

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

ADAPTAČNÍ PROCES

Bakalářská práce

Martina Pravdová

Vedoucí práce: Mgr. Markéta Šuplerová

Olomouc 2015

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

Ve Zlíně dne 24. března 2015

.....

podpis

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala mé vedoucí práce Mgr. Markétě Šuplerové za pomoc, čas, přínosné připomínky, užitečné rady, za její vstřícnost a trpělivost. Dále bych ráda poděkovala svým blízkým za velkou podporu a povzbuzování nejen v průběhu psaní této práce, ale v průběhu celého mého studia.

ÚVOD	6
1 ADAPTACE PRACOVNÍKŮ	8
1.1 Adaptace jako součást personálních činností	8
1.2 Vymezení pojmu adaptace a pojmů souvisejících	9
1.2.1 Adaptace	9
1.2.1 Adaptace pracovní a sociální	10
1.2.2 Psychologická smlouva.....	10
1.3 Adaptace na kulturu organizace	11
1.4 Funkce adaptace.....	13
1.5 Důvody pro adaptaci	13
1.6 Cíle adaptace	14
1.7 Průběh adaptace.....	15
1.7.1 Odpovědnost za průběh adaptace	16
1.7.2 Fáze adaptačního procesu.....	16
1.7.3 Adaptační plán, program.....	17
1.7.4 Postup manažera v adaptačním procesu	19
1.7.5 Průběžná kontrola a vyhodnocení adaptačního procesu	20
1.8 Adaptace a vzdělávání	21
1.9 Úskalí a chyby adaptace pracovníků	24
2 ADAPTAČNÍ PROCES V ORGANIZACI	26
2.1 Představení společnosti	26
2.2 Historie společnosti	26
2.3 Předmět činnosti.....	26
2.4 Hodnoty, společenská zodpovědnost, strategie	27
2.5 Organizační struktura společnosti, segmentu	29
2.6 Organizační kultura společnosti XY	29
2.7 Popis pracovní činnosti osobního bankéře	31
2.8 Adaptační proces osobního bankéře	32
2.8.1 Cíle šestiměsíčního adaptačního plánu osobního bankéře	32
2.8.2 Průběh adaptace osobního bankéře	34

2.8.3 Odpovědnost za průběh adaptace	34
2.8.4 Adaptační plán osobního bankéře.....	35
2.8.5 Postup manažera v adaptačním procesu osobního bankéře.....	37
2.8.6 Průběžná kontrola a vyhodnocení adaptačního procesu osobního bankéře	38
3 Návrh na zlepšení adaptačního procesu osobního bankéře.....	40
3.1 První den na pobočce – Průvodce adaptací pro manažera	40
3.2 Mentor – pomocník v adaptaci nového zaměstnance	41
3.3 Zpětnovazební rozhovory s novým zaměstnancem	42
3.4 Rotace práce – každodenní rutina	43
ZÁVĚR	44
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ.....	45
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	47
SEZNAM PŘÍLOH	48
ANOTACE	51

ÚVOD

„Mám novou práci. Vyhrála jsem výběrové řízení, jsem nejlepší.“ Počáteční radost však mohou vzápětí provázet, a zřejmě i nastanou, pocity nejistoty. Zvládnu to? Naučím se všechno? Jaké to v té nové firmě asi bude? Jaké budu mít spolupracovníky? A co můj nový šéf? To vše je běžné a odehrává se u každého jednotlivce, který kdy získal novou práci.

Úkolem správně nastaveného adaptačního procesu je, aby nový zaměstnanec pociťoval co nejméně nejistoty a aby se co nejrychleji zařadil do své nové práce. A to nejen do plnění pracovních povinností, ale i do týmu svých nových kolegů a spolupracovníků, aby pochopil, jak funguje jeho nová organizace a aby se cítil jejím platným členem. Aby začal o organizaci hovořit jako o svojí firmě, aby se cítil její součástí. První den, pokud nejsou novému pracovníkovi zodpovězeny všechny jeho otázky a rozptýleny obavy, se rozhoduje o tom, zda firmu opustí nebo zůstane. Proto je nezbytné proces adaptace nastavit správně již od prvního dne v nové organizaci. Hroník uvádí, že cílem řízeného adaptačního procesu je co nejrychlejší zařazení zaměstnance tak, aby mohl uplatnit své profesionální předpoklady, pro které byl vybrán. Dobrý start ovlivňuje, jak bude vnímat nově přijatý zaměstnanec sám sebe a kam jej zařadí spolupracovníci. (Hroník 1999, s 289).

Zkušení manažeři chápou, že jsou nejvíce náchylní ke ztrátě nových zaměstnanců v prvních šesti měsících jejich působení v novém zaměstnání. První zkušenosti mají zásadní vliv na pracovní uspokojení, postoj zaměstnance, úroveň produktivity a fluktuaci. (Bernham 2004, s. 144).

Je tedy podstatné nové zaměstnance jak najít, správně vybrat a posléze si je hlavně udržet, a to motivované, spokojené a podávající odpovídající pracovní výkon.

Cílem této bakalářské práce je popsat adaptační proces vybrané skupiny zaměstnanců společnosti XY, konkrétně pozice osobního bankéře, porovnat stávající adaptační proces s teoretickými poznatky a navrhnout jeho případné změny, které povedou ke zlepšení adaptačního procesu.

Moje bakalářská práce je rozčleněna do tří částí. V první části se věnuji vymezení teoretických východisek na základě odborné literatury. Zařadím adaptaci mezi ostatní personální činnosti a vymežím základní pojmy, které se k tématu vztahují a které budu v práci používat. Budu pracovat s pojmy organizační kultura a nastíním organizační kulturu společnosti XY. V druhé části své práce představím společnost XY a popíši v ní požadavky, které jsou kladeny na pozici osobního bankéře. Uvádím, jak funguje

adaptační proces osobního bankéře. V poslední části práce porovnám stávající adaptační proces ve společnosti XY s žádoucím stavem dle odborné literatury a navrhnou v ní kroky vedoucí ke zlepšení adaptačního procesu nových zaměstnanců.

Metody, které pro vypracování této práce používám, jsou primárně práce s odbornými zdroji, analýzu interních zdrojů a informace o podobě a průběhu adaptace jsem doplnila prostřednictvím rozhovorů se zodpovědným manažerem. Ve společnosti XY pracuji na pozici vzdělavatele, mám dlouhodobou zkušenost s adaptací nových zaměstnanců, a proto je mi téma adaptačního procesu blízké. Na adaptačním procesu osobního bankéře jsem se v oblasti vzdělávání podílela metodicky, pracuji jako lektor některých prezenčních adaptačních kurzů a působím jako interní trenér ve svěřeném regionu. Bohužel, z důvodu interních bezpečnostních předpisů nemohu interní materiály v této práci zveřejnit a ze stejného důvodu používám i označení společnost „XY“.

1 ADAPTACE PRACOVNÍKŮ

1.1 Adaptace jako součást personálních činností

Období adaptace je nedílnou součástí personálních činností. Dříve než vymezím samotný pojem adaptace, zařadím ji mezi ostatní personální činnosti. Dvořáková rozděluje personální činnosti následovně. (Dvořáková a kol. 2007, s. 17, 18).

- Analýza práce a pracovních úkolů,
- plánování lidských zdrojů,
- získávání, výběr a adaptace,
- rozmísťování zaměstnanců,
- organizace práce a pracovní podmínky,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,
- vzdělávání a rozvoj,
- odměňování a zaměstnanecké výhody,
- pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání,
- péče o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj,
- komunikace a informování zaměstnanců,
- personální informační systém. (Dvořáková a kol. 2007, s. 17, 18).

Toho, co spadá pod personální oddělení, je mnoho. I proto je možná adaptace trochu opomíjenou oblastí. Nicméně adaptace nového zaměstnance je stejně tak důležitá, jako získávání a výběr nových zaměstnanců a na tyto oblasti personálních činností přímo navazuje.

Urban soudí, že adaptace nových zaměstnanců patří k často podceňovaným činnostem. Pokud zaměstnanec opustí firmu v důsledku špatného uvedení do podniku, nebo z důvodu nezvládnuté pracovní adaptaci, znamená to pro firmu nemalé náklady. (Urban 2003, s. 54).

Nejblíže se k adaptaci jako personální činnosti váže získávání (nábor) a výběr nových zaměstnanců. Někteří autoři (Bedrnová, Nový 2002, Cejthamr, Dědina 2005, Koubek 2007, Urban 2003) zařazují část adaptace už do období náboru a výběru zaměstnanců. Na uchazeče o zaměstnání již od počátku působí organizační kultura nové společnosti, získává první informace o společnosti, písemné i ústní, setkává se s tím, jakým způsobem se v potenciálně nové společnosti komunikuje a i na základě toho se rozhoduje, zda se s novou společností ztotožní, či nikoliv.

Zařadila jsem tedy adaptaci mezi ostatní personální činnosti a v následující části se budu věnovat vymezení pojmu adaptace a pojmů souvisejících.

1.2 Vymezení pojmu adaptace a pojmů souvisejících

1.2.1 Adaptace

Adaptace je obecně chápána jako proces aktivního přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám. Člověk není jen pasivní, ale přizpůsobuje podmínky, ve kterých žije, svým potřebám, zájmům, hodnotám a cílům. Adaptace představuje přizpůsobení se člověka prostředí a prostředí člověku. Prostor, ve kterém člověk žije, je velmi složitý a nemusí se proto úspěšně adaptovat na všechny specifické vlivy, které z daného prostředí vychází. Adaptace ve společenském procesu práce je procesem vyrovnání se člověka se skutečností, ve které plní pracovní úkoly. (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 341).

Kociánová pracuje i s pojmem adaptabilita. Adaptabilita lidí je schopnost se přizpůsobit prostředí. Adaptabilita lidí je rozdílná, lidé mají odlišné předpoklady zvládat změny. „Adaptabilita člověka je předpokladem zvládnutí pracovní činnosti, ale také začlenění do sociálního prostředí, tedy do skupiny a do organizace.“ (Kociánová 2010, s. 130).

Koubek nazývá adaptaci obdobím orientace. Podle něj je orientace pracovníků důkladně promyšlený program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit seznamování se nových pracovníků s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím. Dále také s požadovanými znalostmi a dovednostmi, za účelem dosažení požadovaného výkonu co nejdříve. (Koubek, 2007, s. 192).

Palán také charakterizuje adaptaci jako přizpůsobení se prostředí, jako interakci jedince s prostředím, ve kterém se jedinec vyrovnává se změnami v okolí a přizpůsobuje se mu. Adaptaci rozlišuje na pasivní – akomodace, což je přizpůsobení se vnějšímu prostředí a adaptaci aktivní, kterou máme chápat jako aktivní přizpůsobení, snahu osobnosti o změnu prostředí v souladu s jejími potřebami. (Palán 2002, s. 7).

Adaptační proces je tedy proces, ve kterém se jedinec aktivně přizpůsobuje proměnlivému sociálnímu prostředí. (Palán 2002, s. 7)

Adaptaci chápou všichni zmínění autoři obdobně, jako přizpůsobení se jedince prostředí. Pro účely této bakalářské práce a pro dosažení jejího cíle přistupuji k pojmu adaptace právě ve výše zmíněném Koubkově pojetí. Nyní se na adaptaci podívám v rovině organizace a blíže vyspecifikuji další členění.

1.2.1 Adaptace pracovní a sociální

Pracovní adaptace je proces, ve kterém se vyrovnávají osobní předpoklady jedince s konkrétními pracovními požadavky na jeho pracovní pozici. Pojem pracovní adaptace zahrnuje také průběžné zvládání změn, ke kterým dochází v důsledku vědeckotechnického pokroku. (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 341).

Sociální adaptace je proces, ve kterém se jedinec začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny a do celého sociálního systému dané organizace. K sociální adaptaci dochází i při změně postavení pracovníka firmy, například při povýšení. (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 341).

Pracovní a sociální adaptace se vzájemně prolínají. V praxi se jedná o „vrůstání“ pracovníka do systému firemního života. (Tureckiová 2004, s. 66). Kromě pracovní a sociální adaptace uvedu ještě adaptaci na firemní kulturu, které se budu věnovat v samostatné kapitole. Ve firmách zpravidla doba adaptace trvá tři až šest měsíců, v závislosti na dané pozici. Pracovník nejspíš nejrychleji pochopí své pracovní úkoly a pracovní činnost, tedy pracovní adaptaci. O něco déle mu bude trvat sociální adaptace, poznání vztahů. Adaptace na kulturu organizace ovšem jistě přesáhne dobu tří i šesti měsíců.

1.2.2 Psychologická smlouva

Pracovník, který nastupuje do organizace, s organizací uzavírá pracovní smlouvu, která je formálním dokumentem. Mimo tuto smlouvu vznikají u pracovníka i u organizace další očekávání, která se v žádné smlouvě neuvádí. Jedná se o psychologickou smlouvu.

Bělohlávek uvádí, že psychologická smlouva je nepsaná soustava očekávání ve vztazích mezi jednotlivými členy organizace a manažery a ostatními pracovníky. (Bělohlávek 1996, s. 126).

- Pracovník očekává odpovídající plat, pracovní dobu, výhody, jistotu zaměstnání, spravedlivé zacházení a podmínky pro osobní růst,
- Organizace očekává, že pracovník bude jednat v souladu se zájmy zaměstnavatele, bude usilovně pracovat ve prospěch své organizace. (Bělohlávek 1996, s. 126).

Armstrong uvádí, „že psychologická smlouva nepřetržitě řídí utváření zaměstnaneckého vztahu, který se během času vyvíjí“. (Armstrong 2007, s. 202).

Podle Armstronga „může zaměstnanec od svého zaměstnavatele očekávat např. jistotu zaměstnání, bezpečnost při výkonu povolání, důvěru zaměstnavatele, schopnost

ocenit hodnoty a pracovní výkony zaměstnavatele. Zaměstnavatel naopak může očekávat od svého zaměstnance loajalitu, využití všech schopností a dovedností zaměstnance, předepsané chování a jednání neočerňující jméno zaměstnavatele a další.“ (Armstrong 2007, s. 203, 204).

Jiná očekávání mají noví zaměstnanci a jejich očekávání se v průběhu času vyvíjí. Nedodržení psychologické smlouvy vede k nespokojenosti u zaměstnance a může dojít i k odchodu zaměstnance. Proto je nezbytné s těmito očekáváními, psychologickou smlouvou, pracovat již v adaptačním procesu.

Nyní jsme si vysvětlili pojmy adaptace, adaptabilita, adaptační proces, pracovní a sociální adaptaci a pojem psychologická smlouva. V následující podkapitole se budu věnovat adaptaci na kulturu organizace, která hraje významnou roli v adaptačním procesu.

1.3 Adaptace na kulturu organizace

Nejprve si vymezíme, co je organizační kultura a jaký je její význam. Organizační kultura totiž do značné míry ovlivňuje, jak bude adaptační proces v samotné organizaci vypadat, jak bude fungovat a jak bude strukturován. A v neposlední řadě jak bude pracovníky přijímán.

Organizační kulturu lze chápat jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny uvnitř organizace, které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiálních i nemateriálních. (Lukášová, Nový 2004, s. 22).

Organizační kulturu můžeme podle Bělohlávka poznávat pomocí následujících otázek. (Bělohlávek 1996, s. 108).

1. Jakým způsobem spolu jednají lidé na různých úrovních organizace, jak mezi sebou jednají spolupracovníci, nadřízení s podřízenými?
2. Jaké jednání je v organizaci odměňováno, postihováno nebo tolerováno?
3. Jací lidé jsou úspěšní, jací lidé mají naopak problémy?
4. Jaký je vztah lidí k organizaci, výrobkům a produktům?
5. Jaké jsou zvyklosti, tradice, historky, vtipy, hrdinové?
6. Jaké jsou symboly, hesla organizace?

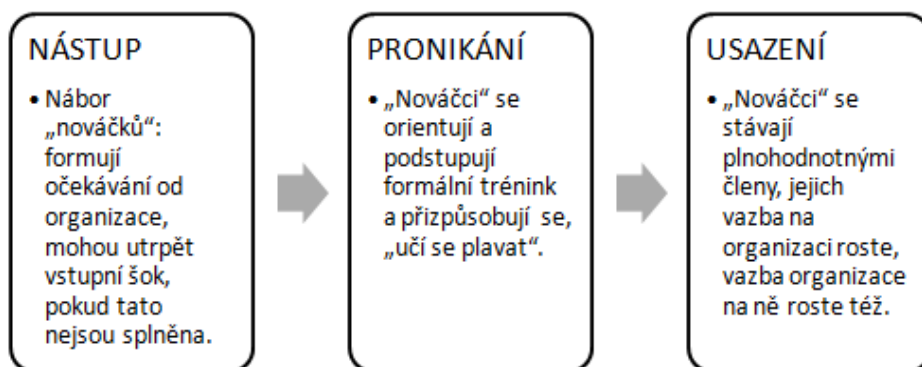
7. Jakým způsobem se lidé oblékají, jak jsou vyzdobena pracoviště, existuje specifický způsob designu budov organizace? (Bělohlávek 1996, s. 108).

Cejthamr a Dědina uvádí, že jedinec, který nastoupí do nové organizace, se může zpočátku chovat asociálně. Po svém příchodu do organizace prochází třemi stádii socializace. (Cejthamr, Dědina 2005, s. 126).

Předběžná socializace a nástup – znamená, že jednotlivec má ještě před svým příchodem do organizace nějaké informace a očekávání, svým přijetím a nástupem může utrpět nástupní šok. (Cejthamr, Dědina 2005, s. 126).

Pronikání do organizace – jednotlivec se reálně seznámí se svými novými povinnostmi, musí si osvojit nové dovednosti, přizpůsobit své zvyky a chování praxi v nové organizaci, založit nové dobré vztahy. Tomu všemu pomáhají formální tréninky a orientační programy. (Cejthamr, Dědina 2005, s. 126).

Usazení se – po určitém čase získá jednotlivec statut plnoprávného člena organizace. To se může dít po linii formální jako ceremonie, pozvání na večeři, nebo neformální cestou jako například pozvání od spolupracovníků. (Cejthamr, Dědina 2005, s. 126).



Obrázek 1 Hlavní fáze organizační socializace zaměstnance (Cejthamr, Dědina 2005, s. 126).

Nový zaměstnanec se souběžně s pracovní a sociální adaptací adaptuje i na kulturu organizace. V rámci adaptačního procesu by měl pochopit, jaké jsou ve společnosti vztahy a vazby, jaké jsou zde platné zvyklosti a tradice. Jaké jsou zde důležité osoby, a to jak ve struktuře oficiální, formální, tak i neformální. Jaké chování je žádoucí a jaké už ne. To vše je důležité proto, aby se stal plnohodnotným členem dané organizace a byl do ní jejími členy přijat.

1.4 Funkce adaptace

Dobře realizovaná adaptace naplňuje několik funkcí a je výhodná jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Vejnar popisuje některé funkce, pokud se adaptace podaří realizovat správně. Z pohledu zaměstnance to jsou tyto funkce. (Vajner 2007, s. 93).

- Motivační – organizace má o zaměstnance zájem a chce mu ulehčit zapracování.
- Informační – pracovník se systematicky dostává k informacím.
- Sociální – pracovník se seznamuje s ostatními kolegy v organizaci, zapracovává se do týmu.
- Psychohygienická – pracovník se zbavuje úzkosti, že něco nezvládne.
- Rozvojová – zaměstnanec se učí nové věci a posiluje to jeho sebevědomí.
- Sebereflexní – pracovník zjišťuje, zda na novou práci stačí.
- Rekapitulační – pracovník se integruje do organizační kultury a může se rychleji rozhodnout, zda mu vyhovuje.

A funkce adaptace z pohledu organizace jsou tyto. (Vajner 2007, s. 93).

- Rychlejší zapracování pracovníka.
- Zpětná vazba k procesu náboru a výběru.
- Rozvíjení výkonnosti pracovníka.
- Zlepšení image organizace.
- Argumentace pro případné rozloučení se se zaměstnancem.
- Úspora nákladů při rozloučení se.
- Efektivní využití zkušební doby.
- Zlepšení komunikace a týmové spolupráce.
- Registrace možných chyb v organizačních procesech – nový pracovník ve firmě může vidět to, co ostatní už nevidí. (Vajner 2007, s. 93).

Z výše uvedených funkcí bych chtěla vyzdvihnout zejména funkci odhalování možných chyb. Stávající zaměstnanci často trpí profesní slepotou a nový pracovník může napomoci ke zjednodušování zaběhnutých procesů. Navíc, pokud návrhům nového zaměstnance ve firmě naslouchají, posiluje to jeho motivaci, sebevědomí a má pocit, že si jeho práce ve firmě váží.

1.5 Důvody pro adaptaci

Na důvody pro adaptaci pracovníka je možno se podívat jak z perspektivy nových pracovníků, tak i z perspektivy organizace. Z pohledu nového zaměstnance je nástup do nového zaměstnání jednou z nejvíce stresujících zkušeností v životě. Je tedy žádoucí udržet nejistotu v co nejnižší míře.

Z perspektivy organizace jsou významná následující ekonomická fakta:

- Náklady na přijetí do zaměstnání – náklady vznikají např. zveřejňováním inzerátů, testy, přijímacími pohovory a dobou zapracování. Náklady dosahují výše 50-200 % ročního platu zaměstnance v závislosti na jeho kvalifikaci. Proto je snaha organizace o co nejrychlejší zapracování a výkon zaměstnance.
- Flukuační náklady – rychlým střídáním se mohou objevit náklady za znovuobsazování. Pravděpodobnost odchodu zaměstnance je nejvyšší v průběhu prvního roku. K tomuto rozhodnutí pracovník dochází často už první den v práci. (Kasper, Mayrhofer 2005, s. 450, 451).

Z výše uvedených důvodů vyplývá, jak je důležité se o nového zaměstnance postarat už od prvního dne ve firmě.

1.6 Cíle adaptace

Hlavní cíle adaptace z hlediska pracovníka uvádějí Bedrnová a Nový. Spočívají v tom, aby nový pracovník dosáhl co nejdříve. (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 342).

- co nejlepší a co nejrychlejší zvládnutí pracovních požadavků, které jsou na něj kladeny,
- získání perspektivy svého dalšího odborného růstu a pracovní kariéry,
- přiměřeného začlenění do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a do sociálního systému organizace. (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 342).

Armstrong definuje čtyři základní cíle uvedení nového pracovníka do organizace, tedy adaptačního procesu. (Armstrong 2007, s. 405).

- překonání počáteční fáze, ve které se zdá novému pracovníkovi všechno neobvyklé, cizí a neznámé,
- v myslí nového pracovníka rychle vytvořit příznivý postoj a vztah k organizaci tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace,
- dosáhnout toho, aby nový pracovník podával žádoucí pracovní výkon v co možná nejkratším čase po jeho nástupu,
- snížit pravděpodobnost brzkého odchodu nového pracovníka. (Armstrong 2007, s. 405).

Nastavení cíle adaptace je důležité jak z pohledu zaměstnavatele, tak ze strany zaměstnance. Zaměstnavatel chce, aby byl nový zaměstnanec co nejdříve zapracovaný, aby začal dosahovat požadovaného výkonu, byl vůči nové organizaci loajální a motivovaný. Zaměstnanec chce co nejlépe zvládnout pracovní požadavky a zapadnout do kolektivu svých spolupracovníků.

1.7 Průběh adaptace

Co je tedy potřeba pro hladký průběh adaptačního procesu? Tento proces by měl být řízený, měl by mít jasné cíle, postaven na míru pracovní pozici.

Kociánová uvádí, že kromě základního úkolu řízení adaptace, kterým je adaptace na pracovní podmínky v organizaci, pracovní skupině a pracovním místě je cílem řízení adaptace zmírnění stresu pracovníků z nového pracovního působení a minimalizace zátěže jeho kolegů, spolupracovníků na jeho uvedení do života organizace, pracovní skupiny a na pracovní místo. (Kociánová 2010, s. 131).

Bedrnová a Nový uvádí, že proces adaptace může mít natolik závažné důsledky pro stabilizaci, výkonnost a spokojenost nových zaměstnanců, že musí být řízen. Řízení adaptačního procesu sleduje dva aspekty.

- Aspekt pracovníka – rozvoj osobnosti, uspokojování potřeb a požadavků, pracovní spokojenost.
- Aspekt podniku – rychlé zvládnutí pracovní činnosti, identifikace s prací, pracovní skupinou, identifikace s podnikem. (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 341, 342).

V Koubkově pojetí se adaptace, orientace nových pracovníků zaměřuje na tři oblasti.

1. Celoorganizační (celopodniková) orientace – zprostředkovává pracovníkovi informace obecného rázu, je společná pro všechny zaměstnance, bez ohledu na to, jaký druh práce budou zastávat.
2. Útvarová (skupinová, týmová) orientace – týká se konkrétního útvaru, skupiny nebo týmu. Má postihnout některá specifika útvaru, skupiny či týmu a je společná pro všechny zaměstnance útvaru.
3. Orientace na konkrétní pracovní místo – je již konkrétní a věnuje se obsahu práce na konkrétním pracovním místě. (Koubek 2007, s. 193, 194).

Orientace nových zaměstnanců probíhá po formální, oficiální linii a také neformálním způsobem. V případě formální úrovně je to řízený proces zabezpečovaný především personálním útvarem a přímým nadřízeným, v případě neformální úrovně je to víceméně spontánní proces zabezpečovaný spolupracovníky. (Koubek 2000, s. 344). Pro zaměstnance je mnohdy cennější právě neformální proces, protože se snáze zorientují ve firmě, v pracovním kolektivu a mezi novými kolegy.

1.7.1 Odpovědnost za průběh adaptace

Je nezbytně nutné, aby nový pracovník věděl na koho se v průběhu adaptace obracet a stejně tak je důležité, aby všechny osoby, které do adaptačního procesu zasahují, věděli, za co nesou při adaptaci nového pracovníka zodpovědnost.

Odpovědnost za průběh adaptace nese nový pracovník, jeho nadřízený, personalisté, pracovníkův mentor, pracovníci vzdělávacího útvaru a další pracovníci, kterých se vzhledem k charakteru adaptačních aktivit může týkat. (Kociánová 2010, s. 135).

Kociánová popisuje, jakým způsobem se jednotliví pracovníci podílejí na adaptaci nového zaměstnance.

- Přímý nadřízený se podílí na adaptaci v rámci příslušného útvaru a pracovního místa, poskytuje podporu, řeší případné problémy, kontroluje a vyhodnocuje její průběh.
- Personalisté zpracovávají koncepci adaptace, vytváří adaptační plány, spolupracují s přímými nadřízenými pracovníků, specifikují plány adaptace pro konkrétní pracovníky.
- Mentor věnuje pracovníkovi v průběhu adaptace zvýšenou pozornost, radí mu, zaškoluje ho a pomáhá mu v oblasti sociální adaptace.
- Na průběhu adaptace se významně podílejí i spolupracovníci. (Kociánová 2010, s. 135).

Ve společnosti XY ve které pracuji, má personalista v adaptaci zaměstnanců více administrativní úlohu, než popisuje Kociánová. Koncepci adaptace, adaptační plány jsou zpracovány vzdělavateli. Ti poté provádí i jednotlivá školení. Systém mentorů není v tuto chvíli nijak nastaven a bude to jeden z návrhů v poslední části mé práce.

1.7.2 Fáze adaptačního procesu

V literatuře jsou uvedeny mnohé rozfázované modely. V následujícím textu uvedu model Kiesera, který uvedl Kasper a Mayrhofer. (Kasper, Mayrhofer 2005, s. 451-453).

Fáze 1: Anticipační socializace a rozhodnutí pro místo

Jedná se o přednástupní období. Anticipační socializací se rozumí předchozí zkušenosti přijímaného zaměstnance, jeho postoje a hodnoty, které zastává, jak je ovlivněn výchovou. A očekávání, které od nástupu do nové organizace má.

Fáze 2: Nástup do organizace: konfrontace – očekávání a realita se střetávají

První den a první období v organizaci je provázeno řadou milých a nemilých překvapení, ta jsou spojena s velkou emociální zátěží. Pokud se objeví mnoho překvapení, utrpí nový pracovník šok z praxe nebo z reality. Platí to jak pro začátečníky, tak i zkušené pracovníky, pokud se nové pracoviště od starého hodně odlišuje. Zklamání v konfrontační fázi může vést k odchodu z organizace.

Fáze 3: Odborná a sociální integrace – zapracování a začlenění

Tato fáze zahrnuje období individuálního rozvoje a zvládnutí problémů adaptace. Nový zaměstnanec si musí vytvořit odpovídající strategii ke spokojenému plnění pracovních úkolů, ke kontaktu se svými kolegy a konkurenty, aby na novém místě dosáhl uznání.

Fáze 4: Plné členství v organizaci

Nový pracovník se stane plnohodnotným členem organizace, když vznikne jistý druh psychologické smlouvy. Její hlavní součástí je identifikace zaměstnance s organizací a ochota k nasazení pro organizaci. Nový zaměstnanec nahlíží na firmu jako na „svou firmu“ a nadřízený nahlíží na svého nového podřízeného jako na „mého kolegu, mého spolupracovníka“. (Kasper, Mayrhofer 2005, s. 451-453).

V praxi nejsou jednotlivé fáze adaptačního procesu nikdy striktně ohraničeny a vzájemně se prolínají.

1.7.3 Adaptační plán, program

Adaptační proces by měl být dobře naplánovaný a rozvržený do určitých časových úseků v podobě adaptačního plánu, programu. Mělo by se jednat o promyšlený proces, který zohledňuje potřeby nového zaměstnance a požadavky spojené s výkonem jeho nové pozice v organizaci. V praxi je obvykle zpracován v podobě písemného materiálu v organizaci a tento materiál novému zaměstnanci usnadňuje plynulý průchod obdobím adaptace.

Kociánová uvádí: „Efektivním nástrojem řízení adaptace pracovníků je individuální plán pro adaptační období, který by měl zahrnovat všechny významné kroky procesu adaptace na pracovní místo v časovém harmonogramu.“ (Kociánová 2010, s. 134).

Adaptační program bývá v praxi různě dlouhý a je přímo závislý na pozici, pro kterou je tvořen. Koubek navrhuje adaptační program na dobu šesti měsíců a upravuje ho tímto způsobem. (Koubek 2007, s. 199, 200).

1. Předání vybraných písemných materiálů může proběhnout po výběru pracovníka a ještě před sepsáním pracovní smlouvy.

2. Při podpisu smlouvy dostane nový pracovník další ústní a písemné informace, a to jak od personálního útvaru, tak od budoucího přímého nadřízeného.
3. V mezidobí mezi podepsáním smlouvy a nástupním dnem se doporučuje, aby byl se zaměstnancem udržován kontakt nejlépe budoucím nadřízeným, aby mu pomohl řešit případné problémy, popřípadě poskytl další nezbytné informace.
4. V den nástupu do zaměstnání absolvuje nový pracovník všechny níže uvedené procedury. V tento první den je věnována velká pozornost intenzivní orientaci, je proveden po organizaci, příslušném útvaru, seznámen s novými kolegy a základními pracovními úkoly a plní své první povinnosti.

Mezi nástupní procedury patří:

vstupní lékařská prohlídka před podpisem smlouvy, převzetí potřebných dokumentů od nového pracovníka, seznámení s právy a povinnostmi pracovníka v organizaci, uvedení nového pracovníka na pracoviště, seznámení s právy a povinnostmi pracovníka na konkrétním pracovním místě, seznámení s všeobecnými předpisy týkajícími se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci, představení spolupracovníkům přímým nadřízeným, informace o sociálně hygienických podmínkách práce (šatny, stravování aj.), předání pracovního místa a nezbytných pomůcek k výkonu nové práce (kancelářský stůl, počítač aj.), přidělení prvních pracovních úkolů.

5. Během prvního týdne v organizaci má nový zaměstnanec několik pohovorů s nadřízeným i spolupracovníky. Učí se jak, kdy a kam se obracet v souvislosti se svou prací, zařazuje se mezi své spolupracovníky, se svým nadřízeným spolupracuje při plánování svých úkolů
6. Během druhého týdne v organizaci začíná nový pracovník plnit běžné pracovní povinnosti dané pracovní pozice a alespoň jednou se setká s nadřízeným, který mu věnuje svou pozornost ohledně jeho adaptace. Ze stejného důvodu je také kontaktován personálním oddělením.
7. Během třetího a čtvrtého týdne v organizaci může nový zaměstnanec absolvovat krátká školení (např. na téma zaměstnaneckých výhod, normy chování v organizaci) a měl by se setkávat formálně, alespoň jednou týdně s přímým nadřízeným k vyhodnocování průběhu adaptačního programu a řešení případných problémů.
8. Od druhého do pátého měsíce v organizaci jsou již zaměstnanci postupně zadávány všechny úkoly dané pracovní pozice. Dále absolvuje další školení (např. na téma kvalita a produktivita, zlepšování pracovního výkonu,

technologie apod.). A adaptační program je vyhodnocován společně s přímým nadřízeným alespoň jednou za dva týdny.

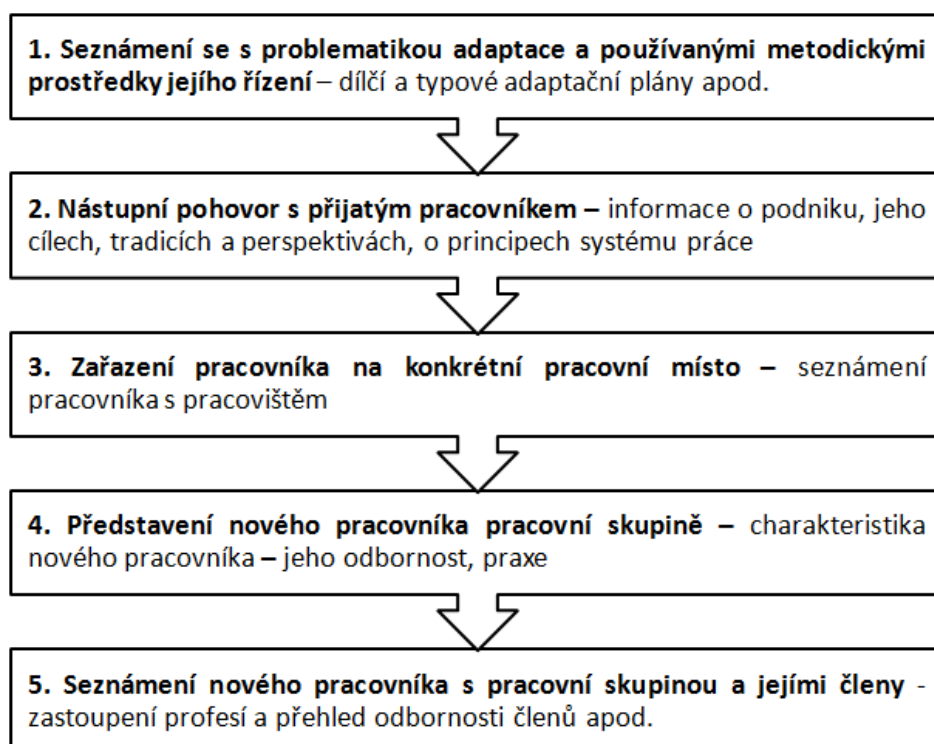
9. Během šestého měsíce se proces adaptace uzavírá, hodnotí se pracovní výkon, projednávají se další plány personálního a pracovního a sociálního rozvoje zaměstnance. (Koubek 2007, s. 199, 200).

Jak je patrné z výše uvedených definic, autoři pracují s pojmy adaptační či individuální plán nebo program. Já budu ve své práci používat označení adaptační plán, pro porovnání adaptačního plánu v mé společnosti budu vycházet z přehledu, který uvádí Koubek.

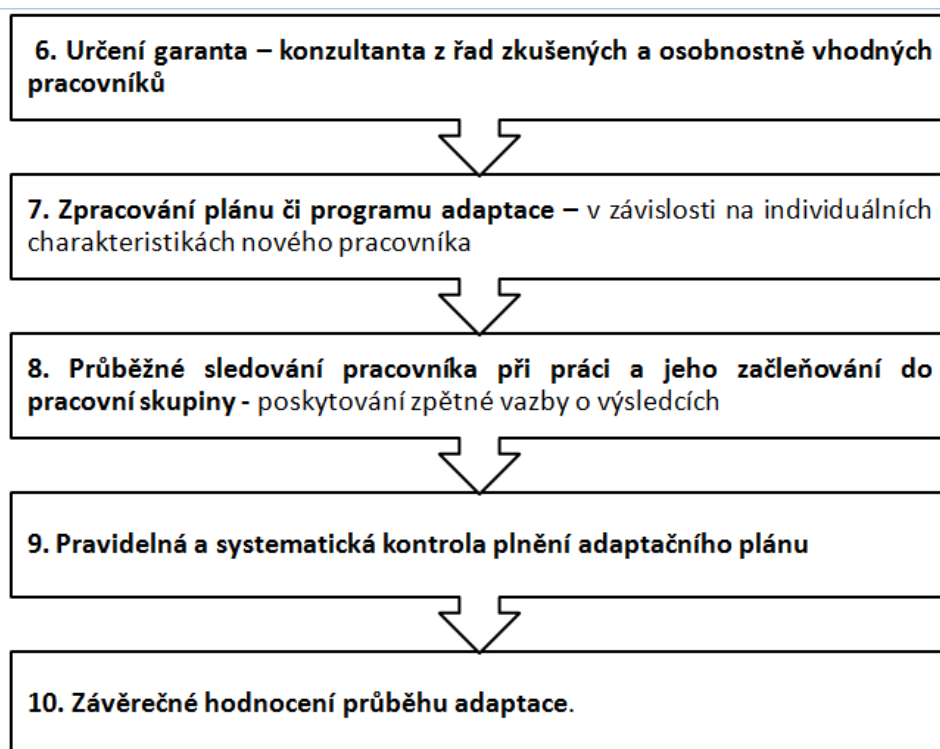
1.7.4 Postup manažera v adaptačním procesu

Už jsme si uvedli, co by měl adaptační program obsahovat, uvedli jsme si, že je důležitá role a odpovědnost přímého nadřízeného, a to jak u výběrového procesu, kdy se nový zaměstnanec s firmou setkává a získává první informace o organizaci a setkává se s její kulturou, tak v průběhu adaptace od prvního dne, kdy nový zaměstnanec do organizace nastoupí.

Bedrnová a Nový uvádí, že vliv přímého nadřízeného na průběh adaptačního procesu nového zaměstnance je mimořádný (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 343). Obrázky uvádí postup činnosti nadřízeného pracovníka.



Obrázek 2 Postup vedoucího při řízení adaptace nového pracovníka. (Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 343)



Obrázek 3 Postup vedoucího při řízení adaptace nového pracovníka – ukončení.
(Bedrnová, Nový a kol. 2002, s. 343)

Role, kterou hraje nadřízený manažer v adaptaci nového zaměstnance je nepopíratelně velká. S manažerem se nový zaměstnanec poprvé setká při už při výběru. Poté jej provází od prvního dne v nové organizaci, seznamuje ho s procesy, pracovní činností, seznamuje ho se spolupracovníky i organizací jako takovou. Pro nového zaměstnance je jeho nový manažer zejména v úvodu tou nejdůležitější osobou v novém zaměstnání. Cílem mé práce je navrhnout změny, které budou užitečné pro manažera, který přijímá nového pracovníka.

1.7.5 Průběžná kontrola a vyhodnocení adaptačního procesu

Řízený proces adaptace je provázen i průběžnou kontrolou a vyhodnocováním. Tato kontrola i vyhodnocení může probíhat v různé formě, může to být například v podobě dotazníku nebo rozhovorů. Ty mohou být vedeny formálně i neformálním způsobem v přátelském duchu.

Urban popisuje důležitost zpětnovazebních rozhovorů. Orientační a zpětnovazební rozhovory s nadřízeným by měly probíhat pravidelně. Měly by se zaměřovat na to, jakým způsobem zvládá požadované dovednosti, ale i jak je organizace spokojena s jeho pracovním chováním, s čím je možné mu v jeho zapracování pomoci. Zvláštní pozornost by měla být věnována tomu, aby na straně zaměstnance nezůstaly nezodpovězeny žádné otázky, nejasnosti nebo nedorozumění. (Urban 2003, s. 56).

Nezbytný je také rozhovor na konci adaptační doby. Jak píše Urban, rozhovor na konci adaptačního období je jakýmsi vyvrcholením zpětnovazebních a motivačních rozhovorů. Jsou při něm hodnoceny výsledky adaptace, stanoveny rozvojové cíle a dohodnuty úkoly na další pracovní období. (Urban 2003, s. 56).

Bedrnová a Nový uvádí: „Účinnost adaptačního plánu je podmíněna prováděním průběžných kontrol uložených úkolů a kvalitou závěrečného hodnocení. Je důležité, aby závěrečné hodnocení adaptačního plánu pracovníka nebylo samoučelné a formální, ale aby vyústilo v nástin dalšího uplatnění pracovníka v organizaci a v nástin jeho další pracovní kariéry.“ (Bedrnová, Nový a kol 2002, s. 347).

Průběžné kontroly, vyhodnocování a závěrečné hodnocení jsou důležitou součástí adaptace nového zaměstnance. Jak zmiňuji výše, je důležité novému zaměstnanci poskytnout pravidelnou zpětnou vazbu, aby věděl, zda se mu vše daří jak má a stejně tak, aby manažer včas identifikoval případné problémy či nesnáze. Stejně tak je důležité, aby když už kontroly a hodnocení probíhají, nebyly pouze formální. Ve společnosti XY se setkávám s tím, že se na průběžné hodnocení často zapomíná a závěrečné hodnocení má pouze formální charakter. Ve svém návrhu zapracuji systém zpětnovazebních rozhovorů, které by mohly napomoci k odstranění tohoto nedostatku.

1.8 Adaptace a vzdělávání

Jak už jsem uvedla v úvodu mé práce, ve společnosti XY pracuji jako vzdělavatel. Vzdělavatelé v této společnosti v oblasti adaptace nových zaměstnanců z větší míry zastupují úlohu personalistů a personální oddělení naplňuje pouze administrativní úlohu.

Vzdělávání pracovníků je nedílnou součástí nejen adaptačního procesu. V dnešní době je vzdělávání velmi důležitou oblastí v mnoha organizacích a pro mnohé zaměstnance je rozhodující, jak je o ně v organizaci postaráno a ovlivňuje to jejich výběr zaměstnavatele.

Vzdělávání novému pracovníkovi zajistí nejen potřebné informace, ale i znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání nové práce. Vzdělávání se zaměřuje jak na odborné vzdělávání tak i rozvoj zaměstnanců. V období adaptace je vzdělávání zaměřeno na odbornou úroveň. Pomáhá tomu, aby nový zaměstnanec mohl co nejdříve plnohodnotně vykonávat novou pracovní činnost a úkoly.

Koubek uvádí, že vzdělávací aktivity pro nové pracovníky musejí zajistit. (Koubek 2003, s. 141).

- Aby nový pracovník porozuměl všem aspektům své nové práce a mohl zvládat její úkoly,
- Aby se zorientoval v organizaci,
- Aby získal sebedůvěru, že bude svou práci dělat dobře,
- Aby se zařadil do kolektivu a své pracovní skupiny,
- Odhalení potenciálních problémů, aby mohly být řešeny,
- Aby celý proces proběhl hladce a co nejrychleji. (Koubek 2003, s. 141).

Armstrong doporučuje ke vzdělávání systematický a plánovitý přístup, který lze uplatnit právě v období adaptace. Doporučuje. (Armstrong 2007).

- Analýzu pracovního místa nebo dovedností, kvůli přípravě vzdělávání,
- Posoudit to, co nový zaměstnanec potřebuje znát,
- Využít určených spolupracovníků jako rádců a mentorů (mentor by měl být na svou roli vyškolen),
- Koučování od přímého nadřízeného nebo speciálně vyškolených vzdělavatelů. (Armstrong 2007).

Ve svém návrhu změny adaptačního plánu se budu řídit doporučeními vycházejícími z pojetí Armstronga a Koubka, protože jak uvádí je nutná příprava a analýza místa, pro které je adaptační vzdělávání připravováno. Je třeba posoudit, co má nový zaměstnanec znát a je možné využít vyškolených rádců a spolupracovníků (mentorů). Novému pracovníkovi pak toto vzdělání zajistí potřebnou sebedůvěru, snáz se zařadí do kolektivu a jsou včas odhaleny případné problémy nebo se jim zcela předejde.

Protože se na adaptační plán dívám z pohledu vzdělavatele a již jsem zmiňovala vzdělávání je v organizacích zapotřebí, aby firma a její zaměstnanci zůstala nadále výkonná. Metody, které zde popíši, jsou využitelné jak v období adaptace, tak v době následného rozvoje zaměstnanců. Pro účely mé práce si vyberu pouze ty metody, které jsou v adaptaci ve společnosti XY využity a ty, které budou součástí mého návrhu v poslední části mé práce.

Koubek rozděluje metody vzdělávání na dvě velké skupiny. Koubek 2007, s. 265, 266).

1. metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce tzv. metody „on the job“,
2. metody používané ve vzdělávání mimo pracoviště a to ať jsou organizovány v organizaci nebo mimo ni tzv. metody „off the job“. (Koubek 2007, s. 265, 266).

V adaptačním plánu druhé části mé práce budu popisovat použití metod. Některé metody jsou v praxi přeceňovány, některé funkční se naopak nepoužívají vůbec.

Metody používané na pracovišti:

1. Instruktaž při výkonu práce – jedná se o nejčastěji používanou metodu. Jedná se o jednorázový způsob zácvičení nového, případně méně zkušeného pracovníka. Zkušený pracovník případně nadřízený pracovník předvede pracovní postup a vzdělávaný pracovník jej pozoruje a napodobí.
2. Mentoring – mentor je jakýsi rádce vzdělávaného, který jej usměrňuje, podněcuje, stimuluje, pomáhá mu v kariéře.
3. Asistování – vzdělávaný pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému kolegovi a pomáhá mu, tím se učí pracovní postupy. Postupně je stále samostatnější.
4. Pověření úkolem – je rozvinutím metody asistování. Vzdělávaný pracovník je pověřen splněním úkolu, jeho práce je sledována. K práci má podmínky i pravomoce.
5. Rotace práce – je metoda, kdy je vzdělávaný pracovník na určitou dobu pověřen pracovními úkoly v různých částech organizace.

Metody používané mimo pracoviště:

1. Přednáška – je zaměřena na předávání faktických informací či teoretických znalostí.
2. Demonstrování – zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem. Používá se audiovizuální techniky, počítačů, trenažérů atd.
3. Případové studie – jedná se o skutečné nebo smyšlené vyličení nějakého organizačního problému. Účastníci vzdělávání se snaží tento problém diagnostikovat a navrhnout řešení problému.
4. Hraní rolí – účastníci vzdělávání na sebe berou určitou roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání. Scénář umožňuje větší či menší prostor k dotváření role, v každém případě vyžaduje zachování velké míry autenticity.
5. Vzdělávání pomocí počítačů (e-learning) – jde o metodu, jejíž používání značně vzrůstá. Počítače umožňují simulovat pracovní situace, usnadňují učení pomocí schémat, grafů, obrázků. Poskytují vzdělávajícím se osobám řadu informací, nabízejí testy a cvičení. (Koubek 2007, s. 267-273).

Zmíním ještě, že i Hroník soudí, že je adaptační proces vhodný zapracovat do e-learningových kurzů, protože se po určitou dobu týká všech zaměstnanců, kteří do organizace nastupují. (Hroník 2007, s. 131).

Určitá část kurzů, by měla být e-learningově zpracována. Například školení typu bezpečnost práce, které je povinné pro všechny nové zaměstnance. Školené osobě přináší mnohé výhody, propojení metod, testy, videa, možnost zvolit si tempo výuky.

E-learningové kurzy jsou velmi hojně využívány, protože v mnohých společnostech je vybavenost počítači již absolutní samozřejmostí.

1.9 Úskalí a chyby adaptace pracovníků

Upozorním ještě na úskalí, která popisuje Hroník, a ve svém návrhu se jim budu snažit vyhnout. Jsou to tato úskalí. (Hroník, 2007, s. 130).

- Přesycení nového zaměstnance informacemi a formalitami během krátké doby,
- Zadávání podřadných úkolů, které mohou nového zaměstnance demotivovat a odrazovat jeho zájem o další úkoly,
- Pověření nového zaměstnance úkoly, u kterých je velká pravděpodobnost, že v nich neuspěje. (Hroník, 2007, s. 130).

Bernham uvádí nejčastější chyby, kterých se zaměstnavatelé dopouští. Patří mezi ně dlouhé instruktáže o výrobě, přednášky. Není připraven stůl, počítač nebo další vybavení kanceláře, které nový zaměstnanec ke své práci potřebuje. Ponechání zaměstnance k dlouhému samostudiu, bez kontaktu s ostatními. Provedení úvodní instruktáže je striktně ponecháno na personálním oddělení bez účasti manažera a oddělení, kde bude nový zaměstnanec pracovat. (Bernham 2004, s. 148).

Bernham se na téma adaptace pracovníků dívá z pohledu nových zaměstnanců a popisuje nejčastější otázky, které si kladou noví zaměstnanci. (Bernham 2004, s. 144, 145).

- Jsem tady vítán a patřičně oceňován?
- Jakým způsobem je moje práce pro tuto firmu důležitá?
- Co přesně se ode mě očekává?
- Budu mít příležitost k učení a růstu?
- Budu mít možnost uplatnit svůj úsudek a tvořivost? (Bernham 2004, s. 144, 145).

Oba výše zmínění autoři upozorňují na přesycení nového zaměstnance hned v úvodu, ať už množstvím informací nebo ponecháním u samostudia či samostatného úkolu. Bernham navíc upozorňuje na to, co si na začátku myslí noví zaměstnanci a jaké otázky se jim nejčastěji honí hlavou. V mém návrhu budu reflektovat to, aby tyto otázky byly novému pracovníkovi zodpovězeny, a budu se snažit předejít výše uvedeným chybám, které mohou nového zaměstnance na začátku potkat. Stejně tak budu dbát na

to, abych našla úskalí a chyby ve stávajícím nastavení adaptačního procesu, a budu se snažit jim vyvarovat.

2 ADAPTAČNÍ PROCES V ORGANIZACI

2.1 Představení společnosti

Společnost, o které píši svou práci, nemohu pro účely této bakalářské práce jmenovat. Nazývám ji společností XY. Informace, které o ní ve své práci uveřejňuji, pochází jak z oficiálních webových stránek společnosti, tak z interních webových stránek pro zaměstnance a interních materiálů.

V této společnosti pracuji na pozici vzdělavatele. Proto je mi téma adaptačního procesu velmi blízké. Ve své práci budu popisovat adaptační proces pouze jedné vybrané skupiny zaměstnanců a to konkrétně pozici osobního bankéře. Při své práci se podílím na adaptaci této skupiny zaměstnanců. Ve své práci kombinuji své zkušenosti z pozice vzdělavatele, lektora konkrétních adaptačních firemních kurzů i jako interního trenéra v terénu ve svěřeném regionu. Spolupracuji tedy s novými zaměstnanci jak na jejich pracovišti, tak i mimo něj, ve školicím středisku. Dále ve své práci zohledňuji rozhovory na téma adaptace nových zaměstnanců jak s novými zaměstnanci, tak s přímými nadřízenými osobních bankéřů.

2.2 Historie společnosti

Společnost XY byla založena v roce 1825 jako první spořitelní instituce na území dnešní České republiky. Je největší bankou v České republice, její služby využívá více než 5 milionů klientů: občané, malé a střední firmy, obce a města, financuje také velké korporace a poskytuje služby v oblasti finančních trhů. Od roku 2000 je společnost XY členem nadnárodní bankovní skupiny a pod touto značkou obsluhuje bonitní a korporátní klienty. Disponuje nejširší sítí poboček a bankomatů v České republice. Důležitou roli hraje také na poli inovací: byla například první bankou na českém trhu, která začala masivně vydávat bezkontaktní karty a vytvářet síť pro jejich využití.

Od roku 2000 je společnost XY členem nadnárodní bankovní skupiny, jednoho z předních poskytovatelů finančních služeb ve střední a východní Evropě se 16,4 miliony klientů v sedmi zemích, z nichž většina je členy Evropské unie. V červenci roku 2001 společnost XY úspěšně dokončila svou transformaci, která se zaměřila na zlepšení všech klíčových součástí banky. Společnost XY kontinuálně pokračuje ve zkvalitňování svých produktů a služeb a zefektivňování pracovních procesů.

2.3 Předmět činnosti

Předmětem činnosti společnosti XY je výkon činností uvedených v zákoně o bankách, poskytování úvěrů, investování do cenných papírů na vlastní účet, finanční pronájem

(finanční leasing), platební styk a zúčtování, vydávání a správa platebních prostředků, vydávání hypotečních zástavních listů, poskytování bankovních informací.

2.4 Hodnoty, společenská zodpovědnost, strategie

Pro společnost XY je důležité, aby všichni zaměstnanci znali hodnoty společnosti, byli se vědomi toho, co tato společnost dělá pro své spoluobčany a jaká je její dlouhodobá strategie. Všechny tyto hodnoty a strategie jsou zaměstnancům k dispozici na interních stránkách. Jsou s nimi seznamováni i prostřednictvím pravidelných setkávání s managementem společnosti.

Hodnoty společnosti XY jsou:

- Spolehlivost
Plníme sliby vůči klientům i kolegům.
Neopakujeme chyby, učíme se z nich.
Přijímáme osobní odpovědnost za to, co děláme.
- Vnímavost
Respektujeme klienty a kolegy a vnímáme jejich názory.
Vážíme si práce a času všech.
Aktivně nasloucháme a zjišťujeme potřeby.
- Vstřícnost
Přinášíme a podporujeme nové nápady a změny.
Vyžadujeme a dáváme zpětnou vazbu.
Díváme se na naši práci očima našich klientů.
- Srozumitelnost
Děláme věci jednoduše a prakticky.
Hovoříme řečí klienta a ověřujeme si vzájemné pochopení.
Chováme se hospodárně a neplýtváme.

Společnost XY udržuje a rozvíjí mecenášskou tradici, která stála u samého zrodu spořitelnictví před 190 lety. Podporuje charitativní neziskové společnosti a organizace, občanská sdružení, obecně prospěšné organizace, nadace a nadační fondy. V roce 2002 se stala zřizovatelem nadace, jejímž posláním je podpora projektů, které řeší závažné problémy české společnosti. Nadace strategicky směřuje svou podporu do oblastí často opomíjených jinými donátory: aktivní a důstojný život seniorů, prevence a léčba drogových závislostí a péče o lidi s mentálním a kombinovaným postižením. Z prostředků nadace jsou finančními dary podporovány neziskové charitativní společnosti a sdružení, řada neziskových organizací ve všech regionech České republiky. Od roku 2007 umožňuje společnost XY všem svým zaměstnancům věnovat dva pracovní dny v roce na charitativní a obecně prospěšné účely. Svou společenskou zodpovědnost na

finančním trhu prezentuje iniciativou politiky zodpovědného úvěrování. V lednu 2008 stála u zrodu Poradny při finanční tísní, nezávislé organizaci, první svého druhu v České republice.

Jako první komerční instituce v České republice ustanovila institut ombudsmana, ochránce práv klientů, prostřednictvím kterého buduje dlouhodobé a kvalitní vztahy s klienty. Zcela nový přístup k poskytování služeb, s důrazem na rozvoj moderních komunikačních nástrojů, umožňuje společnosti XY rychle reagovat na potřeby trhu.

Společnost XY chce být v souladu s aktualizovanou strategií bankou pro svoje klienty, která si udržuje jejich loajalitu a tím i si udržuje jejich loajalitu nad průměrem trhu. Jako hlavní banka by měla zaujmout první místo v oblasti retailových klientů, druhé místo u klientů korporátních. Z hlediska klientské loajality by měla dosáhnout první místo ve všech segmentech.

Pro zajištění těchto cílů sleduje tyto priority:

- Orientace na zákazníka
- Strategické řízení nákladů
- Angažovanost zaměstnanců
- Zjednodušení produktů a procesů
- Soulad s požadavky regulace při optimalizaci vynaložených nákladů a investic

V retailovém bankovníctví je hlavním cílem udržení a posílení vedoucí pozice na trhu za pomoci osvědčených obslužných modelů z minulosti. V roce 2015 se zaměří především na tyto oblasti:

- Multidistribuce - Do multikanálové spořitelny nemusí klient chodit kvůli běžným věcem obsluhy a užívání svých produktů, ale spořitelna ho obklopuje v jeho běžném prostředí a klient v každém z kanálů zažívá jednotný zážitek, takže může „bankovat“ prostě tam, kde zrovna je.
- Individuální nabídku pro každého, kterou banka poskytne na základě analýzy, dat o klientovi - a dalších dat, které získá z jeho pohybu v digitálním prostředí - bude schopna vytvořit detailní znalost klientského života a na základě toho jim nabízet přesně na míru vytvořené a tedy relevantní služby.
- Společnost XY umí využít svého obrovského klientského kmene a síly své distribuce a spojí se s nejlepšími firmami z jiných odvětví. Společně s nimi připraví pro klienty integrovanou nabídku produktů a služeb i mimo svět tradičních finančních služeb.

- Využije digitální revoluci, která mění tržní prostředí, aby výrazně zlepšila zákaznický zážitek ze služeb, zlevnila a zrychlila fungování a vytvořila možnosti pro zcela nové zdroje příjmů.

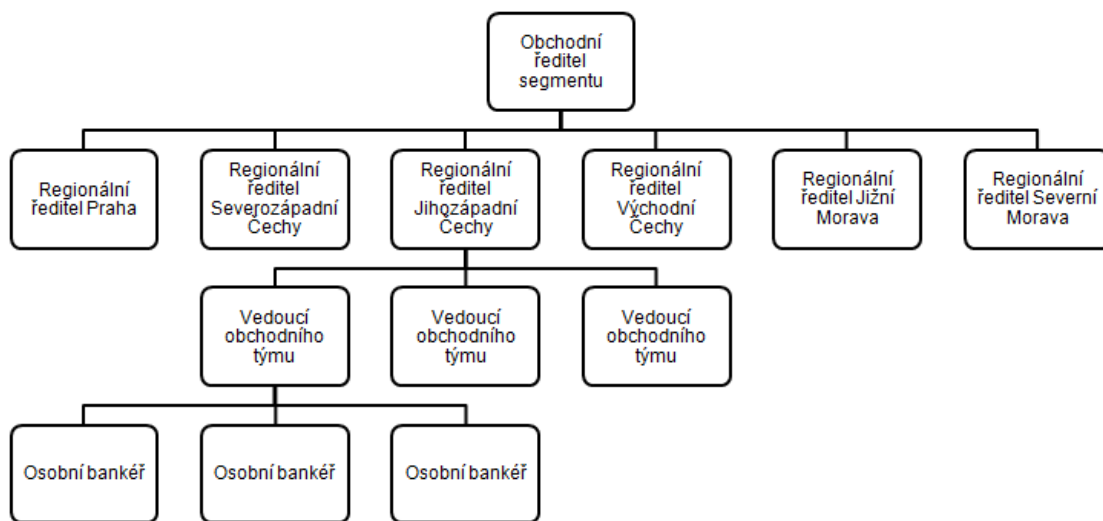
2.5 Organizační struktura společnosti, segmentu

V čele celé společnosti je generální ředitel, který je současně předsedou představenstva. Jemu jsou podřízeny jednotlivé úseky, které řídí ředitel jednotlivého úseku. Organizační struktura společnosti je funkční. (Cejthamr, Dědina 2005, s. 198, 199).

Pro účely této práce popíši pouze hierarchii segmentu, do kterého je organizačně zařazena popisovaná pozice osobního bankéře. Uspořádání je následující:

- Obchodní ředitel segmentu
- Regionální ředitelé - region Praha, Severozápadní Čechy, Jihozápadní Čechy, Východní Čechy, Jižní Morava, Severní Morava
- Vedoucí obchodního týmu
- Osobní bankéř

Pro lepší názornost uvádím toto schéma graficky na následujícím obrázku.



Obrázek 4 Organizační struktura segmentu společnosti XY (Interní materiál společnosti XY).

2.6 Organizační kultura společnosti XY

Organizační kulturu společnosti XY popíši pomocí odpovědí na otázky, které uvádí Bělohlávek, a které jsem uvedla v kapitole 1.3. Společnost XY kterou popisuji, je velkou organizací a i v jejích jednotlivých útvech jsou mírné odlišnosti. Pro nově příchozího pracovníka je tato situace složitá a nepřehledná. V úvodu je pro něj nejdůležitější to,

jak funguje ve svém útvaru, segmentu. Protože ve své práci popisují pozici osobního bankéře, popíší organizační kulturu útvaru, segmentu, ke kterému tato pozice náleží. Organizační kultura v této společnosti je dána historií a tradicí, kterou má tato společnost v České republice. Návody, jaké chování, jednání i oblékání je ve společnosti očekáváno má nový zaměstnanec k dispozici v popisu v interních materiálech společnosti XY.

1. Jakým způsobem spolu jednají lidé na různých úrovních organizace, spolupracovníci, nadřízení s podřízenými?

V organizaci spolu jednají zaměstnanci na formální úrovni. Jak postupovat při kontaktu s kolegy, nadřízenými a jinými útvary je k dispozici v interní směrnici, která je umístěna na interních stránkách společnosti. Vztahy jsou oficiální. Zaměstnanci pečlivě dodržují organizační strukturu.

2. Jaké jednání je v organizaci odměňováno, postihováno nebo tolerováno?

V organizaci je důležité přinášet svému klientovi užitek, být zodpovědný, dodržovat sliby a plnit obchodní výsledek. Odměňováni jsou zaměstnanci, kteří přinášejí organizaci obchodní výsledky při naplnění toho, že mají spokojeného klienta. Postihováno je jednání, které poškozuje jméno společnosti, jakýkoli pokus o podvod.

3. Jací lidé jsou úspěšní, jací lidé mají naopak problémy?

Úspěšní jsou lidé, kteří jsou profesionálové, přinášejí firmě obchodní výsledky. Problémy mají zaměstnanci, kteří se vymlouvají, neplní své sliby.

4. Jaký je vztah lidí k organizaci a výrobkům?

Zaměstnanci organizace jsou vysoce loajální a mají produkty, které organizace nabízí svým zákazníkům, stejně tak i jejich rodinní příslušníci.

5. Jaké jsou zvyklosti, tradice, historky, vtipy, hrdinové?

Společnosti XY je velmi pyšná na svoji tradici a historii. To se promítá i v historkách, kdy se ve firmě povídá o tom, jaké to bylo před lety a s jakou technikou se dříve pracovalo. Hrdinou je generální ředitel společnosti XY, který je pro zaměstnance jakousi ikonou, ke které vzhlíží. Společnost XY tradičně pořádá vánoční večírky, je společností pyšnicí se velkou společenskou odpovědností. Hrdě sponzoruje také české sportovce.

6. Jaké jsou symboly, hesla organizace?

Typickým symbolem je logo společnosti XY, i barvy, které používá. Symbol je rozpoznatelný na každé budově i v médiích, na firemních materiálech. Heslo organizace „Již 190 let jsme Vám blíž“ ukazuje to, jak je tato organizace hrdá na svou tradici.

7. Jakým způsobem se lidé oblékají, jak jsou vyzdobena pracoviště, existuje specifický způsob designu budov?

Zaměstnanci se oblékají formálně, na všech místech kde je možné se setkávat s klienty, je běžné, že muži nosí obleky a ženy sukně a halenky. Vyplývá to z toho, že zákazníci očekávají tuto úroveň oblékání. Na pracovištích, kde nedochází k přímému kontaktu s klienty, je oblékání o něco méně formální, nikoli však uvolněné. Na oblékání ve společnosti existuje předpis, kterým se zaměstnanci musí řídit. Pracoviště nejsou vyzdobena, mají jednotný design, tak aby nerušily klienty. Existuje specifický design uvnitř budov. Historické budovy jsou vždy zachovány a design uvnitř se přizpůsobuje historickému rázu budovy. (Interní materiály společnosti XY).

2.7 Popis pracovní činnosti osobního bankéře

Popis pracovní činnosti bankéře zde uvádím proto, že cílem mé práce je popis adaptačního procesu osobního bankéře. Popis pracovní činnosti je důležitý jak pro přípravu kvalitního vzdělávání a tedy i přípravu adaptačního programu, její průběžnou kontrolu i vyhodnocování.

Níže uvádím charakteristiku a požadavky pozice osobního bankéře. Tento výčet je k dispozici v interních materiálech společnosti XY. Osobní bankéř je nemanážerská pozice, nemá žádné podřízené. Pracovník na této pozici podléhá řízení vedoucího obchodního týmu, přichází na denní bázi do styku s klienty. Osobní bankéř je odpovědný za poskytování finančního poradenství, vytváření a rozvíjení vztahu s klientem a doručování užitku a klientského zážitku v jemu svěřeném zákaznickém segmentu. Aktivním řízením portfolia klientů a poskytováním kvalitního poradenství realizuje tržby a zabezpečuje spokojenost klientů.

- Má středoškolské vzdělání s maturitou nebo vysokoškolské vzdělání, doložené ověřenou fotokopíí dokladu o ukončeném vzdělání a má tři roky praxe v bankovníctví,
- má dobrou znalost informačních technologií a práci na počítači,
- má komunikativní znalost anglického jazyka,
- má řidičský průkaz skupiny B,
- získá certifikaci na základě požadavků daného zákaznického segmentu do lhůty šesti měsíců,

- řídí portfolio klientů a vztah s klientem ve svěřeném segmentu,
- nastavuje a používá kontaktní systém se zákazníky - zadává a zpracovává aktivity a příležitosti pro nabídkové činnosti,
- kontinuálně zpracovává produktové kampaně na ověření spokojenosti klientů
- ověřuje klientská data a zadává všechny zjištěné informace o klientech do určené aplikace,
- aktivně komunikuje s klienty při poskytování poradenství, vyřizuje požadavky, uzavírá smlouvy, řeší případné reklamace a připomínky,
- interně komunikuje a aktivně spolupracuje s pracovníky podpory a ostatními poradci, jinými specializovanými pozicemi či manažerem při řešení nestandardních situací a při předávání složitějších produktů osobního bankovníctví,
- provádí činnosti v oblasti školení a vzdělávání zaměstnanců v rámci své profesní působnosti, odbornosti a specializace.

2.8 Adaptační proces osobního bankéře

Adaptační doba je pro osobního bankéře nastavena na období šesti měsíců. Shoduje se tak s doporučenou adaptační dobou dle Koubka, kterou popisují v kapitole 1.7.3. Adaptační proces je popsán v dokumentu Průvodce adaptací osobního bankéře. Je k dispozici v interní e-learningové aplikaci společnosti XY.

Adaptační proces je povinný pro každého nového osobního bankéře. Cíle jsou nastaveny tak, aby bankéř získal ucelený přehled o náplni činností, které jsou od jeho pozice očekávané. Adaptace osobního bankéře se skládá ze dvou na sebe navazujících částí. První část adaptace je tříměsíční a je totožná se zkušební dobou nového zaměstnance, na jejím konci dochází ke zhodnocení ve formě Diplomu osobního bankéře. Druhá část je také tříměsíční, dochází k doplňkovému vzdělávání, upevnění znalostí a dovedností a je vyhodnocena Certifikací. Diplomu osobního bankéře i Certifikaci se věnuji v samostatné podkapitole.

2.8.1 Cíle šestiměsíčního adaptačního plánu osobního bankéře

Cíle adaptačního procesu má osobní bankéř uvedeny v materiálu Průvodce adaptací osobního bankéře. S cíli adaptačního procesu má být osobní bankéř seznámen první den na pracovišti svým nadřízeným manažerem.

Cíle adaptačního procesu osobního bankéře jsou následující:

Osobní bankéř zná vizi, strategii a hodnoty svého zákaznického segmentu, je s nimi ztotožněn a promítají se do jeho každodenní interakce s klienty i s kolegy v rámci banky.

Rozumí své roli osobního poradce, ví, co má dělat a rozumí i roli ostatních pozic v bance.

Ví, jaké jsou jeho cíle, zná motivační systém své pozice.

Zná region, ve kterém bude působit - ekonomickou situaci, významné klienty, konkurenci v regionu, umístění poboček, klíčové osoby - manažerské i ostatní spolupracující pozice.

Ví, jak je definován zážitek, užitek a vztah a umí ho dodat každému klientovi.

Umí klientovi komunikovat hodnotu své služby a její přínos pro něj, hodnotu sebe jako osobního bankéře a umí reagovat na obtížné situace, dodržuje standardy kvality.

Má znalosti v oblasti finanční excelence a aktivně je využívá při jednání s klientem.

Umí klientovi poskytnout pro něj užitečné řešení jeho finančních potřeb - finanční plán.

Umí klienta pozvat na úvodní schůzku a dokáže mu říci, jaký užitek z této schůzky bude mít, nabídnout finanční poradenství telefonicky i osobně.

Umí ověřovat spokojenost klientů a aktivně si říkat o reference na poskytované služby.

Umí spravovat a řídit své portfolio klientů, orientuje se v reportingu.

Umí efektivně organizovat svůj čas a svoje aktivity osobního poradce.

Ví, jak je nastaven obslužný model, rozumím organizaci práce na pobočce a spolupráci s ostatními pozicemi

Ví, jak pracovat s klientskou aplikací a využívá ji pro řízení vztahu s klientem.

Umí budovat portfolio klientů.

Neustále se rozvíjí a zvyšuje si svoji odbornost v oblasti finančního poradenství a svůj všeobecný ekonomický přehled.

Naplnění cílů hodnotí průběžně přímý nadřízený osobního bankéře. Pro osobního bankéře jsou nejdůležitější dvě hodnocení a to již zmíněný Diplom osobního bankéře na konci zkušební lhůty, kdy se tohoto hodnocení účastní nejen přímý nadřízený, ale i regionální manažer dané oblasti. Hodnocení na konci adaptačního programu je ve formě certifikace osobního bankéře. Toto závěrečné hodnocení provádí přímý nadřízený. V poslední části mé práce navrhnu ještě doplňující zpětnovazební rozhovory, ve kterých doporučím průběžné vyhodnocování naplnění cílů.

2.8.2 Průběh adaptace osobního bankéře

První tři měsíce, tedy v období zkušební doby, hovoříme o tzv. malé adaptaci. Ta je završena vyhodnocením naplnění cílů zkušební doby a získáním Diplomu bankéře (online test znalostí a dovedností, simulace prodejního rozhovoru a hodnocení manažera). Následuje tzv. další vzdělávání, ve kterém dochází k prohlubování a rozšiřování již nabytých znalostí a dovedností.

Na konci celé adaptace, tedy po šesti měsících, čeká osobního bankéře získání Certifikátu bankéře, které je opět spojeno s ověřením nabytých znalostí a dovedností.

Osobní bankéř prochází adaptačním procesem v praxi na pobočce, samostudiem a při prezenčním školení.

Praxe na pobočce: příprava bankéře na pobočce, vzdělávání příkladem, učení se pod vedením manažera, starších kolegů. Práce s klienty, řešení konkrétních situací na pobočce. Příprava na prezenční školení v praxi. Fixace a vyzkoušení si nabytých znalostí a dovedností v praxi.

Samostudium na pobočce: učení se formou e-learningu, využití prodejního trenažéru, studium produktových listů, intranetu, knih atd. Zaměřuje se převážně na parametry produktů, procesů a aplikací. Může být zakončeno elektronickým testem, jehož zvládnutí opravňuje v pokračování k prezenčnímu studiu.

Prezenční školení: centralizovaná školení zabezpečovaná lektory a produktovými specialisty. Tréninky kloubí tvrdé znalosti s měkkými dovednostmi. Účastník se učí, jak výhody a užitky produktů zasadit do komunikace s klientem v obchodním jednání, jak klientovi doručit zážitek, užitek, jak s klientem budovat vztah.

2.8.3 Odpovědnost za průběh adaptace

Za adaptační proces je zodpovědný samotný nový zaměstnanec, který má k dispozici materiál Průvodce adaptací osobního bankéře a Index osobního bankéře, ve kterém je adaptační plán. Je zodpovědný za to, že si tyto materiály prostuduje, Index osobního bankéře s sebou vozí na prezenční školení a je zodpovědný za to, že si jednotlivá školení nechává potvrzovat školiteli, lektory.

Další odpovědnou osobou je přímý nadřízený, ten s novým zaměstnancem komunikuje již před nástupem, je první osobou, se kterou se nový zaměstnanec setkává v den svého nástupu do organizace. S nadřízeným má nový osobní bankéř provádět průběžné kontrolní a hodnotící rozhovory.

Personalista je zodpovědný za to, aby měl nový zaměstnanec zřízeny veškeré přístupy do systému, přidělena správná školení jak v systému e-learningu, tak v prezenční formě se všemi organizačními náležitostmi jako je např. ubytování.

Vzdělavatel (lektor, trenér, školitel) vede jednotlivé prezenční kurzy, je odpovědný za to, že naplní cíle daného tréninku. Osobní bankéř je po tréninku obohacen o nové znalosti a dovednosti, které má možnost si vyzkoušet v praxi.

Při porovnání s doporučeními v odborné literatuře chybí na pobočce přidělená osoba mentora, který by byl novému zaměstnanci k dispozici, mohl mu pomoci s přípravou na školení, po školení by s novým pracovníkem vyzkoušel nabyté znalosti a dovednosti v praxi. V následující části práce bude zavedení systému mentorů jedním z mých návrhů.

2.8.4 Adaptační plán osobního bankéře

Osobní bankéř má k dispozici adaptační plán, který je součástí dokumentu Průvodce adaptací osobního bankéře a je detailně rozpracován v dokumentu Index osobního bankéře. Jedná se tedy o písemně zpracovaný harmonogram, ve kterém je uveden obsah adaptačního procesu. Grafický přehled adaptace osobního bankéře a seznam centralizovaných prezenčních kurzů přikládám v příloze 1 a v příloze 2 této práce. Adaptační plán je rozdělen na již zmíněné tři oblasti samostudia na pobočce, praxe na pobočce a na oblast prezenčních kurzů.

Průběh adaptace je zaměřen na oblasti shodující se s oblastmi vymezenými Koubkem: celoorganizační orientaci, útvárovou orientaci, orientaci na konkrétní pracovní místo, které uvádím v podkapitole 1.7.

Celoorganizační orientace probíhá na školení, které nový zaměstnanec absolvuje v prvním týdnu v organizaci. Školení má název Víťame Vás ve společnosti XY. Jedná se o jednodenní kurz, který vede zpravidla zástupce personálního oddělení nebo vzdělavatel z odboru vzdělávání. Je to školení, které je stejné pro všechny zaměstnance organizace, bez ohledu na to, do jakého útvaru nebo segmentu nový pracovník nastoupil. Na tomto školení získá nový zaměstnanec informace o celkovém fungování organizace, o důležitých osobách (hrdinech), o organizační kultuře, oblékání, zaměstnaneckých výhodách a zaměstnaneckých organizacích. Na tomto školení se dozví i některé historky z organizace. Je upozorněn na specifika, jakými je například nejednotnost v komunikaci (tykání, vykání, oslovení), organizační kultura společnosti XY. Na tomto školení se také v úvodu setká s významnou osobností společnosti, s někým z managementu, kdo je pověřen úvodním uvítacím slovem. Dále

získá nějaký dárek s firemním logem a odnáší si složku s firemními materiály, jako jsou například seznam firemních benefitů.

Další celoorganizační orientaci získává osobní bankéř v e-learningu, který absolvuje v prvním týdnu, kdy prochází kurzy jako je Etický kodex, bezpečnost práce a další. Tyto kurzy jsou určeny pro všechny nové zaměstnance a popisuje je i Hroník (Hroník 2007, s 131).

Útvarová orientace probíhá částečně od přímého nadřízeného nového pracovníka informacemi, které novému pracovníkovi nadřízený předává. Dále je popis v materiálu Průvodce adaptací. Další důležitou částí útvarové (segmentové) orientace je školení s názvem Prodejní příběh. Na tomto školení se osobní bankéř dozvídá informace o fungování jeho segmentu, organizační struktuře, dokáže zařadit svoji pracovní pozici do organizační struktury. Učí se hodnoty svého segmentu, jak komunikovat s klientem. Toto školení je dvoudenní, předchází mu příprava na pobočce a probíhá ve druhém týdnu od nástupu nového pracovníka.

Součástí přípravy na kurz je i návštěva některé pobočky společnosti XY, nový pracovník se nechá obsloužit ve svém segmentu, kde ho ještě nikdo nezná a vyplní formulář se zpětnou vazbou, má nasbírány vlastní zážitky. Tyto zážitky a zpětná vazba z těchto návštěv je jak probírána na prezenčním kurzu, tak poskytuje zpětnou vazbu a nestranný pohled nového zaměstnance, která je velmi cenná a popisovala jsem ji mezi funkcemi, které adaptace naplňuje v podkapitole....

Další nedílnou součástí segmentové orientace jsou e-learningové kurzy Obslužný model a práce s aplikací. V tomto e-learningovém kurzu se nový zaměstnanec dozvídá specifika obsluhy klientů ve vybraném segmentu. Tento kurz je určen pouze pro zaměstnance segmentu.

Orientace na konkrétní pracovní místo probíhá v dalších prezenčních kurzech pro osobní bankéře. A zejména při samostudiu a praxi na pobočce. Při této orientaci, adaptaci novému pracovníkovi pomáhá jeho nadřízený a kolegové na stejné pozici. Není však určen žádný systém mentorování, žádná osoba, která je za orientaci na pracovní místo zodpovědná. Zodpovědnost je ve velké míře přenášena na nového zaměstnance, což může vést k chybám v adaptaci, které jsem popisovala. Vedoucí pracovníci mají v adaptaci na konkrétní pracovní místo volnost v tom, jak ji budou provádět a je zřejmé, že každý má jiný přístup. V této části pracovní adaptace vidím největší prostor ke změně a úpravě a budu se jí věnovat v následující kapitole.

2.8.5 Postup manažera v adaptačním procesu osobního bankéře

V podkapitole 1.7.4 uvádím obrázky 2 a 3, na kterých je vyobrazeno schéma postupu vedoucího při řízení adaptace nového pracovníka, které uvádí Bedrnová a Nový. Níže popíši, jak vypadají doporučené kroky ve společnosti XY. V tomto doporučení vycházím jak z literatury, tak z vlastní zkušenosti a rozhovoru se zkušeným manažerem společnosti XY.

1. Seznámení se s problematikou adaptace a používanými metodickými prostředky jejího zařazení – adaptační plány apod.

Manažer se má v ideálním případě seznámit předem s adaptačním plánem a materiály, které by měl nový zaměstnanec obdržet první den svého nástupu na svém novém pracovišti. Z mé zkušenosti se tak neděje, manažeři spoléhají na administraci v systému nastavenou z personálního oddělení a na zpracovaný adaptační plán v systému. V poslední kapitole budu navrhnout kroky, ke zlepšení.

2. Nástupní pohovor s přijatým pracovníkem

V den nástupu se nový pracovník setká se svým nadřízeným a manažer s novým zaměstnancem udělá vstupní pohovor, tento pohovor probíhá v příjemném duchu, manažer svého podřízeného přivítá a sdělí mu svá počáteční očekávání. Dá se říci, že spolu uzavírají psychologickou smlouvu, kterou jsem popisovala v první kapitole.

3. Zařazení pracovníka na konkrétní pracovní místo

Poté manažer ukáže novému zaměstnanci jeho nové pracovní místo se všemi pomůckami. V této fázi předá manažer nového osobního bankéře bezpečnostnímu technikovi v budově, ten jej provede po budově, ukáže veškeré zázemí, udělá s ním počáteční školení bezpečnosti práce a obdrží od něj vstupní kartu.

4. Představení nového pracovníka pracovní skupině

Manažer představí nového pracovníka svému týmu. Děje se tak zpravidla na poradě mimo otevírací dobu pobočky, kdy je celý tým společně. Nový zaměstnanec o sobě řekne bližší informace, předchozí pracovní zkušenosti.

5. Seznámení nového pracovníka s pracovní skupinou a jejími členy

Manažer seznámí nového pracovníka s ostatními kolegy na stejné pozici, a představí ho kolegům, kteří s ním budou blíže spolupracovat, jako například s pracovníky technické podpory.

6. Určení garanta, konzultanta z řad zkušených a osobnostně vhodných kandidátů

Podle doporučení z literatury by měl manažer určit garanta (já budu používat pojmenování mentora), který bude novému pracovníkovi k dispozici a bude jej provázet, pomáhat mu s pracovní i sociální adaptací. Z mé zkušenosti toto doporučení nebývá naplňováno. Novému pracovníkovi se věnuje manažer, který na pracovníka nemá dostatek času a odsouvá práci s nováčkem. Tím dochází ke zpomalení zapracování, nedostatečné přípravě na prezenční kurzy a nejistotě u nového pracovníka. V poslední kapitole navrhnou řešení tohoto problému.

7. Zpracování plánu adaptace – v závislosti na individuálních charakteristikách nového pracovníka ve spolupráci s garantem

Plán adaptace je zpracován centrálně odborem vzdělávání. Naprosto souhlasím s tím, že má být individuálně přizpůsobován potřebám nového pracovníka. Každý jedinec má jiné tempo vzdělávání se a zvládání potřebných požadavků. Na to, jak je adaptační plán naplňován by měl dohlížet manažer, případně mentor.

8. Průběžné sledování pracovníka při práci a jeho začleňování do pracovní skupiny

Manažer průběžně sleduje nového pracovníka a poskytuje mu zpětnou vazbu. Měl by se s novým pracovníkem potkávat před prezenčními kurzy a po nich, zadávat činnosti při praxi na pobočce. Podobnou roli může zastávat i mentor.

9. Pravidelná a systematická kontrola plnění adaptačního plánu

Manažer kontroluje, jak jde novému pracovníkovi plnění adaptačního plánu. Má možnost se podívat do Indexu osobního bankéře, kde jsou zaznamenány veškeré aktivity a měl by s ním sám pracovat.

10. Závěrečné hodnocení průběhu adaptace

Závěrečná hodnocení jsou dvě. Diplom bankéře, který probíhá před skončením tříměsíční zkušební lhůty. Je to zkouška složená z online testu znalostí a dovedností, simulace prodejního rozhovoru a hodnocení manažera. A závěrečné hodnocení na konci šestého měsíce od nástupu, kdy probíhá Certifikace osobního bankéře. Certifikace je složena také ze tří částí, online testu znalostí a dovedností, náslechem prodejního rozhovoru s reálným klientem a hodnocení manažera.

2.8.6 Průběžná kontrola a vyhodnocení adaptačního procesu osobního bankéře

Je pouze na přímém nadřízeném, jakým způsobem a jak často bude provádět průběžné kontroly a hodnocení. Předepsány má pouze závěrečná hodnocení na konci třetího a šestého měsíce. Z mých zkušeností, někteří manažeři kontrolu provádějí častěji, někteří méně často. Myslím, že je správné, že si každý manažer může proces

adaptace upravit po svém, ale současně se domnívám, že by mělo existovat nějaké minimum, které by měl dodržet každý nadřízený.

Odvolám se opět na doporučení plynoucí z odborné literatury, která popisují v teoretické části mé práce. Orientační a zpětnovazební rozhovory s nadřízeným by měly probíhat pravidelně. Měly by se zaměřovat na to, jakým způsobem zvládá požadované dovednosti, ale i jak je organizace spokojena s jeho pracovním chováním, s čím je možné mu v jeho zapracování pomoci. Zvláštní pozornost by měla být věnována tomu, aby na straně zaměstnance nezůstaly nezodpovězeny žádné otázky, nejasnosti nebo nedorozumění. (Urban 2003, s. 56).

Bedrnová, Nový uvádí: „Účinnost adaptačního plánu je podmíněna prováděním průběžných kontrol uložených úkolů a kvalitou závěrečného hodnocení. Je důležité, aby závěrečné hodnocení adaptačního plánu pracovníka nebylo samoúčelné a formální, ale aby vyústilo v nástin dalšího uplatnění pracovníka v organizaci a v nástin jeho další pracovní kariéry.“ (Bedrnová, Nový a kol 2002, s. 347).

3 Návrh na zlepšení adaptačního procesu osobního bankéře

Adaptační proces osobního bankéře ve společnosti XY je nastaven z velké části v souladu s teoretickými poznatky uváděnými v literatuře. Ve společnosti je adaptační proces zpracován speciálně pro konkrétní pozici osobního bankéře na míru potřebám této pozice. Při zpracování adaptačního procesu bylo přihlíženo k popisu pracovní činnosti. Je nastaven na období šesti měsíců, vzhledem k požadavkům na tuto pozici a je zpracován do podoby adaptačního plánu, který je v písemné podobě a je novému zaměstnanci k dispozici. Součástí tohoto popisu jsou i cíle, kterých má osobní bankér dosáhnout. Adaptační proces je dle odborných doporučení řazen od adaptace celood organizační (úvodní školení Vítejte Vás ve společnosti XY), přes útvárovou (školení Prodejní příběh), po adaptaci na pracovní místo. V adaptačním procesu jsou zařazeny také kontroly a hodnocení, která provádí přímý nadřízený osobního bankéře.

Můj návrh vychází z porovnání odborných poznatků z odborné literatury s praxí, a je doplněn mou vlastní zkušeností a rozhovorem se zodpovědným manažerem a novými zaměstnanci. Pro zlepšení probíhajícího procesu adaptace navrhuji uskutečnit čtyři opatření, která povedou k jednoduššímu zapracování nových zaměstnanců a která jsou v souladu s doporučením z literatury a současně povedou k rychlejšímu naplnění cílů adaptace.

3.1 První den na pobočce – Průvodce adaptací pro manažera

Adaptační proces je ve společnosti XY nastaven včetně formálních dokumentů v elektronické podobě v e-learningu společnosti. Jak jsem již uváděla, pro nového zaměstnance jsou zpracovány dokumenty Průvodce adaptací osobního bankéře a Index osobního bankéře, které jsou k dispozici v elektronické podobě, a nový zaměstnanec si je musí vytisknout. První den přichází nový zaměstnanec na pobočku, kde se setkává se svým nadřízeným manažerem. Od něj má získat první informace, být patřičně přivítán a představen, má získat úvodní materiály a seznámit se s problematikou adaptace, používáním metodických prostředků. V Průvodci adaptací osobního bankéře je uvedena jedna věta k přivítání manažerem v průběhu prvního týdne, to považuji za nedostatečné. První den se manažeři věnují novým zaměstnancům pouze část dne, žádné vstupní materiály nemají připraveny a nový zaměstnanec se může cítit ztracený. Aby se předešlo této nejistotě, navrhuji vytvoření dokumentu Průvodce adaptací pro manažera spolu s vytvořením školení, které by manažerům osvětlilo, proč je tak nezbytně důležité se novému zaměstnanci věnovat. Návrh tohoto školení nebudu pro účely této práce vytvářet, protože by přesáhl rozsah mé práce. Průvodce adaptací pro manažera by byla pomůcka, která by usnadnila manažerovi snadný průběh prvního dne nového zaměstnance na pobočce, následně dalšího týdne a celého průběhu adaptačního procesu, a to z pohledu manažera.

Součástí by byl i vstupní balíček pro nováčka, jehož součástí by byly zmíněné dva dokumenty. Manažer by dále seznámil nového zaměstnance se spolupracovníky, ukázal by mu jeho pracovní místo, zázemí pobočky a pomohl by mu s úvodním přihlášením do systémů. Ukázal by mu i aplikaci, kde se nachází metodické pomůcky a e-learningové kurzy. Dále by seznámil nováčka s jeho mentorem, který mu bude v průběhu adaptace nápomocen. Systému mentorů se budu věnovat jako dalšímu návrhu na zlepšení procesu adaptace, a provedl první vstupní rozhovor s novým pracovníkem – tomuto bodu se budu také dále věnovat.

3.2 Mentor – pomocník v adaptaci nového zaměstnance

V literatuře najdeme různá označení tohoto pomocníka v adaptaci – bývá označován jako mentor, garant nebo patron, konzultant, někdy i kouč. Já budu používat názvu mentor, protože je to člověk, který má právo být poradcem i konzultantem novému zaměstnanci, může mu poradit, říci co má a co nemá dělat, aby si usnadnil adaptaci v novém pracovním prostředí. Pomáhá novému pracovníkovi s adaptací pracovní, sociální, s adaptací na kulturu organizace. Pomáhá mu pronikat do formálních a co je důležité i neformálních vazeb, které jsou v organizaci nastaveny. Pomáhá mu s informacemi o tom, která osoba je více či méně důležitá. Jak jsem již uváděla, navrhuji, aby byl mentor představen novému zaměstnanci manažerem pobočky hned první den, a aby manažer vysvětlil novému zaměstnanci roli mentora. Přínos v systému mentorování je jak na straně nového zaměstnance, tak i na straně mentorujícího kolegy. Nový zaměstnanec získá kontakt na kolegu, který vykonává stejnou funkci, na kterou byl on přijat, nebojí se ptát na různé informace, se kterým by se neobracel na manažera pobočky, ať už proto, že ho nechce obtěžovat nebo proto, že je mu to „hloupé“. Mentor získává od svého nadřízeného důvěru ve vedení nového pracovníka a tato role může být i součástí rozvoje seniorního pracovníka. Systém mentorů může přinášet i rizika. Mentor musí být manažerem vhodně zvolen. Pokud by mentorování nového zaměstnance prováděl nevhodný kolega, dojde k nežádoucímu přenosu na nového zaměstnance. To, jak vhodně vybrat mentora, by bylo součástí Průvodce adaptací pro manažera, stejně tak by se mu věnovala část školení pro manažery tak, aby manažer rozuměl nutnosti mentora správně zvolit. Další riziko je v tom, že mentor bude mít s nováčkem práci navíc a bude se bát, že nebude stíhat své pracovní povinnosti. To navrhuji zabezpečit mírným snížením plánu mentora. Pro ostatní kolegy tak bude práce mentora působit motivačně, protože na další období mohou být vybráni právě oni. Nový pracovník tak nebude hledat pomoc u různých kolegů a bude mít jistotu, že ví, kdo mu pomůže. Nový zaměstnanec bude rychleji zapracován a i plán, který musí pobočka plnit, začne plnit dříve. Naopak navrhuji, aby ono snížení plánu mentora, bylo převedeno na nového zaměstnance od třetího měsíce adaptačního

plánu. Znamená to, že plnění obchodního plánu a péče o nového osobního bankéře mentorovi nepřidá práci k jeho hlavním pracovním povinnostem, ale bude kompenzována mírným poklesem plánu. Tento pokles nezatíží ostatní kolegy, ale bude převeden na nového zaměstnance. Ten bude díky péči mentora schopen tento plán naplnit a rychleji si zvykne na plnění svých cílů a tím dojde i k rychlejší adaptaci.

3.3 Zpětnovazební rozhovory s novým zaměstnancem

Jako další bod svého návrhu doporučuji nastavit systém zpětnovazebních rozhovorů. Součástí Indexu osobního bankéře je prostor pro plánování a zhodnocení týdne. Není však jasné, kdo je zodpovědný za vyplňování a tato část v indexu zůstává nevyužita. Doporučuji, aby byl nastaven systém zpětnovazebních rozhovorů s manažerem, které budou zaznamenány na zvláštním formuláři, který u sebe bude archivovat manažer. Tyto formuláře pomohou manažerovi v následném nastavení řízení pracovního výkonu, který následuje po skončení zkušební doby a usnadní také hodnocení na konci prvních tří měsíců adaptace při ověření znalostí a dovedností před koncem zkušební doby tzv. Diplomu bankéře.

První rozhovor by proběhl po prvním týdnu, kdy má nový zaměstnanec absolvován svůj první den na pobočce, vstupní školení „Vítejte ve společnosti XY“, absolvovány vstupní e-learningové kurzy a má za sebou první spolupráci s mentorem. Doporučuji, aby byla vytvořena jednotná forma, formulář, který bude součástí Průvodce adaptací pro manažera. Druhý rozhovor s manažerem doporučuji provést po kurzu „Prodejní příběh“, který probíhá v druhém týdnu nového zaměstnance. V tomto školení se nový zaměstnanec adaptuje do prostředí svého segmentu a získává zásadní informace o způsobu své nové práce. Další rozhovor s manažerem navrhuji absolvovat po třech týdnech, kdy má nový zaměstnanec za sebou další centralizované kurzy. Poté už navrhuji, aby se manažer setkával s novým zaměstnancem dle potřeby jedenkrát až dvakrát měsíčně. Rozhovory v prvních třech týdnech považuji za stěžejní, manažer tak předejde nejistotě, která by mohla u nového pracovníka po absolvování kurzů nastat, je schopen dát mnohem lépe zpětnou vazbu na absolvované kurzy, ověřit znalosti nováčka a předejít tak dalším komplikacím, které by mohla případná nejistota u nového pracovníka provázet.

Dále doporučuji, aby byly minimálně jednou měsíčně prováděny zpětnovazební rozhovory ve třech. Tedy nadřizený, mentor a nový zaměstnanec. Předejde se tak zkreslení předávaných informací, pro mentora může být z pohledu vlastního rozvoje přínosné sledovat strukturu rozhovoru a způsob práce manažera.

3.4 Rotace práce – každodenní rutina

Při porovnání odborné literatury a stávajícího adaptačního procesu dojdeme k tomu, že novému osobnímu bankéři chybí více řízených činností na pracovišti. Jak uvádím v kapitole 1.8 takzvaně „on the job“. Součástí adaptace na pobočce je z velké části samostudium, tedy získávání znalostí, chybí mu ovšem praktická aplikace. Osobního bankéře provází řada prezenčních kurzů, ve kterých jsou mu informace předávány prostřednictvím přednášky, demonstrování, případových studií i hraní rolí, to vše se děje mimo pracoviště. Novému zaměstnanci chybí zejména rotace práce na jiné pracoviště. Práce osobního bankéře je sofistikovanější a osobní bankéř musí klientovi umět poradit s komplexní finanční situací. V tom si noví zaměstnanci připadají po třech měsících připravení, jak jsem zjistila z rozhovorů s nimi. Paradoxně jim chybí jednoduché úkony typu založení trvalého příkazu k úhradě. Vyjadřovali pocity snižování vlastní sebedůvěry, protože dokážou-li klientovi poradit se složitými finančními otázkami, působí neprofesionálně, když nedokážou zadat do interní aplikace jednoduchou položku. Navrhování rotace práce umožní osobnímu bankéři si tuto jednoduchou práci zautomatizovat. Navrhuji proto, aby součástí adaptačního plánu byla dvoutýdenní rotace osobního bankéře za kolegou poradcem, který tyto jednoduché úkony denně zakládá. Doplnila by se tak ke znalosti ze samostudia i praktická dovednost na pracovišti. Přispělo by to k jak k větší jistotě osobního bankéře, k posílení jeho sebedůvěry, tedy k naplnění individuální pracovní adaptace, tak i k sociální adaptaci, poznání nových kolegů a fungování jiného oddělení, jako i k orientaci v organizační kultuře.

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo popsat adaptační proces osobního bankéře ve společnosti XY, porovnat probíhající proces s teoretickými poznatky z literatury a navrhnout jeho případnou změnu vedoucí ke zlepšení adaptačního procesu.

V první části mé práce jsem zařadila teoretickou část, ve které jsem nejprve zařadila adaptaci mezi ostatní personální činnosti. Vymezila jsem základní pojmy jako je adaptace, adaptace pracovní a sociální, psychologickou smlouvu a adaptaci na kulturu organizace. Věnovala jsem se také důvodům, cílům, fázím adaptačního procesu, adaptačnímu plánu a vzhledem k tomu, že ve společnosti pracuji jako vzdělavatel, popsala jsem také část týkající se vzdělávání nových zaměstnanců a uvedla jsem některé metody, které se při vzdělávání v adaptaci i později při rozvoji zaměstnanců používají. V této části jsem si vytvořila teoretickou základnu, o kterou se opírám v dalších dvou částech mé práce.

Na tuto první část jsem navázala popisem a představením společnosti XY a představením adaptačního procesu osobního bankéře včetně adaptačního plánu, popisu některých stěžejních kurzů, popsala jsem postup manažera při řízení adaptace nového pracovníka a popsala jsem důležitost průběžné kontroly a vyhodnocení.

V poslední části mé práce jsem na základě teoretických poznatků, vlastní zkušenosti a rozhovorů s manažerem a s novými pracovníky navrhla čtyři změny, které pevně věřím, při zakomponování do adaptačního procesu povedou ke zlepšení probíhajícího adaptačního procesu. První změnou je návrh na vytvoření Průvodce adaptací pro manažera, který bude obsahovat všechny potřebné materiály pro první den, kdy je nový zaměstnanec s manažerem na svém novém pracovišti. Druhý návrh na změnu doporučuje zařazení systému mentorů, kteří by novému zaměstnanci byli oporou od prvního dne v organizaci. Jako třetí změnu jsem navrhla zavedení zpětnovazebních rozhovorů mezi manažerem a novým zaměstnancem a jako poslední změnu jsem navrhla doplnění dvoutýdenní rotace na jiné pracovní místo ve společnosti XY, která by vedla k posílení sebedůvěry a snazší zvládnutí rutinních úkonů práce osobních bankéřů.

Věřím, že mnou navrhované změny mohou vést k zlepšení adaptačního procesu osobního bankéře, k lepší orientaci, k překonání počáteční nejistoty i k nastavení kvalitnější komunikace jak mezi manažerem a novým zaměstnancem, tak mezi kolegy na pracovišti i v jiném útvaru organizace.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996.
- BRANHAM, L. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004.
- CEJHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007.
- HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. Podrobný průvodce výběrovým řízením*. 1. vyd. Praha: Computer press, 1999.
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007.
- KASPER, H, MAYRHOFER, W. *Personální management. Řízení-Organizace*. 1. vyd. Praha: Linde nakladatelství, 2005.
- KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010.
- KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. 1. vyd. Praha: Linde nakladatelství, 2000.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007.
- LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004.
- PALÁN, Z. *Výkladový slovník. Lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Akademie věd České republiky, 2002.
- TURECKIOVÁ, M.: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004.
- URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci. Personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2003.

VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Hlavní fáze organizační socializace zaměstnance	12
Obrázek 2 Postup vedoucího při řízení adaptace nového pracovníka	19
Obrázek 3 Postup vedoucího při řízení adaptace nového pracovníka – ukončení	20
Obrázek 4 Organizační struktura segmentu společnosti XY	29

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Přehled adaptace osobního bankéře	49
Příloha 2 Seznam centralizovaných kurzů pro osobního bankéře	50

Příloha 1 Přehled adaptace osobního bankéře

ADAPTACE OSOBNÍHO BANKÉŘE - PŘEHLED					
		8 hodin	8 hodin	8 hodin	8 hodin
1.	1. týden	seznámení - manažer, kolegové, pobočka	Vítáme Vás v ČS + Colloquium	pobočka	seznámení + samostudium
	2. týden	Prodejní příběh		pobočka	seznámení + samostudium
	3. týden	Principy finančního plánování 1.	pobočka	pobočka	seznámení + samostudium
	4. týden	Oblast Rezerva	pobočka	pobočka	seznámení + samostudium
2.	5. týden	Oblast Půjčky a konsolidace		pobočka	seznámení + samostudium
	6. týden	Oblast Zajištění	Oblast Budoucnost + aplikace Klient		pobočka
	7. týden	Aplicační trénink		pobočka	pobočka
	8. týden	OPF 1 - aplikace	pobočka	pobočka	pobočka
3.	9. týden	OPF 2 - komunikace	pobočka	pobočka	pobočka
	10. týden	Základy hypotekárnosti pro OB		pobočka	pobočka
	11. týden	Úspěšný prodej s OPF		pobočka	pobočka
	12. týden	pobočka	pobočka	Diplom bankéře	pobočka
ověření znalostí a dovedností po zkušební době - vyhodnocení zkušební doby, samostatná práce s klientem, nastavení RIV					
4. měsíc	Principy finančního plánování 2				
5. měsíc		Fraud risk/credit risk (negat. úvěry)			Odborná zkouška k prodeji DS/DPS
6. měsíc	SSČS úvěry + certifikace		Investice + certifikace II. a III.		

SEZNAM CENTRALIZOVANÝCH KURZŮ PRO OSOBNÍ BANKÉRE

Vítáme Vás v CS + Compliance & AML

Bankéř získá základní přehled o Finanční skupině České spořitelny, z oblasti Compliance & AML.

Trvání: 1 den

Prodejní příběh

Bankéř bude vědět, jak vést prodejní rozhovor dle standardů MA, jak představit sebe a službu osobního bankovníctví.

Trvání: 2 dny

Principy finančního plánování 1

Bankéř bude umět využít znalost finanční excelence a navazujících služeb v poradenském rozhovoru.

Trvání: 1 den

Oblast Rezerva

Bankéř se naučí obsluhu základních produktů z oblasti Rezerva. Seznámí se se základními operacemi v aplikaci PsUk.

Trvání: 1 den

Oblast Přání a konsolidace

Bankéř se naučí obsluhu depozitních a úvěrových produktů z oblasti Přání. Seznámí se se základními operacemi ve vybraných aplikacích (Starbank, CPS+, Optis). Bude vědět, jak zpracovat proces konsolidace v aplikaci CPS+.

Trvání: 2 dny

Oblast Zajištění

Bankéř se naučí obsluhu produktů z oblasti Zajištění. Seznámí se se základními operacemi ve vybraných aplikacích. Získá certifikaci CEPOZ pro prodej životního pojištění.

Trvání: 1 den

Oblast Budoucnost + aplikace Klient

Bankéř se naučí obsluhu investičních produktů z oblasti Budoucnost. Seznámí se se základními operacemi ve vybraných aplikacích. Získá základní certifikaci pro prodej investičních nástrojů.

Trvání: 2 dny

Aplikační trénink

Bankéř se procvičí ve zpracování požadavků v aplikacích banky.

Trvání: 2 dny

OFP 1-aplikace

Bankéř se naučí využít aplikaci pro finanční plánování v poradenském rozhovoru.

Trvání: 1 den

OFP 2-komunikace

Bankéř bude vědět, jak efektivně vést obchodní rozhovor s využitím aplikace OFP. Seznámí se s pravidly hodnocení kvality OFP.

Trvání: 1 den

Základy hypotečnictví

Bankéř si osvojí komplexní odborné znalosti v oblasti hypotečního úvěrování, včetně vnímání signálů klienta.

Trvání: 2 dny

Úspěšný prodej s OFP

Bankéř si osvojí praktické dovednosti pro úspěšný obchodní rozhovor s klientem.

Trvání: 2 dny

Principy finančního plánování 2

Bankéř si osvojí komplexní nástavbové odborné znalosti v oblasti budování a ochrany majetku klientů.

Trvání: 1 den

Fraud risk/credit risk (nezajištěné úvěry)

Bankéř se seznámí s obezřetným jednáním při poskytování úvěrů a jak předcházet úvěrovým podvodům.

Trvání: 1 den

SSCS úvěry

Bankéř získá znalosti z oblasti poskytování úvěrů ze stavebního spoření.

Trvání: 1 den

Investice certifikace II. a III.

Bankéř si osvojí nástavbové odborné znalosti v oblasti investování a získá certifikaci Investování 2, případně 3.

Trvání: 1 den

ANOTACE

Jméno a příjmení autorky: Martina Pravdová

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
FF UP

Název bakalářské práce: Adaptační proces

The adaptation process

Vedoucí práce: Mgr. Markéta Šupplerová

Počet znaků: 80 127

Počet příloh: 2

Počet použitých zdrojů: 18

Klíčová slova:

adaptace, adaptační proces, psychologická smlouva, organizační kultura, orientace, adaptační plán, lidské zdroje

Keywords:

Adaptation, adaptation process, psychological agreement, organizational culture, adaptation plan, human resources

Anotace:

Bakalářská práce se zabývá adaptačním procesem vybrané skupiny zaměstnanců společnosti XY. Cílem této práce je porovnat stávající adaptační proces s teoretickými poznatky, zjistit případné nedostatky a navrhnout změny vedoucí ke zlepšení adaptačního procesu.

První část práce je zaměřena na teoretické poznatky k tématu adaptace z vybrané odborné literatury. Druhá část představuje společnost XY a aktuálně probíhající adaptační proces u vybrané skupiny zaměstnanců v této firmě. Poslední část práce porovná stávající adaptační proces ve společnosti XY s žádoucím stavem dle odborné literatury a navrhuje změny vedoucí ke zlepšení adaptačního procesu.

Bachelor thesis deals with the adaptation process selected group of employees in the company XY. The aim of this thesis is to compare the current adaptation process with theoretical knowledge identify any shortcomings and suggest changes to improve the process of adaptation.

The first part focuses on the theoretical knowledge on the topic adaptation of selected scientific literature. The second part presents the company XY and the ongoing adaptation process in a selected group of employees in the company. The last part compares the current adaptation process in the company XY with a desired state by scientific literature and suggests changes to improve the process of adaptation.