

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**System řízení adaptace zaměstnanců ve zvoleném  
podniku**

**Monika Kadlecová**

© 2015 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Monika Kadlecová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**Systém řízení adaptace zaměstnanců ve zvoleném podniku**

Název anglicky

**Staff Adaptation in Selected Company**

### Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy zhodnotit systém řízení adaptace zaměstnanců v podmínkách konkrétního podniku a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

### Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Praktická část bude zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2013 – 08/2014

Kvantitativní/Kvalitativní výzkum: 09/2014 – 11/2014

Agregace poznatků: 12/2014 – 02/2015

Odevzdání práce na katedru: 03/2015

---

**Doporučený rozsah práce**

60 – 80 stran

**Klíčová slova**

Adaptace, pracovní adaptace, sociální adaptace, adaptační proces, orientace, řízení lidských zdrojů

---

**Doporučené zdroje informací**

- ARMSTRONG, M. Armstrong's handbook of human resource management practice. 12th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2012. ISBN 07-494-6551-4.
- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- DUCHOŇ, B. Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.
- KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
- NOVÝ, I., SURYNEK, A. Sociologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1705-0.
- PAUKNEROVÁ, D. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1706-9.
- TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- VAJNER, L. Výběr pracovníků do týmu. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2015/16 ZS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 15. 10. 2015

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 11. 11. 2015

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 23. 11. 2015

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Systém řízení adaptace zaměstnanců ve zvoleném podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30. 11. 2015

---

### Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí své práce Ing. Martině Fejfarové, Ph.D. za všechny cenné rady a připomínky, které mi napomohly při vypracování této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům Kooperativy, a.s. za poskytnutí potřebných informací pro zpracování této práce. V neposlední řadě děkuji své rodině, která mě vytrvale podporovala při psaní této práce a při celém studiu.

# **Systém řízení adaptace zaměstnanců ve zvoleném podniku**

---

## **Staff Adaptation in Selected Company**

### **Souhrn**

Diplomová práce se zabývá systémem řízení adaptace zaměstnanců ve zvoleném podniku. Hlavním cílem této práce je na základě analýzy zhodnotit systém řízení adaptace zaměstnanců v podmínkách podniku Kooperativy, a.s. a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické části. V teoretické části jsou uvedeny základní personální činnosti, které předcházejí samotné adaptaci. Jedná se o získávání, výběr a přijímání zaměstnanců. Práce je z větší části věnována adaptaci, do které lze zahrnout smysl adaptace, proces adaptace, časový plán adaptace a průběh adaptačního procesu. Tato část je zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Úvodem v praktické části je představení podniku Kooperativa, a.s., její organizační struktura a popis adaptace v podniku. Adaptační proces je hodnocen dle dotazníkového šetření zaměstnanců a osobního rozhovoru s vedoucí obchodní skupiny. Závěrem je provedeno zhodnocení adaptace v podniku a případně navrhuta vhodná doporučení ke zlepšení procesu v podniku.

**Klíčová slova:** adaptace, pracovní adaptace, sociální adaptace, adaptační proces, orientace, řízení lidských zdrojů

## **Summary**

The diploma thesis deals with the management adaptation system of employees in selected enterprise. The main objective is to evaluate, by using analysis, system of management of staff adaptation in Kooperativa, a.s. company conditions and in case of identified weaknesses, to arrange appropriate measures.

Thesis is divided into two parts, form which one is theoretical and the second one is practical. In theoretical part is noted the gain, selection and acceptance of employees. The work is largely focused on adaptation, into which we can include the sense of adaptation, adaptation process, timetable for adaptation and evaluation of staff adaptation. This part is based on analysis of secondary data sources. Introduction of practical part presents the company Kooperativa, a.s., its organizational structure and description of adaptation in the company. The adaptation process is evaluated according to a questionnaire survey of staff and a personal interview with head of business group. Finally, there is the evaluation of adaptation in the company and eventually suggested appropriate recommendations to improve the process in the company.

**Keywords:** adaptation, working adaptation, social adaptation, adaptation process, orientation, human resources management

## Obsah

1	ÚVOD.....	11
2	CÍL PRÁCE A METODIKA.....	12
2.1	Cíl práce .....	12
2.2	Metodika.....	12
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	15
3.1	Personální řízení a řízení lidských zdrojů .....	15
3.2	Personální činnosti.....	16
3.3	Personální činnosti předcházející adaptaci pracovníků.....	17
3.3.1	Získávání pracovníků .....	17
3.3.2	Výběr pracovníků .....	18
3.3.2.1	Fáze výběru pracovníků .....	20
3.3.3	Přijímání pracovníků .....	21
3.4	Orientace pracovníků.....	22
3.5	Adaptace zaměstnanců .....	23
3.5.1	Definice adaptace .....	23
3.5.1.1	Funkce adaptace .....	24
3.5.2	Proces adaptace .....	25
3.5.2.1	Struktura řízené adaptace .....	27
3.5.3	Průběh a nástroje adaptačního procesu .....	28
3.5.4	Pracovní a sociální adaptace.....	30
3.5.4.1	Pracovní adaptace.....	30
3.5.4.2	Sociální adaptace.....	31
3.5.5	Optimální adaptace.....	32
3.5.6	Adaptační programy .....	32
3.5.7	Úskalí adaptace.....	34
3.5.8	Vzdělávání nových pracovníků .....	34
4	ANALYTICKÁ ČÁST .....	36
4.1	Charakteristika podniku .....	36
4.1.1	Historie podniku .....	37
4.1.2	Představení podniku .....	38
4.1.3	Pracovněprávní vztahy .....	39



4.2	System adaptace zaměstnanců v Kooperativě, a.s. ....	41
4.2.1	Zásady nábory a adaptace obchodní služby na agenturách .....	42
4.2.2	Směrnice pro nové zaměstnance .....	43
4.2.3	Adaptační plán.....	44
4.2.4	Adaptační průvodce .....	44
4.2.5	Vzdělávání zaměstnanců v Kooperativě .....	45
4.2.6	Školení nových zaměstnanců (pojišťovací poradců).....	48
4.2.7	Liga nováčků – adaptace PoPo.....	57
4.3	Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	57
4.3.1	Vyhodnocení osobního rozhovoru .....	66
5	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ.....	68
5.1	Zhodnocení výsledků.....	68
5.2	Doporučení .....	69
5.2.1	Seznámení nových zaměstnanců s náplní pracovního místa.....	69
5.2.2	Prodloužení adaptační doby .....	70
5.2.3	Rotační kolečko v podniku.....	70
5.2.4	Nedostatečná pozornost nadřízeného k zaměstnanci .....	71
6	ZÁVĚR .....	72
7	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	74
8	PŘÍLOHY .....	76

## **Seznam grafů**

Graf č. 1 – Charakteristika respondentů dle pohlaví

Graf č. 2 – Charakteristika respondentů dle věku

Graf č. 3 – Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Graf č. 4 – Délka trvání pracovního poměru v Kooperativě

Graf č. 5 – Pozice respondentů v Kooperativě

Graf č. 6 – Dostal respondent při nástupu všechny potřebné informace?

Graf č. 7 – Byl respondent seznámen s náplní pracovního místa?

Graf č. 8 – Absolvoval respondent vstupní školení bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci?

Graf č. 9 – Byl respondentovi v první den nástupu předán průvodce pojišťovacího poradce?

Graf č. 10 – Proběhlo u respondenta rotační kolečko?

Graf č. 11 – Jak dlouho potřeboval respondent na adaptaci?

Graf č. 12 – Měl respondent možnost obrátit se na kolegu, který by mu během adaptace pomohl?

Graf č. 13 – Byl respondent spokojen s průběhem školení?

Graf č. 14 – Pomohlo školení respondentů v jednání s klienty při prodeji pojištění?

Graf č. 15 – Proběhl u respondenta na konci adaptační doby hodnotící pohovor?

Graf č. 16 – Stačí respondentovi pouhých 6 měsíců adaptace na to, aby byl schopen prodávat pojištění klientům bez pomoci kolegů?

## **Seznam tabulek**

Tabulka č. 1: Obchodní plán nového zaměstnance v prvních šesti měsících

## 1 Úvod

V odborné literatuře se píše o tom, že přijetím zaměstnance proces výběru nekončí. V prvních týdnech by měli probíhat různá školení, pracovní semináře, ale i realizace „kolečka“ po různých odděleních a seznámení se s vedoucími různých oddělení. Praxe bývá bohužel jiná. Podnik přijme zaměstnance, ale nezajímá se o jeho začlenění do kolektivu, jeho potřeby a pracovní povinnosti, které musí nový zaměstnanec zvládnout. Svou velkou roli tu hraje také strach zaměstnance z nového prostředí, pracovní náplně a nových kolegů. V praxi je běžné, že zaměstnanec dostane k podpisu i tak důležité materiály, jakou je bezpečnost práce, kterou si může pouze přečíst, namísto toho, aby mu toto školení odprezentoval např. nadřízený. Je velmi časté, že podnik u přijímacího řízení nesdělí novému zaměstnanci všechny povinnosti pracovní pozice, které jsou pro dané pracovní místo potřebné. A pokud podnik na adaptaci zapomíná, ztrácí veškerou možnost kontrolovat nového zaměstnance a tím přijde i o správné zařazení pracovníka na vhodnou pracovní pozici ve zkušební době.

Adaptaci je důležité se věnovat již od nástupu zaměstnance do podniku. Tímto postupem zmizí i ostych zaměstnance z cizího prostředí a lépe se i zvládají nové vztahy se spolupracovníky v daném pracovním prostředí. Je důležité pro zaměstnance připravit vlastní stůl, počítač, židli popř. telefon, ale připravit ho i na sociální prostředí. Nový zaměstnanec by se měl postupně seznámit s lidmi z oddělení a postupně i se všemi, se kterými bude spolupracovat. V prvních dnech by se měl seznámit s materiály o firmě a absolvovat seminář o bezpečnosti práce. Další dny jsou věnovány na přípravu jeho obsazované pracovní pozice. Jeho součástí by měla být i adaptační příručka, kde budou zaznamenány další školení pro jeho pracovní pozici.

Adaptaci by mělo mít na starosti personální oddělení, ale i nadřízený nového pracovníka. Ten nejlépe sleduje počínání nového pracovníka a může mu také pomoci s jeho začleněním do dalších pracovních úkolů. Pokud nový pracovník zaznamená od zaměstnavatele vstřícný přístup, pomůže mu tím v prvních dnech v práci.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem této diplomové práce je na základě analýzy zhodnotit systém řízení adaptace zaměstnanců v podmínkách podniku Kooperativa, a.s. a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Dílní cíle práce zahrnují:

- studium a zpracování teoretických východisek k dané problematice,
- charakteristiku podniku Kooperativa, a.s., na základě získaných zdrojů z podniku a internetových stránek podniku Kooperativa, a.s.,
- realizaci dotazníkového šetření a osobní pohovor s vedoucí obchodní skupiny,
- zhodnocení výsledků plynoucí z dotazníkového šetření a návrhy řešení zjištěných nedostatků.

### **2.2 Metodika**

Teoretická část byla založena na studiu odborných zdrojů. První část této práce je zaměřena na řízení lidských zdrojů, jeho definici a zjištění rozdílu mezi personálním řízením. Dále navazují na tuto kapitolu personální činnosti, mezi které patří získávání, výběr a přijímání pracovníků, ty předcházejí adaptaci pracovníků. Největší část byla věnována adaptaci, kde bylo vysvětleno přesné znění adaptace, cíl adaptace, smysl a proces adaptace.

Analytická část práce zahrnuje představení společnosti Kooperativa, a.s. Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group je druhou největší pojišťovnou na tuzemském trhu. Byla založena v roce 1991 jako první komerční pojišťovna. Pojišťovna Kooperativa, a.s. nabízí plný sortiment služeb a všechny standardní druhy pojištění jak pro občany, tak pro klienty z řad firem od drobných podnikatelů až po velké korporace (Kooperativa, a.s., 2014). Adaptační proces nových zaměstnanců byl hodnocen v rámci zaměstnanců pobočky Kooperativy, a.s., VIG na Praze 9. Byly využity metody, jako je analýza dokumentů, dotazníkové šetření a osobní pohovor s vedoucí obchodní skupiny. V této pobočce byl proveden sběr informací. Jednalo se o podnikové webové stránky, proběhlo zpracování podnikových dokumentů a zjištění informací z interních dokumentů pobočky.

Tyto dokumenty byly velice poučné a bylo z nich zjištěno velké množství informací, které byly použity ke zhodnocení výsledku adaptace v podniku.

Dotazníkové šetření posloužilo k získání informací od respondentů. Jeho smyslem bylo zjistit, zda jsou noví pracovníci spokojeni s uvedením do nového podniku a následnou šestiměsíční adaptací. Dále mělo dotazníkové šetření odhalit nedostatky probíhající adaptace v podniku Kooperativa, a.s. Dotazník byl rozdán 31 respondentům, z nichž 2 respondenti odmítli dotazník vyplnit. Dotazník je sestaven stručně a jednoznačně, obsahuje uzavřené otázky a jednu otevřenou. Převažují uzavřené otázky z důvodu jednoznačně určených odpovědí. Dotazník byl postaven z většiny uzavřených otázek, především z důvodu úspory času zaměstnanců pobočky. Vedoucí obchodní skupiny zaměstnancům předala dotazníky k vyplnění. Dotazník obsahuje sedmnáct otázek, z nichž jedna je otevřená. Úvod dotazníku ujišťuje respondenty, že se jedná o anonymní data a týká se jejich adaptace. První tři otázky byly věnovány zjištění totožnosti respondentů, otázka čtyři a pět se týká pozice v podniku a počtu odpracovaných let, popř. měsíců. Otázky šest až osm se věnují nástupu respondentů do zaměstnání. Adaptaci jsou věnovány otázky devět až šestnáct, z nich dvě se týkají školení, které musí respondenti absolvovat. V poslední otázce mohou respondenti vyjádřit svůj názor s průběhem adaptace a zlepšením přístupu k nově nastupujícím zaměstnancům. Po vyplnění zaměstnanci odevzdali všechny dotazníky do velké obálky, kde byla zajištěna anonymita zaměstnanců. Dotazník je k nahlédnutí v příloze č. 1.

Na pobočce pracují dva zaměstnanci vedoucí obchodní skupiny. Jeden z nich se mnou pohovořil o tom, jak probíhá adaptace na pobočce. Rozhovořil se o školeních, ale také o zkouškách, které musí každý zaměstnanec absolvovat. Každý z nich má na starosti své podřízené a nováčky. Osobní rozhovor byl přínosný pro další zpracování v analytické části a je uveden v příloze č. 2.

Poslední částí bylo provést zhodnocení výsledků a v případě nedostatků, navrhnout vhodná doporučení ke zlepšení přístupu vedoucích k nováčkům. Zhodnocení probíhalo na základě výsledků dotazníkového šetření a osobního rozhovoru. Z většiny dotazníků vyplynulo, že noví zaměstnanci nebyli seznámeni s náplní pracovního místa a adaptační doba šesti měsíců je nedostatečná. Někteří zaměstnanci neabsolvovali rotačního kolečka v podniku a zaměstnavatel jim nevěnoval dostatečnou pozornost. S obsahem školení nejsou noví zaměstnanci spokojeni, hlavně z důvodu dalšího použití v praxi.

Pokud se jedná o adaptaci, ta je z větší části podnikem plněna. Adaptační příručky se podnik snaží každému zaměstnanci předat v první den nástupu do zaměstnání. Noví zaměstnanci se mohou vždy obrátit na své nové kolegy, kteří jim ochotně pomůžou.

### 3 Teoretická východiska

#### 3.1 Personální řízení a řízení lidských zdrojů

Termín řízení lidských zdrojů nahradil termín personální řízení ve smyslu označení procesů týkajících se řízení lidí v organizaci (Armstrong, 2007, s. 27). Tureckiová (2004, s. 45 - 46) vysvětluje, že řízení lidských zdrojů můžeme považovat za vývojovou etapu personálního řízení, zároveň o ní můžeme hovořit jako o revoluční změně v pohledu na subjekt i objekt personální práce. Rozdíly personálního řízení a řízení lidských zdrojů jsou uvedeny v příloze č. 3.

Řízení lidských zdrojů plánuje počty pracovníků podle profesí, kvalifikace a dalších kritérií v návaznosti na strategické záměry organizace. Naplňuje tyto záměry vyhledáváním, výběrem a přijímáním pracovníků, jejich dalším rozvojem a vzděláváním v souladu s potřebami organizace. Hledá a stanovuje optimální formy motivace pracovníků. Hodnotí úspěšnost jejich práce a na základě tohoto hodnocení stanovuje další rozvojové intervence, stimuluje je k dosahování náročnějších cílů a odměňuje jejich dosavadní výsledky. Plánuje kariérové dráhy pracovníků a hledá pro ně optimální uplatnění a využití jejich schopností (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 25).

Oproti tomu Armstrong (2007, s. 27) uvádí, že *„řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidi, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“*.

Řízení lidských zdrojů je systém, který směřuje k dosažení určitých výstupů a vychází ze vstupů. Výstupy můžeme zařadit do dvou skupin, v první skupině se jedná o výkonnost organizace, do které můžeme zařadit obrat, zisk, produktivitu a kvalitu. A ve druhé skupině se jedná o stabilitu, spokojenost a seberealizaci pracovníků. Do vstupů systému patří – strategie organizace (cíle), připravenost pracovníků organizace (množství a kvalita pracovníků) a trh práce (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 25).

Filozofie řízení lidských zdrojů v našich zemích (ČR a Slovensko) prošla v posledních letech třemi etapami:

1. byrokratický (resp. byrokraticko-politický) přístup (70. a 80. léta) k řízení lidských zdrojů – postaven na operativním a administrativním řešení, podle nastolení praxe, tento systém platil do roku 1989,
2. operativní přístup (na počátku 90. let) k řízení lidských zdrojů - státní omezení odstraněna a postupně se firmy v personálních otázkách rozhodovali samostatně,
3. strategický přístup (zhruba od roku 1993) k řízení lidských zdrojů – zaměřen na dosažení dlouhodobých cílů, plánuje a realizuje personální potřeby organizací (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 25).

Duchoň a Šafránková (2008, s. 203) uvádějí, že mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů patří obsazení pracovního místa vhodným člověkem, tzn. přizpůsobovat ho požadavkům pracovního místa. Dále využívat pracovní síly v podniku – využívat fond pracovní doby, kvalifikace a schopnosti pracovníků. Také usilovat o uspokojivé vztahy na pracovišti. A v neposlední řadě personální a sociální rozvoj pracovníků, tzn. vnitřní uspokojení z vykonané práce, tj. rozvoj schopností, rozvoj pracovní kariéry a vytváření příznivých podmínek.

### **3.2 Personální činnosti**

Koubek (2007, s. 17 – 18) uvádí, že „*k zajištění úkolů personální práce je třeba provádět řadu personálních činností*“, které mají určitou logiku. Mezi hlavní personální činnosti patří:

1. vytváření a analýza pracovních míst – definování, pracovní úkoly a související pravomoce a odpovědnost, zkoumání povahy práce a pracovních podmínek,
2. personální plánování – odhadování potřeb pracovníků a jejich krytí,
3. získávání, výběr a následné přijímání pracovníků – činnosti, které mají nalákat co nejvíce uchazečů o práci a z nich vybrat jedince s nejlepšími předpoklady pro vykonání dané práce,
4. hodnocení pracovníků – hodnocení jeho práce, oceňování úsilí, projednání opatření,



5. rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru – zařazení pracovníků na jejich pracovní místo, převádění na jinou práci,
6. odměňování – ovlivňuje pracovní výkon a motivaci pracovníka,
7. vzdělávání a rozvoj pracovníků – plánování vzdělání a jeho hodnocení, účinnost vzdělávacích programů,
8. pracovní vztahy – zlepšování vztahů mezi pracovníkem a firmou, a také mezi pracovníky navzájem, řešení konfliktů, komunikace,
9. péče o pracovníky – odpovídající pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, pracovní doba, sociální služby: stravování, aktivity ve volném čase, kulturní a sportovní aktivity,
10. personální informační systém – uchovávání, zpracování mezd pracovníků a jejich osobních údajů (Koubek, 2007, s. 17 – 18).

Foot a Hook (2002, s. 5) uvádí, že mezi hlavní aktivity personálního managementu, lze zařadit: nábor a výběr, výcvik a rozvoj personálu, plánování lidských zdrojů, uzavírání smluv, zajišťování slušného zacházení, zajišťování rovných příležitostí, posuzování výkonu zaměstnanců, poradenství pro zaměstnance, zaměstnanecké výhody, odměňování a příjem zaměstnanců, zdraví a bezpečnost, pracovní kázeň jednotlivců, zacházení se stížnostmi, propouštění, řešení nadbytečnosti personálu, vyjednávání a povzbuzování angažovanosti zaměstnanců.

Dle Cole (1993, s. 3) se do personálních činností řadí: výběr zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj, hodnocení pracovního výkonu, odměňování pracovníků. Vytváření podmínek pracovního prostředí nebo také plánování dopadů změn na zaměstnance.

### **3.3 Personální činnosti předcházející adaptaci pracovníků**

#### **3.3.1 Získávání pracovníků**

Činnost, kterou zajišťuje personalista má pomoci vzbudit zájem vhodných kandidátů o práci v daném podniku a najít mezi nimi ty, kteří nejlépe odpovídají jejím požadavkům. Cílem je získání odborně a profesně vhodných pracovníků v potřebném čase pro konkrétní pracoviště příslušného podniku. Pracovníky lze získat z vnitřních zdrojů, kam patří pracovníci, kteří mohou vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávají na stávajícím pracovním místě, z důvodu dozrání nebo pracovníci, kteří mají zájem přejít na volné místo

z nějakých důvodů. Podnik také získává pracovníky z vnějších zdrojů – čerství absolventi škol, registrovaní uchazeči o zaměstnání na úradech práce, zaměstnanci jiných podniků, kteří chtějí změnit zaměstnání. Jako doplňkové vnější zdroje mohou být např. ženy v domácnosti, důchodci a studenti (Duchoň, Šafránková, 2008, s. 210 – 211).

Podle Kociánové (2010, s. 79) je cílem získávání pracovníků zajistit komunikaci tak, aby na nabídku podniku reagoval optimální počet vhodných uchazečů a shromáždit o uchazečích dostatek informací k posouzení jejich vhodnosti.

O tom, že existuje v podniku volné pracovní místo, je třeba dát na vědomí vhodným lidem. Volba metody vychází ze situace, může se jednat např. o tyto: uchazeči se nabízejí sami, doporučení stávajícího zaměstnance, vývěsky v organizaci i mimo ni, spolupráce s úřady práce, inzerce ve sdělovacích prostředcích a spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi (Duchoň, Šafránková, 2008, s. 210 – 211).

Oproti těmto tvrzením Armstrong (2007, s. 343) pro získávání pracovníků volí – definování požadavků (příprava popisu pracovního místa), přilákání uchazečů (vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, využití agentur) a vybírání uchazečů (třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů).

### **3.3.2 Výběr pracovníků**

Hlavním úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který uchazeč o zaměstnání, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v týmu i v podniku. Výběr se musí brát, jak ze stránky odborné, tak i osobnostní charakteristiky uchazeče, jeho potenciálu a flexibility (Koubek, 2008, s. 166). Oproti tomu Armstrong (2009, s. 516) sestavuje kritéria požadavků pro uchazeče, může jít např. o: znalosti, dovednosti, zkušenosti, kvalifikace a praxe. Jde o souhrn předpokladů pro danou pozici. Armstrong (2009, s. 517) také poukazuje na možnost přeceňování požadavků uchazeče o danou pozici. Po delší době v pracovním procesu poté zaměstnanec zjišťuje, že požadavky vlastně nebyly potřeba.

Pro časový plán výběru je nutné si stanovit, kolik kol bude mít výběrové řízení. Vyplatí se požadovat dodání fotografií při větším počtu uchazečů, je to přehlednější.

Rozvrh výběru je rozdělen do tří kol. V prvním kole probíhá seznámení se všemi žádostmi o přijetí. Druhé kolo obsahuje pozvání všech uchazečů, kteří splňují kritéria dané pozice. Uchazečům se sdělí termín, do kterého budou vyrozuměni o výsledku řízení.

Je také možné vyhlásit konkrétní datum a do toho data vyrozumět jen vybrané uchazeče, kteří byli úspěšní a kdo nebyl vyrozuměn, ten v řízení neuspěl. V posledním, tedy třetím kole probíhá omezení výběru na dva až tři nejlepší uchazeči, poté opět následuje termín rozhodnutí (Halík, 2008, s. 39 – 41).

Při výběrovém pohovoru se připraví stejné otázky a jejich hodnocení pro všechny účastníky. Hodnocení může být stejné jako ve škole, od jedničky do pětky (případě do desítky, od A do E a podobně). Doporučuje se použít i znaménka plus a minus. V příloze č. 4 je uvedena tabulka kritérií výběrového řízení (Halík, 2008, s. 39 – 41).

Metody výběru pracovníků jsou používány k posouzení jednotlivých uchazečů vzhledem k nárokům na obsazované pracovní místo. Mezi tyto metody výběru pracovníků patří:

- analýza dokumentace uchazečů,
  - životopis a motivační dopis (tj. "zdůvodnění" žádosti o místo),
  - firemní dotazník (žádost o zaměstnání),
  - ústní či písemné reference, pracovní posudek,
- výběrový pohovor,
- testy pracovní způsobilosti,
  - výkonové testy (testy schopností),
  - testy osobnosti,
- assessment centre (soubor výběrových metod), (Kocianová, 2010, s. 98).

Armstrong (2007, s. 361) ukazuje na nejznámější metodu výběru, a tou je pohovor. Rozlišujeme tři typy pohovorů, mezi nejběžnější patří individuální pohovory (pohovory typu 1 + 1), tzn. diskuse mezi čtyřma očima, pokud je rozhovor veden s jedním tazatelem, existuje tu riziko chybného rozhodnutí. Další jsou pohovorové panely, tzn. shromáždění skupiny dvou nebo více lidí, za účelem provedení pohovoru s jedním uchazečem. Mezi poslední lze zařadit výběrovou komisi, ty jsou oficiálnější s větším pohovorovým panelem, více stran má zájem na rozhodování o výběru.

### **Vlastní pohovor**

Při pohovoru se může začít otázkou, odkud se uchazeč dozvěděl o volné pracovní pozici, zda z internetu nebo doslechu. Poté personalista seznámí uchazeče s firmou, je také vhodné nelhat, informovat uchazeče o výhodách, ale i možných nevýhodách. Poté

se vysvětlí pracovní náplň nabízeného místa. Vždy se musí dodržovat téma pohovoru a volit správné dotazy. Pokud je ta možnost, vyzkoušet znalosti uchazeče – například znalost požadovaného cizího jazyka slovem i písmem, tak se při pohovoru využijí. Pokud přijde personalista během rozhovoru na to, že se uchazeč pro funkci nehodí, je vhodné pohovor taktně ukončit a uchazeči vysvětlit, že se může snažit uplatnit tam, kde uspěje (Halík, 2008, s. 40).

### **3.3.2.1 Fáze výběru pracovníků**

Koubek (2008, s. 173 - 174) uvádí, že proces výběru pracovníků se dělí na dvě fáze: předběžná a vyhodnocovací. Předběžná fáze definuje příslušné pracovní místo a stanoví na něm základní pracovní podmínky. Následuje druhý krok, kde se zkoumá, jaké má uchazeč znalosti, kvalifikaci a dovednosti. Třetí krok již konkrétně specifikuje požadavky na vzdělání, kvalifikaci, délku praxe a specializaci.

Vyhodnocovací fáze následuje po předběžné fázi, která se také skládá z několika kroků. Každý krok je spojen s určitou metodou, a při výběru pracovníků se používá kombinace dvou nebo více kroků. Může se jednat o tyto kroky: zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem, předběžný pohovor, testování uchazečů pomocí tzv. testů pracovní způsobilosti nebo pomocí tzv. assessment center, výběrový pohovor, zkoumání referencí, lékařské vyšetření, rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče a informování uchazečů o rozhodnutí (Koubek, 2008, s. 173 – 174).

Oproti Koubkovi, Kocianová (2010, s. 99) používá pro fázi výběru pracovníků analýzy dokumentace uchazečů. Dokumenty zahrnují firemní dotazník pro uchazeče, životopis, motivační dopis nebo doklady o vzdělání. Je důležité dávat si pozor v dokumentech na zkreslené i nepravdivé informace. Uchazeči často lžou o svém vzdělání nebo pracovních zkušenostech. Např. ve strukturovaném životopise lze i sledovat, jak často měnil uchazeč své zaměstnavatele, zda uchazeč ukončil zahájené studium nebo důvody, které vedly ke změnám v různých funkcích.

Při přijímání pracovníků může také docházet k opakujícím se chybám. Ty lze rozdělit do několika hlavních skupin:

1. nedostatečné či nepřesné stanovení požadavků na pracovní místo (požadavky by neměly mechanicky vycházet ze stávajícího popisu pracovní pozice, měly

by obsahovat očekávané znalosti, schopnosti, ale i jasně stanovené cíle pracovní pozice),

2. nesprávné využívání vstupního interview,
3. nejasná kritéria úspěšnosti,
4. přílišný důraz na testová vyšetření kandidátů,
5. nedostatečná pozornost příčinám, proč lidé na daném místě selhávají,
6. malá pozornost ověření údajů a zjištění referencí (údaje v profesních životopisech nejsou nikdy zcela přesné či úplné),
7. další faktory – dlouhý průběh přijímacího řízení, profil pracovní pozice, který se neustále mění, nedodržení podmínek ze strany zaměstnavatele (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 151 - 153).

### 3.3.3 Přijímání pracovníků

*„Přijímání pracovníků představuje řada procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání“* (Koubek, 2008, s. 189)

Nejdůležitější formální náležitosti této činnosti je vypracování a podepsání pracovní smlouvy. Smlouva je oboustranná záležitost, podílí se na ní pracovník a organizace. Před podpisem smlouvy by měl nový pracovník absolvovat i vstupní lékařskou prohlídku. Po podpisu smlouvy následuje zařazení pracovníka do personální evidence, tj. pořízení osobní karty, pořízení mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení apod. Pracovní poměr však může vzniknout jmenováním či volbou (Koubek, 2008, s. 189 – 190).

Součástí přijímání pracovníků je uvedení pracovníka na pracoviště. Pracovník personální útvaru doprovodí přijímaného pracovníka na nové pracoviště a předá jej jeho nadřízenému. Nadřízený seznámí pracovníka s jeho povinnostmi a poskytne mu detailnější informace o pracovišti. Mělo by následovat seznámení pracovníka s ostatními pracovníky, zejména s jeho nejbližšími spolupracovníky. Dále je nezbytné poskytnout informace o sociálně-hygienických podmínkách práce (záchody, šatny, možnost občerstvení a stravování). Na závěr je pracovník zaveden na místo výkonu své práce, kde je mu předáno potřebné zařízení k výkonu práce (kancelářský stůl, počítač, židle apod.), (Kocianová, 2010, s. 130).

## **Pracovní smlouva**

Pracovní poměr se zakládá pracovní smlouvou. Pracovní smlouva je dvoustranný právní úkon, na jehož základě zaměstnanec a zaměstnavatel souhlasí se založením pracovního poměru. Zaměstnavatel je povinen vždy zaměstnance seznámit s jeho právy a povinnostmi, které vyplývají z pracovní smlouvy. Pracovní smlouva musí obsahovat podstatné obsahové náležitosti, mezi které patří: druh práce, kterou má zaměstnanec vykonávat, místo nebo místa výkonu práce a den nástupu do práce. Mezi nepovinné náležitosti patří: mzda, zkušební doba nebo doba trvání pracovní doby (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 182).

### **3.4 Orientace pracovníků**

Podle Koubka (2008, s. 192) je orientace pracovníků specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, který je důkladně promyšlený pro každý druh pracovních míst a každé pracoviště. Orientace má urychlit proces seznamování nových pracovníků s novými pracovními náplněmi, pracovními podmínkami a novým sociálním prostředím. Vše s potřebnými znalostmi a dovednostmi, které zvýší pracovní výkon. Úkolem orientace je zkrátit období, ve kterém pracovník nepodává standardní výkon.

Druh a množství informací, který pracovník získá, závisí na povaze jeho vykonávané práce. Orientace má vzdělávací aspekt, jde o formování (doformování, přeformování) pracovních schopností nového pracovníka tak, aby vyhovovaly požadavkům pracovního místa a nového zaměstnavatele. V případě přechodu dosavadního pracovníka organizace na jinou pracovní funkci používáme termín reorientace.

Stává se zvykem, že nový pracovník dostává soubor písemných materiálů (orientační složka, orientační balíček), který si může v klidu prostudovat doma. Šetří se tím pracovní doba a snižuje pravděpodobnost, že se některé informace k pracovníkovi vůbec nedostanou, z důvodu zapomenutí nadřízeného. Vybrané položky, které by měl orientační balíček obsahovat jsou shrnuty v příloze č. 5 (Koubek, 2008, s. 192 – 193).

Orientace pracovníků probíhá po oficiální (formální) linii, jde o plánovitý proces, který zajišťuje personální útvar a bezprostřední nadřízený a neformálním způsobem, tzn. spontánní proces, který zabezpečují spolupracovníci, je významnější a efektivnější.

Orientace nových pracovníků se zaměřuje na tři oblasti. První obsahuje celopodnikovou orientaci, tj. informace společné pro všechny pracovníky podniku. Další

je útvárová orientace, příp. skupinová či týmová orientace, ta se vztahuje k určité organizační jednotce. A poslední, je orientace na konkrétní pracovní místo, ta liší se podle charakteru a obsahu práce na konkrétním pracovním místě (Kocianová, 2010, s. 133).

Armstrong (2007, s. 398 - 399) rozlišuje dvě orientace, a to celopodnikovou a útvárovou orientaci. V celopodnikové orientaci má pracovník personálního útvaru probrat s novým pracovníkem hlavní body. Po počátečním informování následuje nástup na jeho nové pracoviště a představení novým kolegům. Poté následuje útvárová orientace. V té se noví pracovníci zajímají o to, s kým budou pracovat a jakou dostanou práci první den. Uvádění pracovníka do programu by měl zajistit vedoucí útvaru. Ten přivítá nového pracovníka a poskytne mu stručné informace o práci v útvaru. V útvárové orientaci existuje pět hlavních cílů při uvádění nového pracovníka do útvaru. Nejdůležitější z nich jsou, dát novému pracovníkovi možnost, aby se cítil jako doma a poskytnout mu základní informace o pracovních podmínkách a zvyklostech.

### **3.5 Adaptace zaměstnanců**

Vajner (2007, s. 93) uvádí, že přijetím zaměstnance proces náboru a výběru nekončí. Zaměstnavatel zkusí kandidáta v novém procesu, tedy pracovním. Zaměstnanci je třeba pomoci, aby rozvinul svůj potenciál. Je to možnost ověřit kvality zaměstnance a jeho přijetí potvrdit, či se s ním rozloučit. Zařazení pracovníků a jejich adaptace je závěrem výběrového procesu a začátkem pracovního procesu.

#### **3.5.1 Definice adaptace**

*„Adaptací rozumíme proces, ve kterém je člověk konfrontován se subjektivně (tj. z jeho hlediska) novými nároky a požadavky, které na něj kladou podmínky a okolnosti vnějšího světa“* (Pauknerová a kol., 2006, s. 218).

Adaptace také patří k podceňovaným oblastem řízení. Průběh a výsledky adaptace jsou důležité, záleží na nich, zda nový zaměstnanec firmu v krátké době po nástupu opustí. To bude znamenat značné náklady. Cílem adaptace je urychlit zapojení nových pracovníků, zajistit co nejrychleji jejich plnou pracovní výkonnost a zabránit případné nespokojenosti (Urban, 2013, s. 53).

Foot a Hook (2002, s. 210) *„definují adaptaci jako proces pomáhání novým zaměstnancům zvládnout rychle novou práci tak, aby se brzy stali platnými*

*a produktivními.* Adaptace začíná již před prvním den v práci a je součástí náborového a výběrového procesu. Dojem, který si vytvoří pracovník na podnik, se již bere jako část procesu adaptace.

Oproti těmto definicím Nový, Surynek a kol. (2006, s. 153) definují adaptaci, jako aktivní přizpůsobování člověka se novým životním podmínkám a s tím souvisejícím změnám. Člověk se snaží přizpůsobit všem podmínkám, ve kterých žije, ale také svým zájmům, potřebám, hodnotám či cílům. Adaptace se týká zcela již konkrétního sociálního prostředí, ve kterém člověk žije. V pracovním procesu lze tak hovořit o adaptaci na pracovní, ale i sociální prostředí. Člověk musí zvládnout změny vnějšího prostředí (přizpůsobivost), dále proces zvládnání změn s prostředím (adaptování, přizpůsobování) a jeho výsledný stav (adaptovanost, přizpůsobenou).

### **3.5.1.1 Funkce adaptace**

Nový, Surynek a kol. (2006, s. 109) definují adaptační funkci jako celek, který se vyrovnává se změnami vnějšího prostředí. Adaptace se děje dvěma způsoby, a to vnitřní proměnou systému nebo tlakem systému na okolí.

Základní funkce dobré adaptace jsou:

1. pro zaměstnance:

- motivační (firma má snahu zaměstnanci ulehčit zapracování),
- informační (zaměstnanec se dostává k důležitým informacím),
- sociální (zaměstnanec se zapracovává do týmu),
- kontrolní (zaměstnanec cítí tlak na svoji výkonnost a aktivitu),
- psychohygienická (zaměstnanec se zbavuje úzkosti, že něco nezvládne),
- rozvojová (zaměstnanec se učí nové věci a posiluje jeho sebevědomí),

2. pro organizaci:

- rychlé zapracování, zpětná vazba k procesu náboru a výběru, rozvinutí výkonnosti zaměstnance, zlepšení image firmy, argumentace pro možné rozloučení se zaměstnancem, efektivní využití zkušební doby, zlepšení komunikace a týmové spolupráce (Vajner, 2007, s. 93).



Uvádění nových pracovníků do organizace spočívá v procedurách, když zaměstnanec nastupuje do organizace, a dále v procedurách, které mají novému zaměstnanci poskytnout základní informace. Uvádění pracovníků do podniku má čtyři cíle: pomoci pracovníkovi překonat počáteční fáze po nástupu (pro pracovníka je vše cizí, neznámé); ovlivnit vztah pracovníka k organizaci, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace; nový pracovník by měl podávat žádoucí pracovní výkon v co nejkratším možném čase po nástupu a snížení brzkého odchodu pracovníka z podniku (Kocianová, 2010, s. 131).

### **3.5.2 Proces adaptace**

Adaptační proces nového zaměstnance trvá od jednoho do šesti měsíců, podle složitosti práce. Pokud je adaptační proces dobře nastaven, má pro zaměstnance motivující charakter (podávání vysokého výkonu a ochota pracovat ve firmě). Může ale také odhalit nesrovnalosti, které očekává zaměstnanec nebo podnik. Tomu lze předcházet efektivní komunikací mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným, popřípadě personalistou (Tureckiová, 2004, s. 66). Hroník (1999, s. 288) vysvětluje, že hlavním cílem řízené adaptace je co nejrychlejší zařazení pracovníka, aby mohl plně uplatnit své profesionální předpoklady, pro něž byl vybrán. Dobrý start na začátku pracovního poměru rozhoduje o tom, jak se sám bude vnímat zaměstnanec a jak ho budou vnímat jeho spolupracovníci.

Adaptace většinou zahrnuje tyto oblasti:

- celofiremní adaptaci – obecné informace společné pro všechny zaměstnance podniku,
- adaptace v útvarové jednotce – specifické informace o útvaru,
- adaptace na konkrétní pracovní místo – specifické informace o charakteru a obsahu práce na konkrétním pracovním místě (Vajner, 2007, s. 94).

Na procesu adaptace se podílí: personální útvar, přímý nadřízený, tutor (mentor/kouč), vedoucí útvarů a někteří ze zaměstnanců (Vajner, 2007, s. 94). Personální útvar vytváří adaptační plán pracovníka a zpracovává koncepci adaptace. Adaptační plány zpracovávají ve spolupráci s nadřízeným pracovníka. Přímý nadřízený se podílí na adaptaci v příslušném organizačním útvaru a poskytuje pracovníkovi podporu. Řeší pracovníkovu adaptaci, kontroluje a vyhodnocuje její průběh (Kocianová, 2010, s. 35). Kouč je ten, který umí jednat s lidmi, uvolní tvůrčí energii zaměstnance a ta směřuje k dosažení firemních

i osobních cílů. Kouč musí umět řešit problematiku osobně, ptát se na konkrétní věci a umět zaměstnanci naslouchat (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 460).

Člověk se připravuje na nové životní (pracovní a další) podmínky a lze je vyčlenit do následujících základních fází. První fáze je fáze přípravná – zahrnuje období před změnou. Člověk si vytváří představu toho, co ho čeká a připravuje se na zvládnutí nových podmínek. Druhá fáze je globální orientace – začíná počátkem změny. Základním rysem je psychická činnost. Třetí fáze znamená vědomé přetváření vztahu jedince k novým, změněným podmínkám – projevuje se změnami v postojích a sociálních vztazích. A poslední fáze je vpravení se do nových podmínek – jedná se o rezignaci v případě nezvládnutí předchozích fází adaptace (Pauknerová a kol., 2006, s. 218).

Řízení adaptačního procesu sleduje dva aspekty:

- aspekt pracovníka (rozvoj osobnosti, uspokojování potřeb a požadavků, pracovní spokojenost),
- aspekt organizace (vytváření souladu mezi předpoklady pracovníků a nároky jimi vykonávané práce), (Duchoň, Šafránková, 2008, s. 212).

### **Adaptovanost**

Adaptovanost označuje stav nebo výsledek adaptačního procesu. Při posuzování celkové adaptovanosti pracovníka se uplatňují kritéria objektivní a subjektivní. Mezi kritéria objektivní patří množství a kvalita práce jedince, samostatnost, míra jeho pracovní ochoty a postavení pracovníka mezi jeho spolupracovníky. Za kritéria subjektivní lze považovat sebedůvěru, cíle pracovníka s jeho prací v podniku, ochotu spolupracovat s ostatními spolupracovníky. Mezi základní znaky přiměřené adaptovanosti patří zdravý pohled na život, realistický přístup k novým podmínkám, sebekontrolu a přiměřenou sebedůvěru (Pauknerová, 2006, s. 219).

## **Úprava procesu adaptace nových zaměstnanců v podnikových směrnících**

Odborné a kompetenční zásady procesu adaptace nových zaměstnanců by měly mít v personálních směrnících podniku následující pravidla. Adaptace se děje na základě individuálního adaptačního plánu zaměstnance, za jeho sestavení odpovídá nadřízený vedoucí zaměstnanec a jeho kontrolu provádí personální úsek. Individuální adaptační plán zaměstnance má povinnost předat nadřízený nejpozději týden před očekávaných nástupem zaměstnance personálnímu úseku. Za průběžnou a závěrečnou kontrolu adaptačního procesu odpovídá nadřízený zaměstnanec. Na základě dvou hodnotících rozhovorů probíhá kontrola průběhu a výsledků adaptace (rozhovor v průběhu adaptace a před koncem jejího třetího měsíce). Před ukončením 3. měsíce je nadřízený povinný stanovit dohodnuté cíle zaměstnance do konce roku a předat jej personálnímu oddělení (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 174 - 175).

### **3.5.2.1 Struktura řízené adaptace**

Adaptační proces zahrnuje:

1. Seznámení pracovníka s firmou -
  - historie firmy, dynamika růstu, postavení na trhu,
  - perspektiva, cíle, kultura a hodnoty firmy,
  - principy odměňování, vztahy mezi kolegy,
  - představení managementu, rozmístění firmy a její lidé.
2. Seznámení pracovníka s chodem firmy -
  - co do podniku vchází a co vychází,
  - poznání činností, které předcházejí a které následují.
3. Zařazení, pracovní povinnosti a úkoly -
  - jasně vymezené povinnosti, kritéria výkonu, způsob hodnocení práce,
  - pracovní doba a pracovní režim, mimořádné pracovní povinnosti.
4. Plán profesionálního růstu -
  - začlenění do firemního projektu vzdělávání,
  - tvorba kariérového plánu (Hroník, 1999, s. 288 – 289).

Mezi základní úkol adaptace patří zajištění adaptace pracovníků na podmínky práce v organizaci, v pracovní skupině a na pracovním místě, ale důležité je také zmírnit stres

pracovníka z nového prostředí a z nových spolupracovníků. Adaptace je v organizacích často podceňována. Nový pracovník má pocit, že pozornost, která mu byla věnována jako uchazeči, vyhasne tehdy, kdy zahájí svou práci. V momentě, kdy pracovník opustí místo záhy po nástupu, znamená pro podnik náklady. Náklady na opětovné obsazení pracovní pozice jsou značné. Je proto důležitý dojem pracovníka z prvních čtyř týdnů zaměstnání až do šesti měsíců po nástupu (Kocianová, 2010, s. 131).

### **Plán řízené adaptace**

Plán řízené adaptace obsahuje, určení doby adaptace; určení tutora, rádce, který není bezprostředním nadřízeným; určení cílů, určení způsobu hodnocení a vyhodnocování procesu adaptace; určení funkčních míst k rotaci, určení konkrétních vzdělávacích aktivit (Hroník, 1999, s. 289).

### **3.5.3 Průběh a nástroje adaptačního procesu**

Adaptace začíná v okamžiku, kdy se obě strany rozhodly uzavřít pracovní smlouvu. Po uzavření smlouvy, ale i před nástupem zaměstnance do práce, by měl být s pracovníkem udržován kontakt. Měli by mu být poskytnuty hlavní písemné firemní informace a dokumenty (informační brožury, výroční zprávy, firemní noviny či časopisy apod.). Při nástupu by měl pracovník získat svůj písemný individuální adaptační plán. Podoba adaptačního plánu, jeho obsah i délka závisí na pozici, na kterou pracovník nastupuje (Stýblo, Urban, Vysokajová, s. 168).

### **Adaptační plán**

Adaptační plán obsahuje školení a osobní setkání, které by měl zaměstnanec absolvovat. Důležité jsou naplánované hlavní kontrolní body jeho adaptace, zpravidla rozhovory s nadřízeným nebo zástupcem personálního úseku. K vysvětlení a předání adaptačního plánu by mělo dojít v průběhu prvního pracovního dne (Urban, 2013, s. 54). Informace v adaptačním plánu jsou rozloženy tak, aby zaměstnanec nebyl informacemi zahlcen, jsou stanoveny způsoby učení a získání nových dovedností (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 168).

Plán adaptace může zahrnovat následující průběh aktivit:

1. předání základních informací o organizaci a písemných materiálů pro nové zaměstnance na personálním útvaru (1. den),
2. rozhovor s nadřízeným, seznámení pracovníka s jeho kolegy (1. den),
3. školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
4. vstupní školení pro nové pracovníky,
5. prostudování základních informací a písemných materiálů,
6. rozhovor s nadřízeným (v průběhu 1. týdne),
7. kontakt personálního pracovníka s pracovníkem (v průběhu 1. týdne),
8. rozhovor s nadřízeným (v průběhu 2. týdne),
9. kontakt personálního pracovníka s pracovníkem (v průběhu 2. týdne),
10. rozhovor s nadřízeným (3. týden),
11. další kontakty personálního pracovníka s pracovníkem v průběhu adaptace,
12. závěrečné písemné hodnocení průběhu adaptace pracovníkem,
13. závěrečné hodnocení průběhu adaptace nadřízeným,
14. rozhovor nadřízeného pracovníka s pracovníkem k průběhu adaptace pracovníka (Kocianová, 2010, s. 136).

Úvodní část adaptace je zaměřena na předání důležitých informací o podniku, a to ústní i písemnou formou. Na podporu charakteristiky podniku slouží orientační brožury, videoprezentace obsahující informace o historii podniku, jeho produktech či službách, základních směrnicích, pravidlech a kodexech. Dále je nutné seznámit zaměstnance s pracovními podmínkami, pracovním řádem, pravidly odměňování, ochranou zdraví a bezpečností práce, stravovacími možnostmi apod. Tato úvodní část adaptace by měla být zajištěna vedoucím příslušného útvaru (Urban, 2013, s. 54).

### **Zpětnovazební rozhovory se zaměstnancem**

Jde o úvodní rozhovor, kde si zaměstnanec s jeho nadřízeným zopakuje a upřesní oboustranná očekávání do budoucna. Nadřízený také musí vysvětlit zaměstnanci průběh a pravidla adaptačního procesu. Je důležité u nového zaměstnance vzbudit pocit, že byl v podniku očekáván a že si firma váží jeho příchodu.

Zpětnovazební rozhovory by měly probíhat pravidelně. Jejich zaměření by mělo obsahovat, jak zaměstnanec zvládá požadované pracovní dovednosti, ale i jak je firma

spokojena s jeho pracovním chováním. Zvláštní pozornost by měla být kladena na to, aby u zaměstnance neexistovaly žádné nezodpovězené otázky nebo nejasnosti. Vyvrcholením zpětnovazebních rozhovorů je rozhovor na konci adaptačního období, při kterém jsou zhodnoceny výsledky adaptace, stanoveny cíle a dohodnuty úkoly pro další pracovní období (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 170). Hlavní nástroje a odpovědnosti adaptačních nástrojů jsou uvedeny v příloze č. 6.

Dle Urbana (2013, s. 55) se adaptační rozhovory zaměřují na to, jak nový zaměstnanec zvládá požadované pracovní dovednosti, ale i na to, jak je firma spokojena s jeho pracovním chováním. Nadřazený se nesmí zapomenout zeptat zaměstnance, zda nejsou na jeho straně nezodpovědné otázky nebo nejasnosti. Vrcholem rozhovorů je rozhovor na konci adaptačního procesu, při kterém jsou zhodnoceny výsledky adaptace, stanoveny rozvojové cíle a dohodnuty úkoly pro další pracovní období.

### **3.5.4 Pracovní a sociální adaptace**

Tureckiová (2004, s. 66) tvrdí, že pracovní a sociální adaptace se navzájem prolínají. Jde o souběžný proces „vrůstání“ pracovníka do systému firemního života a aktivní přizpůsobování se tomuto systému a jeho měnícím se podmínkám.

Pokud nový pracovník projeví zájem o optimální průběh pracovní a sociální adaptace je důležité, aby se vyrovnal s nároky jeho pracovního zařazení, byl aktivní ve zvládnání problémů spjatých s jeho novou pracovní pozicí, byl vstřícný k novým pracovníkům, cílevědomý a nadřazeným pracovníkům usnadnil jeho adaptační období. V případě nesplnění některých z těchto podmínek znamená, že se nový zaměstnanec adaptuje pouze částečně nebo se neadaptuje vůbec (Duchoň, Šafránková, 2008, s. 213).

#### **3.5.4.1 Pracovní adaptace**

Pracovní adaptace znamená vytvoření souladu mezi jeho dosavadními odbornými znalostmi, praktickými pracovními a sociální zkušenosti na jedné straně a specifickými pracovními podmínkami daného pracoviště na straně druhé. Míra adaptovanosti se promítá ve výkonnosti pracovníka a v jeho spokojenosti s prací (Duchoň, Šafránková, 2008, s. 212).

*„Pracovní adaptace je přizpůsobení jedince práci, pracovnímu prostředí a pracovním podmínkám.“* Začíná vstupem do zaměstnání a projevuje se v průběhu celé profesionální

dráhy. Významně k ní přispívá odborná příprava – organizovaný zácvik, školení, studium apod. (Nový, Surynek a kol., 2006, s. 155).

Tureckiová (2004, s. 66) zastává tvrzení, že adaptace je v podniku aktivní přizpůsobení se jednotlivce práci nebo pracovní činnosti při zvládnání pracovních rolí vyplývajících z aktuální pracovní pozice – tedy pracovní adaptace nebo adaptace na práci.

Podle Pauknerová (2006, s. 219) může být pracovní adaptace také spojena se zařazením nového pracovníka (absolventa), který právě dokončil odbornou přípravu na povolání nebo může jít o změnu pracovního místa v rámci podniku. Adaptace na práci může také znamenat návrat pracovníka na původní pracoviště po delší době (například návrat mladé ženy po mateřské dovolené) nebo může být i spojena s inovací v daném podniku.

#### **3.5.4.2 Sociální adaptace**

Sociální adaptace je proces, kdy se pracovník začleňuje do skupiny spolupracovníků a do širší struktury podniku. Proces sociální adaptace nastává i v okamžiku, kdy zaměstnanec mění pouze pracovní pozici. Sociální adaptace vychází z procesu socializace, konkretizuje a modifikuje získané vzorce společenského jednání ve specifických podmínkách (Duchon, Šafránková, 2008, s. 212).

*„Sociální adaptace člověka vychází z procesu socializace, konkretizuje a modifikuje získané vzorce společenského jednání ve specifických podmínkách, v nichž se člověk v průběhu své existence nalézá.“* Výsledkem sociální adaptace může být nové sociální prostředí, částečná adaptovanost nebo nevčlenění se do nové situace (Nový, Surynek a kol., 2006, s. 155).

Tureckiová (2004, s. 66) zdůrazňuje, že adaptací se rozumí aktivní přizpůsobení se jednotlivce sociální prostředí firmy, tj. sociálním vztahům a jejich struktuře uvnitř firmy.

Dle Armstronga (2007, s. 396) se noví pracovníci rychleji zařadí, pokud proběhne hladce proces jejich socializace, tedy adaptace na nové sociální prostředí. Pro mnoho lidí jsou velmi důležité jejich vztahy se spolupracovníky.

K rozlišení sociální adaptovanosti se používají subjektivní a objektivní kritéria. Subjektivní kritéria se dají vysvětlit jako spokojenost pracovníka (vztahy na pracovišti, ochota spolupracovat s ostatními spolupracovníky, atd.). Objektivním kritériem je skutečné

místo pracovníka v pracovní skupině nebo autorita u spolupracovníků (Nový, Surynek a kol., 2006, s. 156).

### **3.5.5 Optimální adaptace**

Optimální průběh adaptace by měl probíhat následovně:

1. etapa zařazení pracovníka na konkrétní pracoviště, seznámení ho s kolegy a vedoucím,
2. orientace v novém prostředí, získání nových zkušeností, sžívání se se spolupracovníky,
3. iniciativní a aktivní přístup k práci, začlenění se do nové pracovní skupiny a zjištění konkrétních cílů podniku (Nový, Surynek a kol., 2006, s. 159).

Nový, Surynek a kol. (2006, s. 159) tvrdí, že pro optimální průběh adaptace nového pracovníka v podniku je důležitý aktivní přístup pracovníka ke zvládnutí problémů, vyrovnání se pracovníka s nároky jeho pracovního místa, dobrým přijetím nového pracovníka ze stran spolupracovníků a ochota podniku uspokojit vstupní očekávání pracovníka.

Podle Pauknerové (2006, s. 220) optimální průběh adaptace probíhá kvalitním výběrem pracovníků s ohledem na jejich odbornou, ale i výkonovou nebo motivační způsobilost. Důležité je sestavit proces adaptace tak, aby vyhovoval všem a nezapomenout vyhodnocovat a kontrolovat průběh adaptačního procesu.

### **3.5.6 Adaptační programy**

#### **Rotace práce**

Stýblo, Urban, Vysokajová (2011, s. 170) popisují rotaci práce, jako nejefektivnější metodu seznámení se pracovníka s podnikem. Nový pracovník se postupně seznamuje s novými úkoly v různých částech organizace s cílem poznání nových pracovních postupů a úkolů. Tím se zvýší provázanost a osobní pracovní flexibilita.

#### **Orientační trénink**

Je vhodný pro podniky, kde přijímají větší počet zaměstnanců najednou. Orientačního tréninku se zúčastní všichni noví zaměstnanci v určité době po svém nástupu. Školení a tréninky zahrnují prezentace vybraných firemních manažerů, informují o práci



jednotlivých úseků společnosti, o cílech do budoucna, vzdělávacích možnostech, růstových a kariérových příležitostech ve společnosti. Výhodou tohoto tréninku je větší časový prostor pro získání důležitých informací a možnost nácviku některých nových postupů (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 171).

Při plánování orientačního tréninku je nutné stanovit cíle. Musí být uvedeny cíle, které jsou všichni účastníci schopni udělat nebo standardy, kterých musí být dosaženo. Dále se musí instrukce rozdělit do klíčových fází. Mezi ně patří: vykonat danou práci nebo si daný předmět sami vyzkoušet a práci rozdělit do několika fází. Je také důležité si všechno připravit a zorganizovat. Vše musí správně fungovat, připravit správné materiály nebo si stanovit, kde bude trénink probíhat. A rozhodnout se, které tréninkové pomůcky budou potřeba: grafy, diagramy, videa (Foot, Hook, 2002, s. 213).

### **Mentoring**

Nový zaměstnanec získá krátce po svém nástupu svého mentora nebo patrona. Poskytne mu rady a osobní podporu při řešení nových úkolů a seznamování se s firemní organizací.

*„Mentoring, metoda adaptace, rozvoje a dlouhodobého vedení zaměstnanců, sloužící i potřebám řízení kariéry.* Mentoring začíná příchodem zaměstnance do organizace. Novému zaměstnanci je vybrán mentor, který není jeho přímým nadřízeným. Mentor pomáhá zaměstnanci urychlit jeho adaptaci v podniku, seznámit ho s jeho pravidly a zvyklostmi. Pomáhá mu řešit jeho problémy, stará se o jeho rozvoj nebo další kariérový růst. Jeho vztah se zaměstnancem trvá dva až tři roky, případně to může být i déle. Mentor používá metodu koučinku, jde o nepřímé vedení na základě stanovených cílů (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 171 - 172).

Podle Kocianové (2010, s. 135) má mentoring tři funkce. První je vzorová, dle ní se způsoby chování mentora sledují. Neméně důležitá je psychosociální podpůrná, tzn. poradenství v problematických situacích nebo přátelské zacházení. A poslední funkce je kariérní, tou se zviditelňují výkony a podporuje povýšení.

## Management Trainees

Jde o zvláštní formu adaptace, kde se u nově přijatých zaměstnanců předpokládá postup na vedoucí místo na základě jejich schopností. Existují dlouhodobější programy, pro které se vžil název „programy pro management trainees“. Osoby v tomto programu absolvují několikaměsíční odborný program, spojující výuku s jejich pracovní rotací v rámci organizace (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 172).

### 3.5.7 Úskalí adaptace

Hroník (1999, s. 289) uvádí, že mezi časté slabiny adaptace patří:

- přesycení informacemi během krátké doby,
- zadávání podřadných úkolů, což zaměstnance nudí,
- pověřování úkolů, u nichž je velká pravděpodobnost neúspěchu, předchozí zaměstnanci je také nezvládli – poznamená výkon,
- podcenění či nezájem.

### 3.5.8 Vzdělávání nových pracovníků

*„Proces vstupního vzdělávání nového pracovníka musí být individuální a vycházet nejen z charakteru a obsahu práce na pracovním místě, pro které byl přijat, ale i z informací, které jsme o novém pracovníkovi získali v procesu získávání a výběru, popřípadě při dosavadních kontaktech s ním.“* Určité zapracování a adaptaci na nové prostředí potřebuje každý nový pracovník. Každý pracovník si musí zvyknout na nové pracovní prostředí, zvyknout si na nové vybavení, zorientovat se na pracovišti, aby se nemusel dotazovat spolupracovníků a navázat sociální vztahy. Vzdělání nových pracovníků pomáhá adaptaci, je důležité pro odvádění stoprocentního výkonu pracovníka (Koubek, 2007, s. 144).

Vzdělávací aktivity pro nové pracovníky musejí zajistit, že nový pracovník porozumí náplni své práce a zvládne její úkoly; ve firmě se musí zorientovat; získat sebedůvěru, při plnění pracovního úkolu; zařadit se do své pracovní skupiny a odhalení potencionálních problémů, které musí být co v nejkratší době řešeny (Koubek, 2007, s. 144).

Volba metody vzdělávání závisí na poskytovaných možnostech:

- sebevzdělávání,
- učení z praxe,
- diskusní metody,
- kurzy a semináře,
- simulační metody,
- případové studie,
- přednášky a prezentace,
- koučování,
- poradenství (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 456).

Většina nových pracovníků se vzdělává při výkonu práce na pracovišti. Vzdělání na pracovišti může být náhodné, neúčinné a může znamenat plýtvání. Proto je důležitý systematický přístup. Ten zahrnuje analýzu pracovního místa, posouzení toho, co pracovník potřebuje znát, využití spolupracovníků, koučování ze strany vedoucích týmů a zvláštní pověření úkolem. Vzdělání na pracovišti může být doplněno samostudiem nebo e-learningem (Armstrong, 2007, s. 400).

## 4 Analytická část

### 4.1 Charakteristika podniku

#### Základní údaje podniku:

Datum zápisu: 1. března 1993  
Spisová značka: B 1897 vedená u Městského soudu v Praze  
Obchodní firma: Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group  
Sídlo: Praha 8, Pobřežní 665/21, 186 00  
Identifikační číslo: 471 16 617  
Základní kapitál: 3.000.000 Kč  
Počet zaměstnanců (k 31. 12. 2014): 3 715  
Právní forma: Akciová společnost

#### Předmět podnikání:

1. Pojišťovací činnost ve smyslu § 3, odst. 1, písm. (f) zákona č. 277/2009 Sb., o pojišťovnictví, v platném znění (dále jen "zákon o pojišťovnictví")
  - v rozsahu pojistných odvětví životních pojištění uvedených v části A bodech I, II, III, VI, VII a IX přílohy č. 1 k zákonu o pojišťovnictví, a dále,
  - v rozsahu pojistných odvětví neživotních pojištění uvedených v části B bodu 1 až 18 přílohy č. 1 k zákonu o pojišťovnictví.
2. Zajišťovací činnost ve smyslu § 3, odst. 1, písm. (l) zákona o pojišťovnictví pro všechny typy zajišťovacích činností.
3. Činnosti související s pojišťovací činností ve smyslu § 3, odst. 1, písm. (n) zákona o pojišťovnictví
  - zprostředkovatelská činnost prováděná v souvislosti s pojišťovací činností dle zákona o pojišťovnictví,
  - poradenská činnost související s pojištěním fyzických a právnických osob dle zákona o pojišťovnictví,
  - šetření pojistných událostí prováděné na základě smlouvy s pojišťovnou dle zákona o pojišťovnictví,
  - provozování zprostředkovatelské činnosti v oblasti,
  - stavebního spoření,

- penzijního připojištění, včetně doplňkového penzijního spoření a důchodového spoření,
- bankovních služeb,
- vzdělávací činnost pro pojišťovací zprostředkovatele a samostatné likvidátory pojistných událostí.

Statutární orgán – představenstvo:

- předseda představenstva a generální ředitel: Ing. MARTIN DIVIŠ, MBA
- členka představenstva: JUDr. HANA MACHAČOVÁ
- člen představenstva: Ing. MILAN NIDL, MBA
- člen představenstva: RNDr. PETR ZAPLETAL, MBA
- člen představenstva: JIŘÍ SÝKORA
- člen představenstva: GARY WHEATLEY MAZZOTTI

Způsob jednání za společnost:

K projevům vůle a podepisování za společnost jsou oprávněni vždy dva členové představenstva společně. Jakékoliv oprávnění k samostatnému zastupování ve všech úkonech, k nimž dochází při provozu podniku, je vyloučeno. Podepisování za společnost se uskutečňuje tak, že k vytištěnému nebo napsanému obchodnímu jménu společnosti připojí potřebný počet jednajících osob svůj podpis s uvedením své funkce (Kooperativa, a.s., 2014, <http://www.koop.cz/dokumenty/o-nas/vypis-z-obchodniho-rejstriku-srpen-2015/vypis%20z%20OR.pdf>).

#### **4.1.1 Historie podniku**

- 30. 4. 1991 došlo ke zrušení monopolu České státní pojišťovny (od roku 1946).
- 28. 5. 1991 vznikla první soukromá pojišťovna – Kooperativa. Československá družstevní pojišťovna se sídlem v Bratislavě (akcionáři byla hlavně družstva) a činnost řízena zemskými ředitelstvími (Praha, Brno, Bratislava)
- 1. 3. 1993 se dělí na 3 samostatné právní subjekty: Česká Kooperativa, Moravskoslezská Kooperativa a Kooperativa – Slovenská republika.

- 1. 9. 1999 dochází k sloučení České a Moravskoslezské Kooperativy = Kooperativa, pojišťovna a.s., tj. finančně stabilní a silná společnost (Kooperativa, a.s., 2014).

#### 4.1.2 Představení podniku

Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group je druhou největší pojišťovnou na tuzemském trhu. Byla založena v roce 1991 jako první komerční pojišťovna na území bývalého Československa. Jde o univerzální pojišťovnu, která nabízí všechny možné pojišťovatelské produkty od životního pojištění počínaje až po povinné ručení. Její podíl na celkovém předepsaném pojistném v ČR je 23 %.

Je univerzální pojišťovnou, která nabízí plný sortiment služeb a všechny standardní druhy pojištění jak pro občany, tak pro klienty z řad firem od drobných podnikatelů až po velké korporace. Kooperativa je součástí koncernu Vienna Insurance Group (VIG).

Hlavním vlastníkem Kooperativy, a.s. je Vienna Insurance Group AG, ta tvoří 96,32% a minoritní vlastníci jsou VLTAVA majetkoprávní a podílová spol. s r.o. a Svaz českých a moravských výrobních družstev, Praha – ti tvoří pouze 3,68% z celkového počtu. Vienna Insurance Group je největší pojišťovací skupina ve střední a východní Evropě. Je hlavní akcionář a strategický partner Kooperativy, který zaměstnává průměrně 24.000 zaměstnanců. Jedná se o nejvýznamnější finanční skupinu na pojistném trhu ve střední a východní Evropě, která strategicky spolupracuje s Erste Group.

V roce 2014 získala Kooperativa, a.s. první místo v pojištění majetku občanů a pojištění průmyslu a podnikatelů. V ocenění Zlatá koruna získala první místo v pojištění pro podnikatele – TREND a za neživotní pojištění – Komplexní pojištění vozidla NAMÍRU (Kooperativa, a.s., 2014).

*„Z pojišťovacích služeb nabízí Kooperativa a.s. v základu životní pojištění a pojištění úrazové. U Kooperativy si také fyzické osoby mohou sjednat třeba cestovní pojištění na jimi zvolenou dobu. Samozřejmostí je povinné ručení s několika zajímavými bonusy a pojištění havarijní. Součástí nabídky je mimo jiné také pojištění malých a středních*

*podnikatelů, ale také větších společností, průmyslových podniků. Kooperativa se také zabývá zákonným pojištěním zaměstnance při odpovědnosti za škodu a pojišťuje i firemní vozidla. Nelze zapomenout ani na penzijní fond této společnosti“ (Banky.cz – Kooperativa pojišťovna, 2015).*

#### **4.1.3 Pracovněprávní vztahy**

Každý zaměstnanec v Kooperativě a.s. používá aplikaci IPIS. Slouží k uchování docházky, žádá zde nadřízené o dovolenou a také se zde nachází telefonní seznam všech zaměstnanců (Kooperativa, a.s., 2014).

#### **Pracovní doba**

V Kooperativě je pracovní doba pevně stanovena od 7:30 hod. do 16:00 hod. včetně přestávký na jídlo a oddech v minimální délce 30 minut (nezapočítává se do pracovní doby). Každý úsek, agentura či centrum si však přesný rozvrh pracovní doby stanovuje sám, i s přestávkou na jídlo a oddech (Kooperativa, a.s., 2014).

#### **Výkazy práce**

Výkaz slouží k evidenci odpracované doby a následně k výpočtu mzdy. Musí být vyplněn nejpozději k poslednímu pracovnímu dni daného měsíce. Předem se do výkazu zadává doba, kdy je pracovník mimo místo výkonu práce. Je nutné věnovat pozornost jednotlivým zkratkám, je důležité správně označit výkon práce, který se potom promítá do organigramu. Do výkazu je automaticky generována dovolená, sick dayx a charity day po odsouhlasení přímým nadřízeným (Kooperativa, a.s., 2014).

#### **Dovolená**

Zaměstnanci, jejichž pracovní poměr trval celý kalendářní rok a mají právo ze zákona na čtyři týdny dovolené, si tuto dovolenou rozvrhnou a vyčerpají v délce čtyř týdnů nejpozději do konce příslušného roku. Pátý týden dovolené je poskytnut podmíněně. Touto podmínkou je vyčerpání čtyř týdnů dovolené v příslušném kalendářním roce. Žádost o poskytnutí dovolené schvaluje nadřízený (Kooperativa, a.s., 2014).

Free days v Kooperativě:

1. Sick days – znamená volno pro překlenutí nemoci, max. tři dny v roce. V případě krátké indispozice personalistka zadává do výkazu práce, sick days podléhá schválení nařízeného. Sick days nelze čerpat, pokud má zaměstnanec nevyčerpanou a převedenou dovolenou z minulého roku.
2. Charity day – den firemního dobrovolnictví, je to forma firemního dárcovství, firma poskytne neziskové organizaci práci a čas svých zaměstnanců. Maximálně jeden den v roce. Tyto akce jsou obvykle organizovány pro celou organizační jednotku (Kooperativa, a.s., 2014).

### **Pracovní neschopnost (nemoc)**

Začátek pracovní neschopnosti musí zaměstnanec neprodleně nahlásit svému nadřízenému a do tří pracovních dnů odevzdat personálnímu úseku neschopenku. V případě, že nemoc zaměstnance trvá déle než 21 kalendářních dnů, vyplácí náhradu mzdy Správa sociálního zabezpečení (Kooperativa, a.s., 2014).

### **Cestovní příkazy**

Slouží ke zpracování, schvalování pracovních cest a vypláčení cestovních záloh. Pokud se zaměstnanec chystá na služební cestu, je nutné vyplnit v IPISu v docházce příslušnou zkratku. Potom je nutné vyplnit elektronickou žádanku o pracovní cestu. V průběhu pracovní cesty je nutné uchovat veškeré účetní doklady spojené s cestou. Po návratu z pracovní cesty je potřeba vyúčtovat pracovní cestu v cestovním příkazu. Vyúčtování je nutné provést nejpozději do 10 dnů od ukončení pracovní cesty. Po odevzdání dokladů personalistce probíhá proplacení cestovního příkazu do jednoho týdne, bezhotovostně – převodem na účet (Kooperativa, a.s., 2014).

### **Benefity**

Kooperativa, a.s. řadí zaměstnanecké výhody do skupin:

- finanční služby,
- zdravotní péče,
- volný čas,



- sociální mix,
- profesní zázemí,
- smluvní pojištění,
- zaměstnanecké výhody poskytované finanční skupinou České spořitelny,
- počítače – elektronika,
- služby,
- rekreace – penziony,
- vzdělávání (Kooperativa, a.s., 2014).

#### **4.2 System adaptace zaměstnanců v Kooperativě, a.s.**

V Kooperativě, a.s. začíná pro nové zaměstnance pracovní působení. Je to společnost, která jako každá jiná velká firma žije vlastním životem. Zaměstnanci přicházejí z jiného prostředí a budou se muset, ať chtějí nebo ne, přizpůsobit prostředí Kooperativy. Podnik rád pomáhá novým pracovníkům v začátcích nejen s pracovní adaptací, ale také s její sociální částí.

Adaptační období trvá šest měsíců pracovního poměru. Po skončení adaptačního období čeká zaměstnance hodnocení zahrnující hodnocení výběrového řízení a pracovního působení v Kooperativě. Na tomto hodnocení se také podílí přímý nadřízený. Po písemném hodnocení může následovat hodnotící rozhovor, také za přítomnosti přímého nadřízeného. Kooperativě nejde o kontrolování zaměstnanců, ale přejí si, aby se zaměstnanci cítili dobře a neměli potřebu odcházet.

Dalším důležitým nástrojem pro adaptaci v Kooperativě je rotace zejména v útvarech, se kterými se přichází nejvíce pracovně do styku. Poznat kolegy z jiného útvaru a vidět práci nového pracovníka z jejich úhlu pohledu je ideální možnost k pochopení smyslu nového pracovníka práce v celém cyklu činností. Nový zaměstnanec tak zjistí, co se od něj očekává a co může naopak očekávat od kolegů, což pomůže k srozumitelné komunikaci mezi sebou.

Nejdůležitější roli, nejen při adaptaci, hraje přímý nadřízený. Bývá to ten člověk, který nového zaměstnance vede v prvních měsících a seznamuje ho s firmou, kolegy a novou prací (Kooperativa, a.s., 2014).

#### **4.2.1 Zásady nábora a adaptace obchodní služby na agenturách**

Tento vnější metodický pokyn je určen ředitelům agentur a obchodním ředitelům. Vydává ho úsek řízení vnitřního obchodu a personální úsek.

1. Počet nových nástupů pojišťovacích poradců (dále jen „PoPo“) na agenturu byl maximálně 30 PoPo, přičemž počet nových nástupů bude v dalším období 20 PoPo na agenturu.
2. Na agentuře nebude ve stávajícím období žádný PoPo, který je v zaměstnaneckém poměru na pozici PoPo déle než 12 měsíců a jehož průměrná měsíční provizní odměna bude nižší než 15.000,- Kč.
3. Na agentuře nebude v tomto období žádný PoPo, který je v zaměstnaneckém poměru na pozici PoPo déle než 12 měsíců, jehož průměrná měsíční provizní odměna za červenec až listopad bude nižší než 15.000,- Kč.

#### **Odměny:**

1. V případě, že agentura splní v tomto období:
  - kritérium podle bodu 1) zásad stanovené v tomto období, obdrží do fondu MO částku 150.000,- Kč,
  - kritérium podle bodu 2) zásad, obdrží do fondu MO částku 150.000,- Kč.
2. V případě, že agentura splní v dalším období:
  - kritérium podle bodu 1) zásad, obdrží do fondu MO částku 250.000,- Kč,
  - kritérium podle bodu 3) zásad, obdrží do fondu MO částku 250.000,- Kč.

Podmínkou vyplacení odměny uvedené v bodě 3. („Odměny“) je zároveň splnění plánovaného počtu PoPo na AG v daném roce k datu vyhodnocení kritérií za období uvedené v bodě 3 zásad. Do tohoto počtu se započítávají i Pojišťovací zprostředkovatelé z Podnikatelské vize s průměrným měsíčním výdělkem od 10.000,- Kč za období leden – listopad.

Tyto motivační finanční prostředky lze použít pouze pro potřebu obchodní služby. Výše uvedené zásady se nevztahují na PoPo typu „B“, PoPo s pracovními úvazky 2 hodiny denně a nižší a PoPo s pracovními úvazky kratšími než 12 měsíců.

Všechny zásady jsou podmíněny účelovým nepřeváděním PoPo na PoPo „B“ a opačně. Pro případ nepřítomnosti PoPo z důvodu nemoci po dobu delší než polovina fondu pracovní doby, nebo trvání pracovního poměru pouze do poloviny fondu pracovní doby v daném měsíci se výsledek daného PoPo do sledování za daný měsíc nezapočítává (Kooperativa, a.s., 2014).

#### **4.2.2 Směrnice pro nové zaměstnance**

V prvních měsících je důležité, aby se každý nový zaměstnanec seznámil s těmito směrnicemi:

- pracovní řád Kooperativy pojišťovny, a.s., VIG - personální úsek,
- mzdový řád – personální úsek,
- řád vnitropodnikových norem – generální sekretariát,
- systém řízení operačních rizik – generální sekretariát,
- směrnice o některých opatřeních proti legalizaci výnosů z trestné činnosti a financování terorismu – právní úsek: povinné pro okruh zaměstnanců vymezen směrnicí,
- provizní odměňování zaměstnanců – úsek provozní podporu obchodu: povinné pro zaměstnance, kteří uzavírají pojistné smlouvy, vykonávají tzv. stálou péči o klienta a uzavírají smlouvy na produkty finanční skupiny České spořitelny,
- směrnicí o ochraně osobních údajů,
- směrnicí Pravidla používání informačního systému.

Pro lepší orientaci, co Kooperativa nabízí novým zaměstnancům, je proto znát další směrnice:

- program zaměstnaneckých výhod Kooperativy pojišťovny, a.s. Vienna Insurance Group;
- čerpání dovolené zaměstnanců Kooperativy pojišťovny, a.s., VIG;
- hodnocení zaměstnanců Kooperativy (Kooperativa, a.s., 2014).

### 4.2.3 Adaptační plán

Adaptační plán se novému zaměstnanci předává při podpisu pracovní smlouvy. Je vytvořen na 6 měsíců. Adaptační plán Kooperativy, a.s. obsahuje:

#### 1. Obchodní plán.

Tabulka č. 1: Obchodní plán nového zaměstnance v prvních šesti měsících

Měsíc	Minimální provize	Minimální počet nově uzavřených pojistných smluv životního pojištění
1.	5.000 Kč	1
2.	7.000 Kč	2
3.	8.000 Kč	2
4.	10.000 Kč	2
5.	11.000 Kč	2
6.	12.000 Kč	2

Zdroj: Kooperativa, a.s., 2014

V prvních třech měsících byly smlouvy posuzovány zavedené v OPS, v dalších třech měsících byly smlouvy hodnoceny ze systému KOS.

- Účast na školeních, poradách a zkouškách, určených regionálním manažerem/vedoucím kanceláře v jednotlivých měsících.
- Plnění dalších úkolů stanovených regionálním manažerem/vedoucím kanceláře (Kooperativa, a.s., 2014).

### 4.2.4 Adaptační průvodce

Kooperativa, a.s. má pro své nové zaměstnance připravený adaptační program – průvodce (příloha č. 7). Jde o brožuru, která sčítá 41 listů. Je tu pro zaměstnance připraveno úvodní slovo, to obsahuje základní činnosti jako pojišťovacího poradce a dále, jakou podporu si Kooperativa připravila pro nové zaměstnance.

Dále je tu popsáno, co je hlavní náplní práce poradce. Pojišťovací poradce je pracovní pozice pro zaměstnance Kooperativy vykonávajícího obchodní činnost (zejména vyhledávání klientů, uzavírání smluv na ty pojistné produkty a stálá péče o klienty. Nese odpovědnost za plnění svého výkonnostního plánu (uveden v příloze č. 8), řádnou

reprezentaci Kooperativy, zabezpečení péče o klienty, dodržování Kodexu etiky v pojišťovnictví, zachování mlčenlivosti o obchodních podmínkách, minimalizací chyb v uzavíraných pojistných podmínkách atd. Dále je povinen úspěšně absolvovat certifikaci, účastnit se pravidelných porad kanceláří, zodpovědně plnit zadané úkoly, složit zkoušky odborného minima, absolvovat předepsané e-learningové kurzy a aktivně se účastnit všech školení.

Další strana obsahuje popis, kdo zaměstnanci v adaptaci pomáhá a kdo je jím řízen. ŘO (ředitel oblasti), VK (vedoucí kanceláře), VOS (vedoucí obchodní skupiny) je zaměstnancův nadřízený (seznam zkratk uveden v příloze č. 9). Stanovuje jeho cíle a vyhodnocuje je. Je přítomen u hodnotících rozhovorů. Rozhoduje o změně pracovního zařazení a poskytuje zpětnou vazbu z terénu. Garant provází zaměstnance po celou dobu adaptace a řídí jej. Vede s ním týdenní rozhovory a pomáhá v terénu. Trenér učí zaměstnance produkty a prodej. Podporuje jej v terénu a poskytuje zpětnou vazbu. Učí také zaměstnance používat prodejní nástroje.

Obsah dalších stránek je zaměřen na seznamy školení a dalších činnosti, které je nutné absolvovat dalších 6 měsíců adaptace. Nový zaměstnanec musí vyplňovat, kdy a jaké školení absolvoval, co se mu např. nepovedlo nebo s čím potřebuje pomoci (příloha č. 10), (Kooperativa, a.s., 2014).

#### **4.2.5 Vzdělávání zaměstnanců v Kooperativě**

V Kooperativě má tuto oblast v kompetenci odbor vzdělávání Personálního úseku a pro obchodní službu Úsek řízení vnitřního obchodu a Úsek provozní podpory obchodu. Tyto útvary organizují vzdělávací aktivity dle potřeb jednotlivých útvarů a profesních skupin. Nabídku odboru vzdělávání lze nalézt na intranetu v sekci Personálního úseku. Produktová školení prodejních dovedností jsou v kompetenci jednotlivých agentur.

Účast na vzdělávacích akcích z nabídky odboru vzdělávání podléhá doporučení a souhlasu nadřízeného. Jde nejen o posouzení potřeby, ale také o čerpání finančních prostředků, které mají pro účely vzdělávání přidělené jednotlivé útvary v rozpisu plánu na vzdělávání.

Základní teze vzdělávání v Kooperativě pro nové zaměstnance.

- Vzdělaný zaměstnanec je prioritou podniku a její konkurenční výhodou. Zostřující se konkurenční boj zvyšuje nároky na kvalitu práce a tím i na vzdělávání.
- Vzdělávání je součástí pracovního procesu a jeho absolvování je jednou ze základních povinností zaměstnance.
- Vedoucí pracovníci jsou zodpovědní za vysílání svých podřízených na vzdělávací akce a za následné využití získaných znalostí a dovedností v praxi.
- Sebevzdělávání a samostudium, včetně e-learningu, je důležitou součástí rozvoje každého zaměstnance.
- Zaměstnanci navzájem sdílejí a předávají své nejlepší znalosti, dovednosti a zkušenosti.
- Zaměstnanec má předem vědět, proč má konkrétní vzdělávání absolvovat a v čem mu má pomoci. Není-li to z charakteru akce zřejmé a nedostane-li včas jasnou informaci od svého nadřízeného, měl by si ji vyžádat.
- Každý zaměstnanec si na závěr vzdělávací akce připraví plán osobního rozvoje (akční plán) s konkrétními úkoly a cíli, jak bude získané poznatky uvádět do praxe. Jejich plnění budou kontrolovat jejich nadřízení.

K adaptaci na nové pracoviště neodmyslitelně patří vzdělávání. Pro nové zaměstnance Kooperativy jsou připraveny následující školení:

#### 1. Bezpečnostní školení

- Školení BOZP a PO nový zaměstnanec absolvuje ihned při nástupu do zaměstnání. Doba platnosti školení je dva roky, prodloužení se potom provádí pomocí e-learningové aplikace. Po nástupu je novému zaměstnanci automaticky vygenerován e-mail, který mimo jiné upozorňuje na nutnost absolvování tohoto školení.
- Referentské zkoušky – podmiňují řízení vozidla pro firemní účely.

## 2. Vademecum

Jedná se o úvodní elektronický vzdělávací kurz pro každého nově přichozícího zaměstnance. Cílem tohoto kurzu, je samostudiem si rozšířit přehled nejen o Kooperativě samé, ale i o pojistném trhu, základních právních předpisech, zaměstnaneckých výhodách a povinnostech, které pro nové zaměstnance z pracovního řádu podniku vyplývají. Vzdělávací kurz je zakončen testem, který ověří dosažené znalosti. Tento test je potřeba splnit do dvou měsíců od nástupu do zaměstnání.

3. E-learning Moodle – jedná se o dostupné kurzy v elektronické podobě.

## 4. Kvalifikace pojišťovacích poradců

Každý nový pojišťovací poradce musí před začátkem samostatné prodejné činnosti složit zákonem předepsanou odbornou zkoušku. K její přípravě je možno využít elektronického Kurzu odborného minima znalostí a cvičného testu. Po pěti letech od složení odborné zkoušky je pak nutno vždy v pětiletých intervalech absolvovat doškolovací kurz, který je řešen elektronickou formou. Pojišťovací poradci zabývající se prodejem životního pojištění jsou dále ze zákona povinni před zahájením samostatné činnosti absolvovat kurz Opatření proti legalizaci výnosů z trestné činnosti a financování terorismu, který je rovněž mezi základními elektronickými kurzy na intranetu. Tento kurz je nutno opakovat vždy nejdéle po 12 měsících od předchozího absolvování.

## 5. Studium při zaměstnání – zvyšování kvalifikace

Zvyšováním kvalifikace se rozumí studium, vzdělávání, školení nebo jiná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání. Vždy musí být v souladu s potřebami zaměstnavatele.

Zaměstnavatel, je-li to v jeho zájmu, může k takovému studiu zaměstnance vyzvat a v případě jeho souhlasu s ním uzavírá Kvalifikační dohodu, v níž jsou stanoveny podmínky, za nichž zaměstnavatel také studium hradí v plné výši, popř. poskytuje studujícímu zaměstnanci další výhody. Tato forma se ovšem v Kooperativě využívá jen ve zcela výjimečných případech.

Pokud si zaměstnanec sám o své vůli a ve svém zájmu chce zvýšit kvalifikaci, může mu být v odůvodněných případech poskytnut příspěvek na osobní vzdělávání. V takovém případě jej zaměstnavatel podpoří úhradou dohodnuté části nákladů na vlastní studium

(části školného), ale nejde o zvyšování kvalifikace ve smyslu zákoníku práce a nemohou proto být poskytovány žádné další výhody a úlevy.

#### 6. Jazyková příprava zaměstnance

Zaměstnanci, kteří potřebují některý cizí jazyk při své práci v Kooperativě, může Personální úsek na základě žádosti jejich nadřízeného zařadit do jazykové přípravy, a to v základním nebo udržovacím režimu. Veškeré informace se lze dozvědět ve směrnici „Pravidla poskytování příspěvku na jazykovou přípravu“ (Kooperativa, a.s., 2014).

### 4.2.6 Školení nových zaměstnanců (pojišťovacích poradců)

#### 1. Měsíc

##### a) Vstupní seminář – VOMPP/ORŽ/ZOŘ – 1 den

Na vstupním semináři se nový zaměstnanec seznámí se zaměstnavatelem, pojišťovnou Kooperativou, s jejím postavením na trhu, obchodními výsledky a se všemi oblastmi, ve kterých Kooperativa působí. Zároveň zjistí, jaké je organizační uspořádání v Kooperativě a zopakujeme si podmínky adaptačního procesu a odměňování nových pojišťovacích poradců.

##### b) Prodejní dovednosti I. – III. – trenér – 3 dny

Na semináři a tréninku prodejních dovedností se zaměstnanec dozví základní informace o historii pojištění a jeho podstatě, dále pak o práci pojišťovacího poradce a důležitosti klientského přístupu. Dozví se, jak efektivně plánovat a organizovat práci pojišťovacího poradce, jak představit pojišťovnu klientovi. Kromě teoretických informací o telefonování a prodejním rozhovoru, bude mít možnost si při tréninkových situacích vše vyzkoušet.

- Firemní kultura, práce pojišťovacího poradce (PoPo),
- organizace práce PoPo, plánování,
- získávání kontaktů a informace o klientech,
- struktura telefonního rozhovoru + zvládnutí námitek, trénink telefonování,
- struktura prodejního rozhovoru + trénink,
- PRŮVODCE obchodní řečí PERSPEKTIVA.



c) Životní pojištění PERSPEKTIVA a úrazové pojištění – e-learning

Z pohodlí domova, případně kanceláře, nastuduje zaměstnanec informace k životnímu pojištění. Díky tomu si studijní tempo přizpůsobí sami sobě a vyzkouší si pomocí průběžných testů odpovědět na otázky ještě dřív, než se pustí do závěrečného testu.

- Princip pojištění,
- základní informace o produktu,
- další možnosti pojištění,
- pokyny k uzavření pojistné smlouvy, pojistné,
- příklad včetně vyřešení,
- nejčastější chyby.

d) Životní pojištění PERSPEKTIVA – seminář + trénink – trenér – 2 dny

V úvodu semináře si zaměstnanec zopakuje informace, které načerpal v e-learningu. Uvidí a vyzkouší si, jak pracovat s kalkulačním programem (konfiguratorem k ŽP) a naučí se přizpůsobit Perspektivu každému klientovi dle jeho potřeb. Kromě toho se dozví, jaké jsou hlavní výhody a užitky pro klienta. V tréninkové části si vyzkouší, jak prodat ŽP.

- Opakování e-learningu,
- filozofie životního pojištění,
- hlavní výhody a motivy k uzavření ŽP,
- co Perspektiva umí a možnosti přizpůsobení každé životní situaci klienta,
- program ŽABKA,
- jak prodat životní pojištění,
- kalkulační program – PRŮVODCE, konfigurátor,
- jak použít produktovou kartu,
- provize.

e) Právní minimum, termíny, provozní systémy – seminář - trenér/PDA – 1 den

Na tomto semináři získá zaměstnanec přehled o základní legislativě, která se týká pojišťovnictví – výtahy ze zákonů a vyhlášek. Zaměří se na nejčastěji používané odborné pojmy a všeobecně platné zákonitosti v pojištění jako je vznik, zánik a činnosti spojené s pojistnou smlouvou. Dále se seznámí s provozními systémy, které mu usnadní orientaci v každodenní práci s klientským kmenem.

- Zákony a vyhlášky,
- odborné pojmy v pojišťovnictví,
- systémy každodenního užívání,
  - informační a kontrolní systém (KOS, ToDo),
  - plánovací a vyhodnocovací systém (Aktivity),
  - personální systém IPIS,
- legalizace výnosů z trestné činnosti – e-learning.

Další nezbytnou součástí pro výkon práce pojišťovacího poradce je absolvování povinného e-learningového kurzu legalizace výnosů z trestné činnosti dle zákona č. 253/2008 Sb.

O některých opatřeních proti legalizaci výnosů z trestné činnosti a financování terorismu.

- Způsoby provádění identifikace účastníka obchodu v Kooperativě,
- způsoby provádění kontroly klienta,
- způsoby odhalování podezřelých obchodů.

f) Odborné zkoušky – sekretář zkušební komise

Zaměstnanec splní odbornou způsobilost dle zákona č. 38/2004 Sb. Prokáže odborné minimum znalostí z oblasti pojišťovnictví. Na webu [www.koop.cz](http://www.koop.cz) jsou k dispozici studijní texty a cvičné testy

g) Pojištění motorových vozidel-e-learning

Z pohodlí domova, případně kanceláře, nastuduje informace k pojištění motorových vozidel. Díky tomu si studijní tempo přizpůsobí sami sobě a vyzkouší si pomocí průběžných testů odpovědět na otázky ještě dřív, než se pustí do závěrečného testu.

- Základní informace k pojištění motorových vozidel,
- povinné ručení, havarijní pojištění,

- asistenční služby,
- dodatková pojištění,
- hlášení škod a likvidace.

h) Pojištění motorových vozidel NAMÍRU – seminář – trenér = 2 dny

V úvodu semináře si zaměstnanec zopakujeme informace, které načerpal v e-learningu k povinnému ručení a havarijnímu pojištění. Uvidí a vyzkouší si, jak pracovat s kalkulačním programem k pojištění motorových vozidel a naučí se přizpůsobit NAMÍRU každému klientovi dle jeho potřeb. Kromě toho uvidí, jaké jsou hlavní výhody a užitky pro klienta. V tréninkové části si vyzkouší, jak prodat NAMÍRU.

- Opakování e-learningu (povinné ručení, havarijní pojištění, asistence),
- kalkulační program,
- hlavní výhody a užitky pro klienta,
- variabilita a možnost přizpůsobení každému klientovi,
- jak použít produktovou kartu,
- trénink prodeje pojištění motorových vozidel,
- zajímavosti,
- provize.

i) *Všeobecný produktový kurz – e-learning*

Z pohodlí domova, případně kanceláře, nastuduje obecné informace společné pro všechny pojistné produkty. Díky tomu si studijní tempo přizpůsobí sám sobě a vyzkouší si pomocí průběžných testů odpovědět na otázky ještě dřív, než se pustí do závěrečného testu.

j) Všeobecné informace k pojistným produktům – e-learning

Z pohodlí domova, případně kanceláře, si zopakuje a nastuduje obecné informace o společnosti a odvětvích pojištění. Znalosti nabyté v tomto kurzu pomohou k úspěšnému zvládnutí povinného kurzu Vademecum nového zaměstnance, která absolvuje zaměstnanec ve druhém měsíci.

k) Export pojistných smluv – e-learning

Samostudiem, průběžnými testy a závěrečným testem získá základní povědomí o exportu pojistných smluv. Proč je důležité exportovat smlouvy a jakým způsobem (Kooperativa, a.s., 2014).

## 2. Měsíc

a) Majetkové pojištění – e-learning

- Základní informace o pojištění rodinného domu (RD) a domácnosti (DO),
- základní informace pojištění OPTIMUM,
- povodňové zóny,
- spoluúčást, indexace, podpojištění,
- kde klienta pojistíme a co mu pojistíme,
- připojištění k RD a DO,
- slevy.

b) Majetkové pojištění – seminář + trénink – trenér – 2 dny

V úvodu semináře se zopakují informace, které zaměstnanci načerpali v e-learningu. Uvidí a vyzkouší si, jak pracovat s kalkulačním programem k majetkovému pojištění a naučí se přizpůsobit toto pojištění každému klientovi dle jeho potřeb.

- Opakování e-learningu,
- proč sjednávat pojištění domácnosti, rodinného domu, optimum,
- co pojišťujeme a na jaká rizika v majetkovém pojištění,
- kde všude je klient pojištěn.
- výhody pojištění domácnosti, rodinného domu, optima,
- jak prodat majetkové pojištění + odpovědi na nejčastější klientovy otázky,
- trénink jak zvládnout prodej majetkového pojištění, jak zvládnout námítky, jak lze pracovat s cenou,
- jak použít produktovou kartu,
- provize.

c) Penzijní připojištění a stavební spoření – e-learning

Na školení získají zaměstnanci Základní informace o penzijním připojištění a základní informace o stavebním spoření.

d) Penzijní připojištění a stavební spoření – seminář - trenér /PDA – 1 den

Penzijní připojištění a stavební spoření doplňuje celé portfolio produktů Kooperativy o finanční produkty. Zaměstnanec uvidí, kdy který produkt klientovi doporučit, jaké jsou příspěvky od státu a hlavně jednoduchost sjednání těchto produktů.

- důchodová reforma a nové penzijní připojištění,
- daňové výhody, příspěvek zaměstnavatele,
- druhy penzí,
- změny u stavebního spoření, státní podpora,
- technické parametry smluv,
- výhody,
- provize.

e) Prodejní dovednosti obecně – workshop, trénink -trenér – 1 den

Workshop je zaměřen na předání zkušeností mezi účastníky. Co se zaměstnancům podařilo, či nepodařilo a proč. Jak plní adaptační plán (výsledky), jak se daří sjednávat schůzky, jakou mají úspěšnost jednání na schůzkách, jak pracují s doporučením. Druhá část workshopu bude věnována tréninku řešení konkrétních situací z terénu.

f) Dětská pojištění – e-learning

Na školení se zaměstnanci dozví základní informace o:

- principu pojištění,
- základních informacích o produktu,
- dalších možnostech pojištění,
- pokynech k uzavření pojistné smlouvy, pojistné,
- příkladech včetně vyřešení,
- nejčastějších chybách.

g) Dětská pojištění – Radost, Budoucnost, ŽABKA – seminář, trénink - trenér – 1 den

Na semináři se zaměstnanci naučí mluvit s rodiči o životních situacích, pro které je toto pojištění nutností. Na základě informací z e-learningu si připomenou a osvojí výhody tohoto pojištění.

- Opakování e-learningu,
- hlavní výhody a motivy k uzavření dětského pojištění,
- co RADOST, BUDOUCNOST, ŽABKA umí a pro jaké životní situace se hodí,
- jak prodat, trénink,
- provize (Kooperativa, a.s., 2014).

### 3. Měsíc

a) Práce s klientskými kmeny – workshop, trénink - trenér – 1 den

Workshop zaměřený na práci s klientskými kmeny bude probíhat formou modelových situací a tréninku. Zaměstnanci si vyzkouší přípravu na telefonický rozhovor, osobní kontaktování klienta, jak získat informace o klientovi, jak pracovat s informacemi o stávajících pojistných smlouvách klienta a jak nalézt nové obchodní příležitosti u těchto klientů.

- Důležitost práce s klientskými kmeny
- příprava, schůzka,
- případové studie, modelové situace,
- kampaně,
- zpětná vazba.

b) Pojištění majetku občanů - trénink – trenér – 1 den

Seminář bude zaměřen na praktický trénink prodeje pojištění majetku občanů.

- Otázky klientů,
- jak prodat pomocí výhod a užitků,
- proč prodávat pojištění MO v Kooperativě,
- přizpůsobení potřebám klienta.

c) Kooportál – e-learning

Samostudiem, průběžnými testy a závěrečným testem si doplníte informace k on-line službě Kooportál (Kooperativa, a.s., 2014).

**4. – 6. Měsíc**

a) Pojištění podnikatelů - Start Plus – e-learning

Formou samostudia se zaměstnanci seznámí se základními principy podnikatelského pojištění. V průběžných testech si ověří znalosti a závěrečným testem si je potvrdí.

- Výhody produktu,
- povodňové zóny,
- předmět pojištění, výluky z pojištění,
- slevy,
- příklad.

b) Pojištění podnikatelů - Start Plus – seminář – trenér – 1 den

Podnikatelské pojištění je nezbytnou součástí produktů, které Kooperativa nabízí svým klientům. Bližší informace o tom, jaké činnosti lze tímto produktem pojistit (komu je určený), jaká rizika a s jakými limity klientovi pojistíme, se dozví zaměstnanci na tomto semináři.

- Opakování informací z e-learningu,
- jednoduchost sjednání,
- užitek pro klienta,
- výhody produktu.

c) Pojištění podnikatelů - trénink – trenér – 1 den

Seminář bude zaměřen na praktický trénink prodeje pojištění majetku občanů.

- Otázky klientů,
- jak prodat pomocí výhod a užiteků,
- proč prodávat pojištění MO v Kooperativě,
- přizpůsobení potřebám klienta.

d) Majetkové pojištění - RE, BT, OB – e-learning

Samostudiem, průběžnými testy a závěrečným testem si doplní zaměstnanci informace k dalším produktům majetkovému pojištění.

- Výhody produktu,
- povodňové zóny,
- předmět pojištění, výluky z pojištění,
- slevy.

e) Kolumbus – e-learning

Samostudiem, průběžnými testy a závěrečným testem si doplní zaměstnanci informace k dalším produktům majetkovému pojištění.

- Varianty pojištění,
- rozsah krytí,
- rizika,
- výluky.

f) Příprava na certifikaci – ŽP, MO, PMV – PDA – 3 dny

Příprava na certifikaci proběhne formou konzultací s produktovými disponenty za jednotlivé oblasti pojištění. Disponenti připomenou základní technické informace a zodpoví všechny nejasnosti, které zaměstnanci nasbírali během prvních pěti měsíců v terénu, aby byli připraveni k certifikaci.

## **CERTIFIKACE**

Certifikace slouží k prokázání produktových znalostí a prodejních dovedností před vedením AG. Certifikace proběhne do 10. dne 6. měsíce trvání pracovního poměru. Skládá se ze dvou částí, první z nich jsou technické znalosti k produktům, které se prověřují elearningovým testem a druhou z nich je prodejní rozhovor, tedy prezentace navrhovaného řešení klientovi. Certifikace je jedním z podkladů pro prodloužení pracovní smlouvy na další období. Jako potvrzení úspěšného absolvování bude účastníkovi vydán certifikát (Kooperativa, a.s., 2014).



#### **4.2.7 Liga nováčků – adaptace PoPo**

Kooperativa, a.s. připravuje pro nové zaměstnance tzv. Ligu nováčků. Jde o další motivaci k jejich práci.

Liga nováčků spočívá v tom, že se přidělují body za nové smlouvy a za domluvené schůzky s klienty. Za smlouvu dostávají nováčci 3 body, pokud se jedná například o životní pojištění a 1 bod se dostává za pojištění majetku nebo povinného pojištění. Body za schůzky se snižují dle počtu měsíců od nástupu. Za první měsíc od nástupu je určen – 10 schůzek = 1 bod, 20 schůzek = 2 body, 30 schůzek = 3 body. Druhý měsíc od nástupu znamená pro 20 schůzek = 1 bod a za 30 schůzek = 2 body. Třetí měsíc po nástupu je obodován pouze za 30 schůzek = 1 bod.

Minusové body se odečítají za každý pozdní příchod na školení (1 bod), každý chybějící e-learning (2 body) a každá neúčast na školení bez omluvy (2 body).

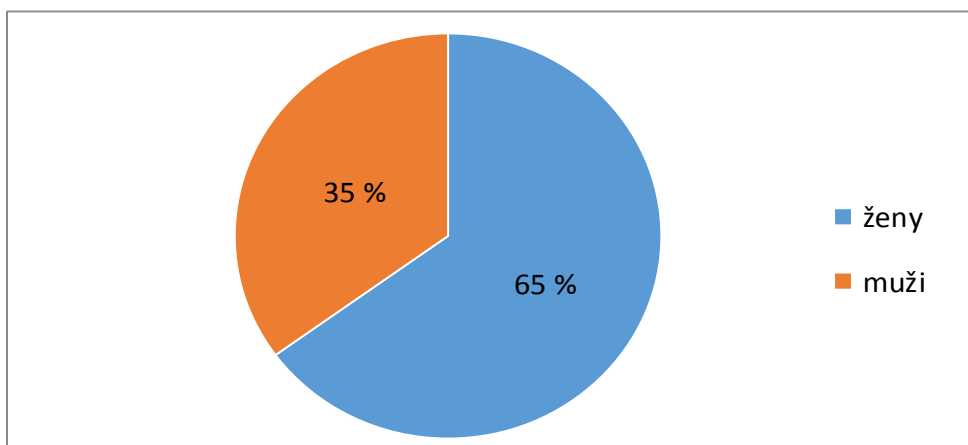
Vždy po uzavření každého měsíce probíhá setkání ligy nováčků. Cílem je také sdělení zkušeností a hlavně motivace. Programem na takovém setkání bývají pravidla ligy, vyhlášení vítězů, diskuze k životnímu pojištění, novinky, motivace na další měsíc a datum dalšího setkání.

Kooperativa, a.s. při prvním setkání motivovala nové zaměstnance například vínem a reklamními předměty, při dalším setkání již byla finanční odměna pro první místo 3.000 Kč (Kooperativa, a.s., 2014).

#### **4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření**

V podniku Kooperativa, a.s. na pobočce Prahy 9 bylo provedeno dotazníkové šetření na téma přijímání pracovníků a adaptace. Z dotazníkového šetření měly být zjištěny nedostatky adaptačního procesu v podniku. Vedoucí obchodní skupiny předala dotazníky zaměstnancům k vyplnění. Na této pobočce pracuje 31 zaměstnanců, z nichž 2 zaměstnanci dotazník odmítli vyplnit. Po vyplnění odevzdali zaměstnanci dotazník do velké obálky a poté došlo k jeho vyhodnocení.

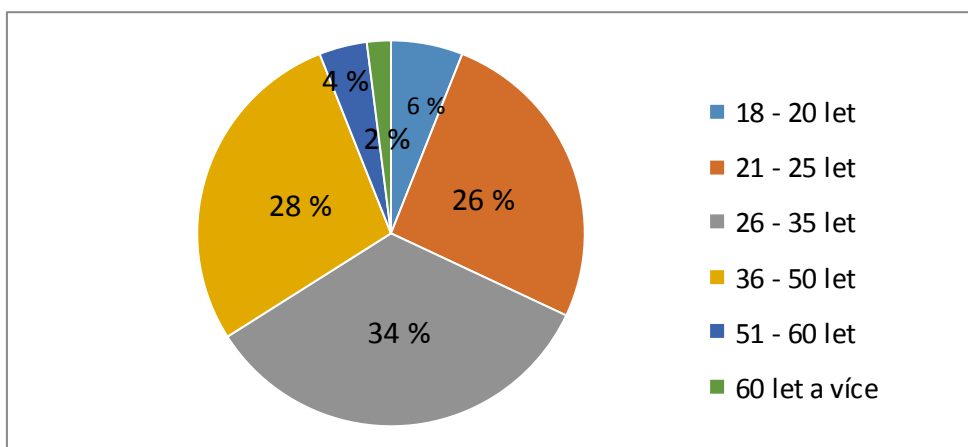
**Graf č. 1 – Charakteristika respondentů dle pohlaví**



Zdroj: Vlastní zpracování

Z tohoto grafu vyplývá, že na pobočce převažují více ženy než muži. Muži zastupují v dotazníkovém šetření pouze 35 %. Většinou jde o pracovní pozice, které převažují u žen.

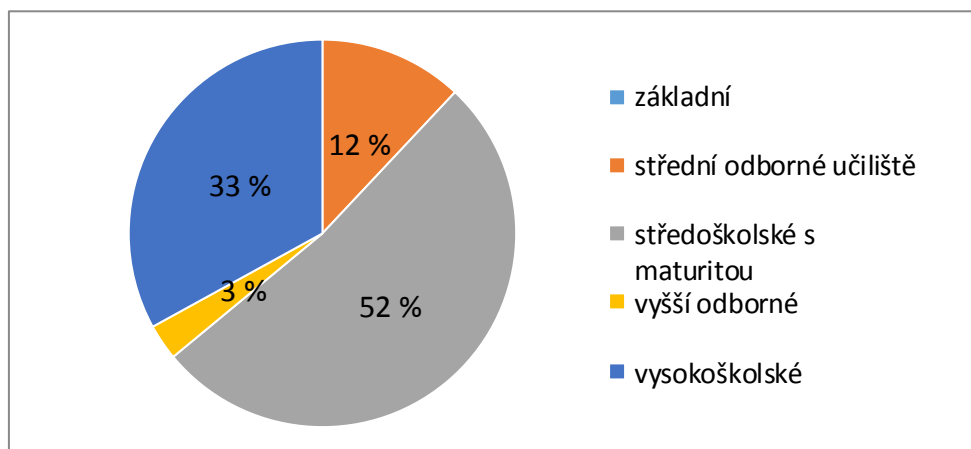
**Graf č. 2 – Charakteristika respondentů dle věku**



Zdroj: Vlastní zpracování

Z tohoto grafu je patrné, že největší věková skupiny respondentů je mezi 26 – 35 let. Tato věková skupina obsadila v grafu 34 %. Následují respondenti ve věkové skupině 36 – 50 let a za nimi o méně než 2 % je skupina mezi 21 – 25 let. Pouhých 6 % respondentů je ve věku mezi 18 – 20 let. Zbýlé 4 % patří věkové skupině 51 – 60 let a 2 % skupině nad 60 let a více.

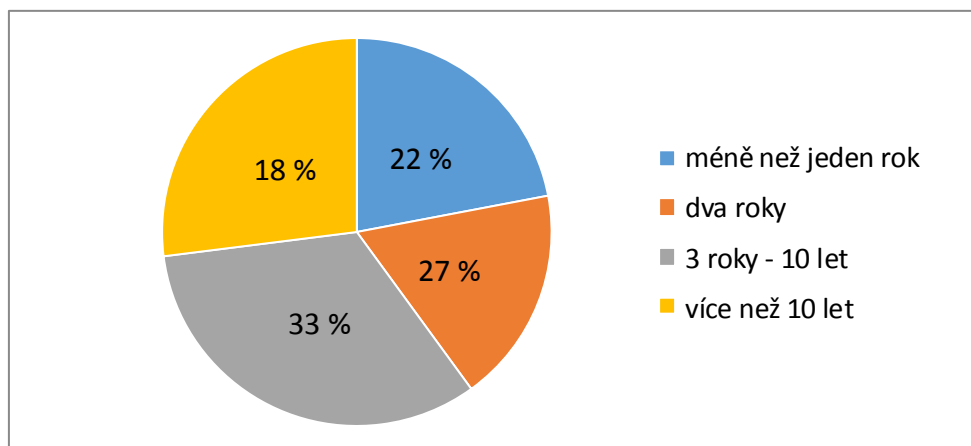
**Graf č. 3 – Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů**



Zdroj: Vlastní zpracování

Z tohoto grafu vyplývá, že 52 % respondentů má vzdělání středoškolské s maturitou. Poté následuje vysokoškolské s 33 % a vzdělání ze středního odborného učiliště 12 %. Vzdělání vyšší odborné má pouze 3% respondentů a žádný z respondentů nemá základní vzdělání.

**Graf č. 4 – Délka trvání pracovního poměru v Kooperativě**

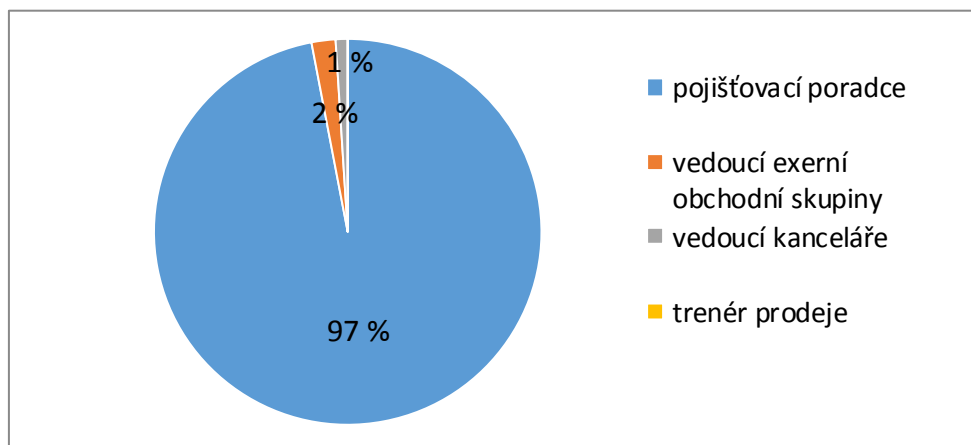


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu lze vyčíst, že 33 % respondentů pracuje v Kooperativě déle než 3 roky a méně než 10 let. Na pobočce ale i převažují respondenti, kteří v tomto podniku pracují déle než 10 let. Dále 22 % respondentů pracuje v Kooperativě méně než jeden rok, většinou jde o respondenty, kteří mají smlouvu na dobu určitou. A zbylých 18 %

respondentů pracuje v podniku dva roky, jde o respondenty, kteří mají úspěšně za sebou adaptační období.

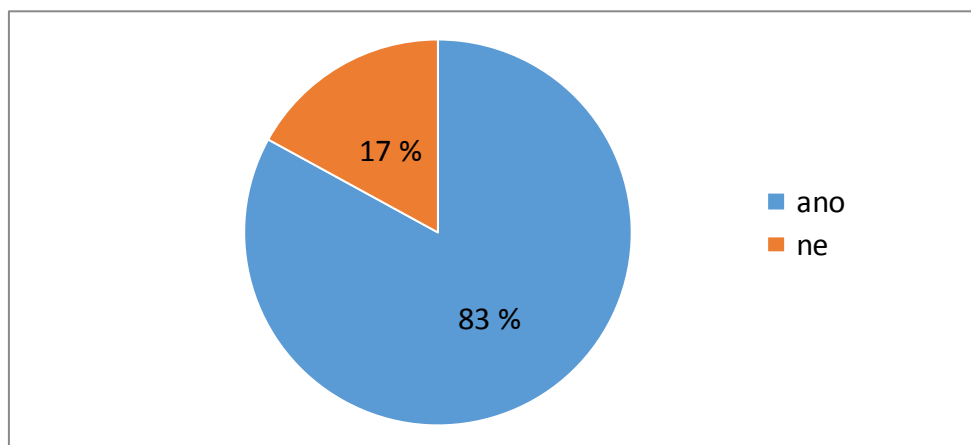
**Graf č. 5 – Pozice respondentů v Kooperativě**



Zdroj: Vlastní zpracování

Celých 97% respondentů pracuje na pozici pojišťovacího poradce. Na této pobočce jde o nejvíce rozšířenou pozici. Trenéra prodeje na této pobočce nemají. 1% respondentů patří vedoucímu kanceláře a 2% vedoucím externích obchodních skupin. Pojišťovací poradci jsou těmto pozicím podřazení.

**Graf č. 6 – Dostal respondent při nástupu všechny potřebné informace?**

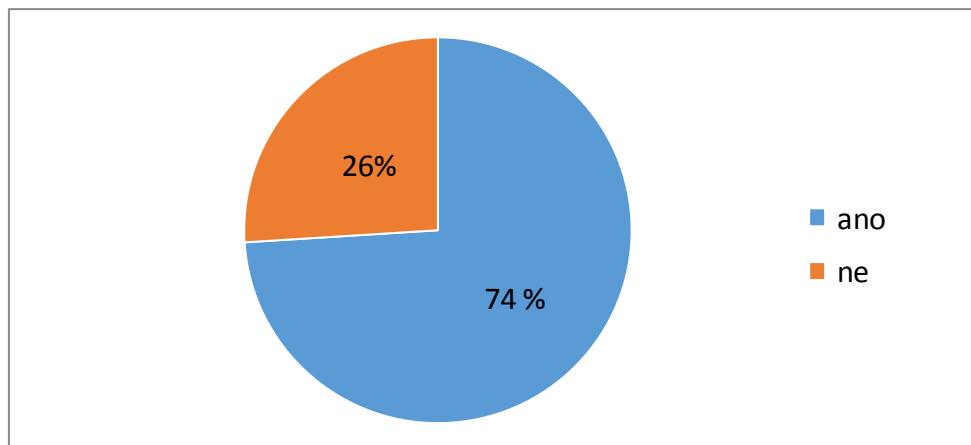


Zdroj: Vlastní zpracování

Velká většina respondentů, tj. 83 % dostala potřebné informace, které chtěli vědět a bylo je nutné postřehnout v první den nástupu do nového zaměstnání. Zbytku

zaměstnanců, tj. 17 % chyběli nějaké informace, které považovali za důležité. Ve čtyřech dotaznících byly jako nedostatky uvedeny záznamy o termínech školení, kterých je v prvním měsíci od nástupu velice mnoho.

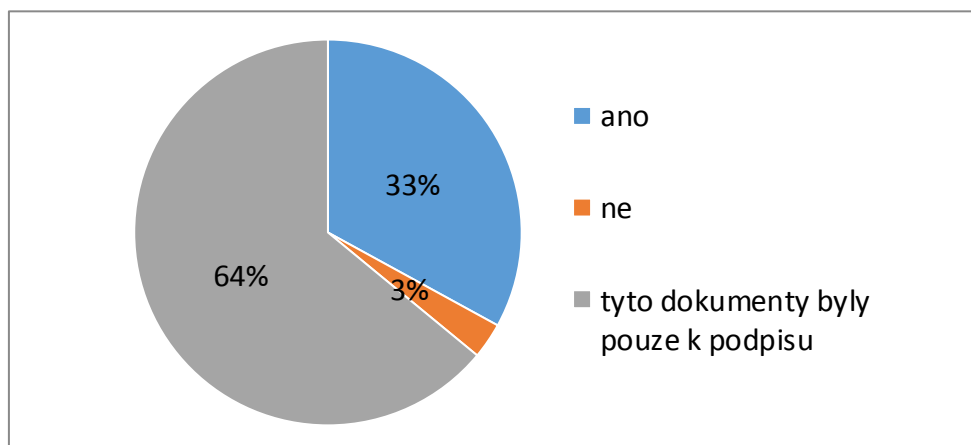
**Graf č. 7 – Byl respondent seznámen s náplní pracovního místa?**



Zdroj: Vlastní zpracování

Více než polovina respondentů byla seznámena s náplní pracovního místa a u 26 % respondentů tato náplň pracovní pozice chyběla. Každý nový zaměstnanec, který nastupuje do nového zaměstnání, by měl být seznámen s náplní pracovního místa, popř. již před podpisem pracovní smlouvy.

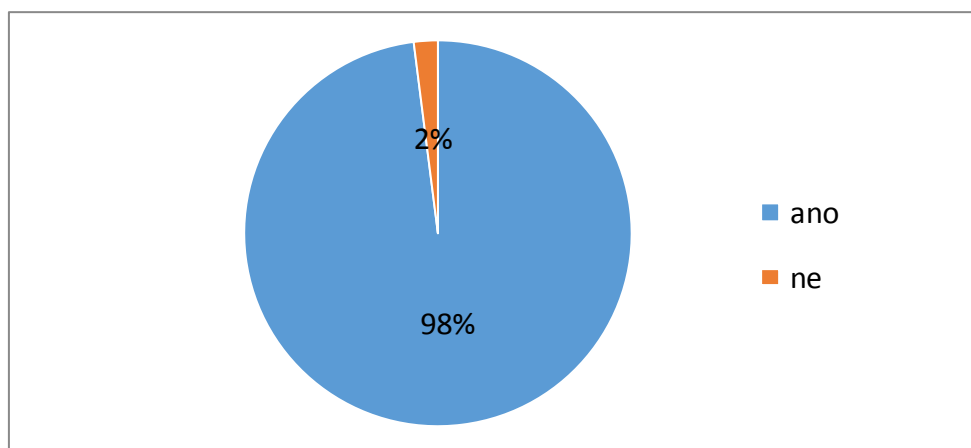
**Graf č. 8 – Absolvoval respondent vstupní školení bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci?**



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že respondenti vstupní školení pouze podepisovali, ale aktivně se jich nezúčastnili. Pouhých 33 % bylo opravdu proškoleno v bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. Takovéto důležité vstupní školení by mělo být provedeno s každým zaměstnancem hned po podpisu pracovní smlouvy.

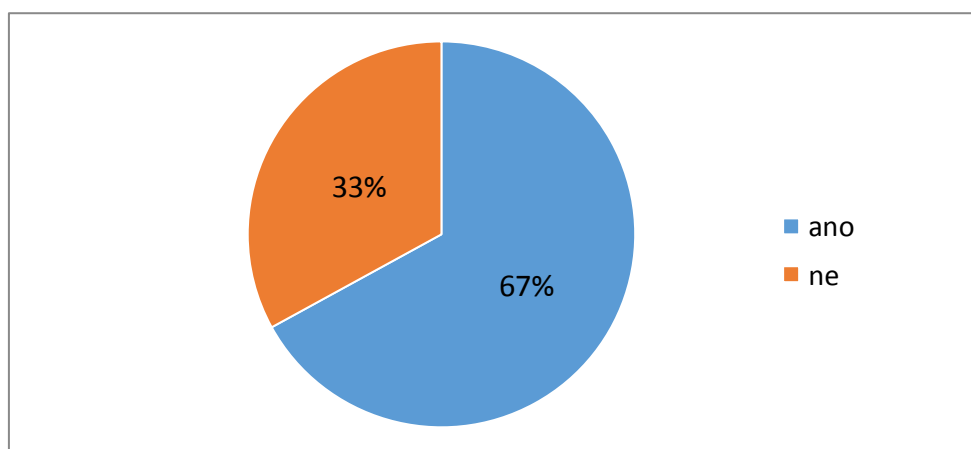
**Graf č. 9 – Byl respondentovi v první den nástupu předán průvodce pojišťovacího poradce?**



Zdroj: Vlastní zpracování

Většině respondentů, tj. celých 98 % byl předán průvodce pojišťovacího poradce a ve zbylých 2 % průvodce chyběl. Je možné, že pojišťovací průvodce nebyl předán např. nedopatřením a respondent ho získal na vstupním školení. Každý nový zaměstnanec, musí tento průvodce dostat, z důvodu zápisu školení a dalších seminářů.

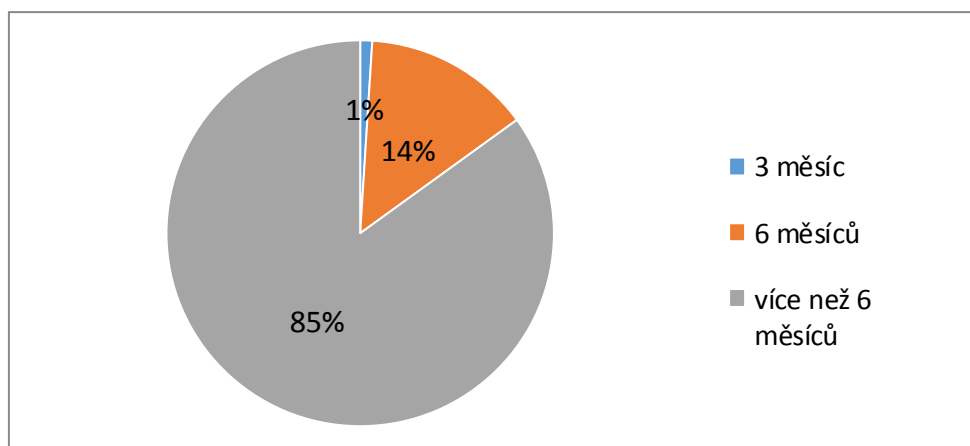
**Graf č. 10 – Proběhlo u respondentů rotační kolečko?**



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že někteří vedoucí měli zájem na tom, aby se nový zaměstnanec seznámil s novými kolegy a 33 % respondentů se postupně seznamovalo samo. Podnik by neměl tuto část podceňovat.

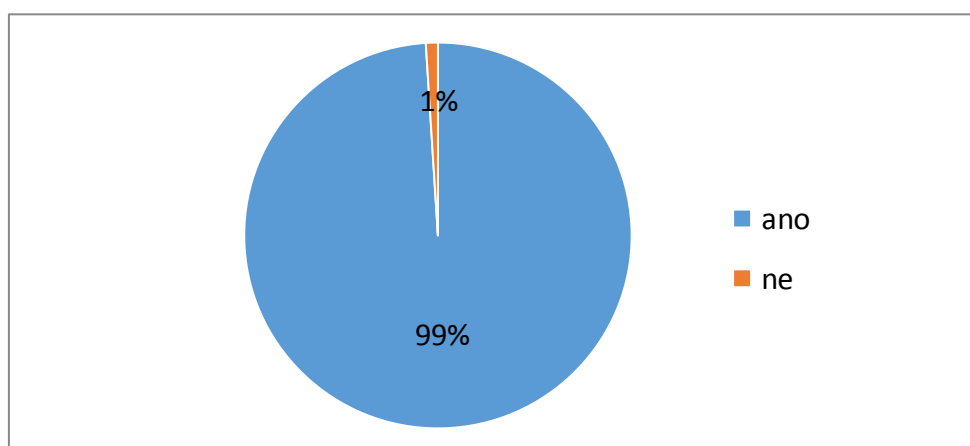
**Graf č. 11 – Jak dlouho potřeboval respondent na adaptaci?**



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že 85 % respondentům půl roku na adaptaci nestačí. 14 % respondentům stačí šestiměsíční doba adaptace. Na pozici pojišťovacího poradce potřebuje každý zaměstnanec alespoň rok adaptace, aby se částečně zapracoval. Probíhá hodně školení a je těžké začít jednat s klienty o smlouvách.

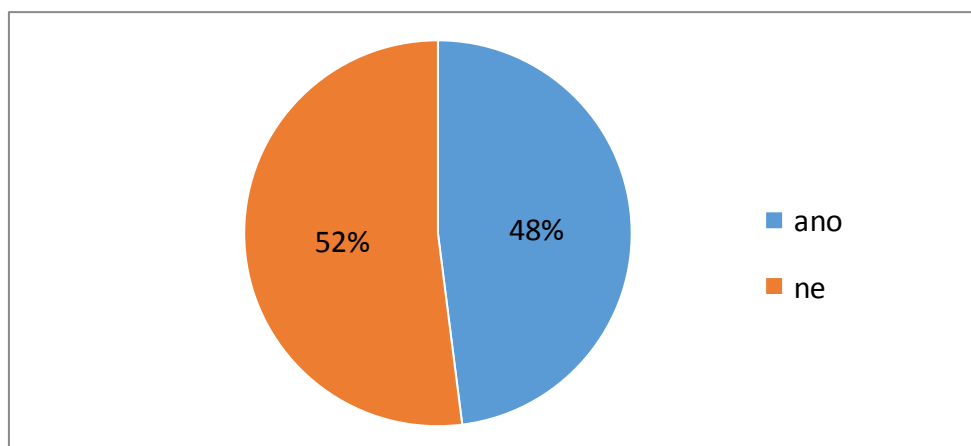
**Graf č. 12 – Měl respondent možnost obrátit se na kolegu, který by mu během adaptace pomohl?**



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu č. 12 je patrné, že každý respondent se mohl během adaptace na někoho obrátit, většinou na kolegu, který mu pomohl v jeho začátcích. Je důležité, už z tohoto důvodu poznat své kolegy a mít možnost se kdykoliv na ně obrátit.

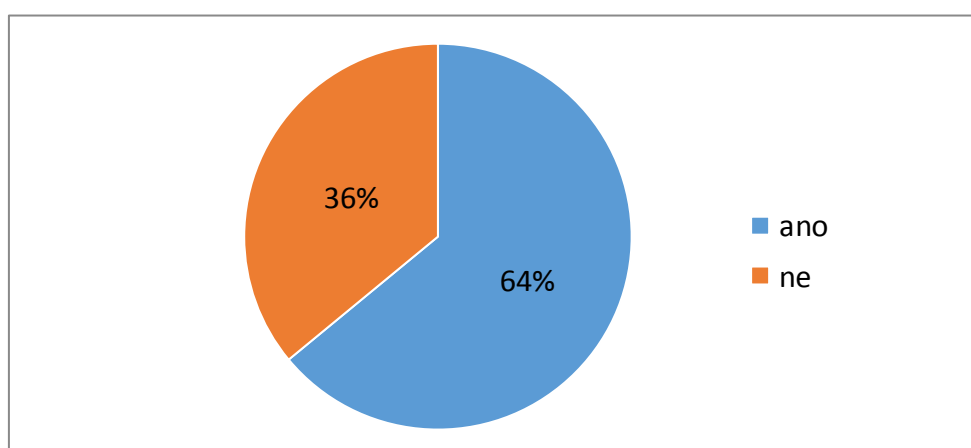
#### **Graf č. 13 – Byl respondent spokojen s průběhem školení?**



Zdroj: Vlastní zpracování

Polovina respondentů byla spokojená s průběhem školení a druhá polovina je opačného názoru. Z tohoto grafu vyplývá, že každé školení nemusí být pro respondenty užitečné. Je důležité se dozvědět, co nejvíce informací o prodávaném produktu (pojištění), ale nejdůležitější je praxe.

#### **Graf č. 14 – Pomohlo školení respondentů v jednání s klienty při prodeji pojištění?**

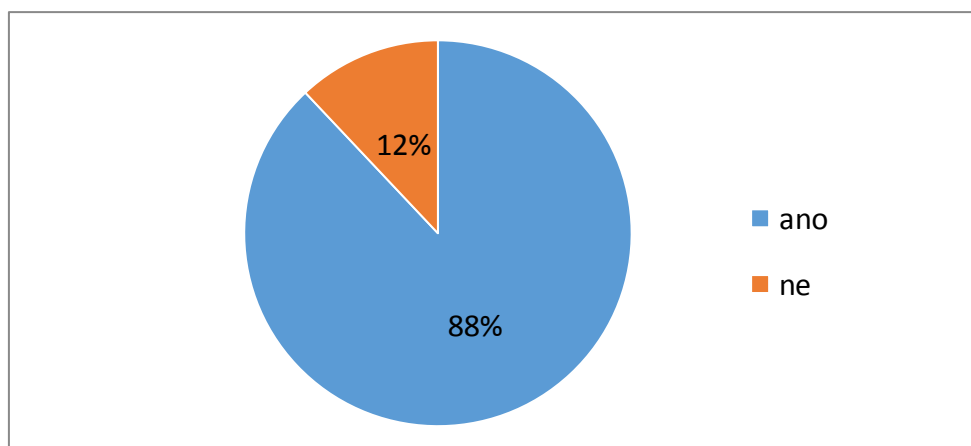


Zdroj: Vlastní zpracování



64 % respondentům školení pomohlo při prodeji pojištění a zbylých 36 % spíše preferuje e-learning a praxi. Informace o produktech si respondenti mohou nastudovat na internetu nebo přímo doma.

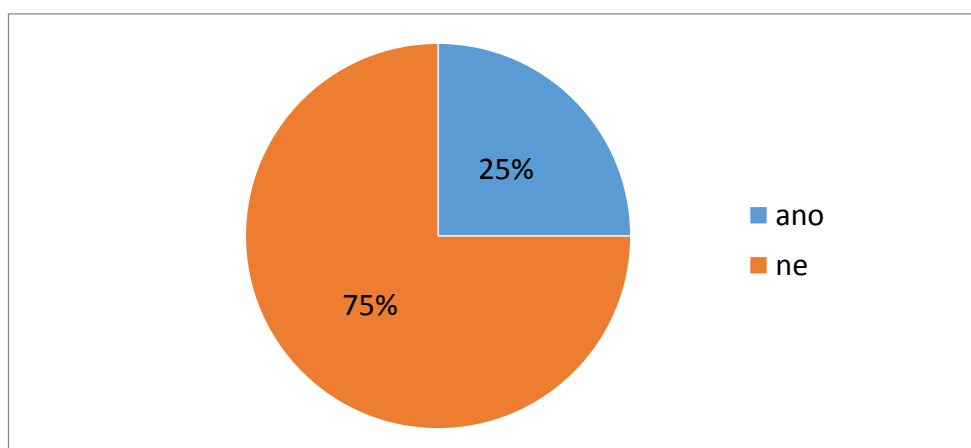
**Graf č. 15 – Proběhl u respondentů na konci adaptační doby hodnotící pohovor?**



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu č. 15 je patrné, že 88 % zaměstnanců takovýto pohovor zaznamenalo a 12 % zaměstnanců nikoli. Je zřejmé, že se v podniku na tento hodnotící pohovor klade velký důraz. Hodnotící pohovor může odhalit nedostatky u respondentů, které se dají snáze napravit v jeho začátku kariéry, než kdyby se na problémy přišlo později.

**Graf č. 16 – Stačí respondentovi pouhých 6 měsíců adaptace na to, aby byl schopen prodávat pojištění klientům bez pomoci kolegů?**



Zdroj: Vlastní zpracování

Většina zaměstnanců si myslí, že se bez pomoci kolegů při prodeji pojištění prvních 6 měsíců neobejde. A je to zřejmé - nemají za sebou všechna školení a nedostatek zkušeností.

V poslední otázce se mohl každý zaměstnanec vyjádřit k tomu, co by zlepšil v jeho adaptaci a dále při nástupu do zaměstnání. Ze všech dotazníků převažuje doba adaptace. Zaměstnancům 6 měsíců na adaptaci nestačí, přáli by si jí mít nejméně jeden rok. A většina zaměstnanců se shodla, že jim první den při nástupu nebyla věnována taková pozornost, jakou by si přáli.

#### 4.3.1 Vyhodnocení osobního rozhovoru

V podniku Kooperativa, a.s. byl uskutečněn rozhovor s vedoucí obchodní skupiny. Tato vedoucí se věnuje svým pojišťovacími poradci a pojišťovacími poradci junior – tedy nově příchozím zaměstnancům. Tento text je zpracován z uvedeného rozhovoru v příloze číslo dvě.

Než nastane první den nástupu zaměstnance do podniku, musí zaměstnanec absolvovat lékařskou prohlídku, která je povinná. Kooperativa, a.s. má své smluvní lékaře po celé České republice. V první den nástupu do zaměstnání musí zaměstnanec podepsat pracovní smlouvu a další důležité dokumenty. Vstupní dokumenty se nepodepisují na pobočce, kde má zaměstnanec své pracovní místo, ale na určité pobočce, kde sídlí personální oddělení. *„Personalistka s novým zaměstnancem podepíše pracovní smlouvu, dokumenty ke mzdovému zařazení, informace ve smyslu ustanovení § 37 odst. 1 zákoníku práce, adaptační plán, zařazení do obchodní skupiny, kodex etiky v pojišťovnictví České asociace pojišťoven, vstupní školení bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci, povinnosti zaměstnavatele, práva a povinnosti zaměstnance“.*

Poté je zaměstnanec vyslán na své pracovní místo – pobočku. Na pobočce mu je již přiřazen jeden z vedoucích obchodní skupiny, tedy jeho nadřízený. Ten mu ukáže, kde bude jeho stůl, židle a počítač. *„Poté je s novým zaměstnancem provedeno rotační kolečko po pobočce“*, tedy seznámení se s novými kolegy. Zaměstnanci se ještě ukáže kuchyňka, popř. jídelna nebo WC.

*„Seznámení s náplní práce již v první den nástupu neprobíhá, předpokládá se, že zaměstnanec již tyto informace zná z výběrového řízení“.*

Zaměstnanec dostane adaptační příručky pro pojišťovacího poradce, která mu slouží k zapísování školení a dalších aktivit. Jakmile mu je umožněn přístup do počítače, musí se seznámit se směrnicemi, které musí každý nový zaměstnanec znát. *„Mezi ty nejdůležitější patří – pracovní řád Kooperativy pojišťovny, a.s., mzdový řád, řád vnitropodnikových norem nebo také provizní odměňování zaměstnanců“*. Dále dostane nový zaměstnanec dokumenty, které jsou nutné k jeho první zkoušce. Po týdnu v podniku musí složit zkoušku *„osvědčení o základním kvalifikačním stupni odborné způsobilosti pojišťovacího zprostředkovatele“*.

Dále musí absolvovat vstupní seminář, kde jsou prezentovány informace o pojišťovně Kooperativy, a.s. V dalších týdnech a měsících čekají nové zaměstnance různá školení, produktové e-learningy, semináře, náslechy prodejních rozhovorů nebo také tréninky zpracování smluv. *„Mezi nejdůležitější školení, která musí zaměstnanec absolvovat, patří: životní pojištění, pojištění motorových vozidel a majetková pojištění“*. *„Po šesti měsících musí zaměstnanec složit zkoušku, tzv. Certifikaci pojišťovacího poradce“*.

*„Plán zaškolení se pro nové zaměstnance netvoří“*. K zaškolení slouží adaptační příručka, která je k tomu určena. *„Šestiměsíční adaptační doba je nepřiměřená vzhledem ke všem školením a seminářům, která musí zaměstnanci absolvovat. Není možné, aby se v takto krátké době zaučili na pozici pojišťovacího poradce“*. Hodnotící pohovor se vedoucí snaží se zaměstnanci provádět po půl roce jejich adaptační doby. Hodnotí jejich plnění osobního výkonnostního plánu, storna pojistných smluv, efektivitu péče o klienty a kontrolu deníků pojistných smluv.

Z tohoto rozvoru plyne jediný nedostatek a tj. neseznámení nového zaměstnance s náplní práce. Na výběrovém řízení se zaměstnanec seznámí s náplní své budoucí práce, ale neví, co přesně tyto náplně práce obnášejí. Zaměstnanci by mělo být v první den nástupu vše zopakováno a vysvětleno.

## 5 Zhodnocení výsledků a doporučení

V této části je hodnocen adaptační proces v podniku Kooperativy, a.s. K vyhodnocení byly využity dotazníky a osobní rozhovor. Doporučení jsou stanovena na základě studia literatury z oboru adaptace a z teoretické části práce.

### 5.1 Zhodnocení výsledků

Z dotazníkového šetření je patrné, že podnik Kooperativa, a.s. dodržuje adaptaci nových zaměstnanců důsledně. Celých 83 % respondentů dostalo při nástupu do zaměstnání všechny potřebné informace. Za velice důležité považují předání průvodce pojišťovacího poradce, naprostá většina respondentů, tj. 98 % tohoto průvodce dostala. Dále měla většina respondentů, tj. 99 % možnost, obrátit se na kolegu, který mu mohl pomoci v rámci jeho adaptace. Kladně hodnotím i proběhnutí hodnotícího pohovoru na konci adaptační doby, tento pohovor absolvovalo 88 % respondentů. Cílem hodnotících pohovorů je porovnat pracovní výsledky hodnoceného zaměstnance s cíli, které mu byly stanoveny nadřízeným. Dále se mohou stanovit i jeho cíle pro další období. Hodnotící pohovor může odhalit i nedostatky nebo problémy u zaměstnance. Tímto pohovorem lze problémům předcházet. Je patrné, že Kooperativa, a.s. se adaptaci věnuje, dokazuje to i fakt, že délka trvání pracovního poměru respondentů v Kooperativě je více než 10 let, tj. 18 %. Dále 33 % respondentů pracuje v Kooperativě, a.s. více jak 3 roky a méně než 10 let.

Z dotazníkového šetření byly zjištěny určité nedostatky procesu adaptace v podniku Kooperativa, a.s. Prvním problémem, kterým by se měl podnik zabývat, je seznámení nových zaměstnanců s přesnou náplní pracovního místa. Z dotazníku vyplynulo, že pouze 74 % zaměstnanců bylo seznámeno v první den nástupu do zaměstnání s náplní pracovního místa. Zaměstnanci poté nevědí, jak bude probíhat jejich další působení v podniku. Toto tvrzení se potvrdilo i při rozhovoru s vedoucí obchodní skupiny. Nadřízení svým zaměstnancům již nezopakují jejich náplň práce při nástupu. Největším nedostatkem v podniku je adaptační doba. Zaměstnancům doba šesti měsíců na adaptaci nestačí. Z dotazníku je patrné, že 85 % respondentů adaptace šesti měsíců nevyhovuje. V průběhu šesti měsíců procházejí noví zaměstnanci různými školeními a dalšími aktivitami potřebnými k výkonu povolání pojišťovacího poradce. Nemají dostatek času vyzkoušet jejich nové vědomosti v praxi a tím přichází podnik i o zkušené pojišťovací poradce.

Podnik by dále neměl zapomínat na rotační kolečko v podniku. Pouze 67 % respondentů bylo seznámeno s novými kolegy. Každý nový zaměstnanec by měl být představen svým kolegům, kteří budou jeho noví spolupracovníci. Nový zaměstnanec se poté může obrátit na kteréhokoliv kolegu, který mu bude schopen poradit a odpovědět na jeho otázky. Z dotazníku vyplynula také nedostatečná pozornost nadřízeného k zaměstnanci v první den nástupu do zaměstnání.

## **5.2 Doporučení**

### **5.2.1 Seznámení nových zaměstnanců s náplní pracovního místa**

Náplň pracovního místa by měla být novému zaměstnanci předána, popř. podepsána zaměstnancem v první den nástupu do zaměstnání. Nadřízený musí zaměstnanci vysvětlit všechny skutečnosti, které jsou v náplni pracovního místa uvedeny. Náplň pracovního místa obsahuje název pracovního místa, účel pracovního místa, pracovní náplň, vztahy podřízenosti nebo nadřazenosti a odbornost, kterou musí zaměstnanec na daném místě ovládat. Náplň zaměstnanci pomůže v zorientování se a s nadřízeným si může upřesnit případné nesrovnalosti. Náplň práce pojišťovacího poradce obsahuje:

- aktivní vyhledávání a oslovování klientů,
- udržování kontaktů se stávajícími klienty,
- uzavírání pojistných smluv s klienty,
- vedení dokumentace,
- zpracování finanční analýzy,
- tvorba analýz a statistik,
- řízení obchodních skupin či týmů ([www.projobs.cz/napl-n-prace-pojistovaci-poradce-445.cz](http://www.projobs.cz/napl-n-prace-pojistovaci-poradce-445.cz), 2015).

Finanční náklady na toto doporučení nejsou vysoké. Jedná se pouze o tisk stránek s obsahem náplně pracovního místa. Na webových stránkách firmy [www.powerprint.cz](http://www.powerprint.cz) byla učiněna nezávazná objednávka. Při objednávce černobílého tisku, formátu A4, o 100 listech, potištěného jednostranně byla cena vypočítána na 160,-- Kč s DPH.

Do formuláře s náplní práce se může nový zaměstnanec kdykoliv podívat a v případě nejasností se obrátit na svého vedoucího, který mu jeho dotazy zodpoví.

### **5.2.2 Prodloužení adaptační doby**

Z dotazníku vyplynulo, že adaptace šesti měsíců je pro nové zaměstnance nedostačující. Během této doby musí i nový zaměstnanec zvážit, zda v podniku setrvat, protože mohl mít o nové práci jiné představy. Doporučením je tedy v tomto případě prodloužit adaptaci alespoň na jeden rok.

V prvních měsících by se noví zaměstnanci věnovali produktovým školením, seminářům a e-learningům. Naslouchali by prodejním rozhovorům, zkoušeli první prodejní schůzky s doprovodem a s nadřízeným probíhali měsíční rozhovory. Osvojili by si základní povinnosti a produktové nebo prodejní znalosti. V dalších měsících, tedy čtvrtém až šestém by si zaměstnanci osvojili prodej vybraného portfolia. Prodejní schůzky by nadále probíhali s doprovodem, ale tyto schůzky by již vedl nový zaměstnanec. Dále by probíhali školení, které zaměstnance utvrdí v jejich znalostech. Od sedmého měsíce by měl umět kompletně prodávat portfolio. Na prodejních schůzkách by si měl být jistý svými znalostmi a také je umět prodat. Místo školení by již probíhali pouze semináře a workshopy. A v posledních měsících musí využít svého získaného potenciálu a výrazně zvednout výkon.

Prodloužení adaptační doby by nepotřebovalo žádné finanční náklady. Nadřízený by vedl měsíční rozhovory v jeho pracovní době a školení pro nové zaměstnance by probíhali ve stejném pořadí, pouze by mezi nimi vznikali delší prodlevy.

### **5.2.3 Rotační kolečko v podniku**

Představení novým kolegům v novém zaměstnání je pro zaměstnance velice důležité. Nejhorší varianta pro nového zaměstnance je taková, že přijde první den do zaměstnání a je hned uveden na své pracovní místo a nepředstaven novým kolegům. Nadřízený by měl nového zaměstnance uvést na jeho nové pracoviště, ukázat mu, kde má svůj stůl, židli a počítač. Dále by ho měl představit novým kolegům a ukázat mu, kde najde v podniku např. jídelnu nebo WC. V tomto případě doporučuji podniku, aby na tuto rotaci nezapomínal.

Nadřízený může novému zaměstnanci určit tzv. garanta, který mu pomůže při seznamování s prostředím podniku, ale i mu ukáže, jak a co dělat. Nadřízený by se měl novému zaměstnanci věnovat více než jiným. Toto rotační kolečko pomůže zaměstnanci

poznat více firmu a uvědomit si různé souvislosti, které budou důležité při řešení dalších pracovních úkolů.

Toto doporučení nevyžaduje finanční náklady, garant i nadřízený budou novému zaměstnanci pomáhat v pracovní době.

#### **5.2.4 Nedostatečná pozornost nadřízeného k zaměstnanci**

Poslední otázka dotazníkového šetření byla otevřená a každý zaměstnanec se k ní mohl vyjádřit svými slovy. Převažovali odpovědi typu nedostatečné pozornosti ze strany nadřízeného.

Zaměstnanec by měl s personálním oddělením podepsat všechny důležité dokumenty pro nástup do zaměstnání (pracovní smlouvu, mzdové zařazení, náplň pracovního místa, atd.) a poté by se mu měl začít věnovat nadřízený. Bylo by vhodné, kdyby nadřízený uvedl nového zaměstnance na jeho pracovní místo, ukázal mu, kde bude mít židli, stůl, počítač a další pomůcky k výkonu jeho pracovní pozice. Poté by mělo proběhnout rotační kolečko v podniku, měl by být představen novým spolupracovníkům, ale i pracovníkům z jiných středisek podniku, s kterými by mohl přijít do styku při výkonu své pracovní pozice. Nadřízený může novému zaměstnanci pomoci i s přístupovými kódy a hesly do svého počítače. Ukáže mu, kde najde dokumenty, které bude potřebovat k jeho pracovní náplni, ale např. i směrnice, které bude muset znát. Zaměstnavatel by měl v krátkosti představit podnik, do kterého právě zaměstnanec nastoupil. Dále je důležitá komunikace mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Zaměstnanec nesmí mít ostych před zaměstnavatelem, a dotázat se ho vždy na to, co mu není jasné.

Doporučením v této kapitole je školení pro zaměstnavatele, které by přispělo k lepšímu přístupu k zaměstnancům. Na školení by se zaměstnavatel dozvěděl, jak pracovat s novým zaměstnancem, jak zmírnit nervozitu právě nastupujícího zaměstnance nebo jak naučit zaměstnance pracovat s adaptační příručkou. Takovéto školení v agentuře BOVA stojí pro 10 účastníků 25.900,-- Kč včetně DPH.

## 6 Závěr

V současné době je velice těžké najít a vybrat kvalitního zaměstnance. Je to finančně i časově náročný proces. V mnoha podnicích skončí tento proces podepsáním pracovní smlouvy a dál se novému zaměstnanci nevěnuje dostatečná pozornost. Poté už se pouze řeší brzký odchod právě přijatých zaměstnanců.

Proto je adaptace velice důležitá v každém podniku. Umožňuje zaměstnancům rychlou orientaci, ale i začlenění do firmy nebo pracovního procesu. Zaměstnanec si musí zvyknout na novou kulturu, směrnice a nové kolegy. Pokud proces nástupu a adaptace proběhne v pořádku, může nadřízený od nového zaměstnance očekávat zvýšení výkonnosti mnohem rychleji, brzkou orientaci v novém pracovním prostředí a lepší přijetí nových zaměstnanců kolektivem. První den by měl obsahovat administrativní část se vstupními školeními, vstupní pohovor se vzájemným vyjasněním očekávání a představ, seznámení se s pracovištěm a spolupracovníky a předání připraveného pracoviště, vybavení. Dále je důležité novému zaměstnanci předat adaptační plán a adaptační příručku.

Podnik Kooperativa, a.s. se věnuje adaptaci v rámci možností přiměřeně. Je zde několik nedostatků, které byly zjištěny z dotazníkového šetření a osobního rozhovoru. Novým zaměstnancům chybí dostatečná pozornost ze strany nadřízeného a popis pracovního místa. Většině zaměstnanců nevyhovuje šestiměsíční adaptační doba, která je příliš krátká na úplné zapracování. Dále u některých zaměstnanců neproběhlo seznámení s novými spolupracovníky.

V případě těchto nedostatků byla podniku navržena vhodnější doporučení ke zlepšení adaptačního procesu v podniku. Podniku bylo doporučeno, aby nadřízení věnovali dostatečnou pozornost novému zaměstnanci v první den nástupu. Musí ho provést po celém podniku, představit novým kolegům, ale také s ním probrat všechny administrativní záležitosti. Popis pracovního místa musí nadřízený předat zaměstnanci po nástupu do zaměstnání nebo jej předat k podpisu s pracovní smlouvou. Všechny skutečnosti, které jsou uvedené v popisu pracovního místa, by měly být novému zaměstnanci vysvětleny, aby nevznikaly další nezodpovězené otázky. Adaptační dobu bylo doporučeno prodloužit na jeden rok. Po celou dobu adaptace stihne nový zaměstnanec všechna školení, semináře, osvojí si základní produktové a prodejní dovednosti v praxi. Dále bylo doporučeno určit novému zaměstnanci svého garanta, který mu pomůže



při seznamování s prostředím podniku a v případě nepřítomnosti nadřízeného jej zastoupí. Rotační kolečko pomůže zaměstnanci pochopit různé souvislosti v podniku a pomůže mu v řešení dalších pracovních úkolů. Nadřízený by neměl na nového zaměstnance zapomínat, hlavně v prvních měsících jeho pracovního poměru a dostatečně se mu věnovat.

Uvedená doporučení by měli přispět ke zlepšení adaptačního procesu v podniku Kooperativy, a.s. a tím zamezit brzkému odchodu zaměstnanců z podniku.

## 7 Seznam použitých zdrojů

- ARMSTRONG, Michal. Armstrong's handbook of human resource management practice. 11th ed. London:Kogan Page Limited,2009.1089 p. ISBN 978-0-7494-5242-1.
- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10 vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. Management. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- COLE, G. A. Management Theory and Practice. 3rd ed. London: DP Publication, 1990. 558 p. ISBN 1-870941-60-8.
- DUCHOŇ, Bedřich, ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.
- FOOT, Margaret, HOOK, Caroline. Personalistika. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- HALÍK, Jiří. Vedení a řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
- HRONÍK, František. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Computer Press, 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.
- KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. vyd., dotisk. Praha: Management Press, 2008. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- NOVÝ, Ivan, SURYNEK, Alois a kol. Sociologie pro ekonomy a manažery. 2. vyd. Praha:Grada Publishing, 2006. 288 s. ISBN 80-247-1705-0.
- PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. Psychologie pro ekonomy a manažery. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9.
- STÝBLO, Jiří, URBAN, Jan, VYSOKAJOVÁ, Margerita. Personalistika. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. 1008 s. ISBN 978-80-7357-627-1.
- TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. 276 S. ISBN 978-80-7357-925-8.

VAJNER, Luděk. Výběr pracovníků do týmu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.

#### **Internetové zdroje:**

Banky: Kooperativa pojišťovna [on-line]. [2015-10-30]. Dostupné z: <<http://www.banky.cz/kooperativa-pojistovna>>.

Kooperativa pojišťovna, a.s. [on-line]. [2015-11-01]. Dostupné z: <<http://www.koop.cz/o-nas/zakladni-informace/>>.

ProJobs [on-line]. [2015-11-16]. Dostupné z: <<http://www.projobs.cz/napln-prace-pojistovaci-poradce-445>>.

Kooperativa pojišťovna, a.s. [on-line]. [2015-11-01]. Dostupné z: <<http://www.koop.cz/dokumenty/o-nas/vypis-z-obchodniho-rejstriku-srpen/2015/vypis%20z%20OR.pdf>>.

#### **Interní zdroje:**

Dokumenty podniku Kooperativa, a.s.

Výroční zprávy Kooperativy, a.s.

## **8 Přílohy**

1. Dotazník
2. Seznam otázek k osobnímu rozhovoru
3. Rozdíly mezi koncepcí personálního řízení a řízení lidských zdrojů
4. Tabulka kritérií výběrového řízení
5. Vybrané položky, které by měl v každém případě obsahovat soubor písemných materiálů (orientační balíček)
6. Hlavní nástroje adaptačního programu a jejich odpovědnosti
7. Adaptační průvodce
8. Výkonostní plán PoPo za 1. – 6. měsíc
9. Seznam zkratk v Kooperativě, a.s.
10. Seznamy školení a vzdělávání v 1. měsíci adaptace

## **Příloha 1 – Dotazník (Vlastní zpracování, 2015)**

Dobrý den,

jsem studentkou České zemědělské univerzity, Provozně ekonomické fakulty. Zpracovávám diplomovou práci na téma „Systém řízení adaptace zaměstnanců ve zvoleném podniku“. Prosím Vás o vyplnění dotazníku, který Vám zabere maximálně 5 min. Dotazník je anonymní a týká se Vaší adaptace v podniku.

Děkuji Vám za vyplnění.

Bc. Monika Kadlecová

### **1. Pohlaví:**

- muž     žena

### **2. Věk:**

- 18 – 20 let     21 – 25 let     26 – 35 let     36 – 50 let     51 – 60 let  
 60 let a více

### **3. Nejvyšší dosažené vzdělání:**

- základní     střední odborné učiliště     středoškolské s maturitou  
 vyšší odborné     vysokoškolské

### **4. Jak dlouho pracujete v Kooperativě, a.s.?**

- méně než jeden rok     dva roky     3 roky – 10 let     více než 10 let

### **5. Vaše pozice v zaměstnání?**

- pojišťovací poradce     vedoucí externí obchodní skupiny     vedoucí kanceláře  
 trenér prodeje

### **6. Dostal/a jste při nástupu všechny potřebné informace?**

- ano     ne

Pokud ne, které informace Vám chyběly?.....

### **7. Byl/a jste seznámen/a s náplní pracovního místa?**

- ano     ne

**8. Absolvoval/a jste vstupní školení bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci?**

ano     ne     tyto dokumenty byly pouze k podpisu

**9. Byl Vám v první den předán adaptační průvodce pojišťovacího poradce?**

ano     ne

**10. Proběhlo u Vás rotační kolečko, tzn. byl/a jste představen/a novým kolegům?**

ano     ne

**11. Jak dlouho jste potřeboval/a na Vaši adaptaci?**

3 měsíce     6 měsíců     více než 6 měsíců

**12. Měl/a jste se v průběhu adaptace možnost se obrátit na kolegu, který Vám pomohl?**

ano     ne

**13. Byl/a jste spokojen/a s průběhem školení?**

ano     ne

**14. Pomohlo Vám školení v jednání s klienty při prodeji pojištění?**

ano     ne

**15. Proběhl u Vás na konci adaptační doby hodnotící pohovor?**

ano     ne

**16. Myslíte si, že pouhých 6 měsíců adaptace stačí na to, aby jste byl/a schopen/a prodávat pojištění klientů bez pomoci kolegů?**

ano     ne

**17. Co by, jste zlepšil/a při Vašem nástupu do zaměstnání a v průběhu Vaší adaptace?  
Zde prosím napište Váš návrh.**

.....  
.....

Velice Vám děkuji za vyplnění dotazníku.

## **Příloha 2 – Otázky k osobnímu rozhovoru (Vlastní zpracování, 2015)**

1. Jaké dokumenty musí nový zaměstnanec podepsat v první den nástupu do zaměstnání?
2. Absolvujete s novým zaměstnancem rotační kolečko na pobočce, kde mu představíte nové spolupracovníky?
3. Seznamujete nového zaměstnance s náplní pracovního místa v první den nástupu do zaměstnání?
4. Předáváte zaměstnanci adaptační příručku?
5. Jaká školení musí nový zaměstnanec absolvovat?
6. Tvoříte pro nové zaměstnance plán zaškolení?
7. Zdá se Vám adekvátní šestiměsíční adaptační doba na zaučení nového zaměstnance?
8. Absolvujete s novým zaměstnancem na konci adaptační doby hodnotící pohovor?

**Příloha 3 – Rozdíly mezi koncepcí personálního řízení a řízení lidských zdrojů**  
(Tureckiová, 2004, s. 46)

<b>Fáze</b>	<b>Personální řízení</b>	<b>Řízení lidských zdrojů</b>
<b>Období</b>	60. – 70. léta 20. století, “uznání” a strukturalizace	80. – 90. léta 20. století, implementace do strategie
<b>Odpovědnosti</b>	z předchozího období (administrativa) + další personální funkce (činnosti)	+ personální strategie a politiky v návaznosti na firemní strategii; HRIS, organizační kultura a rozvoj
<b>Převažující role</b>	správce procesů + řešitel problémů a konfliktů	tvůrce strategií, koncepcí a přístupů – nověji také metodik a kouč
<b>Organizační začlenění</b>	funkčně specializovaný útvár, v čele s personalistou – profesionálem (profesionalizace personálních pracovníků)	silný, vnitřně strukturovaný útvár, v čele s členem vrcholového vedení (ne vždy personálním manažerem)



**Příloha 4 – Tabulka kritérií výběrového řízení (Halík, 2008, s. 42)**

<b>Tabulka kritérií výběrového řízení</b>		
<b>Společnost:</b>	XXX	
<b>Oddělení:</b>	Úsek obchodního ředitele	
<b>Pozice:</b>	Obchodní manažer (ka)	
<b>Uchazeč:</b>	XY	
<b>Datum pohovoru:</b>		
<b>Stupnice hodnocení:</b>	1-5 (1 = nejlepší), pomocné + a -	
<b>Kritérium</b>	<b>Požadované</b>	<b>Dosažené</b>
První dojem:		
Profesní životopis:		
Vzdělání:		
Praxe:		
Verbální projev:		
Neverbální projev:		
Silné stránky:		
Slabé stránky:		
Řidičský průkaz:		
Práce na PC:		
Organizační schopnosti:		
Zvládání telefonování:		
Jazykové schopnosti:		
Další kurzy:		
Body celkem:		
<b>Důvody, proč chce pracovat na této pozici:</b>		
<b>Mzdový požadavek:</b>		
<b>Výběrová komise:</b>		
<b>Na základě čeho se správně rozhodnout:</b>		
<b>Výsledek:</b>		

**Příloha 5 – Vybrané položky, které by měl v každém případě obsahovat soubor písemných materiálů (orientační balíček), (Koubek, 2008, s. 194 – 195)**

- Současné organizační schéma organizace
- Perspektivní (projektované) organizační schéma organizace
- Plán (mapa) organizace a jejího zařízení
- Klíčové termíny specifické pro odvětví, organizaci a/nebo příslušného zaměstnání (pracovní místo)
- Příručka informující 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 pracovníků výkonu pracovníků a informace o termínech a procedurách hodnocení
- Kopie jiných formulářů používaných pracovníky
- Přehled možností vzdělávání v organizaci
- Zdroje informací (různé informační přehledy)
- Detailní informace o tom, jak postupovat v případě nouze či nebezpečí na pracovišti, informace o prevenci nehod
- Ukázka každé z důležitých publikací (novin) organizace
- Telefonní čísla a adresy klíčových pracovníků organizace a další důležitá telefonní čísla (police, hasiči aj.)
- Informace o pojištění pracovníků

**Příloha 6 - Hlavní nástroje adaptačního programu a jejich odpovědnosti, (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 171)**

<b>Adaptační nástroj</b>	<b>Odpovědnost</b>
- Udržování kontaktu s pracovníkem před nástupem do firmy, předání písemných informací o firmě (brožury, výroční zprávy, firemní noviny)	Personální oddělení
- Předání a vysvětlení informačních materiálů (informace o organizaci podniku, hlavní firemní směrnice, firemní kultura, informace o personální politice)	Personální oddělení
- předání a vysvětlení adaptačního plánu	Přímý nadřízený
- Vstupní rozhovor nadřízeného se zaměstnancem	Přímý nadřízený
- Seznámení se spolupracovníky	Přímý nadřízený
- Pravidelné rozhovory se zaměstnancem (ověření průběhu a výsledku adaptace)	Přímý nadřízený
- Seznámení se s činnostmi vybraných útvarů	Vedoucí útvarů
- Účast na orientačním tréninku	Personální oddělení
- Kontrola průběhu adaptačního procesu	Personální oddělení
- Vyhodnocení adaptačního procesu	Personální oddělení



**Adaptace**

Jméno: \_\_\_\_\_

Datum nástupu: \_\_\_\_\_

Zkušební doba do: \_\_\_\_\_

Doba určitá do: \_\_\_\_\_

Garant adaptace: \_\_\_\_\_

Kancelář: \_\_\_\_\_

**esf** evropský sociální fond v ČR EVROPSKÁ UNIE

**OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST**

**esf** evropský sociální fond v ČR EVROPSKÁ UNIE

**OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST**

**PODPORUJEME VAŠI BUDOUCNOST**

[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

Tento průvodce vznikl v rámci projektu Školení zaměstnanců Kooperativa, reg. č.: CZ.04/1.1.02/35.0161/15, který je spolufinancován z Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a Státního rozpočtu ČR.

**PRŮVODCE POJIŠŤOVACÍHO PORADCE**

**Kooperativa**  
VIENNA INSURANCE GROUP

Pro život jaký je

CR-006 02/2012

**Příloha 8 – Výkonnostní plán PoPo za 1. – 6. měsíc (Kooprativa, a.s., 2014)**

<b>Kancelář:</b>	
<b>PoPo:</b>	
<b>VOS, VEOS, MEOS:</b>	
<b>Garant:</b>	

Osobní plán ziskatele na období 1. – 6. měsíce od nástupu (nová produkce)


<b>Měsíc</b>	<b>Životní pojištění (ks)</b>	<b>Pojištění majetku (ks)</b>	<b>Povinné a havarijní pojištění (ks)</b>	<b>Min. provize (Kč)</b>	<b>Celkem (ks)</b>
1	1	0	0	5.000	1
2	2	0	1	7.000	3
3	2	2	1	8.000	5
4	2	2	2	10.000	6
5	2	2	2	11.000	6
6	2	2	2	12.000	6
<b>Celkem</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>53.000</b>	<b>27</b>

<b>Jméno:</b>	<b>Datum:</b>	<b>Podpis:</b>
PoPo:		
VOS/MEOS/VEOS:		
Garant:		
RM:		

**Příloha 9 – Seznam zkratk v Kooperativě, a.s. (Kooperativa, a.s, 2014)**

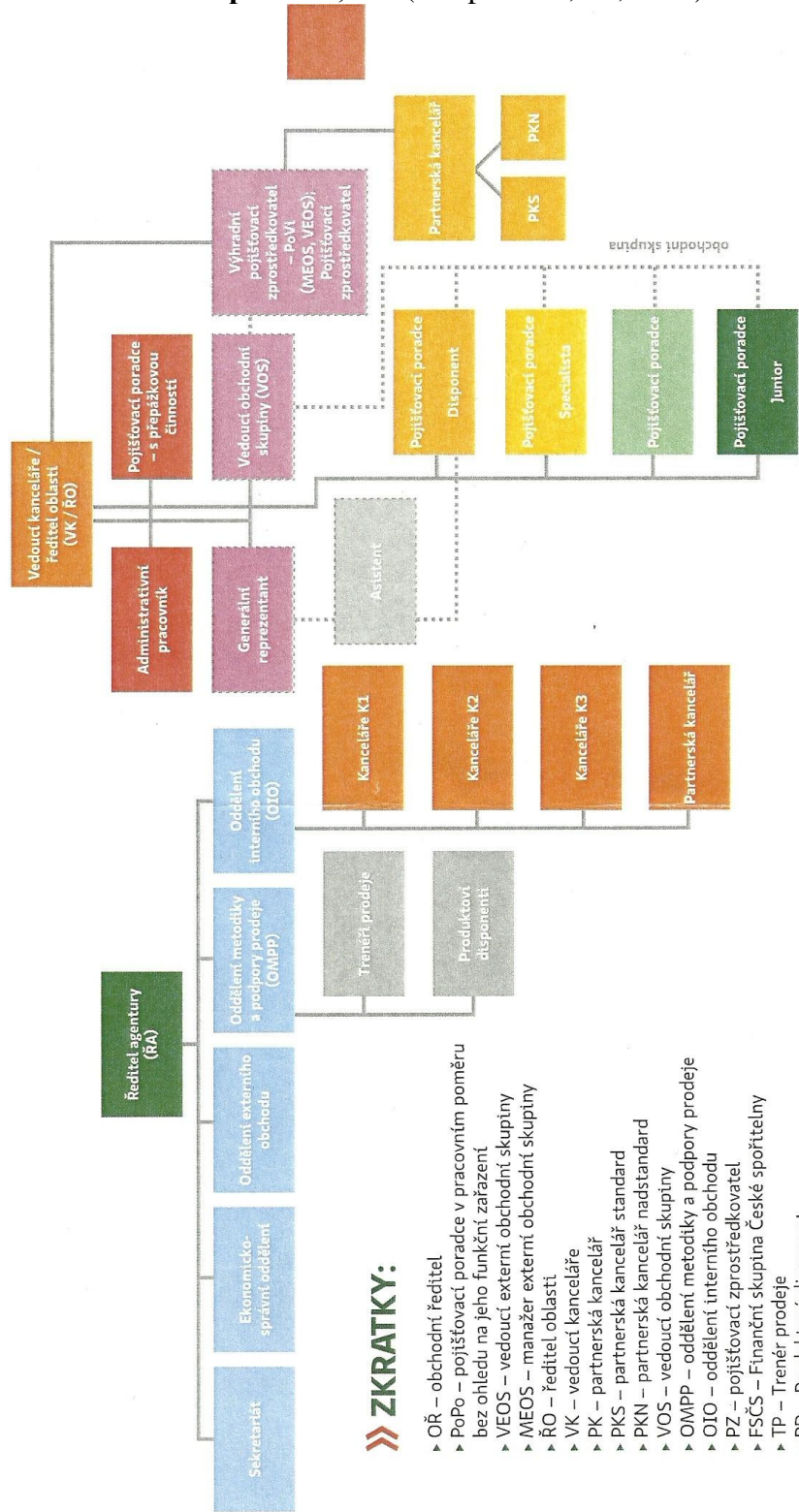
# KDO JE KDO

Kdo je to pojišťovací poradce?



Pro život, jaký je

	Garant adaptace	VK/ŘO	Trenér prodeje
Jméno			
Telefon			
E-mail			



**» ZKRATKY:**

- ▶ OŘ – obchodní ředitel
- ▶ PoPo – pojišťovací poradce v pracovním poměru bez ohledu na jeho funkční zařazení
- ▶ VEOS – vedoucí externí obchodní skupiny
- ▶ MEOS – manažer externí obchodní skupiny
- ▶ ŘO – ředitel oblasti
- ▶ VK – vedoucí kanceláře
- ▶ PK – partnerská kancelář
- ▶ PKS – partnerská kancelář standard
- ▶ PKN – partnerská kancelář nadstandard
- ▶ VOS – vedoucí obchodní skupiny
- ▶ OMPP – oddělení metodiky a podpory prodeje
- ▶ OIO – oddělení interního obchodu
- ▶ PZ – pojišťovací zprostředkovatel
- ▶ FSCS – Finanční skupina České spořitelny
- ▶ TP – Trenér prodeje
- ▶ PD – Produktivní disponent

Příloha 10 – Seznamy školení a vzdělávání v 1. měsíci adaptace (Kooperativa, a.s., 2014)

# ADAPTACE

Seznam aktivit

# „Co mě čeká?“

# MĚSÍC 1:



Pro život jaký je

Vzdělávání		Plán schůzek – IS Aktivita		Další aktivity			Poznámka
obsah	forma	datum	plán	realita	čas	datum	
Vstupní seminář	seminář		1. týden – sjednané schůzky				
Prodejní dovednosti I.	seminář		1. týden – realizované schůzky				
Prodejní dovednosti II.	trénink		2. týden – sjednané schůzky				
Prodejní dovednosti III.	trénink		2. týden – realizované schůzky				
Živčení a výrazové pojištění – ZÁKON O SÚD, Mediobias ZLVA, Perspektiva I&II	produktový e-learning		3. týden – sjednané schůzky				
Živčení pojištění Perspektiva – trénink	seminář		3. týden – realizované schůzky				
Živčení pojištění Perspektiva – trénink	seminář, trénink		4. týden – sjednané schůzky				
Odborná zkouška	zkouška		4. týden – realizované schůzky				
Právní minimum, termíny, legislativa AKTIVITY, KOS, TaDo	e-learning, seminář						
Pojištění motorových vozidel	produktový e-learning						
Pojištění motorových vozidel	seminář						
Pojištění motorových vozidel	seminář, trénink						
Všeobecný produktový kurz	e-learning						
Všeobecné informace k pojistným produktům	e-learning						
Export pojistných smluv	e-learning						