

Revize stávajícího adaptačního programu zaměstnanců bankovního sektoru

Iveta Hrišová

Bakalářská práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií
Ústav pedagogických věd
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Iveta Hrišová**
Osobní číslo: **H11085**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů
v neziskové sféře**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Revize stávajícího adaptačního programu
zaměstnanců bankovního sektoru**

Zásady pro vypracování:

Studium odborné literatury.
Vymezení terminologie z oblasti řízení lidských zdrojů zaměřené na adaptační proces.
Příprava metodiky empirické části, zpracování projektu výzkumu a stanovení výzkumného problému.
Realizace kvalitativního výzkumu formou dotazníku.
Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.
Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BEGEMANN, Petra. Jak přežít zkušební dobu: první tři měsíce v nové práci. Vyd. 1. Praha: Grada, 2000, 107 s. ISBN 80-247-1680-1.

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

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


KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1995, 350 s. ISBN 80-859-4301-8.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Jan Kalenda, Ph.D.**
Centrum výzkumu FHS

Datum zadání bakalářské práce: **22. ledna 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce: **2. května 2014**

Ve Zlíně dne 22. ledna 2014


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

L.S.


Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

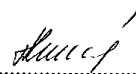
Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

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

Ve Zlíně9.4.2014.....

..........

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

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

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

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

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

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

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

(1) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

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

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

ABSTRAKT CZ

Předmětem bakalářské práce bude revize stávajícího adaptačního programu u zaměstnanců, kteří nastupují do bankovního sektoru. V dnešních bankách, které jsou obchodními společnostmi, musí být velké úsilí věnováno právě vzdělávání zaměstnanců. V naší zkoumané bance tedy zrevidujeme současný adaptační program, který je zde používán 3 roky, a který nahradil program starší, podstatně nákladnější. Proto bude našim cílem zjistit, zda tento úspornější program je schopen v krátkém čase přinést zaměstnancům uspokojivé informace do začátku jejich pracovní kariéry. V teoretické části budeme čerpat informace o adaptačním programu z literatury, zabývající se řízením lidských zdrojů a adaptačním procesem. V praktické části zrevidujeme konkrétní adaptační proces pomocí empirického zkoumání. Bude využit kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření, který zjistí názory zaměstnanců, kteří tímto procesem prošli. Hlavním cílem tedy bude zjistit, zda tento adaptační program zaměstnancům vyhovuje jak po časové stránce, tak po stránce obsahové. Výsledky budeme statisticky vyhodnocovat a poté navrheme doporučení, která by mohla přinést pozitivní změny do jednotlivých pracovních týmů.

Klíčová slova: bankovní sektor, adaptace, andragogika, řízení lidských zdrojů, mentor, poradce, vedoucí obchodního týmu

ABSTRACT EN

The subject of the Bachelor's thesis will be the examination of the existing orientation programmes for employees entering the banking sector. In today's banks, which are considered business companies, great effort must be devoted to employee education. In the bank we will be studying, we will examine the current orientation programme, which has been in use for three years and had replaced an older programme that was much more costly. This is why it will be our goal to determine whether this more cost-effective programme has the ability to present employees with satisfactory information in a short period of time at the beginning of their employment career. In the theoretical section, we will draw information on orientation programmes from literature dedicated to human resources management and the orientation process. In the practical section, we will review the specific orientation process with the help of empirical investigation. Quantitative investigation through

questionnaires will be utilised, which will ascertain the opinions of employees who have already gone through this process. The main goal, therefore, will be to determine whether this orientation programme is satisfactory to the employees in terms of both timing and content. We will evaluate the results statistically, and then propose recommendations that could bring positive change to the individual work teams.

Keywords: banking sector, orientation, andragogy, human resources management, mentor, advisor, business team leader

Velmi děkuji Mgr. Janu Kalendovi, za odborné vedení a cenné rady, které mi poskytoval při zpracování mé bakalářské práce.

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 VZTAH ANDRAGOGIKY K ADAPTACI	13
2 PERSONÁLNÍ POLITIKA A STRATEGIE	15
3 ORIENTACE	16
3.1 OBLASTI ORIENTACE A JEJICH OBSAH	17
4 ADAPTACE	19
4.1 FUNKCE ADAPTACE	20
4.2 PRŮBĚH A NÁSTROJE ADAPTAČNÍHO PROCESU.....	21
4.3 ADAPTAČNÍ PROGRAM.....	22
Informování	22
Odborné zapracování.....	23
Sociální začlenění.....	23
4.4 FÁZE ADAPTAČNÍHO PROCESU	24
5 ŘÍZENÍ A CÍLE ADAPTAČNÍHO PROCESU	27
5.1 ČASOVÝ PLÁN ADAPTAČNÍHO PROCESU.....	28
5.2 SUBJEKTY A OBJEKTY PROCESU ADAPTACE.....	30
6 VYHODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU	33
II PRAKTICKÁ ČÁST	34
7 SEZNÁMENÍ S ADAPTAČNÍM PROGRAMEM	35
ROLE NOVÉHO ZAMĚSTNANCE V ADAPTAČNÍM PROCESU	36
ROLE NADŘÍZENÉHO V ADAPTAČNÍM PROCESU	36
7.1 OBSAHOVÝ ROZVRH KOMPLETNÍ ADAPTACE	37
7.2 ČASOVÝ ROZVRH KOMPLETNÍ ADAPTACE.....	38
8 VÝZKUMNÝ PROBLÉM	39
9 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	40
9.1 STANOVENÍ HYPOTÉZ	40
10 VÝZKUMNÉ CÍLE	42
11 VÝZKUMNÝ SOUBOR	43
12 METODY A TECHNIKY VÝZKUMU	45
13 ANALÝZA A INTERPRETACE ZÍSKANÝCH DAT	47
14 DOPORUČENÍ	61
ZÁVĚR	63
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	65
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	67
SEZNAM OBRÁZKŮ	68
SEZNAM TABULEK	69
SEZNAM PŘÍLOH	71

ÚVOD

Bakalářská práce je věnována revizi adaptačního programu zaměstnanců bankovního sektoru, který svou povahou výrazně ovlivňuje rychlost a kvalitu začlenění jedinců do pracovních týmů. Banky dnes velmi dobře ví, že jednou z nejdůležitějších složek jejich organizace jsou lidské zdroje. Proto by měly věnovat značnou část úsilí výběru, a začlenění nových zaměstnanců do týmu tak, aby byly v co nejkratší době jejich plnohodnotnými členy. Konkurenční boj, který dnes banky mezi sebou svádí, vede k tomu, že většina vedoucích manažerů chce mít stabilní tým, který zajistí požadovaný výkon. Proto by měly mít banky vypracován kvalitní adaptační program, jehož cílem je nastartovat kariéru spojenou s výsledky svých zaměstnanců. Tento přístup je jedním z nástrojů snížení fluktuace a zároveň zvýšení úrovně kvality a stability zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že mým dlouholetým pracovním prostředím je bankovní sektor a jednou z pracovních náplní je výběr zaměstnanců, zvolila jsem si toto téma záměrně s cílem obohatit své zkušenosti o detailní rozpracování takovéto problematiky.

Adaptační proces by měl být součástí personální politiky organizace, která připravuje kvalitativně zaměstnance na začlenění do jednotlivých týmů, podporuje jejich loajalitu k mateřské firmě a postupně je seznamuje s rolí, kterou budou zastávat ve svých pozicích. Téměř každý z nás někdy zažil nástup do nového kolektivu, ať už ve škole či při změně zaměstnání. Povaha nástupu může velmi markantně ovlivnit budoucí práci, kterou zaměstnanec by měl svému zaměstnavateli odvádět. Zamysleme se nad tím, že právě nástup může představovat pro některé nové zaměstnance stresovou situaci, různé obavy, předsudky a očekávání. To, jak budeme s pracovníkem po jeho nástupu pracovat a věnovat se mu, může velmi zásadně ovlivnit, zda bude v rámci své pozice úspěšný a stane se prospěšným svému zaměstnavateli v delším časovém horizontu. Přáním každé organizace je mít takové zaměstnance, kteří jí svým přístupem zajistí trvalou hodnotu v podobě stávajících klientů a získání nových. Tímto svým chováním dosáhnou pro svého zaměstnavatele nejen finanční výsledky, ale také rozvoj goodwillu a postupné získávání konkurenční výhody. Konkrétní pracovník, který bude s novým zaměstnancem pracovat a pomáhat mu v adaptaci, velkou měrou se bude podílet na pozitivním přístupu svěřeného zaměstnance a bude pro něj tzv. prvním zážitkem na jeho pracovní cestě. Pracovník, který bude průvodcem startu nového zaměstnance, by měl být dostatečně kompetenčně připraven k tomuto náročnému úkolu.

Práci jsme rozdělili na část teoretickou, kde shrneme základní poznatky z odborné literatury, abychom se detailněji seznámili s problematikou personální politiky organizace. V užším slova smyslu jde v teoretické části hlavně o detailní obecný rozbor adaptačního programu. Z odborných textů budou vybrány některé momenty, které budou porovnávány se současným zkoumaným adaptačním procesem bankovního sektoru. Ten bude potom následně zrevidován v praktické části naší bakalářské práce. Bankovní sektor v minulých letech prošel řadou změn, kde mezi ty nepopulární řadíme snižování počtu zaměstnanců a úspory nákladů spojených s nimi. Ve sledované bance se toto úsporné opatření dotklo vlastního adaptačního procesu banky tím, že byl zkrácen z původní délky šesti měsíců na dobu tří měsíců. V souvislosti s tím byl nově pověřen k procesu zaučení nadřízený zaměstnanec, a to vedoucí obchodního týmu. V původním programu adaptace byl zodpovědnou osobou pověřen konkrétní poradce – mentor. Tato pozice mentora byla v naší bance oficiální pozicí, která byla směřována a formována s konkrétními úkoly a cíli, které po celou dobu adaptace společně plnili nový zaměstnanec a mentor. Toto vedlo k velmi intenzivnímu tréninku jak při získávání teoretických znalostí, tak hlavně při předávání konkrétních, praktických dovedností. Pro nás bude zajímavé zjistit, zda zaměstnanci pociťují zúžením obsahu adaptačního procesu, snížením kvality a připravenosti pro budoucí roli obchodníka. Očekáváme také, zda budou umět si pojmenovat případné rozdíly či nedostatky v absolvovaném adaptačním procesu. Chtěli bychom také zjistit, jak silně vnímají nedostatky v kompetencích Vedoucího obchodního týmu při zaučování nového zaměstnance.

Na základě získaných dat od oslovených respondentů vypracujeme rozbor názorů, tyto vyhodnotíme, na základě zjištěných skutečností navrhne konkrétní kroky, směřující ke kvalitativní změně procesu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VZTAH ANDRAGOGIKY K ADAPTACI

Z odborné literatury se dozvídáme podrobnosti spojené se slovem andragogika, kde toto slovo vzniklo ze slov andros = muž, ago = vést a je řeckého původu.

„Věda o výchově dospělých, vzdělávání dospělých a péči o dospělé, respektující všestranně zvláštnosti dospělé populace a zabývající se její personalizací, socializací a enkulturací. Je to taktéž studijní obor, připravující odborníky v oblasti výchovy, péče a vzdělávání dospělých.“ (Palán, 2002, s. 7-8)

V této kapitole budeme nahlížet na andragogiku jako na vědu, která napomáhá prostřednictvím andragogů právě novým zaměstnancům v jejich adaptaci. Nároky na profesi andragoga jsou v dnešní době značně vysoké a dají se srovnat s prací ostatních vedoucích pracovníků. (Beneš. 2008, s. 95)

Velkou měrou se na úspěšné adaptaci podílí pracovník, který vede nového zaměstnance přednastaveným adaptačním procesem. Jak při nástupu, tak i při vlastní adaptaci, se zaměstnanec setkává s prací andragogů, která ho vlastně provází celým profesním životem. Získané návyky a zkušenosti mohou být v obdobné formě využity v zaměstnáních následujících, ale také v soukromém životě. Cítíme zde důležitost pozitivně získaných návyků a zkušeností, protože v opačném případě to může negativně ovlivnit náš pracovní i soukromý život, současný i budoucí. Andragogika nám poskytuje v adaptaci zaměstnance setkání s pozicemi mentora, kouče, školitele, lektora. Název pozice v této chvíli není ani tak důležitý, jako spíše lidé, kteří jsou spojeni s procesem adaptace svými kompetencemi. V této chvíli vnímáme důležitost v odbornosti a vybavením kompetencemi pro zaučení nového zaměstnance. Jen s těmito lidmi bude adaptace úspěšně dokončeným a zvládnutým procesem. Proto je v těchto chvílích velmi důležité, aby andragog, či člověk, který s novým zaměstnancem pracuje, splňoval níže uvedené kompetence opravdu ve všech třech oblastech.

Kompetence andragogů můžeme rozdělit:

- **Kompetence odborné** – k těmto kompetencím patří vzdělávání všeobecné, odborné, další. Také zde můžeme zařadit kompetence, které získáváme v průběhu pracovní činnosti a znalosti pracovních technik, či obecné odborné kompetence (např. jazykové znalosti)

- **Kompetence metodické** – zde si můžeme představit schopnost např. vyhledávání informací, úroveň logického myšlení, řízení time-managementu apod.
- **Kompetence sociální** – zajišťují zvládnání konfliktů, sociálních interakcí (u adaptace např. pomoc se začleněním do kolektivu)

Ať už jde o jakoukoliv kompetenci andragoga, dá se s přehledem říct, že každá uvedená kompetence je přínosem člověku, který je v adaptačním procesu provázen kolegou, jenž tyto kompetence má. Začlenění do profesního života je poté jednodušší. (Beneš, 2008, s. 17 – 18)

2 PERSONÁLNÍ POLITIKA A STRATEGIE

Každá organizace má svoji strategii, ze které vychází rovněž její personální strategie, která je ovlivněna převážně dlouhodobými cíli. Personální strategie se tudíž týká obecných a dlouhodobých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů krytí této potřeby. (Koubek, 2003, s. 22)

Nástrojem realizace personální strategie je personální politika. Každá firma má svoji jedinečnou firemní politiku, která se skládá ze základních a dlouhodobých cílů organizace a taktéž způsobů dosažení těchto cílů. Součástí podnikové politiky je rovněž personální politika, která stanoví hlavní cíle, priority a normy jednání pro personální oddělení. Jednotlivé cíle bývají často rozděleny do dílčích oblastí, jako jsou mzdová politika, zásady přijímání nových pracovníků, politika vzdělání a jiné. Personální politika obsahuje různé zásady a způsoby, jimiž jsou tyto cíle realizovány. (Bedrnová, Nový, 2002, s. 296)

Personální politika by měla být pro všechny zaměstnance srozumitelná a přijatelná. Pouze kombinací těchto dvou aspektů může organizace dosáhnout klidného a bezkonfliktního pracovního prostředí pro své zaměstnance.

Strategické řízení lidských zdrojů je přístup v rozhodování o záměrech a plánech podniku v podobě jeho politiky, jeho programů a praxe týkající se zaměstnávání lidí, jejich získávání, výběr, stabilizace zaměstnanců, postupné vzdělávání a následný rozvoj pracovníků, řízení pracovního výkonu odměňování a pracovních vztahů. (Armstrong, 2007, s. 376)

3 ORIENTACE

Definici orientace pracovníků, jako adaptační a vzdělávací aktivitu popsal ve své knize Josef Koubek, (2003, str. 180 – 181) jako: „*Orientace pracovníků je důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků (popřípadě pracovníků přecházejících v rámci organizace na jiné pracoviště či pracovní místo) s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně. Jeho úkolem je zkrátit období, po které tento pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí.*“

Pokud mluvíme o orientaci z hlediska pracovního místa, musíme mít na paměti, že několik prvních měsíců, nebo jen pár dnů zážitků nového pracovníka na pracovním místě může mít dlouhotrvající vliv na jeho postoj a pohled. Lidé bývají v tomto těžkém období, než se hlouběji seznámí s požadavky pracovního místa a novými spolupracovníky, velmi zranitelní, a je tedy nadmíru důležité, aby se jim dostalo formou řádného programu orientace (zapracování a adaptace) dostatečné podpory a pomoci.

Orientaci můžeme popsat jako něco, co je tvořeno třemi spíše oddělenými soubory činností: uvedením do organizace a do role; adaptací neboli procesem přizpůsobování se organizaci a zařazování do kolektivu; a formálním vzděláváním a rozvojem nezbytnými pro správný a požadovaný výkon na pracovišti. Uvedení pracovníka do organizace může být okrajově zaměřeno na celo-organizační úroveň (smluvní, platové, penzijní a jiné záležitosti), nebo různé formy informování, které poskytnou pracovníkovi dostatek základních informací.

Ovšem co je hlavně třeba, tak je potřeba pracovníka uvést mezi bezprostřední spolupracovníky (na stejné a nižší úrovni) a co je nejdůležitější, tak je uvítací setkání s nadřízeným, při němž se objasní a vyjasní všechny odpovědnosti a povinnosti, čímž dojde k souladu očekávání na obou stranách. (Thomson, 2007, s. 87)

3.1 Oblasti orientace a jejich obsah

Orientace nových pracovníků se zaměřuje především na tyto tři oblasti:

celo-organizační (celopodniková) orientace – je zaměřena na poskytování informací obecného rázu a je společná pro všechny pracovníky organizace, většinou bez ohledu na charakter a obsah jejich práce.

útvárová orientace (skupinová či týmová orientace) – se týká organizační jednotky (skupiny či týmu), v níž je jednotlivé pracovní místo obsazeno pracovníkem. Postihuje některé detaily a zvláštnosti, jimiž se práce v útvaru, organizační jednotce vyznačuje. Bývá obsahově společná pro všechna pracovní místa v útvaru nebo organizační jednotce.

orientace na konkrétní pracovní místo – jednotlivé zaměstnání poté již bývá obsahově odlišné podle charakteru a obsahu práce na konkrétní pracovní pozici.

Jednou z možných pomůcek, která usnadňuje pracovníkovi lepší orientaci na pracovní pozici, může být orientační balíček. Orientační balíček, který se však u nás ještě ve velké míře nepoužívá, může obsahovat tento soubor písemných materiálů:

- Současné orientační schéma organizace
- Perspektivní organizační schéma organizace
- Plán organizace a jejího zařízení
- Klíčové termíny pro odvětví, organizaci nebo příslušné zaměstnání
- Příručka o politice organizace
- Kopie kolektivní smlouvy
- Materiál obsahující popis pracovního místa a informace o specifických cílech příslušného pracovního místa
- Seznam podnikových svátků (volných dnů)
- Seznam zaměstnaneckých výhod organizace
- Kopie formulářů pro hodnocení pracovního výkonu pracovníků a informace o termínech a procedurách hodnocení
- Kopie jiných formulářů používaných pracovníky
- Možnosti vzdělávání v organizaci
- Zdroje informací (informační přehledy)
- Detailní informace o tom, jak postupovat v případě nouze či nebezpečí na pracovišti

- Ukázka každé z důležitých publikací (novin) organizace
- Telefonní čísla a adresy klíčových pracovníků organizace a důležitá telefonní čísla
- Informace o pojištění pracovníků. (Koubek, 2003, s. 183)

Tento orientační balíček je v mnohem podobný tzv. Indexu pro nováčka, který je používán v naší bance, a o němž se zmiňujeme v praktické části, kapitola sedm.

4 ADAPTACE

Slovo adaptace znamená latinsky adaptatio, což se dá doslovně přeložit jako přizpůsobení. Jedná se o obecný proces přizpůsobení okolí. Adaptace se považuje za obecnou funkci psychiky, která zabezpečuje přizpůsobení organismu životním podmínkám z hlediska uspokojení potřeb. (Gillernová, 2000, s. 7)

Adaptace nových zaměstnanců bývá mnohdy firmami podceňovanou oblastí řízení. Průběh a konečné výsledky bývají však velmi důležité. Pokud firmu opustí nový zaměstnanec v krátké době od nástupu, nebo stáhne-li se do „vnitřní výpovědi“, tak to pro firmu znamená nemalé náklady. Adaptace jako taková, plní velmi důležitou úlohu začlenění zaměstnance ve firmě. (Vajner, 2007, s. 93)

Jak ve své knize napsal Jiří Růžička (1970, s. 159): „*Pracovní adaptace nového pracovníka však představuje také složitý společenský proces. Jelikož je nový pracovník v jeho průběhu postaven před úkol uvádět do souladu své dosavadní dosažené pracovní zkušenosti, ale musí rovněž skloubit své osobní představy a plány s požadovanými podmínkami a možnostmi, které mu organizace vytváří konkrétním pracovním zařízením a formou.* Tento společenský proces není bezproblémový a nese sebou celou řadu nesnází: Zdrojem těchto problémů a nesnází mohou být především tyto okolnosti:

- a) velmi obecná odborná příprava, nový pracovník si s obtížemi a pomalu osvojuje potřebné dílčí požadované dovednosti,
- b) získané provozní zkušenosti (dílčí dovednosti a návyky) jsou příliš konkrétní a plně neodpovídají nové pracovní pozici, tím dochází k nepříznivé interferenci, která může vést k dlouhodobějšímu poklesu výkonnosti a kvalitě práce,
- c) představy pracovníka o nové pracovní pozici a zařazení bývají často jiné, než jaké ve skutečnosti jsou, nebo dokonce si odporují, což zpomaluje a znemožňuje pracovní adaptaci,
- d) možnosti a perspektivy, které pracovní místo dává, jsou jiné, než jaké pracovník očekával a nepříznivě jej to ovlivňuje.

Špatný průběh pracovní adaptace vede k tomu, bývají často zklamáni prací, nebo neúspěchy v jejím zvládnutí, bývají znechuceni pracovištěm a pracovním prostředím, do kterého vstoupili, nebo perspektivami, které jim organizace nabízí. Důsledků může být mnoho, ale většina z nich jsou nepříznivé jako nesnadné vyrovnávání se zadanými úkoly, obtížnější

adaptace do pracovní skupiny, pokles pracovní morálky, kázně a snížená stabilizace pracovních skupin.

Často takové jevy nastávají proto, že proces pracovní adaptace probíhá příliš živelně, jelikož tento proces není vždy veden s dostatečnou pečlivostí a cílevědomostí. Protože probíhá na pracovišti, je hlavním nositelem odpovědnosti vedoucí pracovník, jehož hlavní náplní práce je péče o pracovní adaptaci členů podřízené skupiny. Především pak nových zaměstnanců, nad kterými drží dohled a musí mít zájem na tom, aby byli tito zaměstnanci správně zacvičeni a všestranně připraveni. Proto je nutné, aby tento výcvik řídicí pracovník vedl a usměrňoval. Není však podmínkou, že tuto činnost musí vykonávat sám vedoucí pracovník. Tyto činnosti pro něj může zajišťovat instruktor, patron či jiný pověřený pracovník. Správný vedoucí pracovník musí:

- a) umožňovat pracovníkovi osvojení si požadované pracovní činnosti,
- b) pomáhat vytvářet u nového pracovníka pozitivní vztah k práci a organizaci samotné,
- c) vytvářet u pracovníka pocit sebedůvěry a užitečnosti, čímž dosáhne osvojení vlastností dobrého pracovníka.

V současnosti se však požadavek správné pracovní adaptace netýká jen a pouze nových pracovníků, ale zásluhou technické inovace, technologických změn a různých okolních změnách i ve značné míře u stávajících zaměstnanců. I tato realizace adaptace není snadná. Změna pracovních postupů a dovedností nebo dokonce změna celé profesionální skladby je velmi náročná. Dosavadní dovednosti vždy nepříznivě interferují a nepříznivě působí i soubor postojů spojených s dosavadními postupy a organizací práce. Nové techniky a postupy bývají často zanedbávány a lidé nejsou na změnu připraveni, což může mít katastrofální důsledky a špatná adaptace může na „věci nové“ může celou realizovanou změnu znehodnotit. (Růžička, 1970, s. 159 – 161)

V následujících podkapitolách se podrobněji seznámíme s funkcemi adaptačního programu. Bude zajímavé zjistit, zda tyto funkce jsou využity i v našem adaptačním programu.

4.1 Funkce adaptace

Podle L. Vajnera (2007, s. 93) jsou základní **funkce adaptace pro zaměstnance**:

motivační – firma má zájem o zaměstnance, má snahu mu ulehčit jeho zapracování,

informační – systematické dostávání zaměstnance k informacím,

sociální – seznámení ostatních zaměstnanců firmy se zaměstnancem, zapracovávání se do týmu,

kontrolní – zaměstnanec pociťuje tlak na svoji výkonnost a aktivitu,

psychohygienická – zbavování se úzkosti z toho, že něco nezvládne,

rozvojová – učení se novým věcem a posilování sebevědomí,

sebereflexní – zjištění zaměstnance, zda na danou pozici stačí,

rekapitulační – integrace do firemní kultury a může se rychleji rozhodnout, zda mu to vyhovuje,

Vajner (2007, s. 93) také uvádí základní **funkce adaptace pro organizace**:

Rychlé zapracování, zpětná vazba k procesu, náboru a výběru, rozvinutí výkonnosti zaměstnance, zlepšení image firmy, argumentace pro možné rozloučení se zaměstnancem, ušetření nákladů při rozloučení se, efektivní využití zkušební doby, zlepšení komunikace a týmové spolupráce, registrace možných chyb v podnikových procesech – noví lidé ve firmě vidí to, co ostatní již nevidí.

4.2 Průběh a nástroje adaptačního procesu

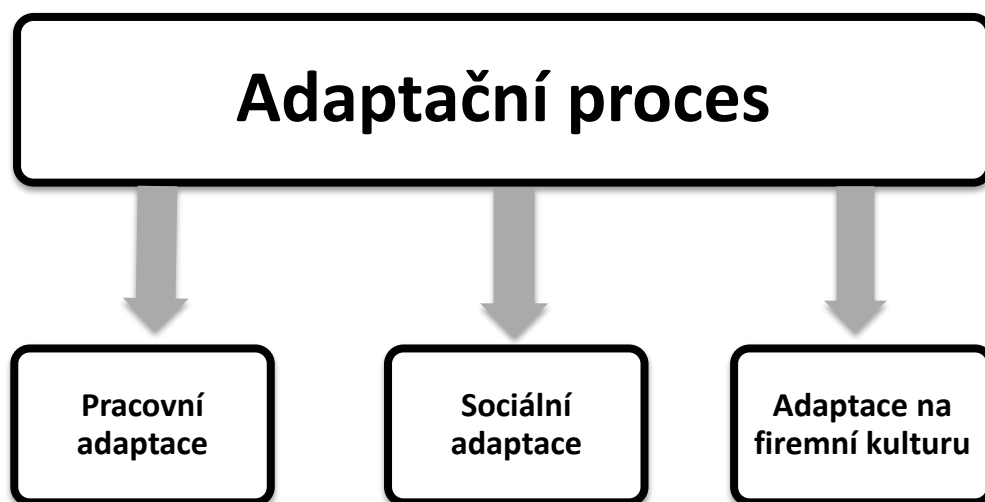
Jan Urban (2013, s. 54) rovněž ve své knize popisuje, že: „*Adaptace nových zaměstnanců začíná v okamžiku, kdy se obě strany přijímacího řízení dohodly na uzavření smlouvy*“. *Při nástupu do nového zaměstnání by pak pracovním měl získat svůj písemný individuální adaptační plán, jehož konkrétní podoba – obsah i délka – závisí na pozici, na kterou nastupuje.*

Adaptační plán většinou stanoví, jaké informace a jaké dokumenty by si měl během své adaptace člověk seznámit, jaká školení, případně jaké osobní setkání absolvovat. Rovněž adaptační plán stanoví, jakými organizačními útvary by měl jedinec projít, jakou dobu v nich strávit a kdy jsou plánovány hlavní kontrolní body pracovníkovy adaptace (většinou formou rozhovoru s nadřízeným pracovníkem, či zástupcem personálního oddělení). Adaptační plán by měl být předán již v průběhu prvního pracovního dne a to po většinu formou rozhovoru zaměstnance s nadřízeným.

Úvodní část adaptace bývá především zaměřena na předání důležitých informací z pohledu na organizaci jako celek, v této části hraje důležitou roli personální oddělení organizace a to jak ústní, tak písemnou formou. Větší a střední podniky používají pro tuto část adaptace především informační letáky, brožury nebo instruktážní videa, kde se zaměstnanci seznámí s politikou organizace, s historií, s personální politikou dané organizace a vnitřními pravidly a směrnicemi. Předávání těchto informací by mělo být zpravidla vedeno písemnou formou, v ojedinělých případech pro bližší vysvětlení formou ústního sdělení. Takto předávané informace se především týkají všeobecných podmínek, odměňování, možnostech dalšího vzdělávání a výcviku, ochrany zdraví a bezpečnosti při práci, stravovacích možností, pojištění a ostatních nezbytně nutných podmínek pro hladký průběh pracovního procesu. (Urban, 2013, s. 55)

4.3 Adaptační program

Nejčastějším způsobem adaptace je adaptace pomocí adaptačního programu, kterým se zabezpečí informovanost, odborné zapracování a sociální začlenění přijatého zaměstnance.



Obrázek 1. Schéma adaptačního procesu (Zdroj Vojtovič, 2008, s. 65)

Informování

Informování přijatého zaměstnance obsahuje podstatné skutečnosti, které jsou potřebné pro činnost v organizaci a pro samotný výkon práce na pracovním místě. Znamená informování o cílech, záměrech, zásadách a různých postupech v organizaci, povaze, požadavcích

a podmínkách práce. Rovněž je zde důležitá informovanost o pracovním řádu, o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, o vnitřních předpisech a systému hodnocení a odměňování zaměstnance o jeho možném budoucím vzdělávání a rozvoje. Všechny tyto činnosti informování provádí personalista, vedoucí pracovník, nebo pověřený zaměstnanec a to buď ústní formou (rozhovor se zaměstnancem), nebo písemně (orientační brožura), která obsahuje nejdůležitější informace pro zaměstnance.

Odborné zapracování

Druhou fází je odborné zapracování. Odborné zapracování znamená to, že si přijatý zaměstnanec přivýká na podmínky a požadavky pracovního místa a organizace tak, aby byl schopen vykonávat svoji práci co možná v nejkratší možné době a současně dodržel firmou požadovanou výkonnost. Zapracování zaměstnance má na starosti manažer, nebo praxí otřelý spolupracovník pomocí různých metod vzdělávání zaměstnance na pracovišti (odborná instruktáž, asistování, pověření, rotací práce), nebo také mimo pracoviště (seminář, demonstrování problému, případová studie, porady).

Sociální začlenění

Proces sociálního začlenění znamená přivyknutí nového zaměstnance na stávající sociální vztahy na pracovišti, zvládnutí počáteční nejistoty a pocitu neznáma a současné vyvolání pozitivního vztahu k práci a organizaci. Všechny tyto operace zabezpečuje manažer s podporou spolupracovníků vytvořením a udržením optimálních pracovních vztahů mezi zaměstnanci na pracovišti.

Adaptace zaměstnance formou adaptačního programu startuje v den nástupu do nového zaměstnání a končí v čas, kdy se manažer rozhodne tento adaptační program ukončit. Může se jednat například o uplynutí zkušební doby, kdy by měl být zaměstnanec plně připraven vykonávat svěřené úkoly a přitom dosahovat výkonu, který byl od zaměstnance, ve spojitosti se strategickými cíli organizace, požadován.

Důležitou součástí realizace adaptačního programu je manažerské neformální a formální hodnocení přijatého pracovníka.

- Neformální hodnocení

Neformální hodnocení je uplatňováno dle potřeby během adaptačního programu, kdy manažer vede přijatého zaměstnance, aby dosáhl dohodnutých rozvojových a pracovních cílů.

Toto hodnocení vede k tomu, že se dokážou rozpoznat chyby a problémy pracovního výkonu včas a může dojít k jejich nápravě.

- Formální hodnocení

Tato forma hodnocení se provádí ke konci adaptačního programu, například na konci zkušební doby, kdy vedoucí pracovník sumarizuje a diskutuje se zaměstnancem průběh a dosavadní výsledky adaptačního programu a zpracovává potřebné dokumenty pro uzavření dohody o pracovním výkonu v nadcházejícím období. Dobrou adaptací vytváří vedoucí pracovník důležité předpoklady pro budoucí úspěšné řízení a vedení svěřeného zaměstnance ke sjednané náplni práce, dosahování požadovaného výkonu a realizaci strategických cílů organizace. (Šikýř, 2012, s. 109 – 110).

4.4 Fáze adaptačního procesu

Adaptační proces probíhá většinou v několika fázích. Jako první bývá často označována jako celopodniková část orientace, ve které by si měl pracovník získat veškeré dostupné informace o firmě v celkovém měřítku, kterou si projdou všichni zaměstnanci nehlédě na jejich budoucí pozici, jež budou v podniku zastávat. V mnoha případech se jedná o předání dokumentů se všemi důležitými informacemi o firmě a způsobech fungování. Rovněž jsou zde zahrnuty práva a povinnosti zaměstnance a vzorce chování, které se od zaměstnance očekávají. (Kasper, Mayrhofer, 2005, s. 451)

Očima člověka, kterého se týká adaptace, se mohou jednotlivé fáze adaptačního procesu rozčlenit takto:

Přednástupní fáze - anticipační socializace (zkušenosti, které jsou získané před nástupem na nové místo, které vyjadřují vnitřní hodnoty a postoje) a rozhodnutí pro místo.

Nástupní fáze - nástup nového pracovníka, konfrontace očekávání organizace a osoby, počátek orientačního období.

Integrační fáze/metamorfózní fáze – překonání odborné a sociální integrace.

Adaptační program je součástí nástupní fáze, kdy pracovník nastupuje do organizace, seznamuje se se svými pracovními povinnostmi, se svými kolegy. Tady vzniká tzv. konfrontace organizace a osoby.

Někdy se můžeme setkat se čtyřfázovým modelem adaptačního procesu, který bere v potaz vedle odborné integrace, rovněž individuálně – psychologickou stránku nově nastoupivšího pracovníka.

Fáze 1 – Anticipační socializace a rozhodnutí pro místo

Uchazeč o volné pracovní místo má dva různé pohledy na rozhodnutí. Při prvním pohledu je tato přednástupní fáze formována dřívějšími zkušenostmi a při druhém pohledu dochází k pozitivnímu či negativnímu rozhodnutí o nabídce místa.

Fáze 2: Nástup do organizace: konfrontace – střet očekávání a reality

První pracovní den na novém pracovišti či v nové skupině bývá často poznamenána velkou nejistotou společně s možnými pozitivními či negativními překvapeními. Ty vznikají z méně realistických informací, které jsou uchazeči poskytnuty při náboru, očekávání od sebe samotného (vědomé a nevědomé) či neočekávaných podmínek na pracovišti a jiné. Pokud se objeví příliš mnoho překvapení, může nový či stávající zaměstnanec utrpět šok z praxe, nebo reality. Jestliže je zklamání v této fázi adaptačního procesu velké, může u zaměstnance dojít k postupnému upuštění od dění v organizaci či v ojedinělých případech k odchodu z organizace.

Fáze 3: Odborná a sociální integrace – zapracování a začlenění

V průběhu této fáze je zapotřebí, aby si pracovník osvojil potřebné strategie k řádnému plnění pracovních úkolů a ke styku s kolegy. Nutností je dobré seznámení s úkolem a bezproblémové plnění dosažených cílů a odpovídajících výsledků. Pozornost je kladena také na hodnoty a normy uvnitř organizace a tím, aby se mohl pracovník hladce adaptovat skupinové či organizační kultuře.

Fáze 4: Plnohodnotné členství v organizaci

Pracovník se stává plnohodnotným členem organizace v okamžiku, kdy vznikne psychologická smlouva mezi ním samotným a jeho pracovní pozicí. Tato nepsaná smlouva obsahuje vnitřní vazbu nového pracovníka a identifikaci s organizací. Faktory, jež často ovlivňují dobu dosažení plnohodnotného členství v organizaci, mohou být:

- Dosavadní pracovní zkušenosti nového pracovníka a shoda v kvalifikačním profilu s požadavky na daný typ práce,

- jednoduchý a komplexní obsah úkolu,
- velikost a struktura či obsah organizační kultury. (Kasper, Mayrhofer, 2005, s. 452)

5 ŘÍZENÍ A CÍLE ADAPTAČNÍHO PROCESU

Primárním úkolem řízení adaptace je zajištění adaptace pracovníků na pracovní podmínky v organizaci, v pracovní skupině či na pracovišti. Rovněž v této souvislosti můžeme hovořit o snížení stresu pracovníků z nového pracovního působení a snižování zátěže ostatních spolupracovníků spojené s nástupem nového kolegy a z požadavků na jeho zavedení do běhu organizace, skupiny pracovníků a na pracoviště. Řízení adaptačního procesu obsahuje dva základní aspekty:

aspekt pracovníka – rozvoj osobnosti, uspokojování potřeb a požadavků a pracovní spokojenost

aspekt organizace – včasné a rychlé zvládnutí pracovní činnosti, identifikace s prací, pracovní skupinou a organizací.

Z pohledu pracovníka můžou být cíle adaptačního procesu různorodé, ovšem ve většině případů jsou to tyto hlavní adaptační cíle:

- dosažení co nejrychlejšího a nejlepšího požadovaného cíle, kterému je vystaven,
- získání perspektivy svého dalšího odborného růstu a kariérního postupu,
- začlenění se do struktury mezilidských vztahů v kolektivu a sociálního systému v organizaci

Cílem adaptace je zapojit nové pracovníky co možná nejrychleji a zajistit co možná nejrychleji pracovníkovu plnou výkonnost a popřípadě zabránit jejich nespokojenosti. K nejčastějším zdrojům patří nedostatek informací, nedostatečné zvládnutí pracovních úkolů či nejasná pracovní očekávání. Jak ve své knize uvádí Jan Urban (2013, s. 53), tak: *„Adaptace zahrnuje jak aspekty odborného zapracování a přivyknutí novým pracovním úkolům, tak i sociální začlenění do nového pracovního prostředí“*.

Organizace má za cíl adaptačního procesu především systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance: Do cílů řízení adaptačního procesu z pohledu organizace patří: snižování nákladů, růst efektivnosti práce, stabilita a vnitřní ucelenost pracovních skupin.

Důležitou součástí nástupu zaměstnance do zaměstnání je překonání počáteční nejistoty a každý zaměstnanec rád uvítá, když mu organizace se začleněním do nového kolektivu pomůže. I z tohoto důvodu mívají často organizace účelové kurzy a semináře, které mají pomoci nově příchozím zaměstnancům. Součástí těchto setkání a kurzů bývá setkání

s managementem dané organizace a hlavním cílem je poskytnutí veškerých informací managementem o organizaci, podpora organizační kultury a pro pracovníka získání širokého přehledu o firmě. Důležité pro každého nového pracovníka je získat a ukotvit nabyté znalosti i dovednosti, které mu jsou v průběhu adaptace poskytnuty. Proto je velmi dobré, aby celý adaptační proces byl rozvržen do časových cyklů z důvodu, aby adaptace byla lépe kontrolovatelná a říditelná. Detailně rozebereme časový plán a hlavní účastníky adaptace v následujících podkapitolách.

5.1 Časový plán adaptačního procesu

Pro každého nového pracovníka bývá většinou těžké osvojit si veškeré informace spojené s adaptací ihned, nebo v krátkém časovém horizontu. Ústně předávané informace by měly být poskytovány postupně, podle předem stanovené důležitosti. Nejedná se tudíž o jednorázový proces, nýbrž o proces, který je rozložen do delších časových intervalů. Forma, jakou pracovník informace dostává, by měla být rovněž optimálně nastavena – ústní a písemná forma adaptace by měla být sladěna.

Celo-organizační orientace bývá převážně v písemné formě, kdežto při útvárové orientaci, nebo orientaci, která je zaměřena na pracovní místo by měla převažovat ústní forma předávání informací. Stejně tak, jako se liší způsob podání informací, stejně tak se může lišit i obsah a doba sledované adaptace, která by měla být dobře naplánovaná a může trvat několik dní až několik měsíců. Vždy je však potřeba přihlídnout k charakterovým vlastnostem jednotlivého pracovníka a vlastnostech pracovní pozice.

Důležitou částí adaptačního procesu je formální a systematické vyhodnocování průběhu procesu. Zaměstnanec, který prochází adaptačním procesem, by měl být alespoň dvakrát kontaktován v časovém sledu prvního týdne, v týdnech následujících alespoň jednou za týden. Do adaptačního procesu by měl být vedle personálního oddělení zapojen i bezprostřední nadřízený. Zpětnou vazbu nám v tomto případě zajistí anonymní dotazníky, pohovory či skupinové diskuze. Tyto formy zjišťování zpětné vazby nám zajistí postupné zlepšování adaptačního procesu.

J. Koubek (2001, s. 188) ve své knize uvádí příklad časového plánu procesu orientace takto:

1. *„Předání vybraných písemných materiálů může proběhnout bezprostředně po rozhodnutí o výběru a přijetí pracovníka ještě před sepsáním pracovní smlouvy.*

2. *U příležitosti podepsání pracovní smlouvy se dostane novému pracovníkovi dalších ústních i písemných informací, a to jak od personálního útvaru, tak od budoucího bezprostředního nadřízeného.*
3. *V mezidobí mezi podepsáním pracovní smlouvy a nástupem pracovníka se doporučuje, aby s ním jeho budoucí bezprostřední nadřízený udržoval kontakt, popřípadě mu pomáhal při řešení některých osobních problémů (například s ubytováním) a poskytoval mu další potřebné informace.“*
4. *První den v zaměstnání musí pracovník absolvovat všechny potřebné procedury, které jsou spojené se vstupem do zaměstnání (důraz kladen na intenzivní orientaci). Informace se v této části získávají především ústní formou a proběhne prvotní seznámení se spolupracovníky.*
5. *„Během prvního týdne zaměstnání má nový pracovník několik pohovorů s nadřízeným, spolupracovníky a specialisty, učí se, jak, kdy a kam se obracet v souvislosti se svou prací, zařazuje se do skupiny svých spolupracovníků, spolupracuje se svým nadřízeným při plánování svých pracovních úkolů.*
6. *V průběhu druhého týdne již začíná plnit všechny běžné povinnosti svého pracovního místa. Alespoň jedno ze setkání s bezprostředním nadřízeným je věnováno problémům jeho orientace a rovněž je kontaktován v této záležitosti personálním útvarem.*
7. *Během třetího a čtvrtého týdne může v rámci orientace absolvovat krátké školení týkající se například norem chování v organizaci, zaměstnaneckých výhod a podobně. Alespoň jednou týdně se formálně setkává se svým bezprostředním nadřízeným a pracovníkem personálního útvaru k vyhodnocení dosavadního průběhu orientace a řešení jejich problémů.*
8. *Od druhého do pátého měsíce zaměstnání jsou mu již postupně ukládány všechny úkoly pracovního místa, jednou za dva týdny se formálně setkává se svým bezprostředním nadřízeným za účelem vyhodnocení průběhu orientace a řešení jejich problémů. Absolvuje další krátkodobá (zhruba dvouhodinová) školení (semináře), například o kvalitě a produktivitě, technologii, zlepšování pracovního výkonu, odměňování, pracovních vztazích a podobně.*
9. *Během šestého měsíce zaměstnání se proces orientace nového pracovníka uzavírá, hodnotí se jeho pracovní výkon, projednávají se další plány jeho personálního a sociálního rozvoje.“(Koubek, 2001, s. 188)*

Výše uvedený příklad časového plánu koresponduje s naším časovým plánem adaptace v bance, který uvádíme na straně 34, v podkapitole 7.2. Vzhledem k tomu, že se v praktické části věnujeme adaptaci v bankovním sektoru od prvního dne nástupu, bude empirická část zaměřena taktéž na období od prvního dne, až do ukončení tříměsíční zkušební doby a absolvování celého adaptačního procesu. Tento časový plán tedy přibližně koresponduje s plánem Koubka, který uvádí v bodech 4 – 9. Je tedy zřejmé, že naše zkoumaná organizace postupuje v adaptačním programu dle časových plánů tak, jak je doporučováno odbornou literaturou.

Daný časový plán se může lišit a může být různě upravován dle povahy práce v organizaci, pracovní skupiny, nebo pracovního místa. Můžou existovat organizace, ve kterých adaptační období probíhá rychleji, ale i pomaleji, kdy po šestiměsíčním cyklu orientace následuje druhá fáze pokrývající i období dalšího roku. Náplní této fáze je hlavně vzdělávání nového pracovníka, přizpůsobování jeho pracovních schopností a požadavků pracovního místa, skupiny i organizace. Tuto práci zajišťují manažeři a specialisté. (Koubek str. 189).

Tito lidé pracují s novými zaměstnanci, mají své úkoly, kterými se při adaptaci řídí. Každý z nich plní určitou roli. Níže uvádíme, kdo ze zaměstnanců patří k subjektům adaptace a kdo patří k objektům adaptace. Z uvedeného je zřejmé, že subjektem adaptace jsou právě zaměstnanci, kteří zajišťují kompletní adaptační proces a objektem jsou právě noví, nastupující zaměstnanci, či ti, kteří přechází na nové místo nebo se vracejí z mateřských dovolených.

5.2 Subjekty a objekty procesu adaptace

Subjekty:

Manažeři – řídicí pracovníci – jsou rozhodujícími subjekty řízení adaptačního procesu a nesou odpovědnost za jeho hladký průběh. Pokud se jedná o první zaměstnání nového pracovníka, bývá manažer díky svému postoji a způsobu komunikace velkým přínosem hlavně vzhledem k vykonané práci, ve vztahu k organizaci a dalšímu postupnému sebevzdělávání.

Pracovníci personálních útvarů – většinou shromažďují potřebné podklady a informace o pracovníkovi, kontrolují samotný průběh adaptačního procesu a starají se o metodické vedení adaptačního procesu.

Mentori – garanti – jsou k pracovníkovi přímo přiděleni, usnadňují mu orientaci v novém prostředí, poskytují rady.

Objekty:

Noví pracovníci – mohou mít nový a nekonvenční pohled na organizaci a lépe tak vnímat různé podněty. Může se jednat například o absolventy škol, kteří nastupují do svého prvního zaměstnání, nebo noví zaměstnanci z externích zdrojů

Pracovníci, kteří se vrací na původní místo po delší době – ve většině případů ženy, které se vrací z mateřské dovolené, nebo pracovníci dlouhodobě nemocní či vracící se ze zahraničí. U této skupiny může po delší době docházet ke ztrátě sebevědomí a profesního charakteru.

Pracovníci, kteří mění pracovní zařazení – do této skupiny patří pracovníci, kteří mění pracovní zařazení (přechod z jednoho odboru na druhý, nebo v důsledku změny zdravotního stavu; změna zařazení na horizontální i vertikální úrovni).

Pracovní skupiny – jsou objektem adaptačního procesu, pokud se uvnitř organizace zavádějí inovační změny. Pracovníci, kteří se podílí na přípravě změny v rámci pracovní skupiny, následně tuto změnu snadněji přijímají. (Bedrnová, Nový, 2002, s. 522)

Tabulka 1. Faktory ovlivňující průběh pracovní adaptace

Objektivní faktory	Subjektivní faktory
Obsah a charakter práce	Odborná připravenost (odborná kapacita)
Organizace práce	Pracovní zdatnost (výkonová kapacita)
Pracovní podmínky	Osobnostní profil (osobnostní kapacita)
Způsob a styl vedení	Společenský profil (společenská kapacita)
Hodnocení pracovního výkonu	Osobnostní a pracovní zaměření (motivační kapacita)
System odměňování	Situací stav člověka
Možnosti vzdělávání a rozvoje	

Zdroj: Vojtovič, 2008, s. 66

Tabulka 2. Faktory ovlivňující průběh sociální adaptace

Vnější faktory	Vnitřní faktory
<i>Pracovní skupina (sociální normy, tradice, hodnoty)</i>	<i>Úroveň socializace zaměstnance</i>
<i>Interpersonální vztahy</i>	<i>Úroveň sociální zralosti člověka</i>
<i>Komunikace, sociální kontakt</i>	<i>Sociální kapacita jednotlivce</i>
<i>Sociální klima na pracovišti</i>	

Zdroj: Vojtovič, 2008, s. 66

6 VYHODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU

Vyhodnocením adaptačního procesu se rozumí určitý sběr a kvalifikované posouzení informací získaných během celého procesu adaptace. Tyto informace jsou potřebné k rozhodnutí o dalším postupu a rozvoji nového zaměstnance. Vhodným způsobem může vycházet z těchto základní zásad:

- na začátku adaptace by měl být stanoven určitý adaptační plán a program,
- adaptační proces je zapotřebí průběžně důkladně sledovat,
- koordinovat celý proces správnou cestou kompetentní osobou,
- vyhodnocovat dílčí efekty z jednotlivých adaptačních kroků formou řízeného rozhovoru a tím dojít ke společnému posouzení přínosu adaptace a z této činnosti pramenící závěry pro další rozvoj pracovníka.

Díky vyhodnocení adaptačního procesu získává zaměstnavatel přesnější představu o dalším následném profesním usměrnění nově přijatého zaměstnance. Na základně dopředu dohodnutých kritérií získává jak zaměstnavatel, tak i zaměstnanec jistou představu o schopnostech a plnění pracovních povinností a úkolů.

Na samotném konci adaptačního procesu probíhá mezi zaměstnavatelem a přijatým pracovníkem shrnující rozhovor, díky kterému dochází k cenné zpětné vazbě pro obě strany. Tento shrnující rozhovor, který probíhá na konci adaptačního procesu, se může shodovat s uplynutím zkušební doby. V tento okamžik je na místě vyhodnocení veškerých zjištěných výsledků adaptačního procesu a zhodnocení pracovního výkonu sledovaného zaměstnance. Až po uplynutí této nutné doby je možno stanovit rozvojové cíle a východiska a výhledově se domluvit na plnění úkolů v dalších obdobích.

Velmi důležitou roli při závěrečném vyhodnocování adaptačního procesu hraje přímý nadřízený hodnoceného zaměstnance, popřípadě mentor, který mohl být pracovníkovi přidělen a rovněž personální oddělení organizace. (Koubek, 2003, s. 194 – 199).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 SEZNÁMENÍ S ADAPTAČNÍM PROGRAMEM

Patří mezi významné vzdělávací aktivity, které mají v bance dlouhodobou tradici. Současný adaptační program prošel obnovou a v bance je používán 3 roky. Banka si je vědoma důležitosti lidských zdrojů, jejich kvalitní nástup do profese, jde tedy o jednu z jejich hlavních priorit. Proto pro nově nastupující zaměstnance vytvořila adaptační program, který je postaven více na praktických zkušenostech, které nový zaměstnanec získává nejvíce přímo na přepážce v bance. Pracovníci nastupují na tříměsíční adaptační proces. V tomto období se seznamují jak s firemní kulturou banky, tak získávají především teoretické znalosti bankovních produktů. Toto období je rozděleno na tři části v poměru 70:20:10. Jde o procentuální vyjádření času, který je v rámci adaptace věnováno třem oblastem. První a největší částí je 70% účast zaměstnance přímo na přepážce banky. To znamená, že zaměstnanec je na přepážce přímo při obsluze klientů, samozřejmě za asistence zkušenějšího kolegy. Zodpovědnost rychlého a správného zaučení je nejen na zaměstnanci samotném, ale hlavně na Vedoucím obchodního týmu, který se zaučení věnuje. V některých případech bývá dávana přednost zaučování poradci seniorovi /dříve mentor/, či některému z dalších kolegů. Nový pracovník se učí praktické, komunikační dovednosti, získává první obchodní dovednosti, orientuje se v systémech. Druhá část 20% by měla být věnována samostudiu, e-learningu. Banka používá e-learningový systém samostudia. Ve vzdělávacím programu s názvem Kompas si své ať už povinné, či dobrovolné kurzy absolvují všichni zaměstnanci. Nejinak tomu je i u nových pracovníků, kterým je přímo konfigurován celý vzdělávací program, a kteří v určeném období musí vždy projít danou částí samostudia a závěrečnými znalostními testy, které jsou automaticky vyhodnocovány. Toto samostudium musí být samozřejmě řízeno a kontrolováno nadřízeným. V poslední části, které je v rámci adaptace věnováno času nejméně a to 10%, se zaměstnanec účastní povinných centralizovaných kurzů. Ty především ověřují a rozšiřují teoretické znalosti, získané formou samostudia. (Interní zdroj banky, 2011, str. 3)

Za velmi dobrou pomůcku celého adaptačního programu považují vedení tzv. Indexu pro nováčka, kde se vedou veškeré záznamy o průběhu adaptace a velmi tímto napomáhají v práci nadřízenému či osobě, která s novým zaměstnancem pracuje. V indexu jsou zaznamenávány veškeré absolvované testy, provedené v rámci samostudia a jejich výsledek, dále pak programy a cíle centrálních kurzů. Nadřízený tedy přesně ví, co nový zaměstnanec již absolvoval, jaké úkoly a cíle jsou před ním. Každé absolvované samostudium či

přípravu na pobočce stvrzuje vedoucí svým podpisem. Jde o hlavní nástroj pro průběh hladké adaptace. Poskytuje informace o časovém i obsahovém průběhu, lze zde získat i informace a zpětnou vazbu na výsledky provedených testů i na samotného zaměstnance.

Jedině naplněním všech tří složek adaptace bude dosaženo naplnění cíle adaptace, potřebných znalostí a dovedností, včetně motivace nováčka.

Role nového zaměstnance v adaptačním procesu

- Aktivní a zodpovědný přístup k plnění adaptačního plánu, zájem a aktivita při centrálních školeních
- Samostudium a aktivní vyhledávání všech možností vedoucích k získání důležitých informací
- Vyžaduje a otevřeně přijímá zpětnou vazbu od vedoucích obchodního týmu či svých kolegů

Role nadřízeného v adaptačním procesu

- Má hlavní zodpovědnost v procesu adaptace
- Vyhotovuje a nastavuje kompletní adaptační plán, vytváří podmínky pro adaptaci
- Aktivně se účastní na adaptaci, provádí průběžná vyhodnocení, dává zpětnou vazbu, radí, motivuje, jde vlastním příkladem
- Nastavuje cíle, řídí výkon
- Je zodpovědný za výsledky a úspěchy nováčka
- Pomáhá s integrací

Kromě rozvržených rolí je v organizaci detailně rozpracován obsah probíhajících školení. Všechna probíhají v adaptační době třech měsíců, během kterých se pracovníci zdokonalují v nových rolích tak, aby dosáhli stanovených cílů. Přesný obsah i časový rozvrh uvedeme v následujících podtitulech. (Interní zdroj banky, 2011, str. 5 - 9)

7.1 Obsahový rozvrh kompletní adaptace

V prvním týdnu na dané pozici je pracovník účasten jednodennímu setkání nových zaměstnanců s názvem Víťáme Vás. Zde je mu představená firemní kultura banky, kompletní organizační struktura společnosti a poboček, dále jsou mu poskytnuty informace o obsahu a časovém plánu jeho zaškolení.

Samotný vzdělávací adaptační program probíhá v tzv. 6 modulech A-F a je rozprostřen do tříměsíčního období tak, aby bylo možné se v před i po těchto modulech aktivně účastnit praktických nácviků na přepážkách.

MODUL A – 3 denní centralizované školení na téma: Prodejní rozhovor, prodejní dovednosti, seznámení s aplikací, která pracuje s daty klientů. Velmi nutná je příprava před kurzem jak na pobočce, tak v rámci samostudia/. Po návratu ze školení nutné ověření nabytých znalostí s nadřízeným, vstup do praxe. 15 dnů přítomnost na pobočce, převod teoretických znalostí do praxe.

MODUL B – 3 dny centralizované školení na téma: Účty a úvěry. Po návratu 10 denní účast přímo na přepážkách v bance, ověření znalostí, spolupráce se zkušeným kolegou, kontrola nadřízeného.

MODUL C – 4 denní kurz na téma: Stavební spoření, Penzijní zabezpečení, Pojištění, Vklady občanů. Po návratu 10 denní ověřování nabytých znalostí, odsouhlasení aktivit v adaptačním plánu s nadřízeným.

MODUL D – 2 dny centralizovaného kurzu s tématem: Investice a investování – zde je velmi důležité připravit se na tento kurz samostudiem. Po návratu vstup do praxe a kontrola znalostí nadřízeným

MODUL E – 3 dny centralizované školení s tématem Firmy a jejich účty, Hypoteční úvěrování. Po návratu opět kontrola znalostí a převod informací do praxe.

MODUL F – 3 denní kurz s ukotvením získaných znalostí, interní certifikace poradce, provádění postupových testů. (Interní zdroj banky, r. 2011, str. 12 - 13)

Pro samotného nováčka a zároveň pro jeho nadřízeného je taktéž k dispozici Kalendář adaptace, podle kterého mohou oba zaměstnanci postupovat a hlavně kontrolovat si, zda bylo dosaženo v daném čase stanovených cílů.

7.2 Časový rozvrh kompletní adaptace

Cíl – 1. měsíc

Orientuje se v bance, komunikuje s klienty, umí si najít potřebné informace na Intranetu a webových stránkách. Postupně se seznamuje s prvními produkty, službami a bankovními aplikacemi. Získává základy prodejních dovedností a komunikace s klientem.

Cíl - 2. měsíc

Fixuje znalosti a dovednosti získané v průběhu prvního měsíce, postupně si rozšiřuje znalosti produktového portfolia, umí srovnávat jednotlivé produkty a na základě výhod pracovat s užitekem klienta. Učí se při komunikaci s klientem aplikovat postupně prvky prodejních dovedností a celého prodejního procesu. Získává větší jistotu při ovládní aplikací a při servisních operacích.

Cíl – 3. měsíc

Získává ucelený přehled o produktové nabídce banky, umí vyřídit servisní požadavky klientů, je připraven na samostatnou práci. Vede prodejní rozhovor, zná jeho náležitosti, řídí se jeho pravidly. Umí ovládat aplikace banky. Pracuje v duchu klientské spokojenosti.

Pro zjištění, zda byla adaptace řádně vedena a zda je poradce připraven na samostatnou práci, je pro nové zaměstnance připraven ve školící aplikaci trenažér, ve kterém poradce s nadřízeným zjistí stav připravenosti k obsluze klientů. Před ukončením třetího měsíce je s Vedoucím obchodního týmu absolvován rozhovor, zpětná vazba na dosavadní průběh adaptace, spokojenost nadřízeného i poradce, motivace, nastavení dalších aktivit. (Interní zdroj banky, Index nováčka, r. 2013, str. 28)

Tento adaptační proces byl upravován hlavně z důvodu úspor, kdy původní 6 měsíční kurz byl pro banku velmi nákladný. Budeme tedy v rámci výzkumu zjišťovat, zda toto nastavení bylo pro zaměstnance přínosem, či naopak. Mohlo by se stát, že v rámci úspor byly omezeny, či vyřazeny některé aktivity, které v minulosti zaručovaly kvalitní vstup zaměstnanců do praxe. Proto v rámci revize budeme zjišťovat, zda aktivity adaptačního programu, jsou přínosné pro kvalitní zaučení a zda celý adaptační program je v této podobě vyhovující. Pokud budou zjištěny nedostatky, budou navrženy změny, které mohou adaptaci v kladném slova smyslu ovlivnit.

8 VÝZKUMNÝ PROBLÉM

Bankovní sektor byl v roce 2008 – 2009 nucen snížit počet zaměstnanců z důvodů optimalizace činností, organizačních změn a úspor nákladů. Tato opatření se však nesmí dotknout kvality obsluhy v bance. V bankovním sektoru, vzhledem ke konkurenčnímu boji, jsou neustále rozšiřována portfolia produktů a služeb. Proto je jednou z nejdůležitějších oblastí lidských zdrojů, výchova kvalitních zaměstnanců. Lidské zdroje jsou považovány za jeden z nejdůležitějších faktorů dobře se rozvíjející společnosti. Vrcholové vedení bank by mělo považovat investice do lidských zdrojů z dlouhodobého hlediska k dobře se vracajícím investicím. Proto je nutné, aby bylo vzdělávání zaměstnanců jednou z jejich hlavních priorit. Téměř všechny banky se snaží o propracovaný systém vzdělávání, jenž zajišťuje profesní připravenost pro plnění úkolů, a také aktivně pomáhá rozvíjet potenciál zaměstnance, různými profesionálními aktivitami je motivuje a zajišťuje jejich odborný a profesní růst. U nově nastupujících zaměstnanců dochází ihned po nástupu k zavedení adaptačního programu, zaměstnanci získávají základní znalosti a přehled o postupech a principech ve společnosti, seznamují se s existencí dalších členů finančních skupin, poznávají základní filozofii služeb, standardy kvality, firemní kulturu a strategii firmy.

Proto v rámci praktické části bakalářské práce zrevidujeme stávající adaptační program zaměstnanců bankovního sektoru. Půjde o to zjistit, zda současný adaptační program je pro zaměstnance vyhovující, a to hlavně z hlediska dalšího působení zaměstnanců v bankovním sektoru. Hlavním důvodem revize je zjistit, zda tento adaptační program, který v rámci bankovního sektoru existuje 3 roky, má či nemá vliv na fluktuaci zaměstnanců. Téměř 14% zaměstnanců bankovního sektoru, ač je jejich zaměstnání považováno veřejností za velmi lukrativní, často ukončují pracovní poměr do 1 roku od nástupu. Velká část takto odcházejících zaměstnanců uvádí jako důvod odchodu nezvládnutí základních vstupních znalostí a prodejních dovedností v rámci adaptace a v po adaptačním období. Bankovní sektor je dnes postaven především na obchodní činnosti, proto je velmi důležitou součástí adaptace zvládnutí prodejních dovedností a získání kvalitních zkušeností v této oblasti. Je nutné si uvědomit, že pracovník na přepážce je skutečným obchodníkem a od tohoto faktu je nutné odvíjet veškeré požadavky na jeho vzdělávání. Naše zkoumaná banka působí v rámci celé republiky a má nastavena jednotná adaptační kritéria, a proto je fluktuace souběžně vnímaným problémem v rámci celé republiky a ne pouze regionálního charakteru.

9 VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Hlavní otázkou, kterou se budeme zabývat, bude zjišťování, zda je současný adaptační program nastaven dostatečně pro kvalitní zapracování nového zaměstnance. Bude důležité provést detailní rozbor procesu, který je nyní používán. Zjistíme, zda právě takto nastavený adaptační program, může ovlivnit budoucí zaměstnance a zda plní svoji funkci v oblasti získávání veškerých důležitých znalostí, či potřebných dovedností. Podíváme se na proces jak z hlediska časové dotace, tak z hlediska obsahu. Jedna z nejdůležitějších forem adaptace je práce s novým zaměstnancem. Proto v neposlední řadě budeme zjišťovat, který ze služebně starších zaměstnanců požívá konkrétní kompetence pro zaučení, umí předat dostatek zkušeností, a také zda noví zaměstnanci v průběhu adaptace vnímají některé chybějící vzdělávací aktivity. Vzhledem k tomu, že současný adaptační proces nahradil šestiměsíční adaptační cyklus, bude zajímavé zjistit, zda tříměsíční cyklus je pro zaměstnance dostačující, aby začali plnit svůj stanovených obchodní plán, tudíž zda umí používat zvládnuté prodejní techniky a dovednosti.

Noví pracovníci pobočkové sítě mají předepsanou tříměsíční přípravu. My se budeme věnovat pozici bankovního poradce, který v tomto období musí získat veškeré znalosti v oblasti bankovních produktů, komunikačních a prodejních dovedností. Adaptační program musí být pro přepážkové pracovníky snadno uchopitelný, zároveň je nutné, aby byl schopný rychlé úpravy, pokud by banka musela reagovat na různá opatření či změny. Pobočky bank se vlivem různých transformací mohou měnit, mohou se měnit i obslužné modely. Proto musí být nastaven tak, aby se v něm promítly veškeré teoretické informace o produktech banky, dále jejich možné změny. Ve velké míře je důležité, zda organizace klade důraz na získávání kompetencí a dovedností pracovníků pobočkové sítě.

9.1 Stanovení hypotéz

Pro zodpovězení těchto otázek stanovíme hypotézy, které budeme v našem výzkumu verifikovat. Informace o kvalitě adaptačního programu budou zjišťovány přímo od zaměstnanců.

1. Poradci, kteří jsou v adaptačním procesu zaučováni poradcem seniorem /mentorem/, získají více obchodních zkušeností než ti, kteří spolupracují s vedoucím obchodního týmu.

Nulová hypotéza:

H_0 - Poradci, kteří jsou zaučováni v adaptačním procesu Vedoucím obchodního týmu, nebo poradcem /mentorem/, získávají stejné obchodní zkušenosti.

Alternativní hypotéza:

H_a - Poradci, kteří jsou zaučováni v adaptačním procesu Vedoucím obchodního týmu, nebo poradcem /mentorem/, získávají rozdílné obchodní zkušenosti.

2. Při tříměsíční adaptaci by poradci ve větší míře potřebovali získávat praktické dovednosti, než teoretická školení v učebnách.**Nulová hypotéza:**

H_0 – Současný poměr zaučení teoretických a praktických dovedností neovlivňuje obchodní úspěšnost poradce po adaptačním procesu.

Alternativní hypotéza:

H_a – Současný poměr zaučení teoretických a praktických dovedností ovlivňuje obchodní úspěšnosti poradce po adaptačním procesu.

Ke zjištění výzkumné otázky č. 1, zda potvrdíme hypotézu nulovou či alternativní, budou využity otázky č. 4, 5 a 6.

Ke zjištění výzkumné otázky č. 2 a k přiklonění se k nulové či alternativní hypotéze, využijeme odpovědi na otázku č. 11.

10 VÝZKUMNÉ CÍLE

Základním cílem našeho výzkumu bude zrevidovat stávající adaptační systém banky, který byl v této koncepci odstartován před 3 lety a je využíván doposud. Adaptační program je v bance nastaven a veden se všemi nastupujícími pracovníky napříč všemi pozicemi, my se však v tomto výzkumu detailně věnujeme adaptačnímu programu přepážkového pracovníka, který zastupuje obchodní službu. Budeme zjišťovat, jaký je názor zaměstnanců na současnou délku programu a zároveň, zda zaměstnancům vyhovuje jeho obsah. Jak jsme již výše zmiňovali, na kvalitním a plynulém zapojení do plnohodnotného pracovního procesu, má kromě naplánovaných aktivit výrazný vliv člověk, který je s novým zaměstnancem v nejbližším kontaktu a je jakýmsi průvodcem celého adaptačního programu. Tato osoba aktivně po celou dobu se zaměstnancem pracuje, motivuje ho, předává zkušenosti. Proto bude zajisté našim dalším cílem zjistit, která pozice je optimální pro zaučení nových kolegů do praxe, hlavně v oblastech obchodních dovedností a zkušeností. V současné době je bráno jako prioritní kompletní zaučování jedním zaměstnancem a to Vedoucím obchodního týmu, který je zároveň i přímým nadřízeným nového pracovníka. Proto bude našim cílem zjistit, zda je tento člověk schopen dodat novému zaměstnanci kvalitní informace jak v oblasti teoretické činnosti, tak hlavně v oblasti praktických dovedností. S velkou pravděpodobností bude s dostatečnými kompetencemi předávána i znalost obchodních dovedností, budou probíhat různé obchodní tréninky, ale zda je tato osoba dostatečně kompetentní v rámci zaučení nováčka přímo na přepážce banky, bude právě dílčím cílem našeho výzkumu. Jde právě o to, že Vedoucí obchodního týmu se aktivně pravidelně nezúčastňuje obsluhy klientů, a tedy sám nemusí mít dostatečné kompetence k předání praktických znalostí.

Všechny tyto dílčí cíle mají jeden hlavní cíl a to, zjistit, zda tento nový adaptační program dokáže udržet nové zaměstnance ve firmě po prvních měsících od nástupu, či zda je pro zaměstnance tak přínosný, že ti po jeho zaučení jsou kvalifikovanými pracovníky banky a nemají problém se samostatnou prací. Všechny tyto aspekty mohou tedy ovlivňovat jak současnou nepříznivou fluktuaci v bance, tak i mohou mít vliv na kvalitu poskytované obsluhy klientům banky.

11 VÝZKUMNÝ SOUBOR

Pro revizi jsme vybrali zaměstnance banky, kteří pracují v bance méně než 3 roky a to proto, že před třemi lety došlo k úpravě a celkovému obnovení celého adaptačního cyklu. Proto bylo velmi důležité, aby na dotazník odpovídali pouze tito zaměstnanci a ne zaměstnanci, kteří se zúčastnili jiných adaptačních programů. Výzkumný soubor byl vybrán záměrně, svá tvrzení budeme opírat o skupinu zaměstnanců, jejíž vlastnosti a kritéria jsou velmi podobné celé zkoumané skupině, kterou jsme pro výzkum vybrali. V tomto případě nebylo tedy možné použít jiný výběr, například výběr náhodný. Záměrný výběr může vzniknout více způsoby. Jde o výběr „průměrných jednotek“, výběr anketní a výběr kvótní. (Chráška, 2007, s. 19-23)

Náš výzkumný vzorek bude vybrán právě podle třetího způsobu a to kvótním výběrem. Budou zvoleny určité kontrolní znaky, dle kterých se budeme řídit a orientovat. Oslovení respondenti musí tedy splňovat určitá kritéria. Mezi tyto kritéria patří právě **pozice poradce v bance** a také **doba trvání zaměstnání méně, než 3 roky**. Žádné další upřesňující kritéria nebyly použity, protože pro náš výzkum byly tyto dvě kritéria dostačující.

Aby byl tento výzkumný soubor vypovídající, pokusili jsme se oslovit co nejvíce zaměstnanců, kteří výše uvedená kritéria splňují. Vytvořili jsme datovou schránku pro shromažďování dotazníků na internetovém serveru Survio.com. Prostřednictvím tohoto webu jsme rozeslali 108 dotazníků zaměstnancům, kteří odpovídají našemu vzorku, a kteří měli určený čas 14 dnů na to, aby na náš výzkum odpověděli. Vzhledem k tomu, že jsme osobně nemohli oslovit konkrétní zaměstnance z důvodu neznalosti délky jejich pracovního poměru, byly odkazy na vyplnění dotazníku rozeslány na vedoucí poboček banky v různých oblastech. Předem bylo domluveno s vedoucími jednotlivých poboček, aby po obdržení dotazníku vytipovali dle zadaných kritérií ty poradce, kteří naše podmínky splňují. Těmto byly dotazníky přeposlány. Během dohodnuté doby, po kterou měli zaměstnanci dotazník vyplňovat, však došlo ze strany banky k zablokování těchto přístupů na uvedený server, po 7 dnech nebylo možné dotazníky vyplňovat. K zablokování stránek došlo pravděpodobně díky fungujícímu bezpečnostnímu systému, který hlídá a vyhodnocuje bezpečnost navštěvovaných webových stránek zaměstnanci. Proto bylo nutné změnit oslovení k vyplnění dotazníků. Ty byly tedy vytisknuty a zaslány v papírové podobě na vedoucí poboček s prosbou o ruční vyplnění těch zaměstnanců, kteří nestihli vyplnit dotazník elektronicky. Poté byly vyplněné dotazníky zaslány poštou zpět k vyhodnocení. Z tohoto důvodu máme

tedy dvojí sběr dat a to sběr elektronický a sběr dotazníků poštou. Po určenou dobu bylo zpět vráceno celkem 87 odpovědí, ze kterých budeme v našem výzkumu vycházet. Z těchto vrácených odpovědí bylo 48 zasláno elektronicky a 39 vyplněno ručně a zasláno poštou. Pět dotazníků bylo pro chybné vyplnění z výzkumu vyřazeno. Další rozšíření výzkumného vzorku nebylo možné, z důvodu, že se jedná o výzkum v jedné organizaci a výzkumný vzorek má stanovenou i časovou kvótu, počet dotazovaných je tedy logicky omezen. Bude tedy nutné respektovat počet vrácených a analyzovaných dotazníků na 82. (Chráška, 2007, s. 22 - 23)

12 METODY A TECHNIKY VÝZKUMU

Metodou pro verifikaci stanovených hypotéz byl vybrán jeden z nejfrekventovanějších způsobů kvantitativně orientovaného výzkumu - dotazník. V dotazníku jsou uvedeny otázky, které jsou namířeny tak, aby bylo zjištěno co nejvíce názorů zaměstnanců na současný adaptační program. Samotný dotazník má 12 otázek, které vedou k zodpovězení dvou stanovených hypotéz. Bude důležité vyhodnotit, zda adaptační proces, který je považován za nejdůležitější součást nástupu nové pracovníka do banky, je veden kompetentní osobou, která je schopna předat veškeré teoretické i obchodní dovednosti. Zároveň budeme zjišťovat, zda zaměstnanci po dobu adaptace získávají dostatek znalostí jak v oblasti teoretických znalostí, tak v oblasti prodejních dovedností. Zajímavé bude i zjištění, zda tříměsíční doba je dostačující k tomu, aby zaměstnanec po jejím absolvování začal plnit svůj obchodní plán. Pokud by bylo možné použít dotazníkovou metodu na více zaměstnanců, byly by výsledky zjištění podstatně více vypovídající. Ovšem vzhledem k omezení, které při výběru výzkumného vzorku máme, budeme muset vrácené odpovědi považovat za dostačující.

Samotné dotazování je zaměřeno převážně na otázky výsledkové, to znamená na ty, které přímo zjišťují údaje, které potřebujeme pro verifikaci hypotéz. V úvodu máme uvedenu otázku kontaktní, která navozuje kontakt s respondentem. V dotazníku jsou však uvedeny i otázky kontrolní, které ověřují pravdivost zodpovězených údajů. U dvou otázek by se měly odpovědi více méně shodovat, pokud by tomu tak nebylo, byla by pravost dotazníku méně věrohodná a tyto dotazníky budou z výzkumu vyřazeny. Položky dotazníku mají různou formu, ať už jde o uzavřené, polouzavřené, či škálové. Byly kladeny tak, aby bylo pro respondenta co nejvíce srozumitelné, aby kladené otázky byly jasné a pochopitelné. V úvodu dotazníku jsme respondentům vysvětlili důvody prováděného šetření. U některých otázek jsou k dispozici pro respondenty tzv. nápovědy pro případ, že by byly pro respondenta méně uchopitelné. Zařazení jednotlivých položek bylo provedeno tak, aby v úvodu byly položeny otázky jednoduché, poté ve střední části dotazníku uvádíme otázky důležité ke zjištění daných problémů. (Chráška, 2007, s. 163-169)

Po obdržení odpovědí budeme hypotézy verifikovat pomocí statistické metody, testu dobré shody chí-kvadrát. Pro testování jsme stanovili nulovou i alternativní hypotézu. O přijetí či odmítnutí daných hypotéz budeme rozhodovat testováním nulové hypotézy. Pokud dle našeho výpočtu nulovou hypotézu přijmeme, bude to znamenat, že mezi našimi zkouma-

nými jevy neexistuje souvislost. Poté bude přijata hypotéza alternativní. Kritické hodnoty testového kritéria budou použity na hladině významnosti 0,05.

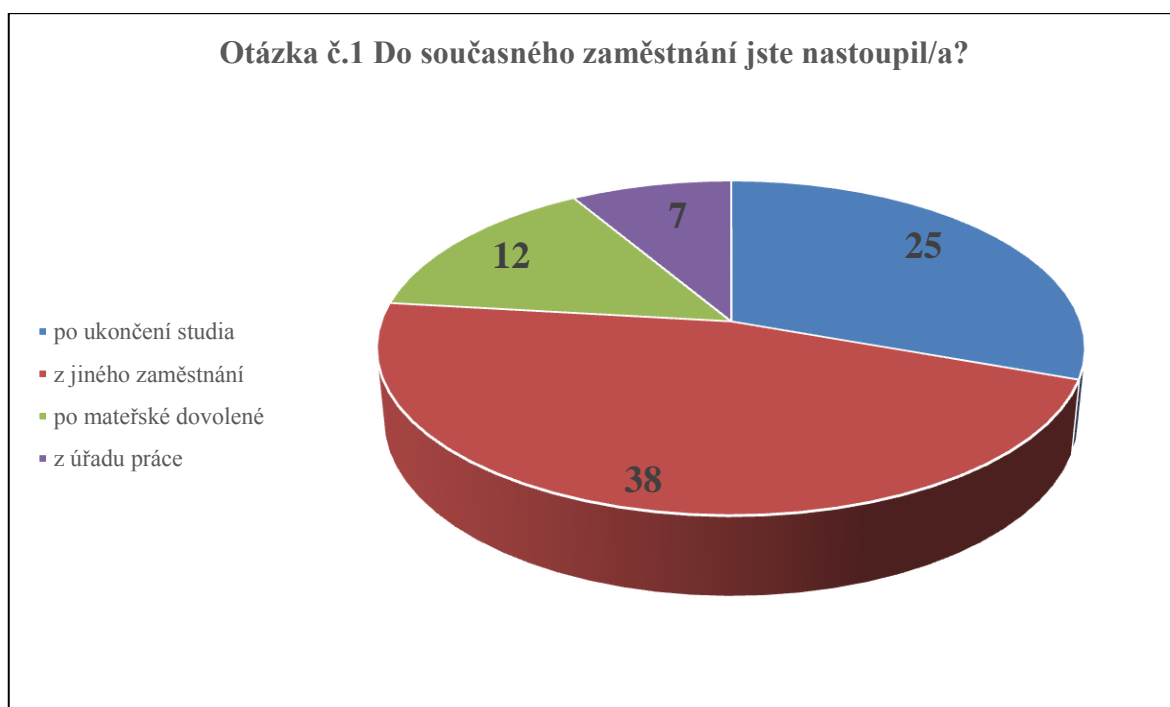
13 ANALÝZA A INTERPRETACE ZÍSKANÝCH DAT

Získaná data tedy analyzujeme na základě zjištěných skutečností. Budeme vycházet z 82 doručených dotazníků, které splnily požadované zadání.

Tabulka 3. Číselné výsledky dotazníkového šetření

Celkem rozesláno	Vráceno elektronicky	Vráceno poštou	Vyřazeno	K využití
108	48	39	5	82

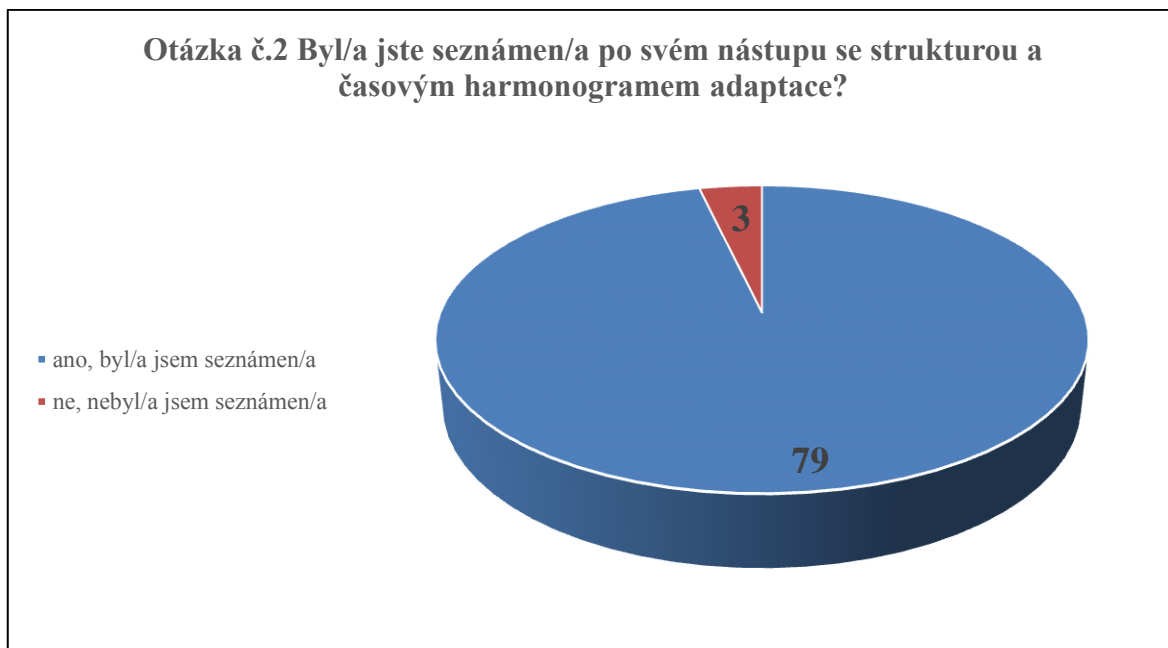
Nyní provedeme rozbor jednotlivých dotazů, uvedených v dotazníku. V průběhu vyhodnocování budeme verifikovat hypotézy. K potvrzení, či vyvrácení nulové hypotézy použijeme otázky č. 4, 5, 6 a 11.



Graf 1.

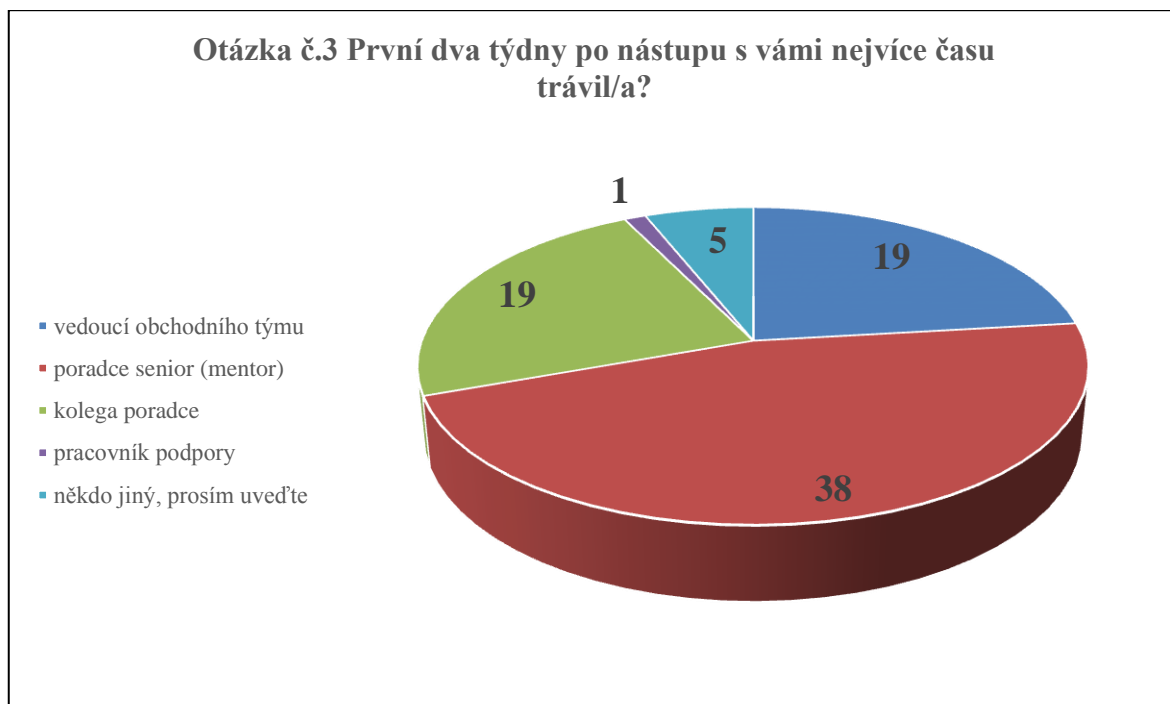
Ze získaných odpovědí můžeme konstatovat některé zjištěné skutečnosti:

ve většině případů převládá nábor pracovníků z jiných institucí, či po studiích. Velmi málo se vrací zaměstnanci z mateřských dovolených. Důvodem toho může být například nevyhovující pracovní doba v bance pro matky s malými dětmi, či špatná zkušenost zaměstnanců z minulosti, kdy v bance pracovali. Nástup žen z mateřských dovolených by mohlo organizaci uspořit náklady na adaptační proces, protože zaměstnanci, kteří již v bance historicky pracovali, se mohou účastnit i zkrácených adaptačních kurzů.



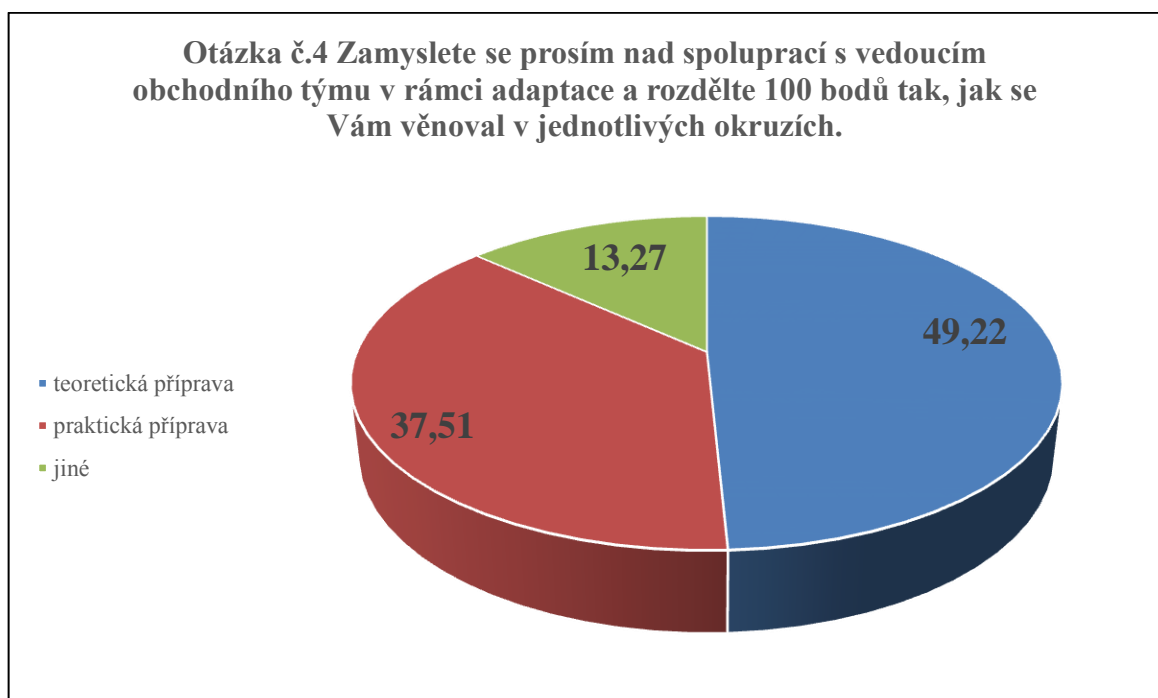
Graf 2.

Převážná většina zaměstnanců potvrzuje, že jsou ihned po nástupu s celým tříměsíčním cyklem seznámení. 79 zaměstnanců toto potvrdilo, zbývající 3 nebyli s adaptačním procesem vůbec seznámení.



Graf 3.

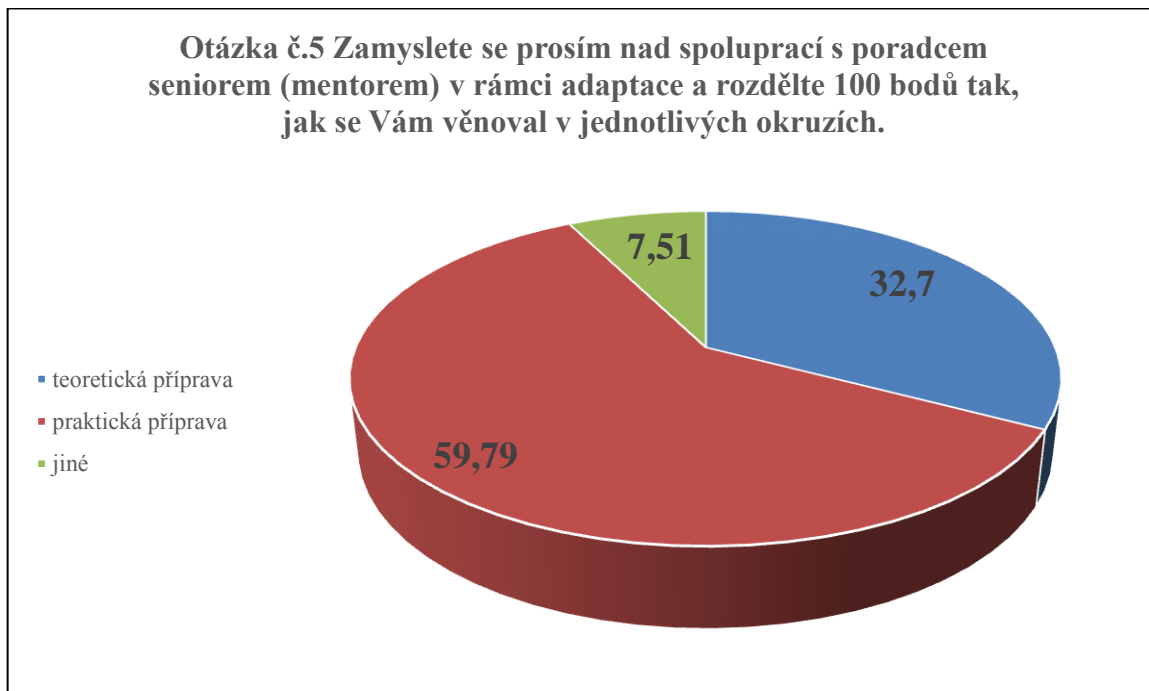
Z uvedených odpovědí můžeme již částečně vidět, že ihned po nástupu přebírá i dnes, kdy je funkce mentora zrušena, vyšší aktivitu pracovník přepážky, ať už jde o poradce seniora /mentora/, či poradce. Dle výsledků, které nám ukazují spolupráci kompetentní osoby s novým zaměstnancem, můžeme usuzovat, že i v následujících týdnech bude spolupráce na zaškolení probíhat velmi podobně. Je zarážející, že v tomto adaptačním procesu již funkce mentora byla zrušena, přesto vedoucí využívají tyto zkušené zaměstnance při zaučení nových kolegů. Pokud se podíváme na počty zaměstnanců, zjistíme, že vedoucí obchodního týmu zaučoval z dotazovaných respondentů pouze 19 zaměstnanců, oproti zjištění, že celkem 57 zaměstnanců, bylo zaučováno poradcem (ať už jde o seniora, či mentora). Z těchto výsledků jasně vyplývá, že zrušení mentorství nebylo na pobočkách vzato v úvahu a v současném pracovním vytížení vedoucích obchodních týmů, velmi často napomáhá v zaučování jiná kompetentní osoba. Zbylých 6 zaměstnanců zaučoval dokonce někdo jiný, například pracovník podpory.



Graf 4.

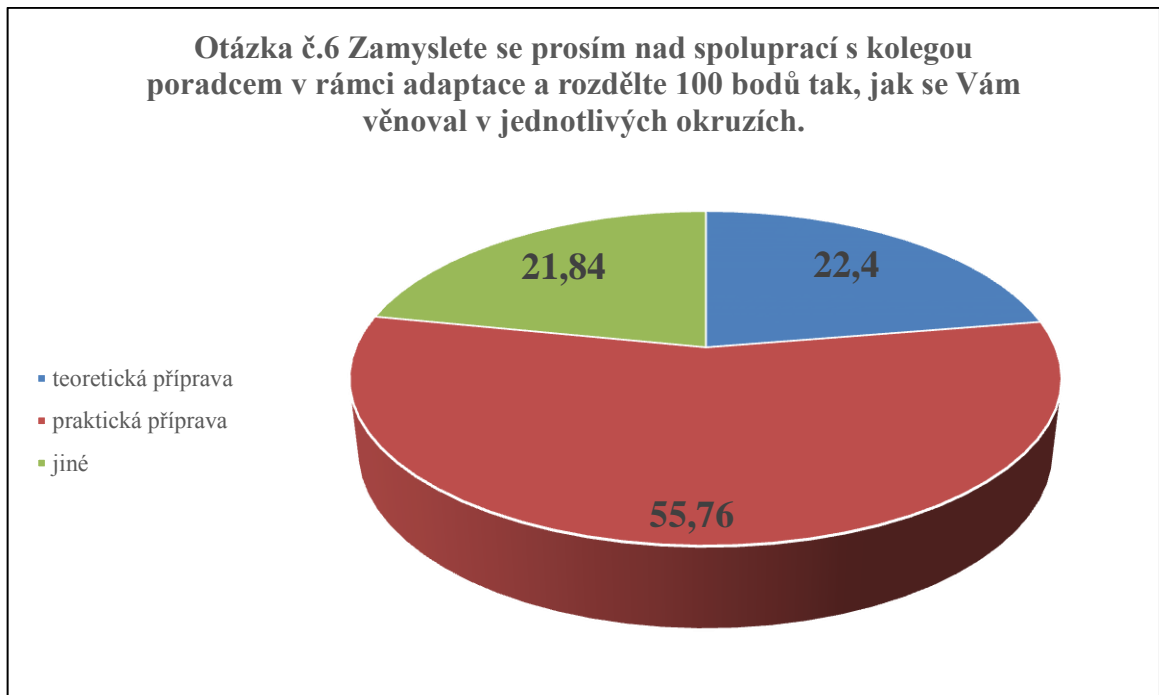
Odpovědi na tuto otázku budou využity k verifikaci první hypotézy. Ze získaných odpovědí je zřejmé, že v rámci celé adaptace je funkce vedoucího obchodního týmu zaměřena v praxi spíše na předávání teoretických znalostí a jiných dovedností například práce v zázemí. V menší míře je pak člověk na této pozici schopen předat praktické dovednosti. Je to

celkem logické z pohledu toho, že vedoucí týmu nepracuje aktivně na přepážce a má méně zkušeností s aktivní obsluhou klientů.



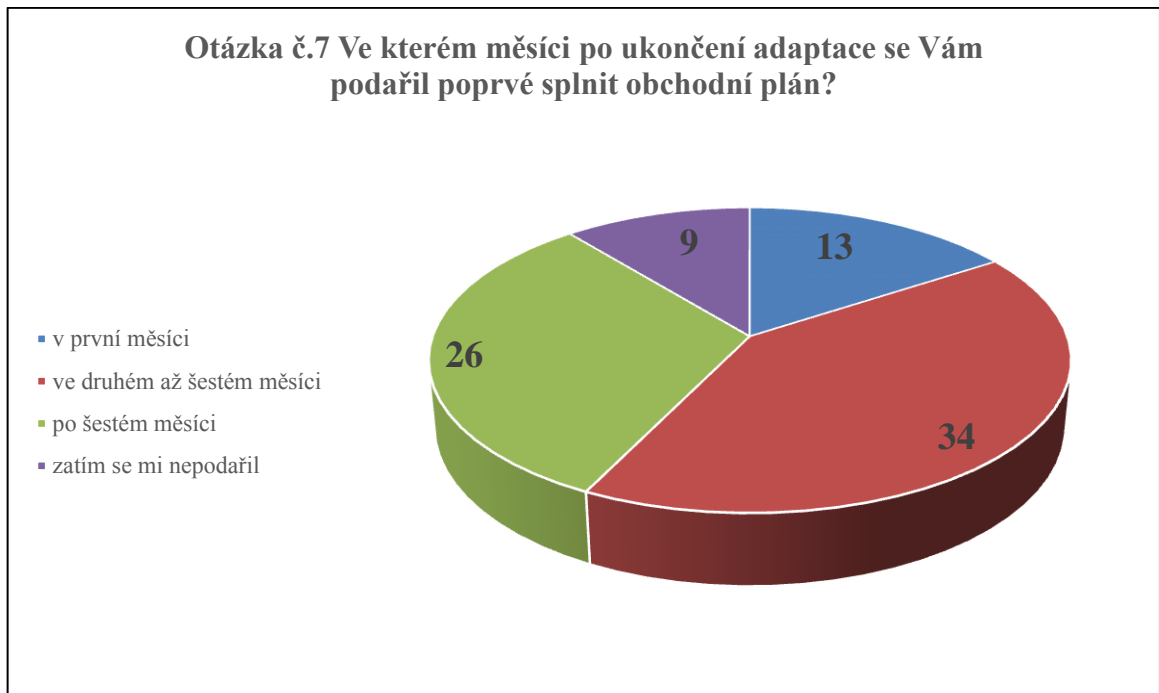
Graf 5.

Ze získaných odpovědí budeme opět zjišťovat pravdivost hypotézy č. 1. Ze získaných výsledků lze již nyní předpokládat, že právě poradce (senior, či mentor) je tou kompetentní osobou, která se v největší míře podílí na získávání praktických zkušeností přímo na přepážce banky. V tomto případě 49 respondentů spolupracovalo na praktických dovednostech právě s touto pozicí.



Graf 6.

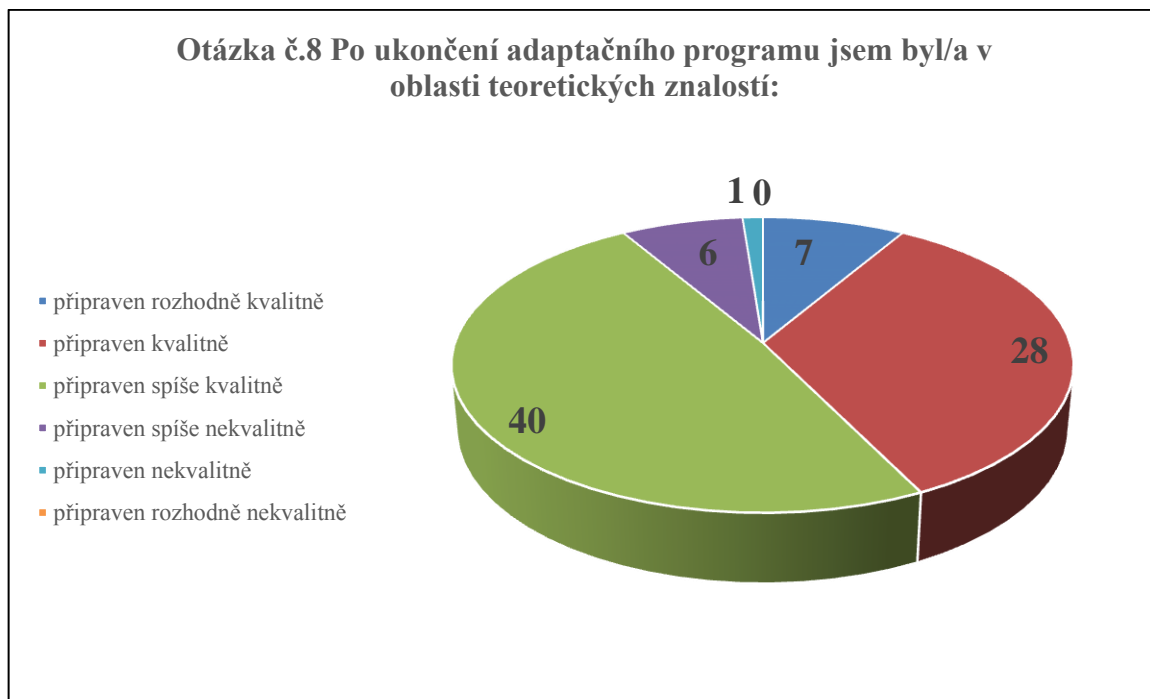
Výsledek otázky číslo 6 je shodný s otázkou číslo 5. Znamená to tedy, že i poradce, který nemá tolik zkušeností jako senior či mentor, přináší novému zaměstnanci podstatně více praktických dovedností, než vedoucí obchodního týmu. Opět je hlavním důvodem to, že vedoucí týmu nepracuje aktivně na obsluze klientů, tudíž nemůže předávat dostatek požadovaných zkušeností.



Graf 7.

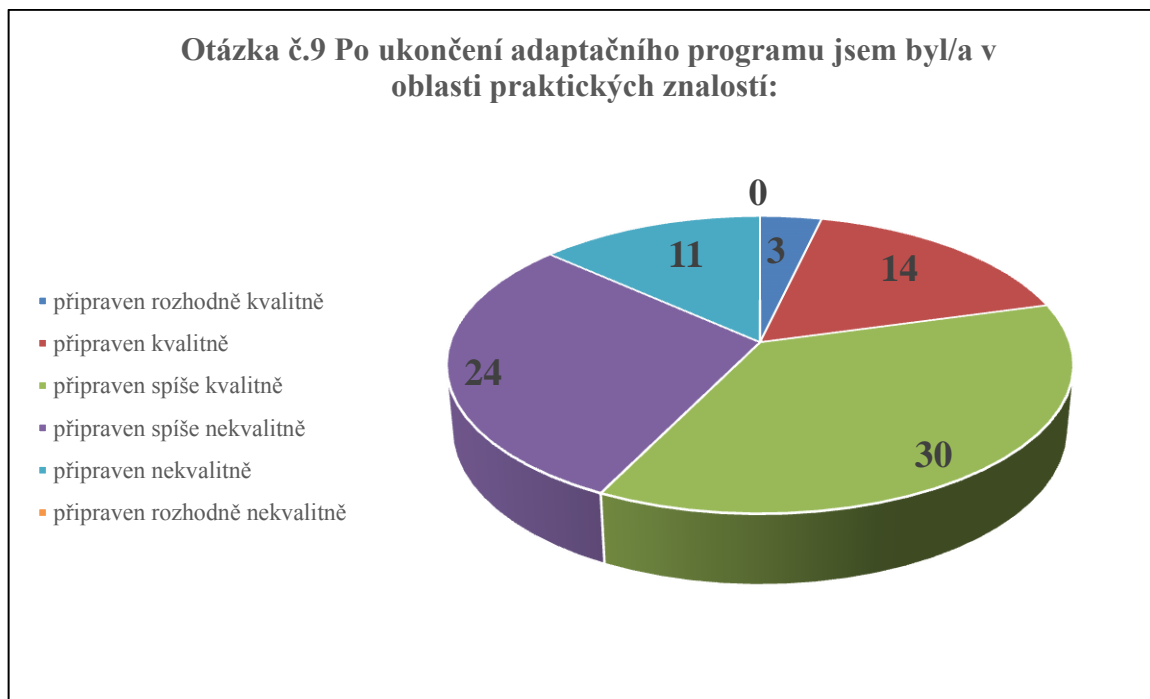
Tato otázka nám poslouží ke zjištění dílčího cíle, zda jsou zaměstnanci schopni již po třech měsících plnit svůj nastavených obchodní plán. Ze získaných odpovědí můžeme konstatovat, že 47 zaměstnanců své obchodní cíle po ukončení adaptace ihned začíná plnit, a tudíž je současná tříměsíční adaptační doba pro ně dostačující. Dalších 26 zaměstnanců si splnilo své obchodní cíle až po šestém měsíci, což nám napovídá, že toto procento nových pracovníků, potřebuje na celkové zapracování více času. Posledních 9 zaměstnanců do této chvíle nastavení obchodního cíle nespĺnilo, což je velmi zarážející.

U těchto lidí je důležité znovu pracovat na jejich rozvíjení a zdokonalování, pokud však s dalším úsilím vedoucího nenastane změna, stálo by za úvahu, zda jsou tito zaměstnanci pro banku ziskoví, či zda jejich výkonu mohou být přínosné v jiných oblastech.



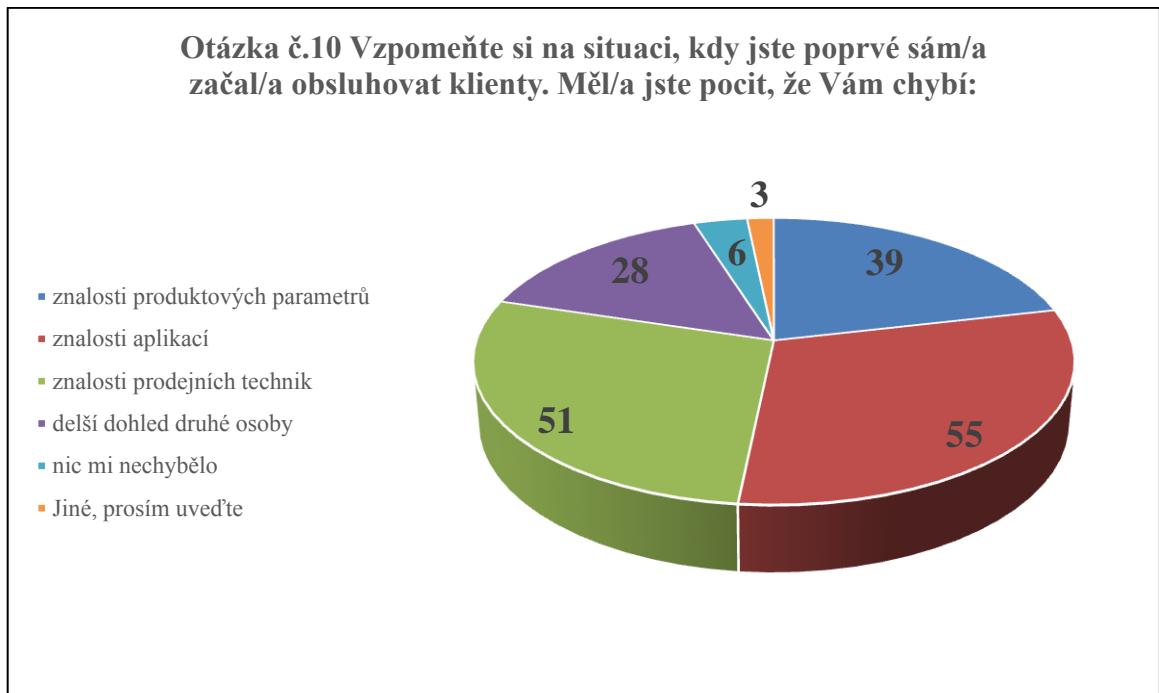
Graf 8.

Otázka bude sloužit jako podklad pro vyhodnocení hypotézy č. 2. Teoretické znalosti, které poradci získávají na centralizovaných kurzech, či samostudiem, jsou dostačující, o čemž svědčí výsledky našeho šetření. 75 poradců hodnotí připravenost v oblasti teorie velmi dobře. Jen malá část se necítí být v této oblasti zcela připravena.



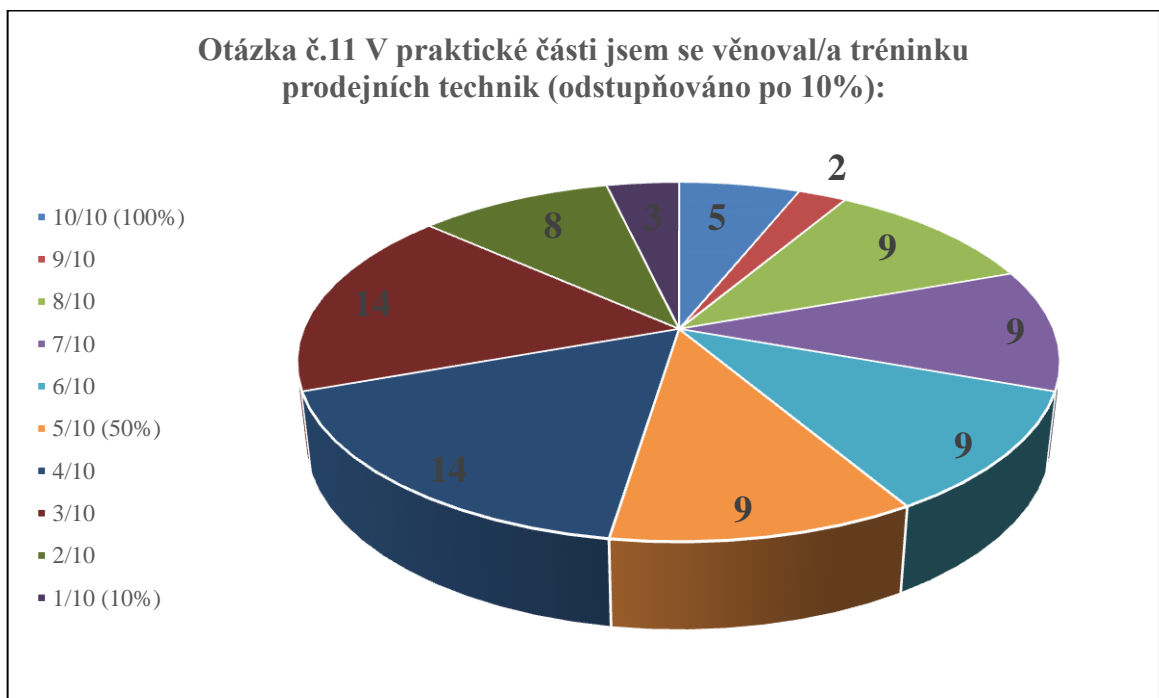
Graf 9.

Zde je již z odpovědí znát nejistota v připravenosti praktických dovedností. Pouze 17 zaměstnanců tvrdí, že pro vstup do praxe bylo v rámci praktických dovedností připraveno, 30 jich bylo připraveno spíše kvalitně. Za alarmující považují skutečnosti, že zbylá část 35 zaměstnanců se necítí být pro praxi připravena vůbec.



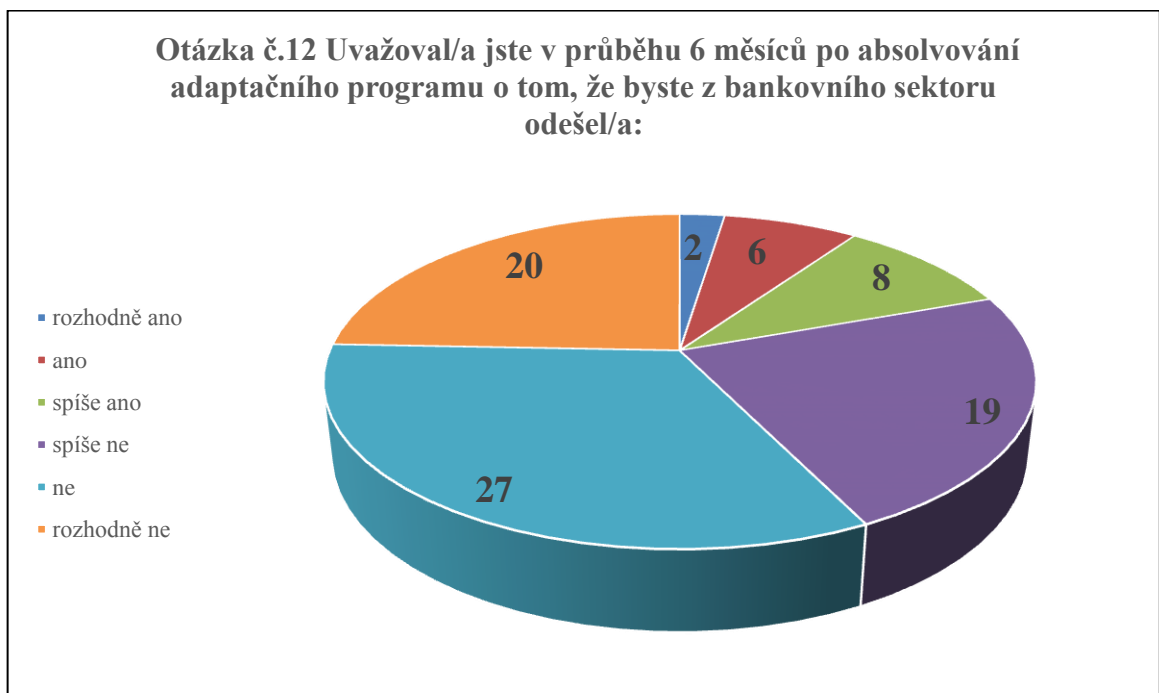
Graf 10.

Respondenti vidí jako největší deficit připravenosti pro praxi malou znalost aplikací, ve kterých banka pracuje 55 a také znalost různých prodejních technik 51, které by jim napomáhaly plnit svůj obchodní plán. Ve větší míře, která zasluhuje naši pozornost, se zde také objevuje pocit neznanosti produktových parametrů 39 odpovědí.



Graf 11.

Otázka číslo 11 byla škálová, zde zaměstnanci odpovídali na škále 1- 10, kolik času jim bylo věnováno v rámci prodejních technik. Každá jednotka škály odpovídá 10 % času. Za dostatečné budeme považovat hodnocení 7 (70%) a výše. Ostatní hodnocení budeme považovat již za nedostačující. Pouze 25 zaměstnanců hodnotilo čas strávený při tréninku prodejních dovedností jako dostačující. Zbylá část 57 zaměstnanců cítí, že čas, který trávili při tréninku prodejních technik, byl zcela nedostačující.



Graf 12.

Poslední otázka byla zaměřena na zjištění, zda měli zaměstnanci po adaptačním programu někdy pocit, že ze zaměstnání odejdou. Zde se nepotvrdilo, že by většina zaměstnanci o něčem podobném ve velké míře uvažovala. Naopak, většinu nenapadlo z bankovního sektoru odejít. 16 zaměstnanců sice o něčem takovém zauvažovalo, ale vždy se jim podařilo tento pocit potlačit, ať už tím, že jim někdo v jejich nesnázích pomohl, nebo se sami nadále zdokonalovali ve své práci. Většina 66 zaměstnanců o ničem takovém neuvažovala.

Pro určení pravdivosti tvrzení použijeme postup dle metody testu dobré shody chí-kvadrát. Věcné hypotézy jsme již převedli na hypotézy nulové a alternativní. Pomocí testu dobré shody chí-kvadrát zjistíme, že můžeme nulovou hypotézu potvrdit, či odmítnout.

1. Poradci, kteří jsou v adaptačním procesu zaučování poradcem seniorem /mentorem/, získají více praktických obchodních zkušeností než ti, kteří spolupracují s vedoucím obchodního týmu.

Nulová hypotéza:

H_0 - Poradci, kteří jsou zaučování v adaptačního procesu Vedoucím obchodního týmu, nebo poradcem /mentorem/, získávají stejné praktické obchodní zkušenosti.

Alternativní hypotéza:

H_a - Poradci, kteří jsou zaučování v adaptačním procesu Vedoucím obchodního týmu, nebo poradcem (mentorem), získávají rozdílné praktické obchodní zkušenosti.

Pro toto zjištění bude test nezávislosti vypočítán z odpovědí v otázce 4. 5 a 6. Testovým kritériem je vzorec:

$$X^2 = \sum \frac{(P - O)^2}{O}$$

Tabulka 4. Test dobré shody chí-kvadrát k otázce č. 4

Okruhy adaptace	Pozorovaná četnost P	Očekávaná četnost O	P-O	(P-O) ²	$\frac{(P - O)^2}{O}$
teoretické	40,36	27,33	13,03	169,78	6,21
praktické	30,75	27,33	3,39	11,49	0,42
jiné	10,89	27,33	-16,44	270,27	9,89
	82	82			16,52

Hladina významnosti: 0,05

Stupeň volnosti: 2

Kritická hodnota: 5,991

$X^2 = 16,52$

Z výpočtu testu dobré shody chí-kvadrát je zřejmé, že pokud bychom tvrdili, že vedoucí týmu předává stejné praktické obchodní dovednosti jako mentor, nebylo by možné takovou nulovou hypotézu potvrdit. Přikláníme se tedy k názoru, který uvádí alternativní hypotéza č. 1, že vedoucí obchodního týmu neposkytuje stejné praktické obchodní dovednosti jako poradce (mentor).

Tabulka 5. Test dobré shody chí-kvadrát k otázce č. 5

Okruhy adaptace	Pozorovaná četnost P	Očekávaná četnost O	P-O	(P-O) ²	$\frac{(P - O)^2}{O}$
teoretické	26,81	27,33	-0,52	0,27	0,01
praktické	49,03	27,33	21,70	470,89	17,23
jiné	6,16	27,33	-21,17	448,17	16,40
	82	82			33,64

Hladina významnosti: 0,05

Stupeň volnosti: 2

Kritická hodnota: 5,991

$$X^2 = 33,64$$

Tabulka 6. Test dobré shody chí-kvadrát k otázce č. 6

Okruhy adaptace	Pozorovaná četnost P	Očekávaná četnost O	P-O	(P-O) ²	$\frac{(P - O)^2}{O}$
teoretické	18,37	27,33	-8,96	80,28	2,94
praktické	45,72	27,33	18,39	33,82	1,24
jiné	17,91	27,33	-9,42	88,74	3,25
	82	82			7,43

Hladina významnosti: 0,05

Stupeň volnosti: 2

Kritická hodnota: 5,991

$$X^2 = 7,43$$

Podobně je tomu i u otázky č. 5 a 6, z výsledků výpočtů je zřejmé, že stejná hypotéza je i v tomto případě vyvrácena a dle zjištěných výsledků se přikláníme k alternativní hypotéze, že poradce dává jiné praktické zkušenosti novým zaměstnancům, než vedoucí obchodního týmu.

Všechna testová kritéria χ^2 jsou v testovaných otázkách větší, než kritická hodnota, odmítáme tedy nulovou hypotézu a přijímáme hypotézu alternativní.

Můžeme tedy konstatovat, že poradci, kteří jsou zaučováni v průběhu adaptace vedoucím obchodního týmu, nebo poradcem (mentorem), získávají rozdílné obchodní zkušenosti.

2. Při tříměsíční adaptaci by poradci přivítali získávat více praktických dovedností, než teoretická školení v učebnách.

Nulová hypotéza:

H_0 – Současný poměr zaučení teoretických a praktických dovedností neovlivňuje obchodní úspěšnost poradce po adaptačním procesu.

Alternativní hypotéza:

H_a - Současný poměr zaučení teoretických a praktických dovedností ovlivňuje obchodní úspěšnost poradce po adaptačním procesu.

$$\chi^2 = \sum \frac{(P - O)^2}{O}$$

Tabulka 7. Test dobré shody *chi-kvadrát* k otázce č. 11

Stupnice	Pozorovaná četnost P	Očekávaná četnost O	P-O	(P-O) ²	$\frac{(P - O)^2}{O}$
1	3	8,2	-5,2	27,04	3,3
2	8	8,2	0,2	0,04	0,01
3	14	8,2	5,8	33,64	4,11
4	14	8,2	5,8	33,64	4,11
5	9	8,2	0,8	0,64	0,08
6	9	8,2	0,8	0,64	0,08
7	9	8,2	0,8	0,64	0,08
8	9	8,2	0,8	0,64	0,08
9	2	8,2	-6,2	38,44	4,69
10	5	8,2	-3,2	10,24	1,25
	82	82			17,79

Hladina významnosti: 0,05

Stupeň volnosti: 9

Kritická hodnota: 16,919

$$X^2 = 17,79$$

Vypočítané testové kritérium je větší, než kritická hodnota, při hladině významnosti 0,05. Proto z tohoto důvodu odmítáme nulovou hypotézu a přijímáme hypotézu alternativní, která nám říká, že úspěšnost poradce p o adaptaci, může ovlivnit současný poměr nastavení adaptačního program v praktických a teoretických dovednostech.

Z výsledků je zřejmé, že valné části poradců chybí větší množství praktických školení, workshopů, tréninků apod., na kterých se učí získávat obchodní návyky, prodejní techniky atd.

14 DOPORUČENÍ

Ze získaných a vyhodnocených dat, budeme nyní navrhovat změny, které mohou kladně ovlivnit stávající adaptaci:

1. Obsah adaptačního školení hodnotím na vysoké úrovni. Navrhujeme pouze změny v řízení adaptace, a to změnou odpovědnosti z vedoucího obchodního týmu na mentora. Před třemi lety byla z důvodu finančních úspor pozice mentora zrušena a celá zodpovědnost převedena na vedoucího obchodního týmu. Ten má ovšem ve své pracovní náplni hlavně vedení týmu v obchodní oblasti, dosažení kvalitních obchodních výsledků. Toto vše závisí na práci s celým týmem, často není možné se věnovat po celou dobu programu jednotlivci. Práce na adaptaci nováčka bývá velmi často převáděna na některého zkušenějšího kolegu, ať už jde o poradce seniora, či nepsaného mentora. Tito lidé však nemají pro tuto práci přizpůsobenou svoji pozici. Navrhujeme tedy znovuzavedení pozice mentora. Aby se mohl novému zaměstnanci věnovat kvalitně, bude nutné snížit jeho obchodní plány minimálně o 20%, tak aby měl dostatečný prostor pro zaučování.
2. Aby měl pověřený zaměstnanec dostatečné znalosti a dovednosti, bude nutné zajistit takové množství školení, které povedou ke zvýšení kompetencí mentorů.
3. Každý takový zaměstnanec by měl být ke své práci dostatečně motivován. Dnes banka odměňuje finančně ty zaměstnance, kteří pouze doporučí nového pracovníka do zaměstnaneckého poměru a pokud je zaměstnanec vybrán, banka vyplácí odměnu tomu, kdo doporučil ve výši 20.000,-- Kč. Z našeho pohledu je tato částka velmi vysoká, navrhujeme ji rozdělit na dvě části. Zaměstnanci, který nováčka doporučil, vyplatit odměnu ve výši 10.000,-- Kč a mentorovi po úspěšném zaučení taktéž odměnu 10.000 Kč. Práce mentora je podstatně složitější a zodpovědnější, než pouhé doporučení. Organizaci touto odměnou nevzniknou žádné další náklady.
4. K obsahu centralizovaných školicích modulů bychom přidali po každém produkto-vém zaškolení jeden den tréninku prodejních technik. Současný adaptační program je rozdělen do 6 modulů, tzn., že v období tříměsíční adaptace poskytneme poradci 6 dnů tréninku prodejních technik. S těmito tréninky bychom pokračovali i po adaptaci, nejméně 1x měsíčně. Tento trénink by už zajišťoval vedoucí pro svůj celý tým.

5. Z některých zaslaných odpovědí bylo také zřejmé, že poradci po ukončení adaptace vnímali některé chybějící prvky. Tato informace je závažná, protože při správné komunikaci, by se vzniklým problémům dalo předejít tím, že by v průběhu adaptace docházelo k ověřování nabytých znalostí a podávání zpětné vazby.

ZÁVĚR

Bakalářskou práci jsme zaměřili na zrevidování adaptačního programu bankovního sektoru. Cílem naší revize bylo zjistit názory zaměstnanců, zda je současné nastavení adaptačního programu vyhovující. Proto bylo zjišťování zaměřeno přímo na ty zaměstnance, kteří do banky nastoupili v době, kdy revidovaný adaptační program fungoval. V teoretické části jsou uvedeny postupy či procesy, které jsou v rámci odborné literatury doporučovány. Některé z těchto aktivit jsme porovnali i s fungujícím systémem v bance, jako například doporučení od Jana Urbana na vytvoření adaptačního plánu, či časový rozpis adaptace dle Koubka. I v naší zkoumané bance existuje jakýsi adaptační plán, neboli harmonogram, sestavený jak z časového hlediska, tak z hlediska obsahového. Je zřejmé, že každá organizace má specifický adaptační systém, který je nastaven tak, aby vyhovoval přímo jejím potřebám. Některé aspekty se však s odborníky ve velké míře shodují.

Abychom zjistili relevantní data od zaměstnanců, byla pro zjišťování vybrána technika sběru dat formou dotazníkového šetření, které bylo zcela anonymní. Na základě prostudování současného fungujícího adaptačního programu jsme stanovili základní výzkumné otázky, které byly v dotazníku zjišťovány. Byly stanoveny taktéž dvě hypotézy, pro jejichž přijetí, či vyvrácení, byly použity některé otázky z dotazníku.

Jelikož jsem zaměstnancem zkoumané banky a pracuji na pozici Vedoucího obchodního týmu, je jednou z mých náplní práce právě zaučení nových členů týmu. Rozhodla jsem se pro zjišťování právě tohoto problému, který sama ve své pozici pocítuji. Vzhledem k pracovnímu vytížení a plnění stanovených obchodních cílů týmu, které je hlavní částí celé náplně práce vedoucího, bylo našim cílem zjistit, zda je tato pozice kompetentní pro zaučení nových zaměstnanců. Je zřejmé, že k tomuto důležitému úkolu je potřeba takového pracovníka, který má dostatečné kompetence, a který může tyto kompetence předávat nováčkům přímo v praxi. Toto u vedoucího týmu, který není aktivně součástí přepážkové obsluhy, není. Z výzkumu v bakalářské práci je zřejmé, že stejný názor mají i zaměstnanci, kteří byli tímto způsobem adaptováni. I přesto, že zaučení je přímo úkol vedoucího, ve většině případů tito využívají nadále zkušenějších kolegů z přepážky.

Druhý problém, který v bakalářské práci řešíme, je nedostatečná časová dotace pro věnování se praktickým dovednostem, mezi které patří například trénink obchodní dovedností, workshopy, získávání obecných znalostí prodejních technik apod. Zde bylo zjištěno, že by

sami zaměstnanci přivítali, kdyby v rozvrhu adaptačního programu bylo takovýchto aktivit více.

Práce nám ukazuje, které aspekty v adaptačním procesu vnímají zaměstnanci jako problémové. Samotný adaptační program hodnotím velmi kvalitně, banky ví, že ani kvalitní produkty, ani velké budovy ani špičkové technologie nedokážou zvýšit kvalitu organizace tak, jako to dokážou kvalitní lidské zdroje. Proto systém adaptace není brán vedením banky na lehkou váhu a je mu věnována vysoká pozornost. Slabší stránky věci vidíme spíše v lidech, kteří se adaptačního programu účastní, to znamená těch, kteří adaptační program vedou, či jsou jeho součástí. Je důležité, aby tuto aktivitu dělali lidé, kteří ji dělat chtějí, aby za to byli dostatečně odměňováni, aby dostávali dostatek dovedností formou školení, e-learningů, workshopů apod. Zároveň musí být tito lidé dobře motivováni prací mentora dělat.

Před začátkem práce na výzkumu jsme si kladli otázku, zda současný adaptační program nemá vliv na vysokou fluktuaci zaměstnanců. V dotazníku jsme proto také zjišťovali, zda po ukončení adaptace, chtěli někteří z banky odejít. Takováto úvaha se potvrdila pouze v malé míře, což je příznivá informace. Současný adaptační systém tedy není důvodem brzkého odchodu zaměstnanců z banky.

Obsah nynějšího adaptačního programu je pro nové zaměstnance uchopitelný, ze získaných dat je zřejmé, že jeho obsah je na velmi vysoké úrovni. Pokud bychom byli schopni vyslechnout požadavky zaměstnanců, a k daným kurzům přiřadili i nácvik prodejních technik, byla by kvalita programu opět na vyšší úrovni a uspokojila by velké procento zaměstnanců.

Jen tak si můžeme zajistit spokojeného, motivovaného zaměstnance, který bude vůči firmě loajální a bude pro banku přínosem od prvního dne svého nástupu. Jen pokud bude celý tento proces dobře naplánován a výborně řízen, si budeme moci říct, že jsme úspěšní.

„Kdo chce stavět vysoké věže, musí se dlouho věnovat základům...“ (Mathy)

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie řízení: základy moderní personalistiky*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002, 586 s. ISBN 80-726-1064-3.
- BENEŠ, Milan. *Andragogika*. Vyd. 1. Praha: Grada, 135 s. ISBN 978-802-4725-802.
- GILLERNOVÁ, Ilona. *Slovník základních pojmů z psychologie*. Vyd. 1. Fortuna, 2000, 79 s. ISBN 80-716-8683-2.
- CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 2007, 265 s. ISBN 978-80-247-1369-4.
- Personální management, řízení, organizace*. Editor Helmut Kasper, Wolfgang Mayrhofer. Překlad Bruno Cempírek. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-861-3157-2.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-726-1033-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2000, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. 1.vyd. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- RŮŽIČKA, Jiří. *Personální řízení a psychologie*. Praha: Svoboda, 1970. Sociologická knihovna.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.
- THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí: Managing people*. Vyd. 1. české. Praha: ASPI, 2007, 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9.
- URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 275 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.
- VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu: Managing people*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 112 s. Vedení lidí v praxi. ISBN ISBN 978-80-247-1739-5.

VOJTOVIČ, Sergej. *Riadenie personálnych činností v organizácii*. Bratislava: IRIS, 2008. ISBN 978-80-89256-17-4.

INTERNÍ ZDROJE:

Interní zdroj banky. 2011.

Interní zdroj banky: Index nováčka. 2013.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

např. Například

apod. a podobně

atd. a tak dále

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1. Schéma adaptačního procesu 22

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1. Faktory ovlivňující průběh pracovní adaptace.....</i>	<i>32</i>
<i>Tabulka 2. Faktory ovlivňující průběh sociální adaptace</i>	<i>32</i>
<i>Tabulka 3. Číselné výsledky dotazníkového šetření</i>	<i>47</i>
<i>Tabulka 4. Test dobré shody chí-kvadrát k otázce č. 4.....</i>	<i>57</i>
<i>Tabulka 5. Test dobré shody chí-kvadrát k otázce č. 5.....</i>	<i>58</i>
<i>Tabulka 6. Test dobré shody chí-kvadrát k otázce č. 6.....</i>	<i>58</i>
<i>Tabulka 7. Test dobré shody chí-kvadrát k otázce č. 11.....</i>	<i>59</i>

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1.</i>	47
<i>Graf 2.</i>	48
<i>Graf 3.</i>	48
<i>Graf 4.</i>	49
<i>Graf 5.</i>	50
<i>Graf 6.</i>	51
<i>Graf 7.</i>	52
<i>Graf 8.</i>	53
<i>Graf 9.</i>	54
<i>Graf 10.</i>	55
<i>Graf 11.</i>	55
<i>Graf 12.</i>	56

SEZNAM PŘÍLOH

1. Dotazník k adaptaci zaměstnanců bankovního sektoru

Dotazník k adaptaci zaměstnanců bankovního sektoru

Dobrý den, ráda bych Vás poprosila o vyplnění tohoto dotazníku k vypracování mé bakalářské práce. Vyplnění Vám bude trvat maximálně 5 minut. Prosím o zaslání zpět co nejdříve, dotazník stačí vyplnit a stisknout tlačítko odeslat. Moc Vám za vrácené dotazníky děkuji. Iveta Hřišová

1. Do současného zaměstnání jste nastoupil/a?

- po ukončení studia
- z jiného zaměstnání
- po mateřské dovolené
- z úřadu práce

2. Byl/a jste seznámen/a po svém nástupu se strukturou a časovým harmonogramem adaptace?

- ano, byl/a jsem seznámen/a
- ne, nebyl/a jsem seznámen/a

3. První dva týdny po nástupu s vámi nejvíce času trávil/a?

- vedoucí obchodního týmu
- poradce senior (mentor)
- kolega poradce
- pracovník podpory
- někdo jiný, prosím uveďte

4. Zamyslete se prosím nad spoluprací s vedoucím obchodního týmu v rámci adaptace a rozdělte 100 bodů tak, jak se Vám věnoval v jednotlivých okruzích.

Nápověda k otázce: Celkový součet přidělených bodů musí být roven 100.

Rozdělte: 100 bodů

teoretická příprava

praktická příprava

jiné

5. Zamyslete se prosím nad spoluprací s poradcem seniorem (mentorem) v rámci adaptace a rozdělte 100 bodů tak, jak se Vám věnoval v jednotlivých okruzích.

Nápověda k otázce: Celkový součet přidělených bodů musí být roven 100.

Rozdělte: 100 bodů

teoretická příprava

praktická příprava

jiné

6. Zamyslete se prosím nad spoluprací s kolegou poradcem v rámci adaptace a rozdělte 100 bodů tak, jak se Vám věnoval v jednotlivých okruzích.

Nápověda k otázce: Celkový součet přidělených bodů musí být roven 100.

Rozdělte: 100 bodů

teoretická příprava

praktická příprava

jiné

7. Ve kterém měsíci po ukončení adaptace se Vám podařil poprvé splnit obchodní plán?

- v první měsíci
- ve druhém až šestém měsíci
- po šestém měsíci
- zatím se mi nepodařil

8. Po ukončení adaptačního programu jsem byl/a v oblasti teoretických znalostí:

- připraven velmi kvalitně
- připraven kvalitně
- připraven spíše kvalitně
- připraven spíše nekvalitně
- připraven nekvalitně
- připraven velmi nekvalitně

9. Po ukončení adaptačního programu jsem byl/a v oblasti praktických znalostí:

- připraven velmi kvalitně
- připraven kvalitně
- připraven spíše kvalitně
- připraven spíše nekvalitně
- připraven nekvalitně
- připraven velmi nekvalitně

10. Vzpomeňte si na situaci, kdy jste poprvé sám/a začal/a obsluhovat klienty. Měl/a jste pocit, že Vám chybí:

Nápověda k otázce: *Možnost označit i více odpovědí*

- znalosti produktových parametrů
- znalosti aplikací
- znalosti prodejních technik
- delší dohled druhé osoby
- nic mi nechybělo
- Jiné, prosím uveďte

11. V praktické části jsem se věnoval/a tréninku prodejních technik:

Nápověda k otázce: *přidejte tolik hvězdiček, kolik cítíte, že bylo věnováno času prodejním technikám*

☆☆☆☆☆☆☆☆ / 10

12. Uvažoval/a jste v průběhu 6 měsíců po absolvování adaptačního programu o tom, že byste z bankovního sektoru odešel/a:

- rozhodně ano
- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne
- rozhodně ne

