

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

bakalářské kombinované studium

2011 – 2012

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Aneta Bednářová, Dis

Adaptační plán a proces jeho ovlivnění ve vybrané firmě

**Praha 2012**

**Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Hana Bartošová**

**JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE**

Bachelor Combined Studies

2011 - 2012

**BACHELOR THESIS**

Aneta Bednářová, Dis

Adaptation plan and the process of influence in selected  
company

**Prague 2012**

**The bachelor Thesis Work Supervisor: Mgr. Hana  
Bartošová**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Ostravě dne 15. 3. 2012

*Jméno autorky* .....

### **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat paní Mgr. Haně Bartošové za její vstřícný přístup a odbornou pomoc při psaní této bakalářské práce.

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá problematikou procesu adaptace nových pracovníků v podniku. Objasňuje propojení jednotlivých personálních činností a znázorňuje vytvoření a nastavení adaptačního plánu. Praktická část práce popisuje ucelený adaptační proces ve společnosti GE Money Bank a.s a jeho vyobrazení ve SWOT analýze.

## **Klíčové pojmy**

Personální řízení, řízení lidských zdrojů, adaptační proces, adaptační plán, adaptace, assesment centre, zpětná vazba, koučing, patron.

## **Annotation**

My bachelor thesis deals with the adaptation process of new employees in the company. It clarifies the connections between HR activities and shows the creation and settings of an adaptation plan. Practical part describes a comprehensive adaptation process in GE Money Bank a.s. and its representation in the SWOT analysis.

## **Key words**

Personnel management, human resources, the adaptation process, plan adaptation, adaptation, assesment center, feedback, coaching, patron.

## OBSAH

ÚVOD .....	8
1. PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ.....	9
1.1. Řízení lidských zdrojů .....	9
1.2. Personální činnosti.....	10
1.2.1 Výběr zaměstnanců.....	10
1.2.2 Přijímání zaměstnanců.....	11
1.2.3 Hodnocení zaměstnanců .....	12
1.2.4 Vzdělávání a rozvoj .....	13
2. ADAPTACE PRACOVNÍKŮ.....	15
2.1 Pracovní adaptace .....	15
2.2 Sociální adaptace .....	15
2.3 Adaptace na firemní kulturu.....	16
3. ADAPTAČNÍ PROCES.....	17
3.1 Význam a jeho cíle.....	17
3.2 Průběh procesu adaptace .....	17
3.3 Účastníci procesu .....	21
3.3.1 Pracovník personálního útvaru.....	21
3.3.2 Přímý nadřízený.....	21
3.3.3 Patron .....	22
3.3.4 Kolega, Pracovní kolektiv, tým.....	22
4. ADAPTAČNÍ PLÁN .....	23
4.1 Forma a náležitosti adaptačního plánu.....	23
4.2 Vyhodnocovací rozhovory .....	25
5. ADAPTAČNÍ PROCES GE MONEY BANK, a.s. ....	26
5.1 O společnosti .....	26
5.2 Firemní kultura .....	27
5.3 Call Centrum.....	28
5.3.1 Organizační struktura.....	29

5.3.2	Pozice Asistent zákaznických služeb .....	29
5.4	Procesní mapa adaptačního procesu .....	30
5.5	Průběh adaptace asistenta zákaznických služeb .....	30
5.6	Účastníci procesu .....	39
6.	ZPĚTNÁ VAZBA PROCESU ADAPTACE A JEJÍ ANALÝZA	42
6.1	SWOT analýza.....	42
6.2	výsledky dotazníkového šetření.....	44
6.2.1	Silné stránky.....	44
6.2.2	Slabé stránky .....	44
6.2.3	Příležitosti.....	45
6.2.4	Hrozby.....	45
6.3	Navržené akční kroky .....	46
7.	ZÁVĚR.....	48
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	50
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....	52
8.	SEZNAM PŘÍLOH.....	53



## ÚVOD

Jako téma své bakalářské práce jsem zvolila adaptační plán a proces jeho ovlivnění ve vybrané firmě. Díky tomu, že se ocitám v roli liniového manažera, mě toto téma velmi zajímá jak po teoretické, tak především praktické stránce. V odborné literatuře je proces adaptace velmi důležitým a především základním kamenem fungování podniku. V praxi však často dochází k podceňování celého průběhu adaptace, nebo dokonce proces není vůbec nastaven. Toto mé tvrzení vyplývá i z průzkumu společnosti DMC management consulting, zabývající se projekty v oblasti lidských zdrojů.

Výsledky průzkumu říkají, že z tázaných 88 firem využívá adaptační proces pouze 60% z nich, a z tohoto procenta třetina firem nezískává od zaměstnanců zpětnou vazbu. Pokud má však dojít k tomu, aby firma proměnila „nováčka“ v efektivního zaměstnance, je potřeba mít dobře nastavený adaptační proces, správně ho řídit a zpětně vyhodnocovat.<sup>1</sup>

Adaptační proces je pro firmu finančně i časově náročný. Z tohoto důvodu proces adaptace funguje více ve velkých firmách a korporacích, na rozdíl od malých, soukromých firem. Vedoucí malé firmy by mohl z této práce vycházet a vnést více do povědomí důležitost adaptačního procesu.

První kapitola této práce se zaměřuje na teoretický základ procesu adaptace, který musí manažer znát proto, aby mohl činnost vykonávat, vědět, jaké kroky k adaptaci směřují a jak pro pracovníka vytvořit adaptační plán.

V druhé, praktické kapitole se zaměřuji na celosvětově uznávanou společnost General Electric, skupinu GE Money, a její systém adaptace nových zaměstnanců na oddělení Call Centra, kde pomocí SWOT analýzy sledují silné a slabé stránky, příležitosti a možné hrozby adaptačního procesu.

Cílem této práce je podat ucelený pohled na proces adaptace a zanalyzování procesu adaptace v mezinárodně uznávané firmě. Z výsledku analýzy poté navrhnout akční kroky ke zlepšení jejich adaptačního systému poukázat na dobře fungující složky procesu.

---

<sup>1</sup> podle tiskové zprávy společnosti, <http://www.dmc-cz.com/aktualne/238-tiskov>

# 1. PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ

Způsob personálního řízení v podnicích se měnil z důvodů sociálních a ekonomických podmínek daného časového období. Vývoj personálního řízení vymezují tři základní etapy. První etapou byla pasivní personální administrativa, jejíž činnost vyplývala z legislativy pracovněprávní oblasti. Jednalo se o povinnou péči o zaměstnance, o pořizování aktualizací personálních informací (počet zaměstnanců) a poskytování těchto informací řídicím zaměstnancům podniku. Od šedesátých let však v rámci poskytovaných služeb došlo k změně postoje z pasivní role do role aktivní. Ve vedení podniku začali personální řízení vykonávat nejen personální útvary, ale i personální ředitelé a ředitelé pro kolektivní pracovní vztahy. Důraz kladly především na sociální klima, tedy například na výběr, vzdělávání a odměňování pracovníků. Tato fáze se nazývá personální řízení. Od osmdesátých let však přišla poslední, v současné době používaná etapa personálního řízení, která se rozvíjela v teorii i v praxi – řízení lidských zdrojů, neboli personální management.

## 1.1. Řízení lidských zdrojů

Proto, aby podnik správně fungoval, musí propojit a uvést do pohybu čtyři základní zdroje:

- a) materiální zdroje
- b) finanční zdroje
- c) informační zdroje
- d) lidské zdroje

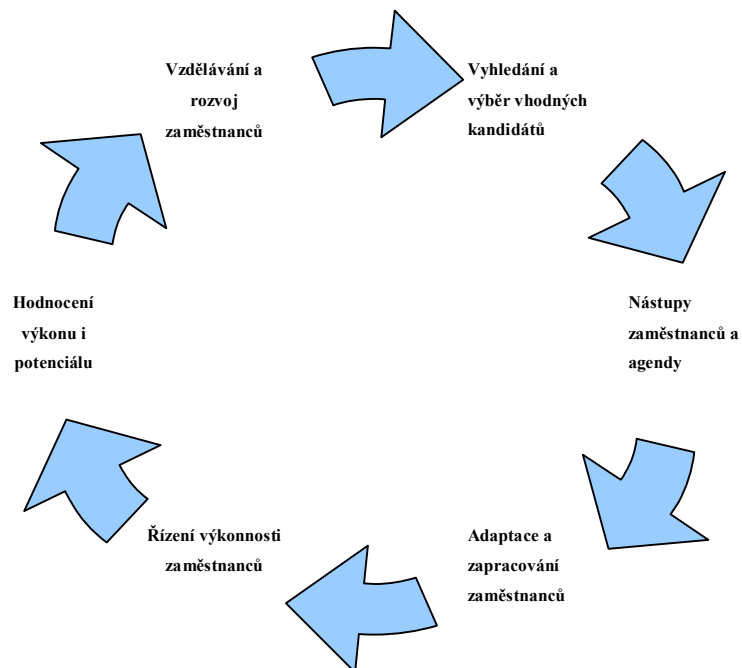
Jedná se o systém řízení zaměstnanců, který vede ke zvýšení efektivity pracovního výkonu a k vylepšení pracovních podmínek. Představují nejcennější a zpravidla nejdražší zdroj, který rozhoduje o konkurenceschopnosti a výnosnosti podniku. Jsou tedy nejdůležitějším zdrojem celého podnikového řízení. Lidské zdroje můžeme chápat jako jmění, do kterého je třeba investovat k dosažení cílů a úspěšnosti podniku. Přidané hodnoty pomocí lidského potenciálu se dosahuje prostřednictvím řízení pracovního výkonu a rozvoje osobnosti. Rozvíjení pracovních schopností zaměstnance se považuje

stále více jako součást pracovních úkolů a stává se předmětem jeho hodnocení a odměňování.

## 1.2. Personální činnosti

Personální činnosti v podniku jsou úzce propojeny. Jedná se o základní koloběh po dobu působení zaměstnance v podniku.

Obrázek 1: Personální činnosti



Zdroj: Vlastní obrázek

### 1.2.1 Výběr zaměstnanců

Cílem výběru zaměstnanců je rozpoznat, který z uchazečů o práci bude nejlépe vyhovovat pro otevřenou pracovní pozici.

Metod pro výběr zaměstnanců existuje mnoho. V praxi se zpravidla používá jejich kombinace a to použití dvou a více metod.

### **a) Pracovní způsobilost**

Pracovní způsobilost uchazeče se může zkoumat pomocí zaslání životopisu. Zde se posuzovatelé soustřeďují především na informace vypovídající o dosavadním vzdělání a jeho praxi. Životopis také může prozradit cenné informace o osobnosti uchazeče.

Další možnosti, jak zjistit pracovní způsobilost jsou testy pracovní způsobilosti. Tvoří škálu testů nejrůznějšího zaměření, např. test inteligence, test schopnosti a test osobnosti – MBTI (viz příloha A). Všeobecně tyto testy bývají pouze pomocným a doplňkovým nástrojem pro výběr zaměstnanců.

### **b) Assessment center**

Tato metoda se používá při výběru většího počtu uchazečů. Ideální počet na Assessment centru (dále jen AC) je 5-12 osob. Hodnotiteli jsou manažeři, personalisté nebo zkušení psychologové. Během AC se zpravidla absolvují tyto kroky:

Pohovory, úkoly simulované každodenní problematiky dané pozice (telefonické hovory, psaní dopisů nebo práce na počítači), řešení případových studií určité problematiky, neřízená skupinová diskuse.

### **c) Individuální pohovor**

Jednou z nejpoužívanějších metod výběru zaměstnanců je individuální pohovor, tzv. interview. Tento pohovor si klade tři základní cíle. Prvním cílem je získat hlubší a detailnější informace o uchazeči v rámci jeho dosavadní praxe, jeho očekávání a budoucí kariérní cíle uchazeče. Druhým cílem je poskytnout kandidátům realistickou představu o náplni práce a o podniku. Třetím cílem je posoudit osobnost uchazeče. Interview s uchazečem vede zpravidla k potencionální nadřazení.

### **d) Zkoumání referencí**

Hodnotitel výběrového řízení si může vyžádat od uchazeče reference od předchozího zaměstnavatele či kontakt na osobu opravňující reference podat.

## **1.2.2 Přijímání zaměstnanců**

Tato personální činnost zahrnuje zejména právní a administrativní povinnosti související s nástupem nového zaměstnance. Jedná se o řadu procedur, které následují po výběru a informování uchazeče, že byl vybrán na ucházenou pozici. Nejdůležitější fází přijetí nového zaměstnance je vypracování a podepsání pracovní smlouvy.

Zaměstnanec by měl být seznámen s návrhem a měl by mít možnost se k němu vyjádřit (výše platu, typ pracovní smlouvy atd.). Další důležitou fází je seznámení pracovníka s právy a povinnostmi vyplývající z pracovního poměru a povahy pracovní pozice. Po podpisu pracovní smlouvy zařadí pracovník personálního útvaru osobní kartu zaměstnance do kartotéky, pořídí mzdový list, evidenční list důchodového zabezpečení a vystaví zaměstnanci identifikační kartu (průkaz) společnosti.

Poslední nezbytnou procedurou je uvedení pracovníka na pracoviště a předání liniovému manažerovi.

### 1.2.3 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení pracovního výkonu je proces, u kterého podnik hodnotí vykonanou práci zaměstnance. Je-li hodnocení správně nastaveno a provedeno, přináší přidanou hodnotu jak zaměstnanci, tak společnosti. Zaměstnanci by měli být hodnoceni třemi typy metod – Průběžnými, příležitostnými a systematickými metodami hodnocení.

**Průběžné metody hodnocení** se zaměřují na pracovní výkon, provádí se neoficiálně přímým nadřazeným, například formou bezprostřední zpětné vazby. Hodnocení by mělo být motivační a mít výchozí charakter.

**Příležitostné metody hodnocení** se používají při okamžité potřebě, jako je například hodnocení pracovníka při ukončení adaptačního procesu nebo při psaní pracovního posudku.

**Systematické metody hodnocení** zjišťují a posuzují výkon zaměstnance (kvalita a efektivita práce, plnění výsledků), a zároveň také hodnotí pracovní chování (týmová práce, posuzování jednání zaměstnance). Jedná se například o ucelené (půl)roční hodnocení pracovníka ve společnosti. Systematické hodnocení je propojeno i s personálními činnostmi, jako jsou odměňování a oblast rozvoje.

Velmi důležitou částí hodnocení zaměstnanců je samotný **rozhovor mezi hodnoceným pracovníkem a hodnotitelem**. Proto, aby byl rozhovor se zaměstnancem účinný a byl dosažen cíl setkání, musí být hodnotitel na rozhovor připraven a vědět, čeho chce dosáhnout. Při vedení rozhovoru je důležité držet se konkrétního tématu, neodbíhat do jiných a hlavně se oprostít od osobní roviny a hodnotit zaměstnance z pohledu pracovního, nikoliv emočního.

Nejčastějšími chybami, kterých se hodnotitel při rozhovoru dopouští, jsou:

**Jednotné průměrné hodnocení** – tato chyba se vyskytuje především u méně zkušených hodnotitelů se záměrem nikomu svým hodnocením neublížit. Tento záměr však může způsobit to, že pracovníci s vysokým výkonem budou nedoceněni a pracovníci potřebující výkon zvýšit zůstanou na stejné úrovni.

**Nejasné a nesrozumitelné informace** – hodnotitel mlží a „chodí kolem horké kaše“. Nedokáže podat konkrétní zpětnou vazbu. Toto chování představuje nejistotu v hodnotiteli, obzvláště v rovině kritiky pracovníka nebo ve slabé, či žádné přípravě na daný rozhovor.

**Alibismus** – hodnotitel se oprostí od zodpovědnosti svých slov při negativní zpětné vazbě a mluví ve třetí osobě. „Firma potřebuje aby...“, „Můj nadřízený si myslí, že bys potřeboval zlepšit v...“. Tímto chováním ztrácí hodnotitel autoritu a hlavně váhu celého sdělení.

#### 1.2.4 Vzdělávání a rozvoj

Požadavky na znalosti a dovednosti zaměstnance se v dnešní době velké konkurence a rozvoje techniky neustále mění. Aby mohl člověk fungovat jako plnohodnotný zaměstnanec, musí stále rozšiřovat a prohlubovat své vědomosti a být flexibilní. Vzdělávání a formování pracovních schopností se tedy v moderní společnosti stává celoživotním procesem.

Obrázek 2: Podnikové vzdělávání



Zdroj: Koubek, 1997

V oblasti vzdělávání člověk nabývá všeobecného vzdělání, znalostí a dovedností, na které navazuje odborné a specializované schopnosti použitelné v pracovní činnosti.

V této oblasti se tedy člověk rozvíjí osobně a sociálně. Aktivita podniku se v této oblasti vůbec nevyskytuje.

V oblasti kvalifikace, se člověk připravuje na povolání. Je zde tedy zahrnuta celá škála školení a studií se specifickým zaměřením obsahující nezbytné aktualizace, kopírující měnící se postupy a technologie v daném oboru a na dané pracovní pozici. Skládá se tedy ze základního vzdělání pro povolání z doškolování, prohlubování kvalifikace, a v určitých případech také z přeškolení či rekvalifikace. Nedílnou součástí kvalifikace je i proces adaptace pracovníka. Více informací o tomto procesu píší v kapitole číslo tři.

Doškolování neboli prohlubování kvalifikace navazuje na odborné přípravy v daném oboru, na kterém člověk pracuje. V některých zemích evropské unie je dokonce součástí pracovní smlouvy podmínka zaměstnavatele poskytnout zaměstnanci tyto nezbytné školení a semináře za účelem zvyšování jeho znalostí potřebných k práci na jeho pozici. Proces doškolování je také nezbytný pro udržení konkurenceschopnosti firmy. Přeškolení neboli rekvalifikace je nástroj pro osvojení si nového povolání a nových pracovních schopností, jež jsou odlišné od těch předchozích.

Oblast rozvoje je zaměřená na rozšiřování znalostí, vědomostí a dovedností pro vykonávanou práci, ale i nad rámec těch, které jsou pro stávající pozici potřebné. Existují metody rozvoje, které se zaměří nejen na pracovní stránku, ale také na rozvoj osobnosti zaměstnance.

**Koučing** – jedná se o způsob rozvoje zaměstnance jak po pracovní, tak osobní stránce. Koučování je individuální způsob vedení lidí, který pomáhá objevit a maximálně využít jejich vlastní potenciál. Nepoužívanějším koučovacím postupem se stala metoda GROW – Goals (nastavení krátkodobých a dlouhodobých cílů), Reality (vnímání skutečného stavu), Options (alternativy, jak dosáhnout vyznačeného cíle), Will (touha koučovaného dosáhnout cíle).

**Mentoring** – jedná se o dobrovolnou aktivitu mezi pracovníkem a mentorem. Mentor rozvíjí pracovníka tak, že mu umožňuje předat zkušenosti a vhodným způsobem radit v konkrétních situacích. Hlavními pilíři mentoringu jsou: podpora, osobní rozvoj a zvyšování efektivity.

## **2. ADAPTACE PRACOVNÍKŮ**

Pojem adaptace můžeme chápat jako schopnost nebo obecnou vlastnost přizpůsobit se. Můžeme ji také definovat jako soubor aktivních a pasivních druhů sepětí člověka s prostředím, ve kterém se nachází. Lidé nesledují a nepřizpůsobují se pouze okolním podmínkám, ale chovají se i tak, aby podmínky přizpůsobili svým vlastním potřebám a zájmům. Nový pracovník se adaptuje v rámci určité adaptační doby, během které se začleňuje do pracovního týmu, seznamuje se s firemní kulturou a s pracovními postupy a procesy. Pozice v podniku mívají různě dlouhou dobu adaptace, která se odvíjí od míry potřebné kvalifikace. U nekvalifikovaných pracovních pozic se může jednat o velmi rychlou adaptační dobu, v případě manažerských nebo specializovaných pozic může trvat adaptační doba až půl roku.

### **2.1 Pracovní adaptace**

V rámci pracovní adaptace čeká zaměstnanec ztotožnění se s náplní pracovní pozice a s pracovními podmínkami a cíli společnosti. K tomuto kroku významně přispívá vzdělávání zaměstnanců, konkrétně se jedná o různá školení, kvalifikaci, přednášky a ostatní metody, které liniový manažer vyhodnotí jako potřebné. Pro kontrolu adaptability pracovníka by měl nadřízený sledovat nastavené kritéria, což může být kvalita a kvantita plnění zadaných úkolů.

### **2.2 Sociální adaptace**

Sociální adaptace je proces, kdy se pracovník zařazuje do již existujícího pracovního týmu (společenské skupiny) a struktury panujících vztahů. Tento proces směřuje k cíli vytvořit takové podmínky, které pomohou zaměstnanci začlenit se a být v souladu s hodnotami, normami a zvyklostmi pracovního týmu. Existují dva druhy faktorů, kterými je pracovník ovlivňován – vnitřní faktor (formální a neformální vztahy, existující tradice, zvyky, osobnost nadřízeného) a vnější faktor (úroveň sociální zralosti zaměstnance).



## 2.3 Adaptace na firemní kulturu

V neposlední řadě se pracovník v rámci své adaptace ztotožňuje s firemní kulturou. Ta je specifická pro každou společnost a může se stát mocným nástrojem motivace. Jedná se o soužití zaměstnance s firemními symboly, hodnotami společnosti, jejími výhodami a benefity nebo určitými rituály, jako jsou například celofiremní společenské akce, dress code<sup>2</sup>, odměňování za životní jubilea. Adaptabilita zaměstnance na firemní kulturu je velmi důležitá, protože svým chováním a jednáním zastupuje společnost navenek.

---

<sup>2</sup> Pojem dress code označuje stanovený způsob oblékání ve firmě. Vymezuje které oblečení je a kterné není možné si do zaměstnání oblékat.

## **3. ADAPTAČNÍ PROCES**

### **3.1 Význam a jeho cíle**

Z pohledu nového zaměstnance je nástup do společnosti spojen s velkou neznámou a s tím spojeným stresem. Proces adaptace má této situaci ulehčit, zaměstnanci pomoci lépe pochopit, co se od něj očekává. Dále vytvořit takové podmínky, aby výkonnost a chování pracovníka byli v souladu s nastavenými normami dané společnosti a aby byl zaměstnanec skutečně vhodným a efektivním pracovníkem na dané pozici.

Řízený adaptační proces je velmi důležitý nejen pro nově příchozího zaměstnance, ale i pro samotnou společnost. Zaměstnanec bude vědět, na koho se může obracet, bude mít informace o pravidlech a hodnotách společnosti a bude si moci sám zodpovědět na otázky typu: „Čím je moje práce pro společnost důležitá? Co se ode mě očekává?“ Společnost tak může podnítit v zaměstnanci pozitivní vnímání firmy, pocit péče o zaměstnance a sounáležitost. Nastavením a správným používáním adaptačního procesu může firma výrazně ovlivnit fluktuaci pracovníků a tím ušetřit náklady spojené s vyhledáváním, náborem a školením dalších uchazečů, které mohou sahát až do desítek tisíc korun.

### **3.2 Průběh procesu adaptace**

Adaptační proces se skládá z několika po sobě plynoucích aktivit a navazujících metod a nástrojů tak, aby byly dosaženy nastavené cíle očekávající se od zaměstnance v adaptační době.

#### **Příprava kolektivu na nově příchozího zaměstnance**

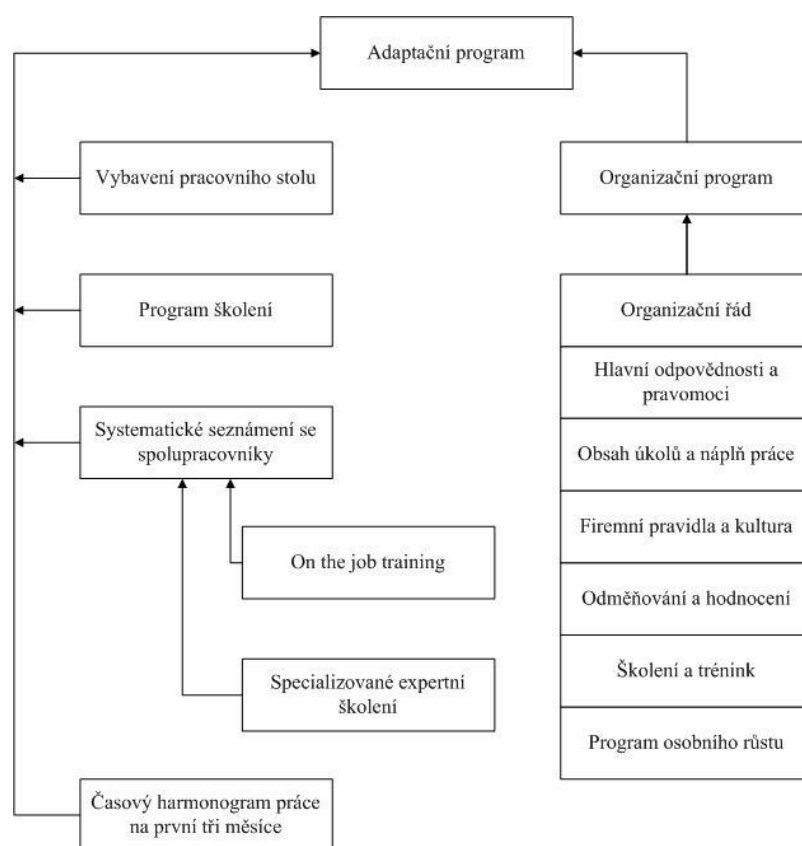
Už při samotném výběru nových zaměstnanců by se měl manažer soustředit nejen na výkon a podání uchazečova výkonu, ale i nad tím, zda je vhodným kandidátem do současného kolektivu pracovníků. Lidé v týmu si vytváří vzájemné sociální vazby, manažer se tedy musí snažit vytvořit takový tým, kde budou pracovníci rádi spolupracovat. Není samozřejmě účelem vybrat skupinu lidí, která bude složena

z podobných jednotlivců, nýbrž z jednotlivců, kteří se dokážou vzájemně doplňovat a spolupracovat. Před uvedením nového pracovníka do procesu by měl nadřízený současnou skupinu pracovníků informovat o nástupu nových členů týmu, konkrétně o počtu a jejich pracovní náplni. Předejde tak možným neshodám například v rámci pracovních kompetencí, či náhlého překvapení z „nové tváře“.

### Časový harmonogram

Pro nového pracovníka je zcela nemožné absorbovat informace spojené s adaptací všechny najednou. Přímý nadřízený by měl prezentovat a poskytovat dané informace dle určitých, časových priorit a tyto priority určit do adaptačního programu.

Obrázek 3: Adaptační program



Zdroj: Stýblo, 2003

**První den** nástupu pracovníka do společnosti je považován za jeden z nejdůležitějších dní. Nejprve se pracovník seznámí s oddělením lidských zdrojů, kde je obeznámen se svými právy a povinnostmi, odevzdá nástupní dokumenty a podepíše pracovní smlouvu, jedná se zejména o činnosti spojené s přijímáním nových zaměstnanců, zmíněné v oddíle 1.2.2. Po vyřízení administrativních záležitostí se pracovník seznamuje se svým přímým nadřízeným. Ten zaměstnanci představí společnost a důležitost „nováčkovy“ práce. Přímý nadřízený i pracovník personálního útvaru by měli podle Armstronga při uvádění pracovníka na pracoviště dodržet pět hlavních cílů:

- „ Dát novému pracovníkovi možnost, aby se cítil jako doma
- Zvýšit zainteresovanost pracovníka na práci v organizaci
- Poskytnout základní informace o pracovních podmínkách a zvyklostech
- Informovat jej o normách výkonu a chování, jejichž plnění se od něj očekává
- Informovat pracovníka o možnostech vzdělávání a postupu, které se mu v podniku nabízejí.“ (Armstrong, 2007, str.399)

Pracovník od nadřízeného dále obdrží ústní informace a písemné materiály.

**Materiály pro nové zaměstnance** obsahují soubor informací, které můžeme dělit na:

typ propagační

- postavení společnosti na trhu, výše kapitálu, strategie společnosti
- tradice a firemní kultura
- činnost podniku a poskytované služby
- informace o zaměstnaneckých benefitech

typ informační

- organizační struktura
- popis pracovní pozice
- důležité pracovní kontakty a ostatní zdroje informací
- informace o systému odměňování a hodnocení
- pracovní podmínky (pracovní doba, plánování dovolené, bezpečnost práce, pravidla oddělení, způsoby hlášení nepřítomnosti na pracovišti, hygienické návyky)

- informace o možnostech vzdělávání<sup>3</sup>

Materiály může nadřízený předat způsobem prezentací nebo seznámením pracovníka s vnitropodnikovými internetovými stránkami, kde informace dohledá. Některé informace mohou být předány pouze ústní formou, naopak dokumenty, jako jsou pravidla oddělení nebo bezpečnost práce a ochrany zdraví, musí být předány v papírové podobě. Po zaměstnanci je vyžadován podpis, který stvrzuje, že byl s danými dokumenty obeznámen a souhlasí s nimi.

Poslední nezbytnou povinností nadřízeného v rámci prvního dne je představit pracovníkovi celkový časový harmonogram a seznámit ho detailně s **adaptačním plánem**, o kterém píší v samostatné kapitole číslo čtyři.

**V prvním týdnu** nového zaměstnání by se měl pracovník setkávat se svým liniovým manažerem, poznávat s kontaktními osobami na oddělení a především by měl být představen spolupracovníkům a začleňovat se do týmu. Má-li pracovník přiděleného garanta pro svoji adaptační dobu, pak by se i s touto pověřenou osobou měl co nejdříve seznámit.

**V rámci prvního měsíce** absolvuje zaměstnanec nezbytná školení pro výkon práce a školení týkající se podnikových norem, pravidel oddělení a podobně. Na týdenní bázi se pracovník setkává s nadřízeným a diskutují o dosavadním průběhu jeho orientace, případně o řešení vyvstalých problémů.

**Tři měsíce** od nástupu zaměstnance do společnosti by měly charakterizovat postupné plnění stanovených úkolů a bezproblémové zvládnání ukládaných úkolů v praxi. Liniový manažer se s pracovníkem formálně setkává v intervalech 2-3 týdnů. Při vyhodnocování této adaptační doby (zpravidla se jedná i o ukončení zkušební doby v podniku), dochází ke kontrole plnění nastavených cílů adaptačního procesu.

Pokud na pracovní pozici nestačí tříměsíční adaptační doba, pracovní aktivity se naplánují až **do šestého měsíce**. Pracovník se ještě může účastnit krátkodobých školení pro zlepšení pracovního výkonu, ale měl by být již plnohodnotným zaměstnancem.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Podle Koubek J., Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky

<sup>4</sup> Podle Koubek.J, Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky

### **Zakončení adaptačního procesu**

Posledním krokem a uzavřením adaptačního procesu je celkové vyhodnocení působení zaměstnance ve společnosti. Hodnocení probíhá na základě dosavadních pracovních výkonů, plnění nastavených cílů a vzájemných očekávání. Díky pravidelnému vyhodnocování jednotlivých etap jeho adaptace dostával zpětnou vazbu od nadřízeného, proto by zaměstnanec neměl být z výsledku zhodnocení adaptační doby překvapen. Při kladném výsledku vyhodnocení projednává nadřízený se svým zaměstnancem budoucí plány o jeho následném vzdělávání a rozvoji.

Časový harmonogram se odvíjí a je modifikován dle typu pracovní pozice. Hlavní zásady, jako je vyřízení administrativních formalit, seznámení s nadřízeným, absolvování potřebných školení a průběžná kontrola a vyhodnocování jednotlivých kroků, by mělo být zachováno na každé nově otevřené pozici.

## **3.3 Účastníci procesu**

### **3.3.1 Pracovník personálního útvaru**

Personální útvar, neboli řízení lidských zdrojů, obstarává celkovou koncepci procesu adaptace pro jednotlivé pracovní pozice ve společnosti. Vytváří potřebné materiály pro nové zaměstnance, ale i pro nové liniové manažery, aby věděli, co se od nich, jakožto od přímých nadřízených v tomto procesu očekává. V této souvislosti oddělení lidských zdrojů pořádá, řídí a koordinuje školení související s adaptací pro všechny úrovně pracovníků v podniku. Jak již jsem zmínila v části prvního dne zaměstnance v podniku, důležitou rolí pracovníka personálního útvaru je, aby zajistila vstupní dokumenty a založení složky zaměstnance do evidence pracovníků ve společnosti.

### **3.3.2 Přímý nadřízený**

Rozhodující roli na praktické části adaptace nových pracovníků hrají bezprostřední nadřízení pracovníků. Jejich hlavním úkolem je nastavovat cíle pro „nováčky“, pravidelně je kontrolovat a poskytovat zpětnou vazbu na podaný výkon a vyhodnocovat

průběh adaptace. Nadřízený také pomáhá řešit pracovní problémy a zajišťuje bezkonfliktní prostředí v pracovním kolektivu.

Od pracovníků lidských zdrojů a přímých nadřízených se vyžaduje úzká a pravidelná spolupráce. Jejich zkušenosti a připomínky se poté využívají pro změny v adaptačních programech.

### **3.3.3 Patron**

Vedoucí pracovník může navrhnout jiného pracovníka, aby pomohl novému zaměstnanci s adaptací ve společnosti. Patronem se obvykle stává člen stávající pracovní skupiny. Ten nového zaměstnance seznamuje a zaškoluje do pracovního procesu - obsahu pracovní pozice, práce se systémy. Pomáhá pracovníkovi i s orientací na panující sociální vztahy v rámci určité komunity. Společně s přímým nadřízeným patron sleduje výsledky „nováčka“ a podává mu na provedený výkon zpětnou vazbu. Patronem může být i mentor, nebo profesionální kouč<sup>5</sup>. Tito patroni mohou být pro zaměstnance velkým vzorem a podporou.

### **3.3.4 Kolega, Pracovní kolektiv, tým**

Pracovní tým a nový kolega se seznamují, sbližují a vzájemně uspokojují svoje sociální potřeby. Může se ale také stát, že s příchodem nového zaměstnance se změní role v týmu a vůdčí pozice mezi pracovníky. To může vyvolat dvě situace. Tým bude mít silnou vazbu a bude vystupovat jako celek s jedním zástupcem. Druhou z možností je vytváření konfliktů, mezi silnými povahami v kolektivu, které by měl přímý nadřízený mapovat a zabránit situaci vyhrocení těchto konfliktů. Kolektiv samozřejmě pomáhá i s pracovní stránkou a to v rámci bezprostředních rad při výkonu práce.

---

<sup>5</sup> Hlavním rozdílem mezi mentorem a koučem je průběhu dané schůzky. Kouč neposkytuje přímé rady, ale pokládá konkrétní otázky k tématu a pracovník by si sám měl přijít na řešení. Mentor je člověk zkušený v určitém oboru a rady pracovníkovi poskytuje.

## 4. ADAPTAČNÍ PLÁN

Pracovní pozice mohou mít různou délku adaptace, odvíjející se od specifických požadavků na povolání, jak jsem již zmiňovala v kapitole číslo 2. Pro podchycení těchto rozdílných nároků na pracovní pozice se využívá efektivního nástroje – individuálního plánu pro adaptační období.

Adaptační plán je zakomponován do časového harmonogramu a zahrnuje všechny potřebné kroky procesu adaptace na pracovní pozici. Pracovníka s adaptačním plánem seznamuje jeho přímý nadřízený.

### 4.1 Forma a náležitosti adaptačního plánu

Plán adaptace nejčastěji mívá podobu formuláře, který obsahuje formální informace, jako je jméno zaměstnance, dané oddělení, přiřazená pracovní pozice a den nástupu do zaměstnání. V samotném obsahu formuláře jsou v průběhu procesu adaptace naplánovány konkrétní pracovní aktivity a termíny, do kdy je potřeba aktivitu splnit. Plán může obsahovat tyto nastavené úkoly:

- Předání všech nástupních dokumentů a potřebných informací personálnímu útvaru<sup>6</sup>
- Seznámení zaměstnance s přímým nadřízeným a představení adaptačního plánu
- Absolvování školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- Absolvování základního / vstupního školení
- Seznámení se s pracovním řádem a pracovištěm
- Plnění nastavených kvalitativních, či kvantitativních plánů pro dobu adaptace
- Splnění závěrečných kvalifikačních testů
- Absolvování závěrečného vyhodnocovacího rozhovoru<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Mezi nástupní dokumenty může patřit lékařská prohlídka, diplom o dosaženém vzdělání, zápočtový list z předchozího zaměstnání, výpis z trestního rejstříku, fotografie a jiné.

<sup>7</sup> Podle Kocianová, R. Personální činnosti a metody personální práce



V případě složitějšího a více obsáhlého adaptačního plánu, zejména u specializovaných pozic, je dobrou volbou rozdělit adaptační plán do dílčích programů. Určitě je ovšem třeba dbát na dodržení těchto zásad:

- Náročnost pracovní pozice určuje obsah adaptačního plánu
- Podle náplně práce se definuje délka adaptačního plánu a forma jak je tento plán nastaven
- Dosažené vzdělání a praxe, jíž pracovník dosáhnul, musí být zohledněna při tvorbě adaptačního plánu
- Při tvorbě adaptačního plánu se přistupuje individuálně podle daného zaměstnance

Pracovní úkoly a aktivity by měl přímý nadřízený plánovat tak, aby byly pro zaměstnance srozumitelné, očekával se od nich konkrétní výsledek v určité veličině, byly reálné a měly termín splnění. Toto chování a postupy definuje metoda SMART.

Obrázek 4: Smart cíle

SMART cíle - definice	
<b>Specifické:</b>	Je jasně dáno, čeho má jednotlivec dosáhnout a jaké konkrétní kroky má provést, má-li být cíle dosaženo
<b>Měřitelné:</b>	Definuje všechna měřítka, která se mají použít při hodnocení cíle v průběhu roku
<b>Dosažitelné:</b>	Cíle jsou dosažitelné a motivující a vedou k osobnímu růstu a úspěchu společnosti – jsou výzvou, ale nikoliv nesplnitelnou
<b>Orientované na výsledky:</b>	Definuje požadované výsledky, nikoliv seznam všech činností, které jsou třeba k dosažení konečného cíle
<b>Termínované:</b>	Stanoví jasné termíny a milníky

 imagination at work 23 / GE /

Classification of Information: GE Confidential, Distribution: Internal distribution only, Access: For internal purposes only

Zdroj: interní materiály GE Money Bank

V literatuře se objevuje i rozšířená verze metody SMARTER.

E – vzrušující

R – zaznamenaný

V závěru adaptačního plánu je zaznamenáno celkové hodnocení nadřízeného. To může mít formu slovního hodnocení, nebo například školní známkovací formu jedna až pět. Dále jsou v adaptačním plánu určeny následující akční kroky a celý dokument je stvrzen podpisy (viz příloha číslo dvě) a předán do personální složky zaměstnance.

## **4.2 Vyhodnocovací rozhovory**

Vyhodnocovací rozhovory podstupuje zaměstnanec se svým nadřízeným po firmou stanovených intervalech. Na konci zkušebního období bývá závěrečný vyhodnocovací rozhovor, ve kterém dochází ke shrnutí doby od nástupu zaměstnance. Nejčastěji bývá tento interval měsíční, a zaměstnanec tedy podstoupí vyhodnocovací rozhovory průběžné a v měsíci, kdy končí adaptační plán, poslední shrnující rozhovor. Úkolem těchto rozhovorů je sdělit zaměstnanci s jakým procentem úspěšnosti splnil své cíle, ale zároveň si nadřízený vyslechne, zda je podřízený spokojený v pracovním kolektivu, ve společnosti, tedy jestli i zaměstnavatel, tým, či přímo nadřízený splnili očekávání nového zaměstnance. Neopomenutelným úkolem nadřízeného je zaměstnance motivovat k udržení nebo zvýšení svých dosavadních výsledků.

## 5. ADAPTAČNÍ PROCES GE MONEY BANK, a.s.

### 5.1 O společnosti

Společnost GE vznikla v roce 1892. Jeho zakladatelem byl Thomas Alva Edison, který v tomto roce založil společnost General Electric Company. V současné době sahá činnost společnosti od výroby leteckých motorů, přes telekomunikace, lékařskou techniku až po poskytování finančních služeb. Součástí koncernu je i přední televizní společnost NBC Universal. Lidé si tuto skutečnost vůbec neuvědomují, ale GE je může doprovázet v důležitých situacích v jejich životě. Velkým příkladem za vše může být špičkové lékařské zařízení (3D ultrazvuk), nebo letní dovolená. Rodina zjistí, že nemá na dovolenou peníze a půjde si půjčit do banky - GE Capital, poletí letadlem, v němž se motor z GE Infrastructure, v hotelu si pustí televizi, kde poběží seriál „Přátelé“ – NBC Universal a kdyby se rodině na dovolené cokoliv stalo, můžou se setkat se zmiňovaným lékařským zařízením GE HealthCare.

GE se stala po několika let za sebou nejobdivovanější společností světa. Důkazem velikosti a kvality této firmy je její ratingové ohodnocení nejvyšším stupněm AAA. Společnost zaměstnává přes 327.000 pracovníků a vyskytuje se ve více než 100 zemích světa.

**Obrázek 5: Logo společnosti**



Zdroj: <http://www.gemoney.cz/images/money/cz/body/ge-money-bank-modra-na-bilem.gif>

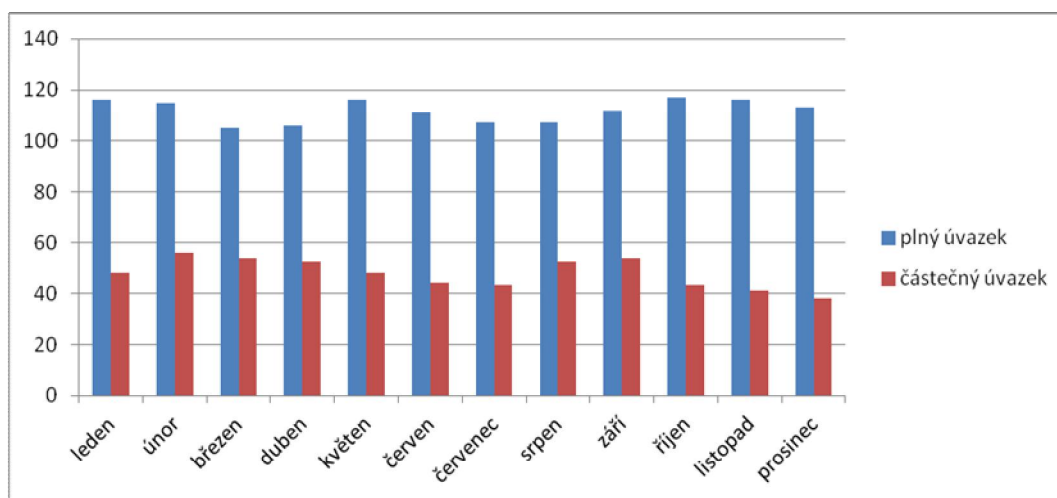
Velmi významnou součástí GE je divize GE Capital, kam patří skupina GE Money. Její aktiva činí 576 miliard USD, působí v 50 zemích světa a zaměstnává přes 50.000 pracovníků. Je přední poskytovatel finančních služeb. Divize poskytuje osobní půjčky, půjčky pro firmy a podnikatele, depozita, platební a úvěrové karty, hypotéky.

V České republice působí ze skupiny GE Money 2 společnosti – GE Money Bank a GE Money Auto.

## 5.2 Firemní kultura

V teoretické části jsem uváděla, že i způsob zavedení firemní kultury a samotná adaptace na tento prvek je pro zaměstnance velmi důležitá. Osobně se domnívám, že firemní kultura v GE Money Bank zajišťuje svoji velkou konkurenceschopnost a je to jeden z hlavních důvodů, proč tato společnost patří mezi nejobdivovanější společnost světa. O tom svědčí i několik desítek vítězství v jednotlivých soutěžích. Jedno z velkých ocenění firemní kultury je 2. místo za tzv. rovné příležitosti. Pod tímto pojmem se skýtají velké příležitosti i pro skupiny lidí, které mají ztížené možnosti při hledání zaměstnání. Jedná se především o studenty, maminky na mateřské dovolené, nebo čerstvé absolventy bez praxe. Všechny tyto skupiny GE Money Bank podporuje a hledá pro ně uplatnění, což je patrné z grafu 1, kde počet částečných úvazků odpovídá zhruba třetině počtu úvazků na plný pracovní poměr.

Graf 1: Poměr plných a částečných úvazků na oddělení v roce 2011



Zdroj: Vlastní graf

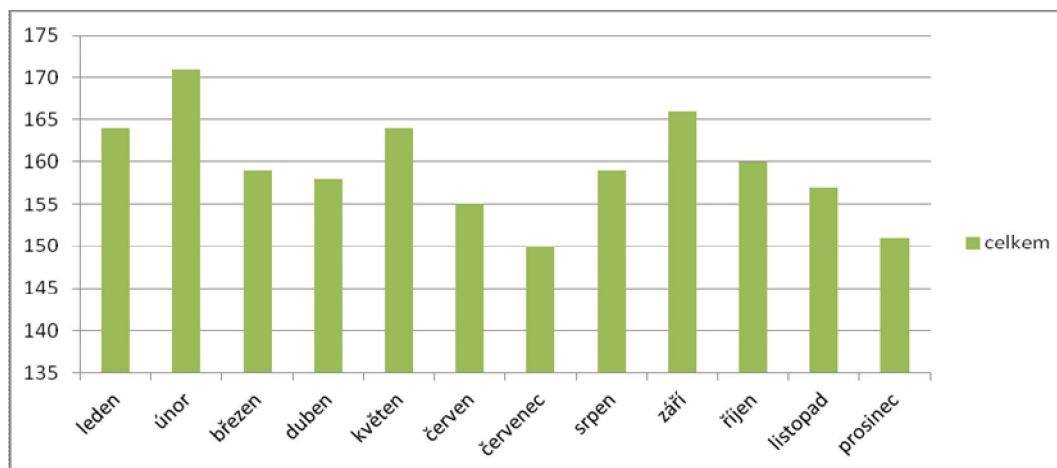
GE poskytuje zaměstnancům nadměrný „servis“ a možnosti, jak se ve společnosti rozvíjet a vzdělávat. Díky vytvořenému oddělení interní trénink zůstává až 90% školení, workshopů a různých seminářů uvnitř společnosti a ušetřené náklady se dále používají pro jiné benefity. Tato společnost si velmi zakládá na otevřené komunikaci hospodářských výsledků a naplňování stanovené strategie. Do strategie společnosti jsou

zapojování všichni zaměstnanci firmy a to propojením jednotlivými dílčími cíli se strategií. Mají tak možnost zapojit se do delegovaných úkolů, rozšiřovat své kompetence a cítit velkou sounáležitost k této společnosti.

### 5.3 Call Centrum

Call centrum je oddělení, které vyřizuje telefonické dotazy a požadavky stávajících i potencionálních zákazníků GE Money Bank a GE Money Auto. V rámci maximálních služeb pro zákazníky funguje Call Centrum 24 hodin denně, 7 dní v týdnu. Komunikace se zákazníky probíhá i prostřednictvím „on line chatu“, na který se mohou klienti přihlásit přes internetové stránky [www.gemoney.cz](http://www.gemoney.cz). K nejčastějším dotazům patří například ověření transakcí na běžném účtu, zájem o úvěrový produkt, nebo dotaz, jak na debetní kartě aktivovat platby přes internet. Toto oddělení sídlí v centrále zákaznického servisu v Ostravě a čítá přes 150 pracovníků. Z důvodu velmi častých náborů na tomto oddělení je Call Centrum ideální ukázkou, jak adaptační proces v GE Money Bank funguje.

Graf 2: Vývoj počtu zaměstnanců na oddělení v roce 2011

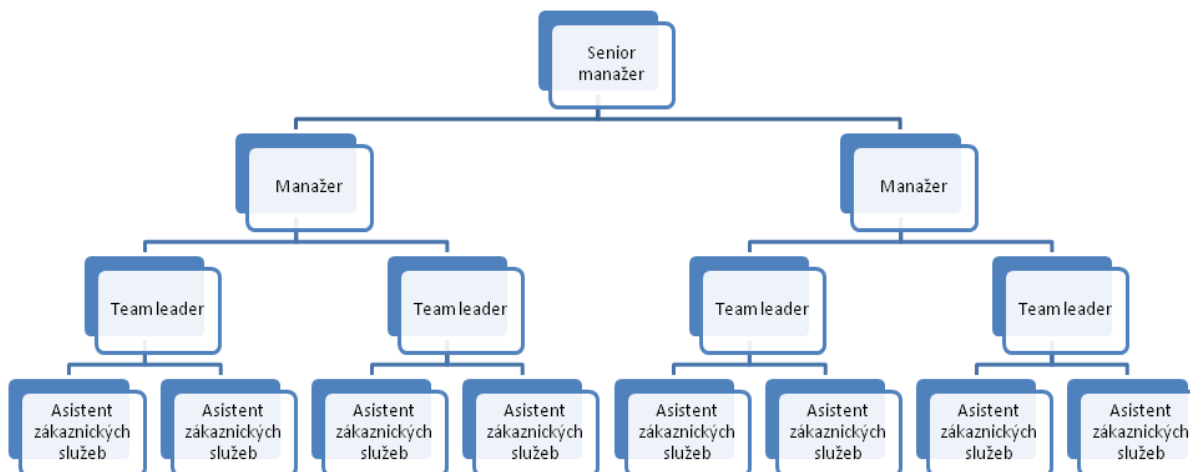


Zdroj: vlastní graf

### 5.3.1 Organizační struktura

V čele organizační struktury stojí Senior Manažer Call centra, jeho přímí podřízení jsou dva manažeři Call Centra. Tito manažeři jsou vedoucími 13 ti týmů lídrů. Strukturu hierarchicky zakončuje pozice Asistent zákaznických služeb.

Obrázek 6: Organizační struktura



Zdroj: vlastní obrázek

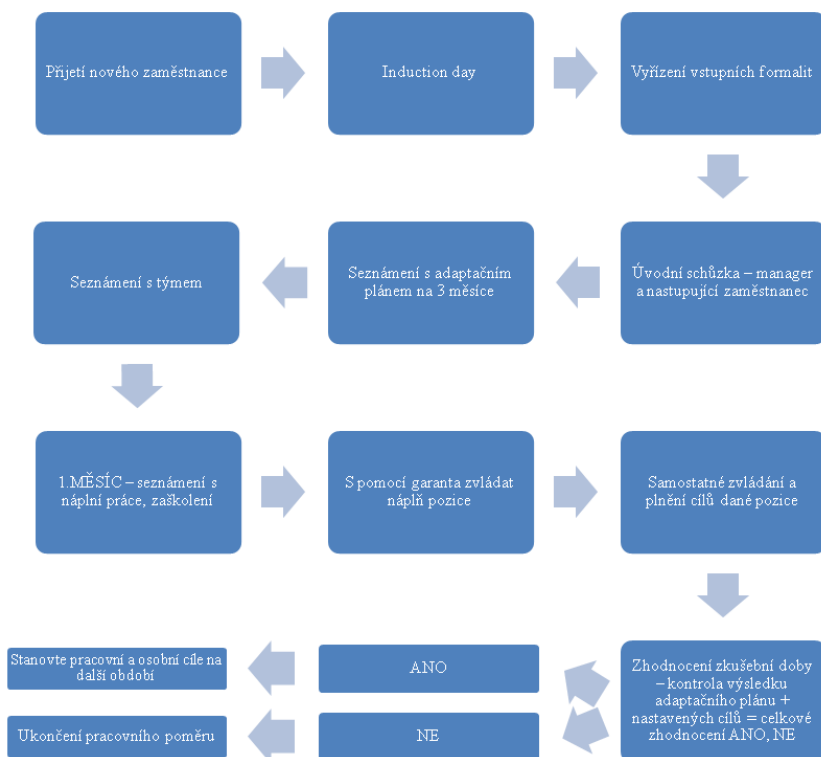
### 5.3.2 Pozice Asistent zákaznických služeb

Na pozici Asistenta zákaznických služeb umožňuje GE Money Bank pracovat jak na částečný, tak na plný pracovní úvazek. Náplní práce asistenta zákaznických služeb je telefonická komunikace s klienty, řešení standardních i nestandardních situací v českém a anglickém jazyce. Po vyřešení servisní části přechází asistent k nabídce produktů, které by mohli zákazníka zaujmout. V rámci jedné osmihodinové směny odbaví asistent okolo sedmdesáti hovorů. Tato pozice patří k nejvíce stresovým zaměstnáním. Zákazník nemusí být vždy příjemný a zlost si vybíjí na telefonních operátorech, nebo může mít pracovník stres s tím, že neplní prodejní plány, nebo jiné nastavené cíle. Právě proto je na této pozici vyšší fluktuace než na administrativních pozicích a s tím souvisí časté náborů a adaptace nových zaměstnanců.

## 5.4 Procesní mapa adaptačního procesu

Tato procesní mapa slouží pro všechny liniové manažery ve společnosti. Skládá se z dvanácti na sebe navazujících kroků. Obsah těchto kroků je popsán v následujícím oddíle. Zachování a dodržení této posloupnosti vede k úspěšnému zakončení adaptační doby zaměstnance.

Obrázek 7: Procesní mapa



## 5.5 Průběh adaptace asistenta zákaznických služeb

### Přijetí nového zaměstnance

První setkání zaměstnance se zaměstnavatelem je při příležitosti přijímacího pohovoru. Přijímací pohovor probíhá ve formě Assesment Centra.

**Tabulka 1: Program Assessment Centra**

9:00 - 9:30	Přivítání kandidátů, představení programu, představení firmy, pozice
9:30 - 11:00	Psychodiagnostická část (výkonnostní testy, testy osobnosti, testy IQ),
11:00 - 12:00	Týmové úkoly, skupinové diskuse
12:00 - 13:00	Poskytnutí pauzy na oběd/občerstvení
13:00 - 14:00	Modelové situace, praktické příklady, individuálně prezentované zadání úkolu
14:00 - 16:00	Individuální pohovory
16:00 - 16:30	Schůzka se všemi hodnotiteli AC - společné zhodnocení kandidátů

Zdroj: vlastní tabulka

Po uvítání kandidátů na výběrovém řízení přichází na řadu první úkol - úvodní sebeprezentace uchazeče. Moderátor assesment centra poděkuje za prezentace všech účastníků a představí společnost a charakteristiku pozice, na kterou se hlásí.

Poté je dán všem uchazečům skupinový úkol, kde hodnotitelé sledují týmovou spolupráci, vzájemné sdělování názorů, argumentaci a prosazování jednotlivých návrhů řešení.

Po skupinovém úkolu přichází na řadu modelové situace na telefonu. Hodnotitel zavede uchazeče do místnosti, kde mu představí zadání tohoto úkolu a objasní mu, co bude cílem jejich společného telefonického rozhovoru. Nechá uchazeči čas na přípravu a poté mu z druhé místnosti zavolá a hraje zákazníka.

Poslední částí výběrového řízení jsou individuální pohovory, na kterých se hodnotitel, zpravidla potencionální přímý nadřízený, doptává na detailnější informace z životopisu, na silné a slabé stránky uchazeče a na jeho motivaci k práci. Po vyslechnutí uchazeče představí hodnotitel benefity, které GE Money Bank nabízí a zjistí požadavky ohledně nástupní mzdy. Poté se s kandidátem rozloučí a sdělí mu termín, do kdy bude kontaktován s rozhodnutím výběrového řízení.



Jestliže uchazeč o pozici asistenta zákaznických služeb projde úspěšně výběrovým řízením, jsou s ním dojednány podmínky nástupu. Mezi podmínky nástupu patří pracovní doba, mzda, počet dní dovolené a den nástupu do společnosti.

### **První den ve společnosti**

V prvním dni ve společnosti je pro nové zaměstnance připraven celodenní program s názvem **Induction Day**.

Jedná se o jednodenní školení, které je povinné pro všechny nastoupivší zaměstnance. V rámci induction day se zaměstnanci dozví informace, které jsou velmi důležité pro práci v bankovním sektoru. Zejména se jedná o práci s osobními údaji klienta, ochranu bankovního tajemství, pravidel compliance, prevence praní špinavých peněz a regulace mezinárodního obchodu. Nezbytnou součástí tohoto dne je školení bezpečnosti práce a seznámení s pracovním řádem a směrnicemi.

### **Druhý den ve společnosti**

I druhý den čeká na pracovníky celodenní program, který interně nazýváme **Brand Day**.

Zde se zaměstnanci dozví informace o celosvětové značce General Electric, divizích společnosti a portfoliu nabízených produktů. Prezentace se dále zaměřuje na identitu, firemní kulturu a stávající strategii GE Money Bank v České republice. Pro zaměstnance je také vyhrazená doba na detailní seznámení se širokou škálou zaměstnaneckých výhod a benefitů.

### **Třetí den ve společnosti**

Po absolvování úvodních prezentací o značce, společnosti a jednotlivých předpisech, čeká zaměstnance bližší seznámení s jeho přímým nadřízeným a samotným pracovištěm.

Tento seznamovací den je rozdělen do několika fází:

**Tabulka 2: Harmonogram prvního dne v procesu**

ČASOVÝ PLÁN	HARMONOGRAM
08:00 - 08:30	Uvítání, úvodní prezentace oddělení, předání telefonních kontaktů, docházka
08:30 - 09:00	Představení organizační struktury oddělení
08:30 - 09:30	Představení pravidel Call Centra
09:30 - 09:40	Krátká přestávka
09:40 - 11:00	Zřizování přístupů do aplikací, vyřízení ID karty zaměstnance
11:00 - 12:00	Seznámení a práce ve znalostní databázi GEpard <sup>8</sup>
12:00 - 12:30	Obědová pauza
12:30 -13:00	Provedení po patře oddělení a seznámení s týmem
13:00 - 14:00	Seznámení pracovníka s adaptačním plánem a časovým harmonogramem
14:00 - 16:30	Náslechy hovorů v provozu

Zdroj: vlastní tabulka

Z této tabulky bych ráda vyzdvihla tři fáze a blíže je popsala.

Nadřazený **uvítá nové pracovníky** ve společnosti, blíže se jim představí a nastíní průběh daného dne. Vysvětlí „nováčkům“ systém docházky, omluvení absence nebo pozdních příchoďů a nadiktuje své telefonní číslo v případě potřeby nahlášení těchto událostí. Po poskytnutí prostoru pro dotazy a zodpovězení případných otázek, představí nadřazený organizační strukturu oddělení, zejména proto, aby noví pracovníci věděli, koho zdraví a koho ve firmě potkávají. Poslední částí této fáze je prezentace oddělení, která je udělána zábavnou formou a jsou zde uvedeny nejčastější „přeřeky“ v telefonním rozhovoru s klientem, nebo vtipné dotazy od klientů.

Seznámení pracovníka s **pravidly Call Centra** má stejnou váhu jako seznámení s pracovním řádem. Jedná se o soubor popsaných postupů, kterými se při své práci musí

---

<sup>8</sup> GEpard je interní aplikace, ve které jsou veškeré produktové informace a popisy jednotlivých procesů. Asistentovi zákaznických služeb tato databáze pomáhá při hledání odpovědí na klientův dotaz.

asistent zákaznického centra řídit. Nalezne zde pravidla zápisů hovorů, pravidla nabízení produktů zákazníkům, dodržování profesionálního vystupování. Kromě témat související přímo s pracovní činností se zde dočte o pravidlech nahlašování nemocenské, dovolené, pozdních příchoďů a práci s tzv. auxy. Aux můžeme definovat jako určitý kód, který sleduje, zda je zaměstnanec v krátké přestávce, čerpá oběd, pracuje pro jiné oddělení, věnuje se aktivitě odchozího volání nebo je mimo linku. Všechny tyto auxy mají nastavené limity, které musí pracovník dodržovat. Po seznámení se s těmito pravidly Call Centra pracovník stvrdí podpisem seznámení a dodržování těchto pravidel.

Na **představení adaptačního plánu** a časového harmonogramu si manažer vyhraduje cirká hodinu na každého nového pracovníka. Uvede ho do nerušeného prostředí, například zasedací místnosti, a předá zaměstnanci adaptační plán. Po přečtení adaptačního plánu mu vysvětlí jednotlivé, dílčí pracovní úkoly, které ho čekají v prvním měsíci zkušební doby, jejich minimální hranice plnění a termíny, do kdy je třeba, aby úkoly splnil. Dále mu představí celkový průběh adaptace, termíny formálních schůzek a termíny pro průběžné vyhodnocování procesu.

### **1. měsíc adaptačního procesu**

Nejobsáhlejší část prvního měsíce, na dané pozici, tvoří 12 ti denní vstupní produktové a komunikační školení.

**Komunikační dovednosti** jsou u asistenta zákaznických služeb nezbytností. Hovor začíná představením asistenta a končí rozloučením, asistent musí i u těchto zdánlivě banálních situací působit profesionálně. Jelikož klienti nemusí být vždy zdvořilí a nechat si vysvětlit danou situaci je zapotřebí komunikační dovednosti neustále zdokonalovat. Náplň školení komunikačních technik obsahuje:

- návyky profesionální komunikace – struktura hovoru, zdvořilostní fráze, proklientský přístup
- příprava osnovy před samotným započítím mluveného projevu - call script
- typologie klientů – jak s nimi pracovat v hovoru
- časté chyby v komunikaci

Komunikační dovednosti nejsou důležité pouze při rozhovoru asistent versus klient, ale také asistent vůči ostatním zaměstnancům, zejména nadřízeným. Toto téma je obsaženo jako součást daného školení.

**Při absolvování vstupního produktové školení** se trenér zaměřuje na jednotlivé produkty a s nimi spojené procesy. Pro účastníky je připravena tzv. Bankovní knížka, což je soubor materiálů potřebných k výuce. Školení probíhá interaktivní formou, kdy lektor postupně zapojuje účastníky kurzu. Ti tak mohou sami vytvářet různé pomůcky, propagační materiály k probíranému produktu a lépe si tak zapamatovat podstatu probíraného tématu. Výuka se nezaměřuje pouze na teoretickou část, ale i na praktické příklady a modelové situace z reálných zkušeností a nejčastějších dotazů zákazníků. V průběhu celého kurzu probíhá soutěž o nejkvalitnějšího účastníka školení, která má motivační charakter.

Aby účastník úspěšně zakončil toto školení, musí napsat závěrečný produktový test a to na minimálně 80 procent. V případě neúspěchu může navrhnout nadřízený ještě jeden pokus. Test je sestaven z probraných okruhů a je v elektronické podobě.

**Obrázek 8: logo oddělení tréninku**



Zdroj: interní materiál

### **Náslechy hovorů**

Jedná se o příposlechy „nováčků“ u garanta nebo jiných zkušených asistentů. Nový pracovník si v rámci poslechu dělá poznámky a průběžně se učí pracovat se systémy. Ty probíhají vždy před školením (08:00 – 09:00 hod.) a po školení (15:00 –

16:30 hod.). Po absolvování školení obdrží pracovník samostatný login<sup>9</sup> a přichází na řadu samostatné volání nového operátora. Co je důležité podotknout, že tento nastavený proces je plánován na osmihodinové směny, to znamená, že i pro asistenta, který nastoupil jako poloviční úvazek je nezbytnou součástí splnění adaptačního procesu absolvování nad rámecových hodin v prvním měsíci.

### **Zpětná vazba a průběžné vyhodnocení**

Jakmile začne asistent samostatně odbavovat příchozí hovory od zákazníků, přímý nadřízený může provádět monitoring hovorů. Jedná se o poslech hovorů, které právě probíhají, nebo již proběhly. Na základě naposlouchaných informací sepíše hodnotitel zaměstnanci zpětnou vazbu. Dalším monitoringem kvality hovorů je takzvaná metoda on-line poslechu. Nadřízený sedí přímo u zaměstnance, sleduje průběh hovoru a práci se systémy. Z praxe nejvíce oblíbenou a nejúčinnější zpětnou vazbou je off-line poslech hovorů se zaměstnancem. To znamená rozbor silných stránek a oblastí pro zlepšení, které z hovorů vplynuly. Jedná se o zpětnou vazbu s prvky koučingu. (Koučovací dohoda, viz příloha C).

Na konci prvního měsíce přichází na řadu první vyhodnocení nastavených cílů. Nejdříve svůj výkon zhodnotí zaměstnanec, poté se k němu vyjádří přímý nadřízený. Kromě vyhodnocení cílů nadřízený pokládá zaměstnanci otázky na spokojenost s dosavadním průběhem a na plnění jeho očekávání od pozice a společnosti. Na konci rozhovoru nadřízený představí pracovníkovi cíle na následující měsíc.

## **2. měsíc adaptačního procesu**

Ve druhém měsíci adaptace podstupuje asistent školení na druhou část své náplně práce, tedy školení prodejních dovedností. Po tomto čtyřdenním kurzu je schopen zákazníkovi jak pomoci se servisní částí, tak nabídnout vhodný úvěrový produkt.

Aby si manažer ověřil nabyté zkušenosti, k následům hovorů se od druhého měsíce přidává také jejich **procentuální hodnocení**. V rámci sledování kvality oddělení se každému asistentovi hodnotí 8 hovorů. Minimální procento úspěchu je 70%. Jeho

---

<sup>9</sup> Jedná se o přihlašovací číselný údaj k telefonnímu terminálu

celkový výsledek se poté promítá do incentivního systému. (hodnotící formulář viz příloha D). Kromě hodnocení hovorů se pracovníkovi nastavují i jiná kritéria:

**Produktový test** - obsahuje 25 testových otázek a je také v elektronické podobě. Na vyplnění testu má asistent 35 minut. Minimální procento je 80%, stejně tak, jako u testu v prvním měsíci.

**Efektivita na lince** – měření efektivity probíhá dvěma ukazateli. První ukazatel je délka samotného hovoru, který vypovídá o tom, jak dlouho trvá pracovníkovi, než zodpoví nebo vyřeší dotaz klienta a zároveň jak dokáže vést hovor. Druhý ukazatel měří dobu od položení hovoru po vyzvednutí hovoru dalšího. Samotná délka vypovídá o tom, kolik času pracovníkovi zabralo hovor zapsat a udělat požadovaný úkon v systémech. Nastavený cíl na tyto dva ukazatele je 240 sekund / 50 sekund.

Mezi ostatními, neměřitelnými cíli ve druhém měsíci můžeme nalézt začlenění do pracovního kolektivu, osvojení si firemní kultury a náplň své práce nebo osvojení si práci se systémy.

Na konci druhého měsíce opět probíhá vyhodnocovací rozhovor s přímým nadřízeným, který představí cíle na poslední, třetí měsíc adaptační doby pracovníka.

### **3. měsíc adaptačního procesu**

Na tento měsíc dostává pracovník nejvíce měřitelných cílů, to znamená, že se už nesleduje, jak se s určitými pracovními postupy ztotožňuje, nýbrž jak moc je při své práci **efektivní**. Jedná se především o ukazatele:

**Plnění prodejního plánu** minimálně na 90%. Tento cíl se může zdát velmi ambiciózní, aby pracovník splnil svůj první prodejní plán tak vysoko. Důvod je takový, že jeho první plán je nastaven o 50% níže, než plány stávajících pracovníků.

**Nahodnocené hovory** minimálně na 65%. Požadované procento oproti druhému měsíci kleslo o 5% proto, že zaměstnanci je ve třetím měsíci hodnocen hovor i s prodejní částí.

**Produktový test** – toto kritérium zůstává stejné jako u předchozího měsíce – 80%

Délka hovoru a délka práce po hovoru by se měla zefektivnit a to na kritérium 225 a 40 sekund.

. Pracovník má i ve třetím měsíci naplánované rozvojové aktivity, zejména dvouhodinový koučing, spojený s poslechem hovorů a zhodnocením uplynulé doby působení na oddělení.

### Vyhodnocení adaptačního plánu

Před ukončením třetího měsíce a uplynutím zkušební doby zaměstnanec vyhodnocuje nadřízený s asistentem celý průběh jeho adaptace ve společnosti. GE hodnotí zaměstnance na bázi dvou základních faktorů, tedy na základě výkonu zaměstnance a jeho hodnot.

Výkon je faktor, kde se hodnotí „CO“ pracovník dělá a jak dokázal splnit nastavené měřitelné cíle

Hodnoty jsou faktory, které hodnotí „JAK“ pracovník dělá. Společnost má nastavených 5 GE hodnot. Znamená to tedy, že v GE není důležité pouze to, jakých výsledků pracovník dosahuje, ale je kladen velký důraz na to, jakým způsobem se mu to podařilo.

Hodnoty samozřejmě nemají měřitelný cíl. Jsou to však jasně nadefinované popisy chování zaměstnance a jsou sestaveny tak, aby co nejvíce korespondovali se strategií a kulturou společnosti. Jednotlivé příklady chování jsou detailně popsány pro jednotlivé skupiny pozic.

Obrázek 9: GE hodnoty

GE hodnoty růstu/Growth values	
<b>Externí zaměření External Focus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definuje úspěch očima zákazníka.</li> <li>Drží krok s dynamikou odvetví ... předvídá a chápe širší souvislosti.</li> </ul>
<b>Srozumitelnost Clear Thinker</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hledá jednoduchá řešení na komplexní problémy ... je rozhodný/á.</li> <li>Soustředění... sděluje jasné a konzistentní priority.</li> </ul>
<b>Představitost Imagination</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prichází s novými a kreativními myšlenkami ... je otevřený/á změně.</li> <li>Vynalézavý/á ... prokazuje odvahu a vytrvalost.</li> </ul>
<b>Zapojení Inclusiveness</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Týmová práce ... respektuje nápady a názory ostatních.</li> <li>Umí nadchnout ostatní a zasazuje se o angažovanost.</li> </ul>
<b>Odbornost Expertise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hluboká znalost oboru ... důveryhodně vybudovaná na zkušenostech.</li> <li>Neustále se rozvíjí ... rád/a se vzdělává.</li> </ul>

**Vždy vychází z integrity**

Classification of Information: GE Confidential, Distribution: Internal distribution only, Access: For internal purposes only

Zdroj: interní materiály

### **Výsledkem vyhodnocovací schůzky mohou být dvě varianty.**

V případě, že zaměstnanec splní adaptační plán úspěšně, zakončí zkušební dobu a společně s nadřízeným si stanoví dlouhodobé cíle a možnosti jeho dalšího rozvoje. GE nabízí pracovníkům možnost přihlásit se na vyhlášená krátkodobá školení pro zlepšení svých určitých dovedností, připravuje pro ně elektronické kurzy, tzv. e-learningy nebo pro zaměstnance pořádá různá setkání s vysoce postavenými osobnostmi, aby mohli vyslechnout jeho „best practise“ a měli možnost se zeptat na otázky, které je zajímají.

Pokud asistent nesplní očekávání a plnění adaptačního plánu není dostačující, přichází na řadu ukončení pracovního poměru ve zkušební době. Vyhodnocování probíhá v soukromém prostředí zasedacích místností. V případě, že se nadřízený rozhodne pracovní poměr neprodloužit, v rámci zajištění „hladkého“ průběhu, přizve manažer k vyhodnocovacímu rozhovoru pracovníka lidských zdrojů, nebo jiného liniového manažera.

## **5.6 Účastníci procesu**

### **Lidské zdroje**

Pracovníci personálního útvaru mají důležitou úlohu zejména v počátku adaptačního procesu. Po samotném výběru uchazečů manažery, uchazeče obvolávají s výsledkem výběrového řízení a sdělí jim datum nástupu a důležité informace s nástupem spojené.

Po příchodu zaměstnance do firmy zajišťují předání nástupních dokumentů, podepsání smlouvy, založí zaměstnanci personální kartu a obeznámí ho o zmiňovaných školeních Induction and Brand day.

V průběhu adaptace jsou personalisté podporou pro přímé nadřízené. Nadřízený se s personalisty radí, jak adaptační plán vyhodnotit, na co by si měl dát pozor u konkrétních jedinců v rámci jejich adaptace a může je přizvat i k vyhodnocovacímu rozhovoru.



## **Přímý nadřízený**

Nepostradatelnou a velmi zásadní postavou v adaptačním procesu tvoří přímý nadřízený nového pracovníka. Oba zaměstnanci se setkají ve třetím dnu působení nového pracovníka ve společnosti. Hlavním úkolem nadřízeného je poskytnout zaměstnanci zázemí, být mu k dispozici po celý průběh jeho adaptace a pravidelně sledovat a vyhodnocovat jeho dosavadní pokroky. Společnost si zakládá i na silné motivaci jednotlivých zaměstnanců a to z důvodu maximálního výkonu a pocitu zájmu. Vedoucí pracovníci mají profesionální, avšak přátelský a otevřený přístup ke svým zaměstnancům. Proto se pracovník nemusí bát přijít si říct o radu, nebo řešit nějaký problém.

Přímý nadřízený také hledí na týmovou spolupráci a utužuje kolektiv. Pokud do týmu nastupují noví pracovníci, manažer připraví pro celý kolektiv společenskou akci ve formě večeře, bowlingu, nebo týmového výletu za účelem blíže se seznámit a poznat.

## **Patron**

Patronem je pro nového asistenta jiný zkušený a výkonný asistent, nebo senior asistent<sup>10</sup>, který je zaměstnanci přidělen po celou dobu zaškolení. Asistent pravidelně u patrona poslouchá hovory s klienty a učí se, jak se zákazníkem jednat po komunikační a procesní stránce. Zaměstnanec seznamuje se všemi potřebnými aplikacemi a systémy, které při své práci potřebuje ovládat. Patron následně vyhodnocuje asistentovu práci v systémech, oblast správné komunikace a celkový dojem z hovoru. Zpětnou vazbu odesílá přímému nadřízenému.

---

<sup>10</sup> Jedná se o jeden stupeň vyšší pozici. Senior asistentem se může stát asistent, který má bohaté zkušenosti, vědomosti a má předpoklady pro zvládnutí práce s lidmi. V každém týmu jsou 2 senior asistenti, kteří jsou zmiňovanou podporou jak pro stávající tak nové pracovníky.

### **Nový pracovník**

Nezbytná role v procesu je role samotného zaměstnance. Jedná se o motivační postoje dosáhnout a splnit to, co je po pracovníkovi požadováno a přijmout to, co je mu za odvedenou práci nabízeno. Ze zkušeností jsou pracovníci v prvních dvou měsících motivováni ve velké míře, díky novým poznatkům, absolvování školení zábavnou formou. Ve třetím měsíci začíná být zaměstnanec motivován prémie, které může získat. Co je ale občasným „kamenem úrazu“ jsou zaměstnanci, pracující na částečný úvazek a zároveň studující denní studium. V tomto případě si musí pracovník uvědomit, že tato práce není pouze několika měsíční brigáda, nýbrž důležitá práce, které se musí věnovat.

## **6. ZPĚTNÁ VAZBA PROCESU ADAPTACE A JEJÍ ANALÝZA**

Popisované fungování adaptačního procesu jsem obohatila o zpětnou vazbu na celý systém ze strany liniových manažerů. Celkově jsem oslovila 13 liniových manažerů. Všichni tito manažeři mají nejméně osmičlenný tým a v oblasti adaptace nově příchozích zaměstnanců se pohybují od jednoho roku až do 3 let zkušeností.

Pro vyhodnocení úspěšnosti procesu jsem použila metodu SWOT a vytvořila dotazník se čtyřmi základními otázkami:

- Jaké jsou silné stránky adaptačního procesu na oddělení Call Centra?
- Jaké jsou oblasti pro zlepšení / slabé stránky adaptačního procesu na oddělení Call Centra?
- Jaké vidíte příležitosti spojené s tímto procesem?
- Jaké vidíte hrozby spojené s tímto procesem?

Tyto otázky mohly mít libovolný počet odpovědí, avšak musely být seřazeny podle významu důležitosti, nebo alespoň obodovány na stupnici 1 – 3, kde 1 znamenala nejvyšší význam a 3 nejnižší význam ze zmíněných odpovědí.

Dotazník vyplnilo 10 ze 13 tázaných manažerů.

### **6.1 SWOT analýza**

SWOT analýza je metoda, pomocí níž je možné zjistit silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby projektu, který chceme analyzovat. Tato metoda slouží jako podklad pro určení rozvojových směrů a aktivit, podnikových strategií a strategických cílů.

**Obrázek 10: SWOT analýza**

	S	W
O	Strategie SO	Strategie WO
T	Strategie ST	Strategie WT

Zdroj: vlastní obrázek

Prvním krokem k sestavení SWOT analýzy je vytvoření SWOT tabulky, která je rozdělena do 4 výše uvedených dimenzí – silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Definování této SWOT tabulky je však pouze začátek. Následuje propojení všech čtyř sektorů vytvořené tabulky a jelikož si navzájem levá a pravá strana SWOT analýzy odporují, není zcela jednoduché vyvodit jednoznačný závěr.

Strategie SO znamená využití silných stránek k získání určité příležitosti, výhody

Strategie WO je ve znamení překonání slabín využití příležitostí

Strategie ST využívá silné stránky proti hrozbám

Strategie WT se zaměřuje na minimalizaci nákladů a staví se tak různým hrozbám

SWOT analýzu můžeme dále rozdělit na metodu **W-O**, to znamená metodu příležitostí a hrozeb, kde je třeba dát do kontextu velké a přínosné příležitosti zkoumané oblasti, ale také související možná rizika, na které je třeba se připravit.

Druhou analýzou je takzvaná metoda **S-W**, tedy metoda silných a slabých stránek. Zde se jednotlivé faktory z obou kategorií seřadí dle důležitosti a náročnosti na pracovní

výkon. To tedy může znamenat, že ne na každé silné stránce je třeba intenzivně pracovat, protože má velmi nízké ohodnocení, tím pádem i prioritu.

## 6.2 výsledky dotazníkového šetření

Ze zpracovaných odpovědí přímých nadřízených vyplynuly následující body:

### 6.2.1 Silné stránky

Respondenti se jednoznačně shodli, že nejsilnější stránkou je samotný **adaptační proces**, respektive jeho zavedení a celofiremní fungování.

Jako druhou nejsilnější stránku uvedli propracovaný **adaptační plán**, kde nejvíce vyzdvihovali srozumitelnost, pevně nastavené minimální výkonnostní limity, které se od zaměstnance očekávají a jejich četnost v rámci sledovaného období.

Na třetím místě se shodně se stejným počtem bodů umístilo propracované vstupní **produktové školení, školení komunikace** pro asistenty zákaznických služeb a zároveň kvalitní **zaškolování liniových manažerů** na proces adaptace od pracovníků personálního útvaru.

Mezi další, méně obodované, ale více detailní silné stránky respondenti zařadili - firemní kulturu, rychlost zřizování přístupů novým zaměstnancům, elektronickou komunikaci a dobře zaškolené patrony, tzv. senior asistenty.

### 6.2.2 Slabé stránky

Ve vyplněných dotaznících bylo na tuto otázku velmi málo vypsaných odpovědí. V rámci četnosti, nikoli však vysokého obodování důležitosti, vyplynuly jako slabiny adaptace: finanční stránka, konkrétně **nemožnost získat prémie** ve zkušební době. S tím souvisí druhá slabá stránka a to **pozdní školení prodejních dovedností**, které probíhá zpravidla až ke konci druhého měsíce zkušební doby<sup>11</sup>, kde se navíc učí pouze základy nabízení, nikoli prodejní dovednosti v pravém slova smyslu. Jako další slabší stránku procesu uvedli manažeři **nepřívání pracovníků útvaru lidských zdrojů** při závěrečném vyhodnocení adaptační doby a nárazově nepříznivé provozní podmínky, což znamená nemožnost vypojit operátora nebo garanta z telefonní linky.

---

<sup>11</sup> Zkušební doba v GE Money Bank trvá 3 měsíce.

### 6.2.3 Příležitosti

Mezi hlavní příležitosti procesu adaptace pracovníků patří, dle získaných odpovědí, kvalitně poskytovaný servis a tím generování spokojených klientů a možnost dosažení vyššího zisku pro společnost.

Za další velkou příležitost byl označen interní trenérský tým a s tím spojené šetření vynaložených nákladů na vzdělávání a zaškolování nových zaměstnanců. K výhodám spíše interního charakteru přiřadili respondenti velmi dobře proškolený manažerský personál a tím delegování pravomocí od pracovníků lidských zdrojů nebo pozitivní přístup k vnitřní, interní fluktuaci zaměstnanců.

### 6.2.4 Hrozby

Hrozby současného systému respondenti vidí především v krátké adaptaci na prodejní proces. Tím, že prodejní školení přichází až na konci druhého měsíce, manažer se může rozhodnout pouze na základě jednoho nastaveného prodejního plánu, zda je nový pracovník vhodným, nebo nevhodným prodejním potenciálem. Z toho plyne možná vyšší fluktuace pracovníků ve 4 až 6 měsíci.

Dalším z uvedených rizik směřovalo k patronům pro pracovníky. V silných stránkách uvádím, že senior asistenti pomáhají „nováčkům“, avšak pokud se nábor skládá z více, než 7 nových zaměstnanců, patronem se stávají ostatní operátoři, kteří se díky flexibilnímu provozu na směnách střídají a nový pracovník nemá tak silné zázemí u konkrétní zkušené osoby

Z dotazníku vplynuly i **rozpory** u jednotlivých procesů v umístěných kvadrantech. Ráda bych tedy dala do kontextu **často zmiňovaný proces školení**.

Na jedné straně (**příležitost**) respondenti uvedli, že velkou výhodou interního tréninku je především šetření nákladů, interakce s oddělením a servis pro zaměstnance, to znamená, že školení je součástí pracovního poměru a lidé se mohou bezplatně vzdělávat v různých oblastech.

V opačném zařazení (**hrozby**) ale respondenti zdůrazňovali fakt, když se sám zaměstnanec rozhodne ukončit pracovní poměr ve třetím měsíci zkušební doby a

absolvuje všechna nabízená povinná i nepovinná školení, může vynášet firemní know-how a všechny nabitě zkušenosti využít u jiného zaměstnavatele. Zejména se jedná o prodejní dovednosti, komunikační dovednosti nebo například vyjednávací schopnosti. Za tyto kurzy by normální člověk zaplatil v řádu desítek tisíc korun.

### 6.3 Navržené akční kroky

Navržená doporučení souvisí především s možnými hrozbami a slabými stránkami. Následně navrhuji možnosti, jak se těmto hrozbám vyvarovat.

#### **Změna tréninkové koncepce**

Zde bych navrhovala dvě zásadní změny. **Přesunutí základního prodejního školení** na první dny ve druhém měsíci adaptační doby. Asistent zákaznických služeb by si tak dříve vyzkoušel celkovou pracovní náplň a mohl získat prémie za prodané produkty už v tomto měsíci. Díky finanční motivaci by mohl pracovník podávat vyšší výkon.

Druhá navrhovaná změna v oblasti tréninkové koncepce je **zapracování tří jednodenních školení**, kdy by jejich uskutečnění probíhalo ve druhém, třetím a čtvrtém týdnu druhého měsíce. Jednalo by se o speciální workshopy<sup>12</sup>, jejichž náplní by bylo zaměření na konkrétní prodejní dovednosti, například 1. workshop – analýza potřeb zákazníka, 2. workshop – překonávání námitek, 3. workshop – jak vzbudit u klienta závazek. Užitek z této změny by plynul především pro liniové manažery. Ti by daleko dříve zjistili, zda je telefonní operátor prodejně zdatný a tyto navržené workshopy by nemuseli sami vytvářet a školit, ale pouze už sledovat jejich zapracování do praxe.

#### **Účast HR na vyhodnocovacích rozhovorech.**

Z nastaveného procesu spolupráce mezi oddělením lidských zdrojů a liniových manažerů vyplývá, že pracovník personálního útvaru může být na vyhodnocovací rozhovor přizván. V praxi se tak ale příliš neděje, manažer si raději rozhovor s pracovníkem odvede sám, nebo požádá svého kolegu. Pro větší dodržování účasti

---

<sup>12</sup> workshop je aktivita vzdělávacího charakteru pro účastníky, kteří k probíranému tématu znají informace a díky sdílení jejich zkušeností dochází k užitečnému výstupu, tedy cíli workshopu.

pracovníků lidských zdrojů doporučuji nastavit povinné přizvání k závěrečným rozhovorům a to u každého začínajícího liniového manažera. U zkušených manažerů doporučuji nastavit povinnost přizvání na určitou periodu, například jednou za čtvrt roku.

### **Zvolení patrona**

Tato oblast je tíživá zejména kvůli provozním podmínkám oddělení a flexibilitě měnění směn mezi pracovníky navzájem. Manažerům bych navrhovala veřejně vyhlásit mini konkurz na funkci patrona, kde by se projevil opravdový zájem těch pracovníků, kteří jsou ochotni se této aktivitě věnovat a obětovat i část svého volného času. Tím se prokáže patronova zodpovědnost za to, že si nevymění směnu v době zaučování nebo naopak bude-li už dopředu vědět, že má plánované dny volna, s ostatními pracovníky si volné dny přemění. Manažer by neměl zapomínat patrony pro práci velmi motivovat a náležitě odměnit.



## 7. ZÁVĚR

Při psaní této bakalářské práce jsem si uvědomila skutečný význam procesu adaptace a přidanou hodnotu pro společnost. Utvrdila jsem se v mém prvotním předpokladu důležitosti celého procesu, který jsem vyzdvihla v samotném úvodu.

V první kapitole jsem se zaměřila na personální řízení. Do této části práce jsem shrnula veškeré informace nezbytné pro personalistu, ale také manažera. Rozebírám zde postup výběru nových zaměstnanců jejich hodnocení, ale také nezbytné vzdělávání a rozvoj. Jelikož se v praxi sama podílím na výběru nových členů svého týmu, nevycházím pouze z uvedené literatury ale také z bohaté praxe. Porovnání teorie s praxí mi navíc naskytlo možnost dozvědět se něco nového, případně ověřit již používané metody a postupy.

Následující kapitolou volně navazuji na kapitolu předchozí. Popisuji zde adaptaci zaměstnanců a směřuji tak k zadání své práce. Ve druhé kapitole tedy nahlížím na adaptaci více obecně a uvádím zde rozdíl mezi pracovní a sociální adaptací. Po přečtení této kapitoly je čtenář připraven ponořit se do hlubin adaptačního procesu. Jednou z nejdůležitějších částí procesu adaptace je časový harmonogram jednotlivých úkolů. Zaměstnavatel nového zaměstnance nesmí zahltit zadanými úkoly, ale rovnoměrně je rozvrhnout, aby ho od práce neodradil. Všechny nastavené cíle nalezne pracovník v adaptačním plánu. Pátá kapitola je vyústěním teoretických informací zmiňovaných v předchozí části bakalářské práce. Jedná se o kapitolu zaměřenou konkrétně na adaptační proces v celosvětově uznávané společnosti GE Money Bank.

Adaptační plán v GE Money Bank byl převážně zaměřen na oddělení Call Centrum, kde jsem popsala ustálené procesy adaptace nových zaměstnanců. Cílem této části práce bylo poukázat na fungující adaptační proces a zároveň zanalyzovat spokojenost bezprostředních uživatelů, tedy liniových manažerů s tímto nastaveným procesem. Pro spokojenost a zpětnou vazbu jsem využila dotazníkové šetření, které jsem zpracovala do SWOT analýzy. Z tohoto zkoumání vzešlo, že GE má velmi propracovaný a fungující proces adaptace a liniovní manažeři jsou s ním spokojeni. Uvedli samozřejmě i slabší stránky a možné hrozby, na které jsem navrhla možné akční kroky k přeměně hrozeb na výhodu.

Na úplný závěr bych si dovolila malé shrnutí mého snažení. Celá práce staví na teoretických i praktických znalostech. Při psaní jsem se dozvěděla spoustu nových informací, které budu dále aplikovat při své práci. Myslím si, že pro čtenáře této práce se zde najde řada zajímavých skutečností a tím se stane přínosem pro jeho obzory.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### **Knihy**

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. 10. vyd. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3

DALE, M. *Vybíráme zaměstnance*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0

DVOŘÁKOVÁ Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*, 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN – 978-80-7179-893-4

DVOŘÁKOVÁ Zuzana a kol. *Personální řízení I*. Praha: VŠE, 2001. ISBN 80-245-0248-8

FORSYTH Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2128-6

HRONÍK František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 80-247-1458-2

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2497-3

KOLMAN, L., *Výcvik zaměstnanců*, 1. vydání, Praha: Linde nakladatelství, 2005. ISBN 80-86131-62-9

KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 2. vydání. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-51-4

KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3

LEIGH, Branham. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press, a.s., 2004. ISBN 80-251-0223-7

VACULÍK, M. *Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Brno: NC Publishing, 2010. 1. vyd. 202 s. ISBN 978-80-903858-8-7

### **Interní materiály**

GE Money Bank. *Koučování a zpětná vazba*. Praha: GE Money, 2010

GE Money Bank: *Adaptace nových pracovníků*, Ostrava: GE Money, 2010

### **Zdroje v elektronické podobě**

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

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

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: PERSONÁLNÍ ČINNOSTI.....	10
OBRÁZEK 2: PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ.....	13
OBRÁZEK 3: ADAPTAČNÍ PROGRAM.....	18
OBRÁZEK 4: SMART CÍLE.....	24
OBRÁZEK 5: LOGO SPOLEČNOSTI .....	26
OBRÁZEK 6: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	29
OBRÁZEK 7: PROCESNÍ MAPA.....	30
OBRÁZEK 8: LOGO ODDĚLENÍ TRÉNINKU .....	35
OBRÁZEK 9: GE HODNOTY .....	38
OBRÁZEK 10: SWOT ANALÝZA .....	43

## Seznam tabulek

TABULKA 1: PROGRAM ASSESSMENT CENTRA .....	31
TABULKA 2: HARMONOGRAM PRVNÍHO DNE V PROCESU.....	33

## Seznam grafů

GRAF 1: POMĚR PLNÝCH A ČÁSTEČNÝCH ÚVAZKŮ NA ODDĚLENÍ V ROCE 2011 .....	27
GRAF 2: VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ NA ODDĚLENÍ V ROCE 2011.....	28

## 8. SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A – OSOBNOSTNÍ TEST MBTI.....	I
PŘÍLOHA B – VZOR ADAPTAČNÍHO PLÁNU .....	VI
PŘÍLOHA C – KOUČOVACÍ DOHODA .....	VII
PŘÍLOHA D – HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ .....	VIII

# PŘÍLOHY

## Příloha A – Osobnostní test MBTI

1. Raději:

- a) řešíte nový a komplikovaný problém
- b) pracujete na něčem, co jste již dělali dříve

2. Rádi:

- a) pracujete sami v tichém prostředí
- b) jste tam, kde se "něco děje"

3. Při posuzování jiných se řídíte spíše:

- a) zákonitostmi než okamžitými okolnostmi
- b) okolnostmi než trvalými zákonitostmi

4. Máte sklon vybírat si:

- a) spíše pečlivě
- b) poněkud impulzivně

5. Ve společnosti, na večírku apod. se zpravidla bavíte:

- a) s několika málo lidmi, které dobře znáte
- b) s více lidmi, včetně těch, které znáte málo nebo vůbec ne

6. Jako ředitel/ka firmy byste od svých podřízených přivítal/a spíše:

- a) zprávu o tom, jak jejich oddělení přispělo firmě jako celku
- b) zprávu o tom, jak si jejich oddělení vedlo samo o sobě

7. Předpokládejte, že jste manažer/ka a potřebujete přijmout nového asistenta. Co byste pro přijetí považoval/a za důležitější?

- a) jaký to bude člověk, jak se naše osobnosti shodnou a budou se doplňovat
- b) zda bude soulad mezi popisem práce a uchazečovými schopnostmi

8. Když na něčem pracujete:

- a) raději věci dokončíte a dostanete se k určitému závěru
- b) často ponecháváte konec otevřený pro případné změny

9. Na večírcích, ve společnosti:

- a) se většinou raději zdržíte déle, protože tak se zpravidla lépe pobavíte

b) odcházíte co nejdřív, zdržíte se jenom, abyste neurazil, protože vás to vyčerpává

10. Zajímá vás více:

a) to, co bylo a co je nyní

b) co může být

11. Když posloucháte, jak někdo hovoří o nějaké záležitosti, obvykle se pokoušíte:

a) vztáhnout to na vlastní zkušenost a porovnávat, zda to odpovídá

b) hodnotit a analyzovat danou situaci

12. Když na něčem pracujete, jste raději:

a) když máte přehled a udržujete věci pod kontrolou

b) můžete zkoušet různé možnosti

13. Když vám zvoní v kanceláři nebo doma telefon, obvykle:

a) to považujete za rušení

b) nevadí vám ho zvednout

14. Je horší:

a) "mít hlavu v oblacích"

b) "držet se při zemi"

15. Ve vztahu k ostatním jste spíše:

a) objektivní

b) osobní

16. Vadí vám více, když:

a) je více věcí rozpracovaných

b) už je všechno hotovo

17. Když někam telefonujete nebo něco vyřizujete:

a) nebojíte se, že na něco zapomenete

b) připravíte si, co budete říkat

18. Když diskutujete o problému se svými kolegy, je pro vás snadné

a) vidět věci v "širším rámci"

b) postřehnout zvláštnosti a specifické rysy dané situace

19. Která slova vás popisují lépe? Jste spíše:

a) analytický typ



b) empatický typ (umí se vcítit do situace druhých)

20. Často:

a) když něco začínáte, vše si předem sepíšete a naplánujete, protože většinou nesnášíte, když později musíte něco podstatně měnit

b) neplánujete a necháváte věci vyvíjet se tak, jak se k nim postupně dostáváte

21. Ve společnosti jiných lidí spíše:

a) začínáte rozhovor sami

b) přenecháváte iniciativu druhým

22. Když pracujete na přidělené práci, máte tendenci k:

a) plynulé a nepřetržité práci

b) nárazové práci s velkými výdeji energie a následnými "pauzami"

23. V jaké situaci se cítíte lépe:

a) přehledné, strukturované, s pevným rozvrhem

b) proměnlivé, ne zcela strukturované, s překvapeními

24. Je horší:

a) být nespravedlivý

b) nemít slitování

25. Řekli byste o sobě, že vaší silnou stránkou je spíše:

a) smysl pro realitu, fakta

b) představivost, ideje

26. Když zazvoní telefon:

a) spěcháte, abyste jej zvedli první

b) doufáte, že jej zvedne někdo jiný

27. Moje jednání vede a řídí více:

a) hlas rozumu

b) hlas srdce

28. Více obdivu si zaslouží schopnost:

a) umět si věci předem dobře zorganizovat a být metodický/á

b) rychlé adaptace a vyjít s tím, co právě je

29. Když vás napadne nová myšlenka, obvykle:

a) se pro ni nadchnete

b) raději o ni hloubáte trochu déle

30. Řekli byste, že jste spíše:
- a) důvtipní
  - b) praktičtí
31. Raději slyšíte:
- a) konečný a neměnný výrok
  - b) zkusmý a předběžný výrok
32. Je větší chyba být:
- a) tolerantní a smířlivý
  - b) nekompromisní a kritičtí
33. Jste spíše:
- a) ranní ptáče
  - b) noční sova
34. Na jednáních vás pohoršují spíše lidé:
- a) přicházejí s mnoha nejasně načrtnutými, nepromyšlenými nápady
  - b) prodlužují jednání mnoha praktickými podrobnostmi
35. Při práci dáváte většinou přednost tomu, zabývat se:
- a) idejemi, principy, myšlenkami
  - b) lidmi, osobami, aktéry
36. O víkendech máte tendenci:
- a) plánovat, co budete dělat
  - b) nechat, aby se věci vyvinuly, a rozhodujete se v průběhu událostí
37. Při jednáních máte sklon:
- a) rozvíjet své myšlenky v průběhu toho, jak mluvíte
  - b) hovořit pouze po pozorném rozvážení toho, co chcete sdělit
38. Když něco čtete, obvykle:
- a) se soustředíte ve svých úvahách na to, co je v daném textu napsáno
  - b) čtete mezi řádky a vztahujete slova i k jiným námětům a tématům
39. Když se máte rozhodnout ve spěchu, často:
- a) se cítíte nepříjemně a přejete si získat více informací
  - b) jste schopni se rozhodnout i s údaji, které máte v danou chvíli k dispozici
40. Raději byste pracovali pro organizaci, kde:
- a) byste měli práci s intelektuální motivací

- b) byste byli zaujati jejími cíli a posláním
41. Co vám imponuje více:
- a) logicky bezrozporné, konzistentní myšlení a uvažování
  - b) dobré, harmonické mezilidské vztahy
42. V písemném projevu dáváte přednost:
- a) věcnému stylu
  - b) obraznému, metaforickému stylu
43. U dveří náhle zazvoní zvonek. Jste spíše:
- a) podrážděni, koho k vám zase "čerti nesou"
  - b) potěšeni, že se na vás přišel někdo podívat
44. Dáváte přednost tomu:
- a) nechat věci, aby se samy nějak dostavily
  - b) zajistit, aby všechno bylo předem připraveno
45. Charakterizují vás spíše:
- a) četné, spíše letmé a povrchní kontakty a vztahy s více lidmi
  - b) trvalé, pevné a dlouhodobé vztahy a kontakty s několika málo lidmi
46. Cítíte se zpravidla lépe:
- a) po konečném rozhodnutí
  - b) když jsou věci ještě otevřeny
47. Spolehnete se spíše na svou:
- a) zkušenost
  - b) intuici a tušení
48. Jste si jistější:
- a) při logických úsudcích typu: správné – nesprávné
  - b) při hodnotových soudech typu: dobré - špatné

Dostupné na www: < <http://testosobnosti.zarohem.cz/default.asp> >

**Příloha B – Vzor adaptačního plánu**

**Adaptační proces – zkušební doba**

Jméno zaměstnance:		Nadřízený:	Garant:
Datum nástupu:		Datum ukončení zkušební doby:	
Specifikace pozice:			
Hlavní cíle na zkušební dobu (3 měsíce) vychází z popisu pracovní pozice dle metodiky Power Hiring:		Termín splnění:	Splnění cíle: 1-5*
1. měsíc •			
Revize cílů/Poznámky:			Termín schůzky:
2. měsíc •			
Revize cílů/Poznámky:			Termín schůzky:
3. měsíc •			
Revize cílů/Poznámky:			Termín schůzky:
Úspěšné zakončení zkušební doby	ANO NE	Komentář:	

Zodpovědnost za vyplnění tohoto formuláře nese Liniový Manažer ; 3x kopie - pro HR, LM, zaměstnanec

Podpis LM:

## Příloha C – Koučovací dohoda

### KOUČOVACÍ DOHODA

---

---

Jméno a příjmení zaměstnance: Petr Svecr

Pořadí koučingu: 2.

Datum a čas koučingu: 21.02.2012, 11:00 hod

Kouč: Aneta Bednářová

Supervize: Jana Nováková

---

---

❖ **V čem jsem dobrý /v čem jsem se zlepšil(a):**

Zde hodnocený uvede, v čem se zlepšil od minulého koučingu, popř. prvního koučingu, v čem je dobrý

❖ **Co chci změnit:**

Koučovaný konkrétně definuje cíle – oblasti, na kterých chce po koučingu začít pracovat. Co změní nebo přestane dělat

❖ **Jak na to:**

Koučovaný si sepíše, jaké konkrétní kroky podnikne k dosažení cíle

❖ **Do kdy to změním:**

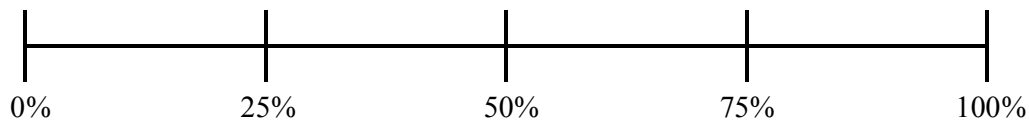
Koučovaný definuje, do kdy předpokládá, že se mu podaří cíl splnit. Zde je potřeba se domluvit, jak se bude průběžně sledovat plnění cíle. „Kdy se můžu přijít podívat jak se Ti to daří změnit?“

❖ **Jaký očekávám přínos:**

Jak koučovaný pozná, že se mu podařilo cíl splnit. Jaké přínosy z toho bude koučovaný mít? Co to pro něj bude znamenat?

❖ **Jak silná je moje motivace:**

Koučovaný označí na stupnici, kolik % je jeho motivace ke splnění cíle.



Příloha D – Hodnoticí formulář

**CC CARE 3**

**CC Care 3**

Evaluator: [redacted]

Agent: [redacted]

Score: [redacted]

Date/Time: [redacted]

Business [dropdown] Compliance  Mírné porušení  Hrubé porušení

Chybné zápisy [dropdown]

**Standard hovoru** 0,00

Aktualizace údajů  Yes  No

Efektivita  Yes  No

Profesionálnita  Yes  No

Správný zápis  Yes  No

**Prodej** 0,00

Analyza potreb  Yes  No  NA

Informativni prodej  Yes  No  NA

Prodejní dovednosti  Yes  No  NA

Vzbuzeni zavazku  Yes  No  NA

**Servis** 0,00

Optimální řešení  Yes  No  NA

Znalost produktu  Yes  No  NA

Znalosti procesu  Yes  No  NA

Prevence  Yes  No  NA

Shnutí  Yes  No  NA

**Pojisteni** 0,00

Typ karty [dropdown] Druh pojisteni [dropdown]

Nazev pojisteni  Yes  No  NA

Poplatek  Yes  No  NA

Vyse pojistneho kryti  Yes  No  NA

Od kdy pojisteni plati  Yes  No  NA

Oznámeni o pristoupeni  Yes  No  NA

Vyluky  Yes  No  NA

Pojistne podminky  Yes  No  NA

Nazev pojistovny  Yes  No  NA

Moznost odstoupeni do 30 dnu  Yes  No  NA

Dobrovolnost  Yes  No  NA

Souhlas s podmínkami  Yes  No  NA

**PCI**

**Nominace**

Pristup ke klientovi  Yes  No  NA

TOP Prodej  Yes  No  NA

Celkový dojem z hovoru  Yes  No  NA

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Aneta Bednářová, Dis

**Obor:** Evropská hospodářskosprávní studia

**Forma studia:** Kombinovaná

**Název práce:** Adaptační plán a proces jeho ovlivnění ve vybrané firmě

**Rok:** 2012

**Počet stran textu bez příloh:** 41

**Celkový počet stran příloh:** 8

**Počet titulů české literatury a pramenů:** 15

**Počet internetových zdrojů:** 2

**Vedoucí práce:** Mgr. Hana Bartošová