciana (2010, s. 38-42) očekává pracovník od nové pozice samozřejmě finanční zisk, ale také osobní uspokojení, smyslupnou a efektivní práci a rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Podobně můžeme tento požadavek rovnováhy nalézt u M. Armstronga a S. Taylora (2015, s. 511-512), kteří jej doplňují o potřebu ocenění přínosu nového pracovníka pro organizaci, budování základů pro vzájemnou důvěru, očekávání zodpovědného jednání organizace a vytváření příležitostí k odbornému i osobnímu rozvoji v podobě tzv. hodnotové nabídky. K dalším cílům účastníka adaptačního procesu může patřit co nejrychlejší a nejefektivnější zapracování na nové pozici s pomocí poznatků zprostředkovaných organizací a také začlenění se do mezilidských vztahů v rámci pracovní skupiny i celé organizace s pomocí lidí, s nimiž se nováčkovi dobře spolupracuje (srov. Kocianová, 2010, s. 131; Bednář, 2018, s. 15; Bedrnová, Nový & kol., 2002, s. 342). Pro zájem pracovníka o úspěšné absolvování a dokončení adaptačního procesu se jeví jako významný také cíl, který spočívá v poznání podmínek psychologické smlouvy mezi pracovníkem a jeho zaměstnavatelem. Pokud na psychologickou smlouvu nahlížíme jako na soubor nepsaných vzájemných očekávání, víru v naplnění slibů, závazků a nevyslovených předpokladů (Armstrong & Taylor, 2015, 482-486) a tedy i potřebu vzájemného respektu a loajality (Marciano, 2010, s. 38-42), při rozdílných předpokladech, výkladech a očekáváních může být nízká míra souladu

v této oblasti zdrojem zklamání a nespokojenosti na straně pracovníka i organizace a také jedním z rizikových míst adaptačního procesu. Nicméně v tomto bodě přisuzují M. Armstrong a S. Taylor (2015, 482-486) zodpovědnost managementu organizace za ujasňování podmínek spolupráce a také za poskytování zpětné vazby pracovníkovi.

3.2 Průběh adaptace

Adaptační proces pracovníků v pojišťovací organizace je aktuálně, tedy v letech 2018-2019, poznamenán změnami legislativy, které zmiňuji v kapitole 3.1.1. V souvislosti s tím se mohou v jeho průběhu objevit nová rizika a pojišťovací zprostředkovatel se může setkávat s dosud praxí neprověřenými situacemi. Přesto vstupuje do procesu adaptace s předběžnými informacemi, s částečně zformovaným názorem na obor podnikání a práci v něm, na image organizace a její pověst na veřejnosti (Bedrnová, Nový & kol. 2002, s. 341-343). Očekává jej dlouhodobý proces v podobě teoretické přípravy, praktického zácviku, průběžného vzdělávání a rozvoje vlastní praxe. Jednotlivé fáze adaptace, které upřesňují původní představy pracovníka, uvádím v dalších kapitolách.

3.2.1. Související personální procesy

Zásadní význam pro úspěch adaptace pracovníků v pojišťovníctví má výběr vhodných uchazečů a jejich předpoklady pro výkon této práce. Osobnostní nastavení člověka, jeho praktické zkušenosti, hodnoty, postoje a očekávání zmiňuji v kapitole 1.5 jako jeden z rizikových faktorů adaptace. Výstižně popisuje situaci jedince bez dostatečných osobních vloh (například pro tento obor) M. Čákr (2009, s. 11-15):

„Málokdo se může cítit skutečně šťastný, pokud dělá něco, pro co není vybaven, co jej ničí, kde se mu nedaří, co jej vyčerpává a vysává, kde se nemůže rozvíjet. Někteří lidé jsou vrženi vírem života do situací jako zaměstnání, škola a postavení, které jsou v nesouladu s jejich přirozenými schopnostmi a tam tito lidé potom trpí“.

V praxi samozřejmě neuvažujeme o dokonalých zájemcích. Úlohou personálního pracovníka tedy je srovnávat váhu dílčích pozitivních předpokladů oproti scházejícím kompetencím u každého účastníka

výběrového řízení a vybrat ty, kteří nejlépe odpovídají charakteristikám pojišťovacího zprostředkovatele v pozici OSVČ (viz kapitoly 1.3 a 1.4). M. Čakrt (2009, s. 198-199) vhodným zájemcům připisuje připravenost na změnu, dostatek motivace a energie pro zvládnutí nároků adaptace v nových profesních podmínkách. Jiný aspekt vhodnosti vybraného zájemce nalézáme u F. Hroníka (2007, s. 55-72), který s mírnou nadsázkou přirovnává přijetí nového zaměstnance a jeho začlenění do firemní kultury k „transplantaci orgánu“. Nejde při ní o to vybrat nejkvalifikovanějšího zájemce, ale toho nejvhodnějšího s ohledem na kulturu organizace, do níž se má začlenit. Daleko obtížnější situace ovšem čeká personálního pracovníka ve chvíli, kdy na trhu práce není dostatek pracovníků a pak místo výběru správného člověka na správné místo může pouze vylučovat zcela nevhodné zájemce (Štepaník, 2010, s. 53-54). Další autoři zmiňují v souvislosti s úspěšným výběrem vhodných pracovníků prvky motivace ve zjevné i skryté podobě, hodnotu, kterou vidí vybraný zájemce v získané práci a která dává jeho úsilí v rámci adaptačního procesu smysl a také způsobilost k budoucímu profesnímu rozvoji dle potřeb organizace (srov. Keller & Tvrđý, 2008, s. 87; Křivohlavý, 2006, s. 41-51; Kocianová, 2010).

V souvislosti s aktuálním stavem trhu práce a počtem nabídek ve finanční oblasti, které zmiňuji v kapitole 4.3.1 uvádím na závěr výstižný pohled F. Hroníka (2007), který vidí riziko v nedostatečných projevech zájmu o vybrané uchazeče ještě před zahájením adaptace.

„...může zde zapůsobit efekt poslední události – poslední úspěch může být silnější než předchozí. Zájemce se tak může rozhodnout pro jinou firmu, i když nabízí srovnatelné podmínky. Zvláště, když personalisté z konkurenční firmy budou projevoval zájem a starost.“

Citlivé projevování zájmu, udržování pozornosti vybraného zájemce a optimální průběžný kontakt pak opravdu může být rozhodujícím faktorem, jak vhodného zájemce nejen vybrat, ale také získat pro svou firmu.“

Z výše uvedených pohledů vyplývá význam kvalitní odborné realizace náboru a výběru. Nejsou přímou součástí adaptačního procesu, ale svým výsledkem, tedy výběrem těch nejvhodnějších zájemců, mohou výrazně omezit ostatní rizika adaptace. Na druhé straně, pokud by byl vybrán, třeba z prostého nedostatku vhodných kandidátů, jedinec bez dostatečných předpokladů pro výkon profese pojišťovacího zprostředkovatele v pozici OSVČ, úspěšná adaptace může být obtížná a z dlouhodobého pohledu také zcela nemožná.

3.2.2. Vstup účastníků do vzdělávání

S ohledem na zmiňované legislativní změny v pojišťovnictví klade aktuální adaptační proces zvýšené nároky na jeho účastníky právě v oblasti teoretického vzdělávání. Jak zmiňuji v kapitole 3.1.1 pojišťovací zprostředkovatel musí nově zvládnout kromě teorie pojišťovnictví také teorii finančních trhů a investic. Přitom do procesu adaptace vstupují dospělí, už nějakým způsobem formovaní jedinci, u kterých by ideálně mělo být vzdělávání realizováno dle charakteristiky vzdělávání dospělých. Také jejich přístup a míra zájmu mohou být různé.

Bez dalšího šetření nelze říci, pro kolik z nich je platné anebo zajímavé moto: „Přestaneme-li se učit, přestaneme růst. Přestaneme-li růst, umíráme!“ (Heidema. 2006. s. 89). Je možné, že někteří se průběžně vzdělávají a rozvíjejí a pak se dá očekávat vysoká motivace, snaha být aktivním prvkem procesu a snaha spolurozhodovat o jeho obsahu a cílech (Barták, 2015, s. 7). Někteří z nich mohou dávat přednost vzdělávací praxi před výukou teorie. J. E. Evangelu, F. Bommel a O. Juříčka (2013, s. 10) uvádějí, že podle odborníků na procesy vzdělávání se pouhých 10% znalostí a dovedností pracovníci naučí na kurzech, 70% přichází z řešení složitých nových úkolů a 20% od kolegů (nadřízeného), jejich práce, stylu vyjadřování, vyjednávání apod. A dá se také očekávat, že pro některé bude učení pouze cestou k možnosti vykonávat vybranou práci. Pro

omezení rizika v oblasti vzdělávání by tedy kvalitní adaptační proces měl akceptovat, že se vzdělávání v jeho rámci týká dospělých osob, které mají jako studenti svá specifika. „Mají různou úroveň předchozího vzdělání, různé pracovní i životní zkušenosti, různé motivy a životní postoje. Mají tedy určitou úroveň sociální zralosti, vyrovnanosti, ustálený životní způsob, systém hodnot, smysl pro reálné cíle a pro praktický život“ (Barták, 2015, s. 11). Podobně J. M. Heidema (2006, s. 71-91) zdůrazňuje požadavek na školení a rozvoj v rámci pojišťovací společnosti v souladu se stupněm individuálního rozvoje pracovníků a jejich úspěch spojuje stouhou po růstu, rozvíjení a zrání jako smyslu života.

Respekt k individuální připravenosti ke vzdělávání a také k rozdílné míře zájmu o něj u jednotlivých účastníků se tedy jeví jako požadavek na optimální průběh této fáze adaptačního procesu. Na druhé straně absence tohoto přístupu může opět výrazně ztížit vzdělávání dospělých pracovníků a posílit riziko fluktuace v době adaptace.

3.2.3 Vstup do praxe, role manažera

Na fázi teoretického vzdělávání v rámci adaptačního procesu navazuje vstup do reálné praxe pojišťovacího zprostředkovatele. Pracovník si osobně prověřuje reálnost a platnost informací a dovedností, které získal při vstupních pohovorech, v rámci teoretické přípravy i praktického tréninku. Začíná budovat vlastní klientské vztahy a ty prověřují jeho psychickou a emoční odolnost v konfrontaci s možným nezájmem o jím připravené nabídky. Zároveň jde o fázi adaptačního procesu, v kterém se zmenšuje vliv dosavadních lektorů a trenérů a funkci pomocníka, vzdělavatele, ale i kontrolora přebírá nejbližší nadřízený, většinou manažer pobočky.

Jde tedy také o období, v němž si pracovník vytváří vztah ke svému manažerovi s obvyklým očekáváním dostatečné odbornosti a dostatku využitelných zkušeností v osobě manažera. Zároveň pracovník předpokládá, že manažer bude mít dostatečnou sílu a vytrvalost, aby jej podpořil v rizikových chvílích (Marciano, 2010, s. 98). Dle M. Rymeše (1985, s. 48) jsou řídicí styl přímého nadřízeného, způsob jednání s pracovníky, hodnocení jejich výkonů a další části práce manažera důležitým faktorem v procesu adaptace. Častou chybou manažera je přitom očekávání samozřejmého respektu ze strany vedených pracovníků. Nicméně získání respektu podmiňuje L. M. Marciano (2010, s. 98) férovostí, důvěryhodností, čestností a propojení manažera s týmem. „Respekt je získáván tehdy, pokud je manažer oporou svého týmu, umí se za něj postavit a, je-li důvod, stanout i proti vyššímu managementu a tedy svým nadřízeným.“ Vztah manažera, který má být oporou nového pracovníka při vstupu do klientské sféry, ale zároveň je zodpovědný za jeho adaptaci v terénu a za pracovní výkon v době adaptace a vedeného pracovníka může být ovšem také zdrojem rizik. Řadoví pracovníci mohou vnímat manažera také jako někoho, kdo má lehčí pozici, nepohybuje se v obtížných situacích, které jsou pro ně běžné. Je-li manažer příliš zatíženou svou rolí ve vztahu k novému pracovníkovi a vzájemná komunikace je omezena, může získat i pocit, že se podřízený snaží hledat jeho chyby a upozorňovat na ně (Miller, 2009, s. 218-219).

Dle výše uvedeného je tedy vztah mezi manažerem a vedeným pracovníkem ve své funkční podobě výrazným prvkem podpory úspěšnosti adaptačního procesu. Rizikem se může stát v případě omezené komunikace a v případě, kdy manažer nebuduje respekt vůči sobě na prvcích pro nového pojišťovacího zprostředkovatele akceptovatelných.

3.3 Shrnutí

S praktickou aplikací Zákona o distribuci pojištění a zajištění, který nabyt účinnosti k 1.12.2018 došlo ke zvýšení nároků na výkon práce v oboru pojišťovnictví. Adaptační proces nových pojišťovacích zprostředkovatelů již tedy musí akceptovat aktuální situaci, doplnit výukový program o další okruhy stanovené tímto zákonem a připravit účastníky ke složení povinných odborných zkoušek. Nicméně toto je jen jedním cílů adaptace. K hlavním cílům patří především připravit nového pracovníka tak, aby co nejrychleji a co nej kvalitněji zastával práci na své pozici a podával adekvátní pracovní výkon (srov. J. Výrost & L. Slaměník, 2001; M. Rymeš, 1985). To mu umožňuje nejen profesní příprava, ale také adaptace v oblasti firemní kultury, sociální adaptace ve vztazích k organizaci, svému manažerovi a svým kolegům (srov. Armstrong & Taylor, 2015; Pfeifer & Umlaufová, 1993; Kutina, 2010; Heidema 2006). Adaptace v klientských vztazích se pak stává místem, které prověřuje především míru psychické a emoční odolnosti pracovníka. Mimořádný význam pro úspěšnou realizaci adaptačního procesu mají předchozí personální procesy, tedy nalezení a výběr vhodného zájemce o práci pojišťovacího zprostředkovatele, tak aby byl schopen co nejlépe využít jak vzdělávání zprostředkované ve fázích teoretické přípravy a tréninku, tak i realizovat samotný vstup do praxe za pomoci a podpory svého manažera.

4. ADAPTACE V ORGANIZACE FOCUS XY

V teoretické části této práce jsem se věnovala adaptaci jako schopnosti přizpůsobení se změněným podmínkám jak obecně tak také v podobě pracovní adaptace. Mým cílem bylo analyzovat obsah, průběh a cíle adaptačního procesu a to především se zaměřením na práci pojišťovacího zprostředkovatele. V návaznosti na to pak následovalo určení potenciálně rizikových míst adaptačního procesu. Z analýzy odborné literatury vyplynula hlavní rizika v podobě výběru vhodného uchazeče s předpoklady pro zvládnutí nároků oboru i pozice OSVČ, riziko práce s informacemi v průběhu všech personálních procesů a pro práci v pojišťovnictví konkrétně riziko emoční a psychické odolnosti v klientských vztazích. V souvislosti s legislativními změnami v oboru pojišťovnictví v r. 2018 se objevuje také požadavek zvládnutí velkého objemu odborného vzdělávání a odpovídajících odborných zkoušek. Jednotlivá rizika se pak nejvýrazněji projevují při ukončení teoretické vzdělávací části adaptačního procesu, vstupu nového pracovníka do praxe a především vstupu do klientských vztahů. Pouze riziko související s legislativními nároky se projevuje ještě v rámci teoretické fáze adaptace a to v okamžiku absolvování příslušných odborných zkoušek. Tyto poznatky jsou základem praktické části mé práce zaměřené na riziková místa adaptačního procesu v konkrétní pojišťovací organizaci s pracovním názvem FOCUS XY.

4.1 Pojišťovací organizace FOCUS XY

Pojišťovací organizace s pracovním názvem FOCUS XY je v rámci konkurenčního trhu v České republice menší pojišťovací společností s dlouholetou historií, která se kromě ČR dotýká i zahraničí. Pro potřeby této práce vycházím z konkrétních materiálů organizace, v nichž je oficiální název společnosti nahrazen názvem pracovním. Použitými materiály jsou webové stránky organizace, tištěné propagační materiály, interní dokumenty společnosti a především personální dokumentace související s výběrem pracovníků, přípravou a realizací adaptačního procesu v organizaci. Vzhledem k tomu, že organizace v minulém období nevěnovala pozornost vyhodnocování příčin fluktuace ani vyhodnocování průběhu adaptačního procesu, je množství informací omezené a výše uvedené dokumenty doplňuji při zpracování tématu rozhovory s přímými účastníky adaptačního procesu v aktuální podobě.

Z teoretické části mé práce vyplynul mimo jiné také význam firemní kultury v podobě sdílených hodnot, norem, postojů a předpokladů (viz kapitola 3.1.2) pro úspěšný průběh adaptačního procesu, nejprve proto v další kapitole uvedenou organizaci charakterizuji pomocí jejího poslání a uznávaných hodnot.

4.2 Poslání a hodnoty společnosti

Poslání a hodnoty pojišťovací organizace se projevují jak směrem k vnějšímu prostředí, tedy ke klientům, tak také směrem k vlastním pracovníkům. Informačním prostředím pro klienty jsou především webové stránky pojišťovny s přehledem nabízených produktů, s radami a návody v oblasti klientského servisu a také s podrobným popisem směřování a cílů organizace. Charakteristiky popsané v této kapitole byly zpracovány na základě webových stránek zde uváděných s upraveným pracovním názvem.

V rámci své historie sledovaná organizace deklaruje základní hodnoty v podobě poskytování skvělé služby klientům v dlouhodobém horizontu a budování vztahů založených na pozitivní a svou kvalitou výjimečné zákaznické zkušenosti. K základním premisám patří respekt k sobě navzájem i k realitě okolního světa, srozumitelná komunikace, čestné jednání a zodpovědnost pro současnost i budoucí generace. Praktickým projevem deklarovaných hodnot je program zaměřený do oblasti finanční gramotnosti, na podporu ekonomických příležitostí a ke zmírnění finanční tísně, který je určen především pro děti a dospívající mládež. Stejnou cílovou skupinu má stipendijní program pro nadané děti především ze sociálně slabšího prostředí, který jim umožňuje studovat na prestižních školách v zahraničí a udělat tak významný krok k dalšímu spokojenému a ekonomicky soběstačnému životu. Poslání organizace vyjadřuje myšlenka umožnit klientům se všemi jejich sny, plány a ambicemi, s jejich radostmi i starostmi přijímat ta nejlepší rozhodnutí, která zajistí jejich finanční budoucnost. Pojišťovna nabízí svým klientům „klid mysli, vědomí, že to nejcennější co mají, je pojištěno“ (www.pojistovna.focusxy.cz). S touto podobou firemní kultury se tedy

setkává již účastník personálních procesů náboru a výběru, kterým je věnována následující kapitola. Svým běžným požadavkem na výkon pracovníků vyjádřeným v dílčích firemních materiálech a zároveň výše uvedeným zaměřením na společenskou odpovědnost se kultura této organizace jeví jako standardní v daném oboru a nepopisují zde žádná mimořádná rizika pro období adaptace.

4.3 Adaptační proces v praxi

V návaznosti na cíl mé práce v podobě analýzy adaptačního procesu v konkrétní pojišťovací organizaci FOCUS XY a popisu jeho rizikových míst je tématu adaptace věnována následující část textu. Při zpracování vycházím z obsahu interních materiálů společnosti (Adaptační plán pojišťovacího zprostředkovatele, 2018; Plán odborného vzdělávání, 2018).

Personální oddělení organizace se dosud nezabývalo vyhodnocováním příčin fluktuace zaměstnanců v adaptačním období, historicky tedy není možné příčiny fluktuace sledovat. Pro posouzení současného stavu vycházím v této práci z rozhovorů s přímými účastníky aktuálního adaptačního procesu a jejich manažerkou. Vyhodnocením informací získaných těmito rozhovory směřuji k cíli této práce a to popisu rizikových míst adaptačního procesu v jeho aktuální podobě.

Adaptace nového pracovníka začíná seznámením s centrálou v Praze a řídicími složkami organizace, v rámci něhož je mu zprostředkován osobní přístup k naplnění poslání pojišťovny. Samotnou odbornou adaptaci tvoří dle Adaptačního plánu (2018) komplex školení, praktických cvičení, tréninků a testů. Následuje vstup do praxe, který je řízen a dohlížen příslušným manažerem. K podpoře sociální adaptace slouží setkávání nováčků a širšího vedení, eventuelně také společné akce s teambuildingovým obsahem (Plán aktivit pro poradce, 2018). Pracovní výkony jsou průběžně vyhodnocovány a výsledky uveřejňovány v elektronickém týdeníku organizace (Týdeník pro obchodní službu, periodikum, 2018). Zároveň mají pracovníci možnost usilovat o dostatečnou produkci pro účast v motivačních incentivních zájezdech pořádaných organizací. Mimo odborné a obchodní zaměření adaptace je

zde tedy znatelné zaměření na budování sociálních vazeb k organizace, manažerům a kolegům a tedy na sociální adaptaci. Jednotlivým fázím adaptačního procesu jsou věnovány následující kapitoly.

4.3.1 Nábor a výběr pracovníků

Cílem mé práce je analýza adaptačního procesu a popis jeho rizikových míst. V souvislosti s vlivem procesů náboru a výběru na úspěšný průběh adaptace se uvedenými personálními činnostmi zabývá tato kapitola. Jak vyplynulo z teoretického zhodnocení, je kvalita a odbornost realizace těchto procesů vstupním rizikovým faktorem, který posouzením odpovídajících předpokladů vybraných účastníků umožní anebo také ztíží realizaci adaptačního procesu. Předmětem této práce ovšem není způsob posuzování a výběru vhodných zájemců v organizaci.

V úvodu práce popisují situaci, kdy se už delší dobu zaměstnavatelé v ČR potýkají s nedostatkem volným pracovníků. Ke dni 24. 2. 2019 bylo na portále Ministerstva práce a sociálních věcí zveřejněno 24 inzerátů poptávajících pojišťovací, hypoteční a finanční zprostředkovatele jen pro Ostravu a okolí (MPSV ČR, 2019). Na dalším pracovním serveru bylo k témuž datu pro stejnou lokalitu a ve stejném oboru uveřejněno 82 nabídek (Jobs.cz, 2019).

V tomto objemu poptávaných pracovníků je podoba pracovní inzerce první možností jak zaujmout a pro organizaci získat ty nejvhodnější zájemce. Zároveň je důležité (viz kapitola 1.2), aby zájemce získal co nejvíce relevantní a pravdivé informace tak, aby u něj při vstupu do adaptačního procesu nevznikl pocit zrady ze strany organizace. Cílem následující analýzy inzerátu z portálu MPSV tedy je posoudit, zda text může být zdrojem rizika v adaptaci vybraných

uchazečů. Z tohoto pohledu má inzerát organizace FOCUS XY, který v plném znění uvádím v příloze této práce, následující charakteristiky:

1. pracovní náplň

- *Získávání a rozšiřování portfolia klientů, zjišťování potřeb, návrhy řešení*
- *Konzultace s klienty v oblasti komplexní nabídky služeb (pojištění, investice, úvěry, spoření)*
- *Zajišťování poprodejní péče a správa klientských účtů (MPSV ČR, 2019)*

Informace zde uváděné odpovídají běžnému rozsahu práce pojišťovacího zprostředkovatele (Smlouva o zastoupení, 2018). Zájemce byl tedy prokazatelně seznámen se základními nároky práce a jejich reálná podoba by neměla být rizikem s ohledem na setrvání v procesu adaptace.

2. Položka „pracovněprávní vztah“

je běžnou součástí inzerce na portálu MPSV. Organizace zde uvádí „plný úvazek“. Formulace neodpovídá názvu položky a především může vyvolávat dojem práce v závislé činnosti a následně, po upřesnění při osobním pohovoru být zdrojem nedůvěry k poctivosti přístupu organizace. Zde tedy v souladu s teoretickou částí popisují první riziko nábory jako používání nejednoznačných informací (viz kapitola 1.2).

3. Oblast motivace

Zde citovaný inzerát byl později doplněn o „moderní pracovní prostředí, podporu zkušeného manažera, možnost home office a teambuildingové akce“ (Jobs.cz, 2018-2019), což jsou reálné nabídky z portfolia společnosti. Tyto informace tedy nepovažuji za zdroj rizika v průběhu adaptace.

Proces výběru je zastoupen vícekolovými pohovory za účasti pracovnice personálního oddělení a příslušného manažera. (Výběrová řízení, 2018 - interní materiál společnosti). Průběh výběrového řízení popisují také na základě osobní účasti a na základě částečně strukturovaného rozhovoru s personalistkou. Hlavní riziko, které se zde

objevuje, koresponduje se závěry teoretické části a spočívá v kvalitě a přesnosti práce s informacemi a to především v souvislosti se specifiky oboru pojišťovnictví. Dotčeny jím jsou bližší informace o náplni práce a průběhu výkonu činnosti, o legislativních nárocích a provizních podmínkách. Pro účastníka pohovoru bez zkušeností v oboru nemusí být jasný význam některých sdělovaných informací a při vstupu do praxe může dojít ke kolizi mezi očekáváním pracovníka a reálným stavem a tedy i ke vzniku rizika předčasného ukončení adaptačního procesu. Konkrétní strukturu pohovorů představuje dle personálních podkladů (Výběrové pohovory – pojišťovací zprostředkovatel, 2016) ověření následujících informací:

- pracovní zkušenosti zájemce (se zaměřením na finančnictví a pojišťovnictví), zkušenost s prací mimo závislou činnost, možnost rozložení pracovní doby dle potřeb klientů, očekávaná výše příjmů, mobilita pracovníka (vlastní vozidlo).

Na druhé straně dochází také k předání důležitých informací:

- historie a cíle společnosti, produktová nabídka, sídlo pobočky, podoba možné spolupráce (OSVČ), pravidla a termíny výplaty provizí, vratky provizí, legislativní požadavky

Výstupem z rozhovoru s personalistkou je poznatek, že nejobtížněji pochopitelný pro zájemce bez praxe v oboru je systém provizí a vratek provizí. Toto riziko organizace snižuje předáním písemné verze materiálů společnosti v závěrečném kole pohovorů (Získatelská provize od r. 2017 – interní materiál společnosti).

V souvislosti s procesy náboru a výběru pracovníků se tedy setkáváme se dvěma hlavními rizikovými faktory. Jde o podobu inzerce, která není úplně přesná, může být pro zájemce matoucí a může být zdrojem

počáteční nedůvěry vůči organizaci a dále o pochopení informací, které jsou účastníkovi předávány v rámci osobního pohovoru.

4.3.2 Vzdělávání a evaluace

V této kapitole se zabývám konkrétní podobou a náplní odborného vzdělávání v rámci adaptace nových pojišťovacích zprostředkovatelů s cílem odhalit možná rizika této části adaptačního procesu.

Adaptační plán pojišťovacího zprostředkovatele (2018) a Plán odborného vzdělávání (2018) mají organizační podobu a upravují povinnosti účastníků, lektorů a manažerů. Zajišťují tím mimo jiné provázanost a evaluaci adaptace. K povinnostem účastníka patří:

- Účast na prezenčních školeních v rámci agentury
- Absolvování povinných e-learningových lekcí a ověření znalostí formou zkoušky
- Příprava na odbornou zkoušku pro registraci u České národní banky
- Aktivní spolupráce s lektorem i manažerem, plnění zadaných úkolů

Povinnosti lektora jsou popsány takto:

- Ověření teoretických znalostí, vyhodnocení dalšího postupu
- Vedení tréninků dle metodiky a stanovených cílů
- Kontrola dosahování dílčích cílů zadaných pracovníkovi
- Poskytování zpětné vazby
- Ověřování motivace, spokojenosti a získaných zkušeností u nového pracovníka

Zodpovědnost manažera je zde stanovena jako zčásti administrativní a organizační (zajištění přístupů do IT systémů, zajištění vizitek a vzdělávacích materiálů) a zčásti jako podpůrná a kontrolní (kontrola studia a přípravy ke zkouškám, nastavení pravidel komunikace, podpora v plánování aktivit a kontrola jejich plnění na straně pracovníka). Opominuto není ani poskytování zpětné vazby a posilování motivace.

Lze tedy konstatovat, že plán adaptace ve své formální podobě pokrývá potřebné oblasti a stanovením konkrétní zodpovědnosti všech zúčastněných minimalizuje rizika adaptačního procesu. Obsah odborného vzdělávání je předmětem e-learningových kurzů v informačním systému organizace (FOCUS XY learning portal) a patří k nim produktová školení (životní pojištění a neživotní pojištění, investice, fondy, finanční trhy) a také příprava na odborné zkoušky. Plán prezenční výuky v rámci agentury je v kompetenci lektora a obvyklým obsahem jsou prodejní dovednosti, vytváření portfolia klientů včetně klientských vztahů, předávání osobních zkušeností a doporučení dobré praxe. S ohledem na riziko sociální adaptace v klientských vztazích a požadavek psychické a emoční odolnosti je důležitou součástí práce s podporou lektorů a manažerů první telefonické kontaktování klientů, smlouvení osobních schůzek a jejich realizace. Na základě dostupných písemných materiálů nelze posoudit dopad psychické a emoční zátěže, jejichž vyhodnocením se dosud organizace formálně nezabývala, na fluktuaci pracovníků. Pro úspěšnost samotného vzdělávání dle nové legislativy a tedy s platností od druhé poloviny roku 2018 existují pouze data v omezené podobě. V krátkém časovém úseku neproběhlo dosud žádné vyhodnocení a tedy jen prostým porovnáním počtu přihlášených zájemců souhrně u všech typů zkoušek a počtu vydaných osvědčení dle personální evidence docházím k úspěšnosti ve výši 73 %. Z tohoto pohledu a s možností

opakované účasti na zkouškách se povinná odborná příprava v organizaci nejví významným rizikem adaptace.

4.3.3 Úvod do praxe

Dle výstupů z teoretické části práce je vstup pojišťovacího zprostředkovatele do praxe rizikovým místem, které prověřuje jeho komunikační a obchodní předpoklady, psychickou a emoční odolnost a schopnost práce s informacemi získanými v předchozí etapě vzdělávání.

Vzhledem k tomu, že adaptace v pojišťovací společnosti trvá rok a Adaptační plán (2018) zahrnuje období 14 týdnů, postihuje organizačně pouze začátek výkonu praktické činnosti nového pracovníka. Spadá sem:

1. samostatné telefonické kontaktování osob s cílem smluvit osobní schůzku.

V návaznosti na předchozí teoretickou přípravu spočívá podpora organizace v této fázi v přítomnosti manažera při volání klientům a poskytování zpětné vazby (Adaptační plán, 2018), dále v zajištění části kontaktů stávajících i potenciálních klientů a v možnosti využít služeb call centra klientského oddělení a kontaktovat již dříve oslovené osoby pouze k upřesnění termínu schůzky. Největším rizikem těchto činností je nízký práh osobní psychické odolnosti při opakovaném odmítnutí a nízká míra vytrvalosti a schopnosti sebemotivace při neúspěchu. Pro omezení dopadu tohoto rizika a posílení pozice volajícího dává organizace nováčkům k dispozici call skripty, které mohou být pro některé z nich významnou bariérou proti stresu prvních telefonických hovorů.

Call skript bývá často sestaven ve formě rozhodovacích stromů, které jednoduchou formou odpovědí ANO/NE srozumitelně provádějí nováčka prvními kontakty s klienty. Je tedy dle Příručky pojišťovacího

zprostředkovatele (interní dokument, 2014) použit například v této podobě:

Dobrý den, u telefonu....., pojišťovna. Hovořím s paní Novotnou?

ANO

NE

Výborně. Neruším Vás?

A s kým, prosím, hovořím?

Můžeme spolu chvíli hovořit?

ANO

NE

Nicméně ne každému vyhovuje interpretace předem připravených scénářů a organizace FOCUS XY snižuje riziko diskomfortu volajících možností volby mezi použitím call skriptu nebo volné řeči v kontextu předchozího vzdělávání. Tato možnost volby není v adaptačním procesu obchodní činnosti pravidlem a může, spolu s ostatními výše uvedenými kroky, vést ke snížení stresu způsobeného adaptací na nové podmínky a jeho projevů ať už ve fyzické nebo psychické podobě (viz kapitola 1.1). Běžná rizika vstupu do praxe v podobě nároků na psychickou a emoční odolnost jsou tedy touto podporou ze strany organizace v době adaptace snížena.

2. účast nového pojišťovacího zprostředkovatele na schůzkách manažera

V této fázi má nový pracovník možnost ověřit si platnost informací a rad z teoretické přípravy a zároveň, chce-li, převzít funkční osvědčené postupy a argumenty svého manažera. Společné absolvování schůzek není dáno žádným interním dokumentem. Z rozhovoru s manažerkou ovšem vyplývá, že se jedná o běžně používanou osvědčenou praxi.

3. Samostatný výkon činnosti je obsahem následující kapitoly.

4.3.4 Samostatný výkon činnosti

S dříve uvedenými fázemi adaptačního procesu souvisela specifická rizika v podobě možných nepřesností v informacích, splnění legislativních nároků na odbornost a také v podobě prověření emoční a psychické stability v prvních kontaktech s klienty. V etapě omezení přímé podpory manažera a zahájení víceméně samostatné činnosti mají větší vliv rizika spojená s osobnostním nastavením nového pracovníka, jimž se věnuje tato kapitola.

V kapitole 2.2 cituji F. Bělohlávka (2016, s. 12), který obchodní úspěch připisuje pozitivním postojům orientace na zákazníka a na výkon a naopak riziko selhání vidí v negativních postojích nezájmu o zákazníka a povrchního přístupu. Zároveň se ve fázi samostatné činnosti více projevují předpoklady nového pracovníka pro výkon práce v pozici osoby samostatně výdělečně činné, tedy schopnost sebeřízení, sebemotivace a sebekontroly. Potenciálně rizikový vliv těchto faktorů se začíná naplno projevovat v třetím měsíci adaptační doby, kdy je již očekávána samostatná práce nových zprostředkovatelů. Jejich úkolem je samostatné rozšiřování klientského kmene a správa uzavřených smluv s patřičnou odbornou péčí (Smlouva o zastoupení, 2018). To vyžaduje pravidelně vyhledávat a oslovovat potenciální klienty, samostatně domlouvat schůzky, připravovat modelace pojištění a sjednávat pojistné smlouvy včetně jejich administrace. Ačkoli je samozřejmě stále přítomna možnost konzultací s manažerem a také manažerská kontrola uzavíraných smluv, zodpovědnost za vlastní existenci v rámci pojišťovací organizace, za plnění obchodního plánu a za vlastní výdělek je nyní v rukou konkrétního pracovníka. Spolu s faktem, že chyba v kalkulaci nebo administraci pojištění může mít výrazný negativní dopad na život

klienta v případě úrazu, nemoci nebo jiné pojistné události, je přechod k samostatnému výkonu činnosti pro nového pracovníka výrazně zatěžujícím obdobím. Ačkoli už on i organizace věnovali hodně času, investic a energie na jeho začlenění do profese i organizace, může být tato fáze, obzvláště při neuspokojivých finančních výsledcích, výrazně rizikovým obdobím pro setrvání pracovníka na pozici pojišťovacího poradce. Organizace FOCUS XY ošetřuje toto období v adaptačním plánu stanovením konkrétních povinností pro pozici manažera ve vztahu k novému pracovníkovi. Patří k nim především pravidelný kontakt s poradcem, ověřování jeho motivace, aktivit, spokojenosti, zkušeností a konkrétních výsledků (Adaptační plán, 2018). Další pomocné nástroje, jimiž pojišťovací organizace Focus XY podporuje nováčky v této fázi, mají především motivační charakter. Jedná se o pravidelné zveřejňování nejúspěšnějších poradců včetně nejúspěšnějších nováčků v interních materiálech společnosti (Ostravské noviny, Týdeník pro obchodní službu) a jejich vyhodnocování pro účast v incentivních zájezdech do zahraničí. Ačkoli tedy zpracování teoretické části vedlo k závěru, že vstup do praxe je velmi rizikovým faktorem, jeví se tato fáze v organizaci FOCUS XY jako přiměřeně ošetřená.

4.3.5 Adaptace pohledem zúčastněných

Jak zmiňuji výše, pozornost příčinám fluktuace pracovníků v době adaptace nebyla organizací věnována a neexistují tedy interní materiály, které by o této situaci vypovídaly. Proto je součástí analýzy adaptačního procesu v aktuální podobě v této konkrétní pojišťovací organizaci záznam rozhovorů s pěti jeho účastníky. Plné znění rozhovorů uvádím v příloze mé práce.

Otázky směřující k pracovníkům byly zaměřeny na jejich vnímání smyslu, podoby a obtížnosti adaptačního procesu v organizaci a také na možné ukončení účasti v adaptačním procesu. Z úkolu seřazení kategorií dle obtížnosti vyplynulo, že nejobtížnější oblastí je pro účastníky sociální adaptace v klientských vztazích a zvládnutí odborných znalostí (na prvním nebo druhém místě uvádějí obě tyto kategorie 3 respondenti, tedy 60% dotázaných).

Na otázku možné příčiny potenciálního odchodu z organizace tři respondenti uvedli odpověď související opět s klientskými vztahy. Při akceptaci poznatků teoretické části práce (kapitola 1.2) vyvstává důležitá informace z porovnání odpovědí manažerky a dvou z účastnic adaptačního procesu. Zatímco účastnice vnímají problém v komunikaci, práci s nepřesnými nebo neadekvátními informacemi a možný nezájem manažerky o informace, manažerka problém přičítá neznalosti reálných možností organizace u nových pracovníků. Tuto situaci přirovnávám k riziku zmíněnému v kapitole 1.2, kde z citace K. Pavelky (1970, s. 57-59) vyplývá riziko odlišného vnímání firemní reality u dlouhodobých a nových pracovníků.

4.4 Vyhodnocení adaptačního procesu v organizaci

V návaznosti na teoretické zpracování problematiky pracovní adaptace a na základě analýzy konkrétních procesů probíhajících ve společnosti FOCUS XY je cílem této kapitoly vyhodnocení aktuální podoby adaptačního procesu a jeho rizikových míst. Shrnutím poznatků odborné literatury byla určena následující rizika:

- a) výběr vhodného uchazeče s předpoklady pro výkon činnosti
- b) psychická a emoční odolnost objektů adaptace
- c) odborné vzdělávání dle platné legislativy
- d) práce s informacemi organizačního a koncepčního charakteru

První dvě uvedená rizika jsou předmětem jiných personálních procesů v organizaci a to personálního náboru a výběru. Výběrem vhodných zájemců zde personální oddělení vytváří základ pro úspěšnou adaptaci nových pracovníků. Tato práce se jimi tedy dále nezabývá. Nicméně na základě Plánu adaptace (2018) a vyhodnocení rozhovorů s účastníky aktuálního adaptačního procesu lze konstatovat, že úsilí organizace směřuje k omezení dopadu těchto možných rizik a k posílení pozice nového pojišťovacího zprostředkovatele především v klientských vztazích. Místem, v němž se projevuje působení uvedeného rizikového faktoru je především vstup nových pojišťovacích zprostředkovatelů do praktické činnosti a klientských vztahů.

Reálně existující je riziko související s požadavkem na zvládnutí velkého množství odborných informací a znalostí, které dle legislativy platné od roku 2018 musí obsahovat mimo znalosti z oboru pojištnictví také znalosti o finančním trhu a investičních nástrojích. Toto riziko může být ošetřeno výběrem vhodných zájemců s předpoklady ke stálému vzdělávání a zároveň organizace zařazuje do Plánu adaptace (2018) e-

learningovou výuku zaměřenou na přípravu k odborným zkouškám v daných tématech. Místem projevu tohoto rizika je především první část adaptačního procesu zaměřená na získání, zpracování a aplikaci nových znalostí.

Místem projevu posledního rizikového faktoru, tedy práce s informacemi především organizačního a koncepčního charakteru je jednak vstup zájemců do osobního jednání s organizací a dále vstup účastníků do praxe. V obou těchto místech mají pracovníci možnost porovnávat teoretické informace s jejich reálným obsahem a možnostmi praktické aplikace. Zároveň, jak vyplynulo z teoretické části práce a také z rozhovoru s účastníky adaptace, vliv na situaci může mít rozdílné vnímání problematiky pojišťovnictví a možností organizace u nových pracovníků oproti pohledu dlouhodobých zalců praxe.

5. ZÁVĚR

Cílem mé práce je analýza adaptačního procesu v konkrétní organizaci zaměřené na pojišťovnictví s pracovním názvem FOCUS XY a popis jeho rizik. Pro dosažení cílů této práce jsem využila analýzu dostupné odborné literatury zaměřené na problematiku adaptace, adaptačního procesu, adaptability a psychické a emoční odolnosti, která je jejím základem. Zároveň jsem využila poznatky odborné literatury zaměřené na personální práci, obchod a konkrétní profesní obor pojišťovnictví.

V průběhu zpracování teoretické části vyplynula v souvislosti s adaptačním procesem řada rizikových faktorů obecného charakteru, které jsou ovšem platné také pro situaci v konkrétní pojišťovací organizaci FOCUS XY. Určujícím faktorem pro úspěšné absolvování adaptačního procesu je z dlouhodobého hlediska především osobnostní nastavení nového pracovníka včetně jeho emoční a psychické odolnosti, pracovních zkušeností, očekávání, postojů a hodnot. Tato problematika však spadá do sféry personálních procesů náboru a výběru a způsob výběru vhodných zájemců a posouzení jejich předpokladů není předmětem mé práce. Rizikovým místem, v němž se osobnostní nastavení pracovníka může projevit jako negativní prvek pro setrvání v adaptačním procesu, je především vstup nováčka do praxe, v němž se mu organizace snaží poskytnout maximální podporu prostřednictvím zkušeného manažera.

V druhé polovině roku 2018 vstoupil v platnost a nabyl účinnosti Zákon o distribuci pojištění a zajištění č. 170/2018 Sb. a v souvislosti s ním se zvyšují nároky na odborné znalosti pojišťovacích zprostředkovatelů, které nyní zahrnují také odbornou zkouškou ověřené znalosti z oblasti finančních trhů a investic. Riziko přijetí, zpracování a aplikace velkého

objemu odborných informací se tedy zvýšilo a místem jeho projevu je především první vzdělávací část adaptačního procesu. Organizace FOCUS XY toto riziko ošetřuje zařazením e-learningových kurzů zaměřených na uvedené odbornosti do průběhu adaptačního procesu.

Z analýzy odborné literatury, firemních dokumentů a také z rozhovorů s účastníky adaptačního procesu v aktuální podobě vyplynulo specifické riziko organizace FOCUS XY a to přesnost a spolehlivost práce s organizačními a koncepčními informacemi. Toto riziko se může projevit v okamžiku vstupu zájemce o práci do osobního jednání s organizací a dále v okamžiku jeho vstupu do praxe a aplikace získaných informací. Zároveň, jak vyplynulo z odborné teorie, může být toto riziko projevem rozdílného vnímání obsahu informací a reálné situace u nových a stávajících pracovníků.

Tímto shrnutím považuji cíl práce za dosažený, neboť na základě analýzy odborné literatury, firemních dokumentů a rozhovorů s účastníky adaptace byly stanoveny rizikové faktory adaptačního procesu v organizaci s pracovním názvem FOCUS XY a místa jejich působení v průběhu procesu. Popis účinných opatření pro omezení dopadu nalezených rizik na fluktuaci pracovníků v průběhu adaptace již není předmětem této práce.

SEZNAM LITERATURY

- ARMSTRONG, M. & TAYLOR, S. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- ARMSTRONG, M. & TAYLOR, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- BEDNÁŘ, V. (2018). *Jak omezit fluktuaci manažerskými nástroji*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- BEDRNOVÁ, E. & NOVÝ, I. (1994). *Psychologie a sociologie v řízení firmy*, Praha: Prospektrum.
- BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. & kol. (2002). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management press.
- BĚLOHLÁVEK, F. (2016). *25 typů lidí, jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- BRAHNAN, L. (2004). *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Praha: Computer press.
- ČAKRT, M. (2009). *Typologie osobnosti pro manažery*. Praha: Management Press.
- EVANGELU, J. E. & autorský kolektiv. (2011). *Bez praxe do praxe*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- EVANGELU, J. E.; BOMMEL, F. & JUŘIČKA, O. (2013). *Efektivita vzdělávání, Jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. Ostrava: KEY Publishing s.r.o.
- HEIDEMA, J. M. (2006). *The Passionate Agent*. Praha: ASPI, a.s.
- HOFFMAN, R; CASNOCHA, B. & Yeh, Ch. (2016). *Spokojený zaměstnanec, Váš spojenec*. Praha: Management Press.
- HRONÍK, F. (2007). *Jak se nespálit podruhé*. Brno: Motivpress.
- HRONÍK, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- HRONÍK, F. (2008). *Manažerská integrita*, Brno: MotivPress.
- HRUBOŠOVÁ, M. (2009). *Profese pojišťovací zprostředkovatel*. Praha: Linde Praha a.s.
- KELLER, J. & TVRDÝ, L. (2008). *Vzdělanostní společnost?: Chrám, výtah a pojišťovna*. Praha: Sociologické nakladatelství

- KOUBEK, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- KOCIANOVÁ, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- KŘIVOHLAVÝ, J. (2006). *Psychologie smysluplné existence*, Praha, Grada Publishing.
- KUTINA, Z. (2010). *Profese: pojišťovací makléř*. Praha: Vysoká škola finanční a správní.
- MARCIANO, P. L. (2016). *Cukr a bič nefungují*. Brno: MotivPress.
- PAULÍK, K. (2017). *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Grada,
- PAVELKA, K. (1970). *Personální činnosti vedoucího. Výběr, adaptace, hodnocení a příprava pracovníků*. Praha: Nakladatelství Svoboda.
- PFEIFER, L. & UMLAUFOVÁ, M. (1993). *Firemní kultura*. Praha: Grada .
- ROUBAL, O. (2014). *Sociologie a pozdně moderní společnost*, Praha: Vysoká škola finanční a správní.
- RYMEŠ, M. (1985). *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. Praha: Nakladatelství Svoboda.
- ŠTĚPANÍK, J. (2010). *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- TURECKIOVÁ, M. (2009). *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.
- VÝROST, J. & SLAMĚNÍK, I., (2001), *Aplikovaná sociální psychologie*, Praha: Grada a.s.
- Historica, revue pro historii a příbuzné vědy, ročník 1. , 2010/2, Filozofická fakulta Ostravské univerzity v Ostravě*

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

Zákon o pojišťovacích zprostředkovatelích č. 38/2004 Sb. Citováno 30. 1. 2019.

Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2018-170>

Zákon č. 155/1995 Sb o důchodovém zabezpečení. Citováno 15. 2. 2019.

Dostupné z: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/duchodpoj/>

Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání. Citováno 15. 2. 2019.

Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zivnostensky-zakon-455-1991-sb-28376.html>

Občanský zákoník. Citováno 14. 2. 2019.

Dostupné: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast1.aspx>

MPSV ČR. (2019). *Hledání volných míst.* Citováno 27. 2. 2019.

Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/sz/obcane/vmjedno>

Podnikání krok za krokem. (2019). *Definice podnikání.* Citováno 27.2.2019.

Dostupné z: <https://podnikani-krok-za-krokem.webnode.cz/definice-podnikani/>

Mzdová praxe (2019). Citováno 26.2.2019.

Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d35159v44848-v-cem-spoziva-uspesnost-personalnich-strategii/>

Jobs.cz (2019). *Pracovní inzerce.* Citováno 27. 2. 2019.

Dostupné z: <https://www.jobs.cz/prace/moravska-ostrava-ostrava/bankovnictvi-a-financni-sluzby>.

Hanahola (2019). Citováno 26. 2. 2019.

Dostupné z: <http://www.hanahola.cz/usetrit-adaptaci-zamestnancu>

O pojištění (2018). *Zákon o distribuci pojištění.* Citováno 27. 2. 2019.

Dostupné z: <https://www.opojisteni.cz/pojistny-trh/co-prinese-novy-zakon-o-distribuci-pojisteni/>, <https://www.opojisteni.cz/pojistny-trh/hotovo-zakon-o-distribuci-pojisteni-podepsal-prezident/>

Český statistický úřad (2019). *Obecná míra nezaměstnanosti.* Citováno 22. 2. 2019.

Dostupné z:

https://www.czso.cz/csu/czso/obecna_mira_nezamestnanosti_v_cr_a_krajich

SEZNAM INTERNÍCH DOKUMENTŮ ORGANIZACE

Adaptační plán pojišťovacího zprostředkovatele 2018

Plán odborného vzdělávání 2018

Plán aktivit pro poradce 2018

Týdeník pro obchodní službu, Ostravské noviny

Smlouva o zastoupení 2018

Výběrová řízení 2018, Výběrové pohovory 2016

Získatelská provize od r. 2017

Příručka pojišťovacího zprostředkovatele, 2014

FOCUS XY learning portál

SEZNAM PŘÍLOH:

1. Náborový inzerát ÚP
2. Náborový inzerát Jobs.cz
3. Statistika úspěšnosti adaptačního procesu v letech 2017-2018
4. Adaptační plán organizace
5. Nezaměstnanost v ČR v letech 2012-2017 (graf)
6. Rozhovor s účastníky-zadání
7. Záznamy rozhovorů
8. Rozhovor s manažerkou

Náborový inzerát ÚP

Požadovaná profese:

Finanční specialista/tka - senior/ka

Finanční poradci specialisté (24121)

Vlastnosti volného místa

Směnnost: Jednosměnný provoz

Pracovněprávní vztah: Plný úvazek

Minimální stupeň vzdělání: ÚSV

Doba zaměstnání: od 1.3.2019

Mzdové rozpětí:

Vhodné pro:

Absolventy středních škol, osoby se zdravotním postižením (OZP)

Místo výkonu práce:

V případě zájmu kontaktujte firmu na e-mail.

Jste zkušený/á obchodník/obchodnice, který/á chce již na svých zkušenostech stavět a posouvat se dál? Víte, co obchod obnáší a nepotřebujete již vést za ruku, ale naopak oceníte volnost a samostatnost?

Společnost ■■■■ aktuálně hledá do svých řad zkušené obchodníky jak ze světa financí, tak i mimo něj.

Co bude Vaše pracovní náplň?
- Získávání a rozšiřování portfolia klientů, zjišťování jejich potřeb a návrhy řešení
- Konzultace s klienty v oblasti komplexní nabídky služeb (pojištění, investice, úvěry, spoření,...)
- Zajišťování poprodejní péče a správa klientských účtů

Poznámka k volnému místu:

S čím byste měl/a přicházet?
- Požadujeme minimálně středoškolské vzdělání s maturitou, čistý trestní rejstřík a finanční bezúhonnost
- Řidičský průkaz typu B, by měl být samozřejmostí
- Prokazatelné zkušenosti v obchodní oblasti (ideálně finanční obor, služby, popř. ostatní)
- Tah na branku, komunikativnost, profesionální vystupování

Proč pracovat zrovna v ■■■■
- Pro naše obchodníky nabízíme unikátní program na sjednávání schůzek
- Neustále rozšiřujeme portfolio našich produktů - vyjma životního pojištění nabízíme produkty penzijního připojištění, neživotního pojištění, investic a bankovních produktů.

Náborový inzerát Jobs.cz

Finanční konzultant pro Moravskoslezský kraj

Proč pracovat u nás ?

- Na trhu jsme byli první, stále tu jsme a nyní rozšiřujeme síť kamenných poboček – s námi se o práci bát nemusíte
- Pracujeme s nejmodernějšími technologiemi v obchodě a moderní je i naše firemní kultura
- Nejsme vzdělávací fabrika – umožníme Vám učit se přesně to, co potřebujete – stačí chtít
- Nenecháme Vás v tom – maximálně Vás podpoříme nejen v začátcích
- Máme skvělé zázemí regionálních poboček/obchodních míst
- Pokud jste tím správným člověkem do týmu – je jedno kolik Vám je let, nebo zda jste na/po mateřské

Co očekávat od práce u nás:

- Konkurenceschopný, moderní a smysluplný produkt, který maximálně chrání lidi!

Budete:

- Zajišťovat péči o stávající klientský kmen (přidělený po zapracování), ale i rozšiřovat obchodní možnosti společnosti
- Pomáhat s HR procesy ve Vašem regionu

Co očekáváme od Vás:

- Min. SŠ/SOU s maturitou a čistý TR
- Nadšení pro práci s lidmi/pro lidi
- Odvahu pustit se se zkušeným manažerem do budování něčeho nového
- Příjemné vystupování a komunikativnost
- Fair play, soulad s našimi hodnotami
- Vítány jsou zkušenosti s obchodem a chuť uplatnit své nápady

Co od nás pro/za svou práci dostanete:

- Volnou ruku, home office - řídíte si svůj pracovní čas i aktivitu
- Skutečné finanční zajištění bez stropu, který by omezoval Vaši práci
- Bonusový program
- Moderně vybavenou agenturu nebo obchodní místo blízko Vašeho bydliště
- Vedení a podporu zkušeného týmového manažera (nejen po dobu adaptace)
- Odborné vzdělávání v různých oblastech Vaší profese

Příloha č. 3

**Statistika úspěšnosti adaptačního procesu v pojišťovací
organizaci FOCUS XY za období let 2017-2018**

Období	Počet účastníků	Praxe v oboru (ekonomika, finance, pojišřovnictví)	Vzdělání v oboru (ekonomika, finance, pojišřovnictví)	Ukončení 1.-3. měsíc	Ukončení 4.-6. měsíc	Ukončení 6.-12. měsíc
2017 Leden	8	3	4	2	0	1
2017 Květen	3	1	1	1	0	0
2017 Září	11	3	6	3	0	0
2018 Leden	15	5	4	3	1	2
2018 Květen	3	3	1	2	1	období neukončeno
2018 září	7	2	3	0	období neukončeno	období neukončeno
Celkem	47	17	19			

Celková úspěšnost adaptačního procesu v letech 2017-2018 vyjádřená jako procento pracovníků setrvávajících v organizaci na pozici pojišťovacího poradce v období delším než 12 měsíců	65,95 %
--	-----------------------

Vypracováno dle personálních záznamů společnosti dne 24. 2. 2019

Vypracovala: Bc. Skoumalová Petra

Adaptační plán

[illegible]

Novinky v adaptaci

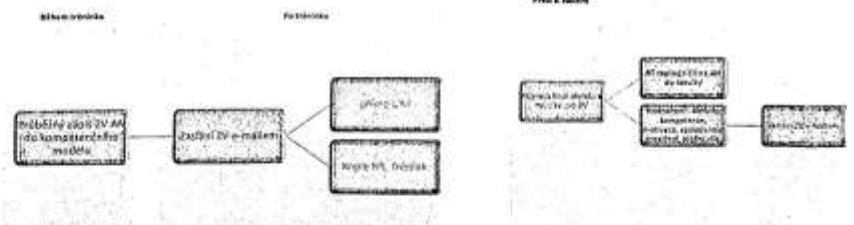
- 1) Check list pro UM
- 2) ZV na AN z tréninku - kompetční model
- 3) Kcall ve 3.,6.,9.,12. týdnu podpora ze strany RT - motivace,VAK
- 4) Test na začátku tréninku - ověření znalostí z e-learningu.

Zpřesnávací věsta na AM z telefonátu

Kesil ve 3, 6, 9, 12. Tüme

Wymagania: K., G., P.,
12. Należy w odpowiedzi
NAZ, ZP, WYŚYŁAĆ NAZ,
w terminie dobowym do
JST i Informacja.

Submarine Kivallik



Příloha č. 5



RIZIKOVÁ MÍSTA ADAPTAČNÍHO PROCESU V ORGANIZACI ZAMĚŘENÉ NA POJIŠŤOVNICTVÍ

Rozhovor s účastníky - zadání

Respondenti: paní Martina P. závěrečná fáze adaptačního procesu
(12 měsíců od vstupu)

pan David Z. průběžná fáze adaptačního procesu
(9 měsíců od vstupu)

pan Jakub L. průběžná fáze adaptačního procesu
(9 měsíců od vstupu)

paní Lenka H. úvodní fáze adaptačního procesu
(3 měsíce od vstupu)

paní Hana S. úvodní fáze adaptačního procesu
3 měsíce od vstupu

Cíl rozhovoru: popsat riziková místa adaptačního procesu
z pohledu účastníků

Objasnění pojmu: respondenti byli na počátku dotazování
seznámeni s obsahem pojmu „adaptační proces“ ve smyslu této
diplomové práce

Otázky:

- 1) S jakou podobou adaptačního procesu jste se setkal/a před vstupem do této organizace?
- 2) Jaká byla Vaše představa o obsahu a smyslu adaptačního procesu na začátku?
- 3) V čem odpovídá podoba adaptačního procesu, který právě absolvujete, Vaším očekáváním?

- 4) Co z absolvovaného adaptačního procesu bylo pro Vás zcela nečekané?
- 5) Která oblast nebo fáze adaptačního procesu byla pro Vás nejobtížnější?
- 6) Co pro Vás bylo natolik obtížné, že jste zvažoval ukončení své účasti?
- 7) Seřadte dále uvedené části adaptačního procesu dle obtížnosti od nejobtížnějšího k nejméně obtížnému:
 - Teoretická výuka odborných znalostí
 - Praktický výcvik obchodních dovedností
 - Seznámení s reálnou podobou organizace a reálnou náplní práce
 - Pochopení nároků práce mimo závislou činnost (vlastní plánování času a aktivit, sebeřízení, sebekontrola)
 - Oslovování klientů, odmítnutí
 - Řešení klientských problémů a pojistných událostí
 - Dosažení příjmů pouze v závislosti na uzavřených obchodech
 - Spolupráce s manažerem
 - Spolupráce s personálním oddělením
 - Práce s firemními databázemi a IT systémy

Zpracovala Bc. Skoumalová Petra, dne 24. 2. 2019

RIZIKOVÁ MÍSTA ADAPTAČNÍHO PROCESU V ORGANIZACI ZAMĚŘENÉ NA POJIŠŤOVNICTVÍ

Záznamy rozhovorů s účastníky

Respondent: pan David Z., 9 měsíců od zahájení adaptačního procesu

Otázka č. 1

S jakou podobou adaptačního procesu jste se setkal/a před vstupem do této organizace?

Odpověď

Studuji vysokou školu a během praxe na personálním oddělení jsem pomáhal kalkulovat náklady na adaptační proces v IT firmě.

Otázka č. 2

Jaká byla Vaše představa o obsahu a smyslu adaptačního procesu na začátku?

Odpověď

Věděl jsem, že mi to má pomoci, abych byl rychle výkonný a dělal tu práci dobře. Zhruba jsem i tušil, co všechno to bude obsahovat.

Otázka č. 3

V čem odpovídá podoba adaptačního procesu, který právě absolvujete, Vaším očekáváním?

Odpověď

Vlastně jsem ani žádná další očekávání neměl – jen jsem čekal, jak to bude probíhat. K té výkonnosti mi to moc nepomohlo – stejně musím makat sám a taky nejvíc jsem se naučil na e-learningu.

Otázka č. 4

Co z absolvovaného adaptačního procesu bylo pro Vás zcela nečekané?

Odpověď

Že těch nových informací bude tolik. Myslel jsem, že jsem ze školy dobře připravený a že to bude stačit.

Otázka č. 5

Která oblast nebo fáze adaptačního procesu byla pro Vás nejobtížnější?

Odpověď

Nejobtížnější se asi říct nedá. Všechno bylo hodně nové a obtížné každé jinak. Ale asi ty odborné věci, které jsem si musel dohledat v e-learningu a zapamatovat si je.

Otázka č. 6

Co pro Vás bylo natolik obtížné, že jste zvažoval ukončení své účasti?

Odpověď

Neuvažoval jsem nad tím. Beru to jako zkušenost při škole a bylo by škoda skončit, když už jsem se to naučil. Ale kdybych si měl vybrat jednu věc – tak jsou to protivní klienti, kteří přijdou s nějakým problémem, vůbec neposlouchají, co jim říkám a tak je to úplně zbytečné se snažit.

Otázka č. 7

Seřaďte dále uvedené části adaptačního procesu dle obtížnosti od nejobtížnějšího k nejlehčímu:

- Řešení klientských problémů a pojistných událostí
 - Teoretická výuka odborných znalostí
 - Pochopení nároků práce mimo závislou činnost (vlastní plánování času, sebekontrola, sebemotivace)
 - Spolupráce s personálním oddělením
 - Spolupráce s manažerem
 - Oslovování klientů, odmítnutí
 - Dosažení příjmů pouze v závislosti na uzavřených obchodech
 - Praktický výcvik obchodních dovedností
 - Seznámení s reálnou podobou organizace a reálnou náplní práce
 - Práce s firemními databázemi a IT systémy
-

Respondentka: paní Hana S., 3 měsíce od zahájení adaptačního procesu

Otázka č. 1

S jakou podobou adaptačního procesu jste se setkal/a před vstupem do této organizace?

Odpověď

V minulé organizaci něco takového mělo probíhat, ale většinou jsme se jen sešli třeba na bowlingu a bavili se.

Otázka č. 2

Jaká byla Vaše představa o obsahu a smyslu adaptačního procesu na začátku?

Odpověď

Čekala jsem, že mi to pomůže naučit se nové věci a rychle se zapracovat na této pozici. Taky mě zajímalo více informací o firmě a o ostatních pracovnících. Takže jsem čekala, že se nějak vzájemně seznámíme.

Otázka č. 3

V čem odpovídá podoba adaptačního procesu, který právě absolvujete, Vaším očekáváním?

Odpověď

Seznámila jsem se s lidmi, s firmou, naučila jsem se aspoň základy toho jak tu práci dělat co nejlépe.

Otázka č. 4

Co z absolvovaného adaptačního procesu bylo pro Vás zcela nečekané?

Odpověď

Některé informace, třeba o provizním systému, mě docela zaskočily. Měla jsem trochu jinou představu.

Otázka č. 5

Která oblast nebo fáze adaptačního procesu byla pro Vás nejobtížnější?

Odpověď

Určitě odborné zkoušky. Musela jsem se na ně dlouho připravovat a stejně jsem si nikdy nebyla jistá, jak to dopadne. Naštěstí to dopadlo dobře.

Otázka č. 6

Co pro Vás bylo natolik obtížné, že jste zvažoval ukončení své účasti?

Odpověď

Někdy si docela nerozumím se svou manažerkou. Mám pocit, že mluvíme každá o něčem jiném a nejsem si jistá, jestli mě vůbec poslouchá. Pak nechápu, co se po mě vlastně chce, co ode mne firma očekává. A mám pocit jako by manažerka nechápala moje potřeby třeba ohledně informací.

Otázka č. 7

8) Seřad'te dále uvedené části adaptačního procesu dle obtížnosti od nejobtížnějšího k nejlehčímu:

- Spolupráce s manažerem
 - Řešení klientských problémů a pojistných událostí
 - Teoretická výuka odborných znalostí
 - Práce s firemními databázemi a IT systémy
 - Pochopení nároků práce mimo závislou činnost (vlastní plánování času, sebekontrola, sebemotivace)
 - Dosažení příjmů pouze v závislosti na uzavřených obchodech
 - Oslovování klientů, odmítnutí
 - Spolupráce s personálním oddělením
 - Praktický výcvik obchodních dovedností
 - Seznámení s reálnou podobou organizace a reálnou náplní práce
-

Respondent: pan Jakub L., 9 měsíců od zahájení adaptačního procesu

Otázka č. 1

S jakou podobou adaptačního procesu jste se setkal/a před vstupem do této organizace?

Odpověď

Studuju. A tohle je má první brigáda. Něco jsem o tom slyšel ve škole. Ale nic konkrétního.

Otázka č. 2

Jaká byla Vaše představa o obsahu a smyslu adaptačního procesu na začátku?

Odpověď

Na začátku jsem měl trochu obavy, že tam budeme hrát nějaké hloupé hry. Ale pak jsem pochopil, že se asi máme naučit jak to dělat co nejlépe.

Otázka č. 3

V čem odpovídá podoba adaptačního procesu, který právě absolvujete, Vaším očekáváním?

Odpověď

Nic jsem neočekával. Takže se k tomu nemůžu moc vyjádřit.

Otázka č. 4

Co z absolvovaného adaptačního procesu bylo pro Vás zcela nečekané?

Odpověď

Kolik administrativy je kolem pojistek a kolik věcí řeší zákon. Nemyslel jsem si, že se budu učit skoro jako ve škole.

Otázka č. 5

Která oblast nebo fáze adaptačního procesu byla pro Vás nejobtížnější?

Odpověď

Asi si zvyknout, že musím dělat pravidelně, když chci něco zvládnout. Že je k ničemu vymlouvat se sám sobě. Že mě nikdo nehlídá, ale že když nemakám, tak prostě nemůžu mít výsledky.

Otázka č. 6

Co pro Vás bylo natolik obtížné, že jste zvažoval ukončení své účasti?

Odpověď

Jednou se mi to stalo. Přišel starší pán, chtěl řešit nějaký, podle něj, problém, ale nic si nedal vysvětlit. Jenom pořád opakoval to samé. Dokonce mě napadlo, jestli zná metodu ohrané desky.... To jsem fakt měl po půl hodině chuť odejít z kanceláře já a ne on.

Otázka č. 7

Seřad'te dále uvedené části adaptačního procesu dle obtížnosti od nejobtížnějšího k nejlehčímu:

- Pochopení nároků práce mimo závislou činnost (vlastní plánování času a aktivit, sebeřízení, sebekontrola)
 - Dosažení příjmů pouze v závislosti na uzavřených obchodech
 - Řešení klientských problémů a pojistných událostí
 - Teoretická výuka odborných znalostí
 - Oslovování klientů, odmítnutí
 - Spolupráce s manažerem
 - Spolupráce s personálním oddělením
 - Práce s firemními databázemi a IT systémy
 - Praktický výcvik obchodních dovedností
 - Seznámení s reálnou podobou organizace a reálnou náplní práce
-

Respondentka: **paní Lenka H., 3 měsíce** od zahájení adaptačního procesu

Otázka č. 1

S jakou podobou adaptačního procesu jste se setkal/a před vstupem do této organizace?

Odpověď

Pracovala jsem v „Lišce“, tam jsme to měli podobné.

Otázka č. 2

Jaká byla Vaše představa o obsahu a smyslu adaptačního procesu na začátku?

Odpověď

Myslela jsem si, že tomu nebudu muset moc věnovat pozornost, když jsem „z oboru“. Ale počítala jsem, že budu volat klientům a domlouvat schůzky.

Otázka č. 3

V čem odpovídá podoba adaptačního procesu, který právě absolvujete, Vaším očekáváním?

Odpověď

Trénujeme s manažerkou volání klientům. Je to jako v každé práci – někdy se daří, někdy ne. S tím jsem počítala. Ale doufám, že se naučím nějaké nové postupy, ať mi to jde lépe.

Otázka č. 4

Co z absolvovaného adaptačního procesu bylo pro Vás zcela nečekané?

Odpověď

Nečekala jsem, že se sejdou tak fajn lidi. Od začátku jsme si rozuměli. To mě hodně motivovalo.

Otázka č. 5

Která oblast nebo fáze adaptačního procesu byla pro Vás nejobtížnější?

Odpověď

Věděla jsem, že pracovat s lidmi není jednoduché. Dělala jsem to tři roky. Věděla jsem do čeho jdu. Tak asi ta nová legislativa. Hodně věcí se změnilo a ještě mi schází dvě zkoušky. Musím se na ně připravit.

Otázka č. 6

Co pro Vás bylo natolik obtížné, že jste zvažoval ukončení své účasti?

Odpověď

Nejvíce mi vadí, když slyším jinou informaci od manažerky a jinou mám z pohovoru. Nevím pak, čeho se držet, co vlastně platí. Už mi to jednou tak zamíchalo plány, že jsem fakt chtěla skončit. Anebo když ji žádám o ověření stavu smlouvy na centrále pojišťovny. Podle mého to pořád odkládá, ale klientovi to musím vysvětlovat já.

Otázka č. 7

Seřaďte dále uvedené části adaptačního procesu dle obtížnosti od nejobtížnějšího k nejlehčímu:

- Teoretická výuka odborných znalostí
- Spolupráce s manažerem
- Spolupráce s personálním oddělením
- Práce s firemními databázemi a IT systémy
- Dosažení příjmů pouze v závislosti na uzavřených obchodech
- Seznámení s reálnou podobou organizace a reálnou náplní práce
- Řešením clientských problémů a pojistných událostí
- Oslovování klientů, odmítnutí
- Pochopení nároků práce mimo závislou činnost (vlastní plánování času a aktivit, sebeřízení, sebekontrola)
- Praktický výcvik obchodních dovedností

Respondentka: **paní Martina P.,** 12 měsíců od zahájení adaptačního procesu

Otázka č. 1

S jakou podobou adaptačního procesu jste se setkal/a před vstupem do této organizace?

Odpověď

Před mateřskou dovolenou jsem pracovala jen v jedné organizaci, asi 7 let, a tam jsme nic takového neměli.

Otázka č. 2

Jaká byla Vaše představa o obsahu a smyslu adaptačního procesu na začátku?

Odpověď

Vlastně jsem ani nevěděla, že je to nějaký adaptační proces. Věděla jsem, že se budu muset hodně věcí naučit a byla jsem zvědavá, jací budou kolegové a manažerka.

Otázka č. 3

V čem odpovídá podoba adaptačního procesu, který právě absolvujete, Vaším očekáváním?

Odpověď

Pracuji tady už 10 měsíců a myslím, že už toho docela dost umím. Ale to jsem čekala, že se budu muset hodně učit. Kolegové jsou fajn, v začátcích mi hodně pomohli a manažerka taky. To jsem tak zhruba doufala, že to tak bude.

Otázka č. 4

Co z absolvovaného adaptačního procesu bylo pro Vás zcela nečekané?

Odpověď

Rozhodovala jsem se na začátku mezi dvěma firmami. To druhé byla úplně jiná práce a myslela jsem, že tady to bude méně časově náročné. A vůbec jsem nečekala, kolik lidí si třeba domluví schůzku a pak nepřijde. Nebo se chová nepříjemně jenom proto, že jim volám. Nikdy předtím jsem se s tím nesetkala a ze začátku to bylo hodně těžké. Pak už jsem si zvykla, že si to nesmím brát osobně.

Otázka č. 5

Která oblast nebo fáze adaptačního procesu byla pro Vás nejobtížnější?

Odpověď

Řekla bych, že to byly dvě věci – to chování lidí, někdy jsem měla pocit, že je úplně obtěžuju a druhá věc – pochopit a zapamatovat si ty odborné věci. Hodně mi pomohl e-learning. Mohla jsem se učit po svém a v klidu.

Otázka č. 6

Co pro Vás bylo natolik obtížné, že jste zvažoval ukončení své účasti?

Odpověď

Na začátku nejvíce řešení problémů starších smluv. Sepisovali je kolegové, kteří už tady nepracují, já jsem je „zdědila“ a klienti si pak třeba stěžovali u mne, byli nepříjemní kvůli věcem, za které jsem nemohla a které jsem nemohla změnit. To mi párkrát vzalo chuť pokračovat.

Otázka č. 7

Seřadte dále uvedené části adaptačního procesu dle obtížnosti od nejobtížnějšího k nejlehčímu:

- Řešením klientských problémů a pojistných událostí
- Teoretická výuka odborných znalostí
- Práce s firemními databázemi a IT systémy
- Oslovování klientů, odmítnutí
- Pochopení nároků práce mimo závislou činnost (vlastní plánování času a aktivit, sebeřízení, sebekontrola)
- Dosažení příjmů pouze v závislosti na uzavřených obchodech
- Spolupráce s personálním oddělením
- Praktický výcvik obchodních dovedností
- Spolupráce s manažerem
- Seznámení s reálnou podobou organizace a reálnou náplní práce

Dle záznamu rozhovorů s respondenty zapsala dne 24. 2. 2019

Bc. Skoumalová Petra

RIZIKOVÁ MÍSTA ADAPTAČNÍHO PROCESU V ORGANIZACI ZAMĚŘENÉ NA POJIŠŤOVNICTVÍ

Rozhovor s manažerkou pobočky

Respondent: paní Renata K.

Cíl rozhovoru: popsat riziková místa adaptačního procesu z pohledu manažerky

Objasnění pojmu: respondentka byla na počátku dotazování seznámena s obsahem pojmu „adaptační proces“ ve smyslu této diplomové práce

Otázka:

Jak dlouho pracujete na pozici manažerky pobočky?

Odpověď:

Necelé tři roky. Předtím jsem působila 10 let jako pojišťovací zprostředkovatelka a z této praxe hodně čerpám i na pozici manažerky.

Otázka:

S jakou frekvencí k vám přichází noví účastníci adaptačního procesu?

Odpověď:

Adaptační proces u nás začíná každý čtvrtý měsíc, tj. 3x do roka a jeho účastníci přijdou do praxe po absolvování teoretického bloku. Frekvence vstupu do praxe je ale stejná jako zahájení adaptace, 3x ročně.

Otázka:

Jak hodnotíte jejich teoretickou připravenost po absolvování školení a tréninků?

Odpověď:

Je to hodně různé. Je poznat, pokud už člověk dělal v pojišťovnictví nebo má praxi s podobným zaměřením. Umí mluvit s klienty, nebere si moc osobně odmítnutí nebo nepříjemného klienta a umí si práci zorganizovat. U těch, kteří pracovali úplně mimo obor, je to složitější, potřebují více času a musím se jim více věnovat a často je i povzbuzovat.

Otázka:

V jaké oblasti jim poskytujete největší podporu?

Odpověď:

Jak už jsem říkala, každý potřebuje něco jiného. Ale nejvíc je to asi motivace a povzbuzení k výdrži. A potom odborné konzultace a administrativa. S některými absolvuji i první schůzky s klienty.

Otázka:

Kterou oblastí adaptačního procesu považujete pro nováčky za nejobtížnější?

Odpověď:

V této chvíli jsou to asi odborné zkoušky. Změnila se nám legislativa, je to náročnější a všichni se musí daleko více učit odborné věci. Některým ale učení nedělá problém, zato se musí více soustředit v klientských vztazích. Občas mám pocit, že se těch klientů trochu bojí. A divím se vždycky, když nedokáže nováček pochopit, že tahle práce má svá omezení. Centrálu máme v Praze, některé věci musíme konzultovat a ten pracovník, který to má v Praze na starosti, třeba zrovna řeší dotaz z jiné pobočky. Ani já s tím nic nenadělám, musíme počkat my i klient. Pořád jim to vysvětluju, mluvíme o tom pořád dokola. Ale oni mě snad ani nevnímají.

Otázka:

V kterých fázích adaptačního procesu s Vámi účastníci nejčastěji konzultují myšlenku na ukončení práce na své pozici?

Odpověď:

Tak to snad ani se mnou nekonzultují. Spíš si občas někdo povzdechne, že to je s klienty těžké. Nebo že obchody nejdou. Nováčci, kteří nikdy nepracovali samostatně a byli jen zaměstnanci, mívají problém ve chvíli, kdy už jsou zcela závislí jen na tom, co si vydělají. Najednou je nikdo nekontroluje, ale ani jim nikdo nedá výplatu jako v běžné práci. Tak můžou ztrácet sílu bojovat a překonat špatné období. Ale že by to se mnou konzultovali, to opravdu ne.

Otázka:

Seřaďte dále uvedené části adaptačního procesu tak jak vnímáte jejich obtížnost pro nové pracovníky. Řada bude postupovat od nejobtížnějšího k nejlehčímu.

- Pochopení nároků práce mimo závislou činnost (vlastní plánování času a aktivit, sebeřízení, sebekontrola)
- Dosažení příjmů pouze v závislosti na uzavřených obchodech
- Teoretická výuka odborných znalostí
- Řešením clientských problémů a pojistných událostí
- Oslovování klientů, odmítnutí
- Práce s firemními databázemi a IT systémy

- Seznámení s reálnou podobou organizace a reálnou náplní práce
- Praktický výcvik obchodních dovedností

Dle záznamu rozhovoru s respondentkou zapsala dne 24. 2. 2019:

Bc. Skoumalová Petra