

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁRSKA PRÁCA

2013

Peter Duháček

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

Bakalárske kombinované štúdium

2010 - 2013

BAKALÁRSKA PRÁCA

Peter Duháček

**PERSONÁLNE ADAPTAČNÉ PROCESY
NOVONASTÚPENÝCH ZAMESTNANCOV
V BANKOVNÍCTVE**

Praha 2013

Vedúci bakalárskej práce:

PhDr. Miroslav Semeš, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PEAGUE

Bachelor combined Studies

2010 - 2013

**PERSONNEL ADAPTATION PROCESSES IN
RECRUITS EMPLOYEE IN BANKING**

Peter Duháček

Praha 2013

The bachelor thesis work supervisor:

PhDr. Miroslav Semeš, Ph.D.

Prehlásenie

Prehlasujem, že predložená bakalárska práca je mojim pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracoval samostatne. Všetkú literatúru a ďalšie zdroje, z ktorých som pri spracovávaní čerpal, v práci riadne citujem a sú uvedené v zozname použitej literatúry.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerznej knihovni.

V Pružine dňa 7.3.2013

Peter Duháček

Pod'akovanie

Moje pod'akovanie patrí pôvodnému vedúcemu práce Prof. PhDr. Ing. Miroslavovi Tumovi, PhD. DrSc, ktorý mi pomáhal s výberom témy a ktorý ma viedol v jej začiatkoch, ďalej môjmu vedúcemu práce PhDr. Miroslavovi Semešovi, za aktívnu spoluprácu pri jej ďalšom spracovávaní a Ing. Mariánovi Hudecovi, vedúcemu Oddelenia lektori a kouči, odbor Vzdelávanie a rozvoj v bankovej inštitúcii, kde pracujem a v ktorej táto bakalárska práca vznikala.

Peter Duháček

Anotácia:

Bakalárska práca vo svojej teoretickej časti opisuje personálne adaptačné procesy novonastúpených pracovníkov. Definuje a popisuje proces adaptácie pracovníka od fázy jeho výberu, získania, prijatia, cez vzdelávanie, mentoring, koučing až po fázu ukončenia adaptačnej doby. Praktická časť opisuje a ilustruje presný proces adaptácie novonastúpených pracovníkov v bankovej inštitúcii. Súčasťou praktickej časti sú aj návrhy na zlepšenie, ktoré sme vypracovali a pokúsime sa ich zaviesť do praxe.

Kľúčové pojmy:

Adaptácia, Bankovníctvo, Fluktuácia, Koučing, Mentoring, Motivácia, Personálne adaptačné procesy, Prijímanie pracovníkov, Vzdelávanie zamestnancov, Získavanie a výber pracovníkov.

Annotation:

Bachelor thesis in its theoretical part describes the adaptation processes personal recruit workers. Defines and describes the process of adaptation to stage its employee selection, acquisition, receipt, through training, mentoring, coaching until the end phase of the adaptation period. The practical part describes and illustrates the exact process of adaptation recruit workers in the banking institution. The practical part suggestions for improvement, we have developed and we will try to implement them in practice.

Key words:

Adaptation, Banking, Turnover, Coaching, Mentoring, Motivation, Personal adaptation processes, Recruitment, Employee Training, Recruitment and selection of workers.

ÚVOD.....	10
1. TEORETICKÉ VYMEDZENIE ZÁKLADNÝCH POJMOV	12
1.1. PERSONÁLNA PRÁCA	12
1.2. PERSONÁLNY MANAŽMENT.....	12
1.2.1 Úlohy personálneho manažmentu	13
1.2.2. Subjekty personálneho manažmentu	14
1.3. ZÍSKAVANIE A VÝBER ZAMESTNANCOV	15
1.3.1. ZÍSKAVANIE ZAMESTNANCOV	15
1.3.2. VÝBER ZAMESTNANCOV	16
1.4. PERSONÁLNE ADAPTAČNÉ PROCESY.....	17
1.4.1. ADAPTÁCIA NOVÝCH ZAMESTNANCOV	17
1.4.1.1. Adaptačný proces	17
1.4.1.2 Časový plán adaptácie	22
1.5. VZDELÁVANIE ZAMESTNANCOV.....	24
1.5.1. Realizácia vzdelávania	25
1.5.2. Metódy vzdelávania	27
1.5.3.. Mentoring	28
1.5.4. Koučing	29
1.6. MOTIVÁCIA	31
1.7. BANKOVNÍCTVO NA SLOVENSKU	33
2. PERSONÁLNE ADAPTAČNÉ PROCESY V BANKOVNÍCTVE	35
2.1. ZÁKLADNÉ INFORMÁCIE O BANKOVEJ INŠTITÚCII	38
2.2. VÝBER, ZÍSKAVANIE A PRIJÍMANIE ZAMESTNANCOV V BANKOVEJ INŠTITÚCII	40
2.3. METÓDY ZÍSKAVANIA ZAMESTNANCOV V BANKOVEJ INŠTITÚCII.....	41
2.4. PRIJÍMANIE ZAMESTNANCOV	46
2.5. ADAPTÁCIA NOVOPRIJATÝCH ZAMESTNANCOV A JEJ ČASOVÝ HARMONOGRAM.....	47
2.6. MENTORING	51
2.6.1. Prvé dni s mentorom v bankovej inštitúcii	56
2.6.2. Mentoring v čase	57

2.6.3. Čoho sa pri mentoringu vyvarovať	59
2.6.4. Welcome day	60
2.6.5. Vyhodnotenie adaptačného plánu	60
2.6.6. Prieskum spokojnosti.....	63
2.6.7. Vyhodnotenie doby určitej - "My Welcome" day.....	63
2.7. ADAPTAČNÉ PERSONÁLNE PROCESY A ICH VPLYV NA UKAZOVATEĽ FLUKTUÁCIE V BANKOVEJ INŠTITÚCII	65
2.7.1. Fluktuácia - odchodovosť v bankovej inštitúcii	65
2.8. ODPORÚČANIA PRE PRAX ADAPTAČNÉHO PROCESU	66
ZÁVER.....	75
ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV	77
ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK, GRAFOV.....	79
ZOZNAM PRÍLOH.....	80
PRÍLOHY.....	81
BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE.....	97

ÚVOD

Bankovníctvo na Slovensku sa vyvíja už dlhé roky. Práca v banke ale nie je ľahká. Pohľad zvonku je diametrálne odlišný od reality, do ktorej novonastúpený zamestnanec vstupuje. V praxi, ktorou sme si v bankovníctve už prešli, teda za dobu 20 rokov sme sa nestretli so zamestnancom, ktorý by po adaptačnej dobe uznal, že realita zodpovedá predstavám pred nástupom do banky.

Tému personálne adaptačné procesy sme si vybrali práve preto, že už šiestym rokom prechádzame ekonomickou krízou. Spomaľovanie ekonomiky, rast nezamestnanosti a snaha podnikov prežiť nás sprevádza na každom kroku. Dnes to je už dvadsiatym rokom, kedy pôsobíme v bankovníctve. Bankovníctvo je krízou preverované odvetvie. Každý podnik, teda aj banka v období krízy optimalizuje svoje náklady so snahou zvýšiť zisk.

Personálne náklady, ktoré sú spojené so zamestnávaním pracovníkov banky nie sú malé. Náklady na zaškolenie jedného pracovníka sú niečo cez 4 700,- EUR. Pri ročných nástupoch celkom 289 pracovníkov do retailovej siete banky z externého prostredia ide o sumu prevyšujúcu 1 358 300,- EUR. Vieme znížiť tieto náklady optimalizáciou a zmenou personálnych adaptačných procesov? Ako môžeme tieto procesy zmeniť tak, aby sme znížili fluktuáciu novonastúpených pracovníkov a tým aj nemalých nákladov s tým spojených?

Jedným z najžiadanejších pracovných pozícií na trhu je práve práca v banke. Ročne si žiadosť o prijatie do zamestnania do bankovej inštitúcie pošle viac ako 24 000 ľudí. Bankovníctvo je medzi uchádzačmi preferované, práca v banke idealizovaná. Je to ale skutočne tak? Je práca v banke jednoduchá a dobre zaplatená? Stretnú sa predstavy o práci s realitou počas adaptačného obdobia?

V práci sa zameriame na opis adaptačných procesov aplikovaných pre pracovnú pozíciu poradca klienta, t.j. najčastejšie obsadzovanou pozíciou v bankovej inštitúcii.

V našej práci sa zameriame na opis personálnych adaptačných procesov v bežnej praxi v teoretickej časti.

V praktickej časti sa zameriame na podrobný opis realizácie personálnych adaptačných procesov vo vybranej bankovej inštitúcii a jej retailovej časti.

Cieľom práce je pozorovanie a následný opis personálnych adaptačných procesov v bankovej inštitúcii a načrtnutie našich odporúčaní a návrhov na zmeny, ktoré by mali znížiť fluktuáciu novonastúpených pracovníkov do jedného roka od ich nástupu do banky so zameraním sa na konkrétnu pracovnú pozíciu zamestnanca retailovej pobočky, t.j. poradca klienta.

Prínosom našej práce je zosumarizovanie a sprehľadnenie personálnych adaptačných procesov a ich vplyv na fluktuáciu v bankovej inštitúcii v prípade zavedenia do praxe návrhov, ktoré uvedieme na konci práce.

Táto práca bude zároveň východiskom pre diplomovú prácu, v ktorej už opíšeme vlastné skúsenosti s prípadným zavedením zmien do personálneho adaptačného procesu, ktoré v práci navrhujeme.

1. TEORETICKÉ VYMEDZENIE ZÁKLADNÝCH POJMOV

1.1. PERSONÁLNA PRÁCA

Odnož manažmentu v podniku, ktorej predmetom i objektom práce sú ľudské zdroje sa označuje pojmom personálna práca. Zameriava sa na človeka, vníma ho ako pracovnú silu, využíva jeho schopnosti, riadi jeho správanie tak, aby výsledok jeho práce naplnil ciele danej spoločnosti. Personálna práca zahŕňa aj kontrolu a manažovanie nákladov na ľudskú prácu, pracovné vzťahy, rozvoj jednotlivcov.

Personálna práca však nie je celkom jednotná a má rôzne vymedzenia. Dôvodom týchto odlišností je často rozdielny prístup a pohľad na riadenie ľudských zdrojov ako také.

1.2. PERSONÁLNY MANAŽMENT

Personálny manažment možno definovať ako činnosť, ktorej pozornosť sa sústreďuje na zamestnancov. Personálny manažment musí synergicky spolupracovať s ostatným manažmentom v podniku tak, aby efektívnou vzájomnou spoluprácou dosahovali želané ciele podniku, kde je veľmi dôležité dbať nielen na splnenie cieľov podniku, no dbať aj na umožnenie splnenia cieľov zamestnancov. Vtedy môžeme hovoriť o efektívnom personálnom manažmente.

„**Hlavným cieľom personálneho manažmentu** je dosiahnuť úspech a konkurenčnú výhodu prostredníctvom strategického rozmiestňovania schopných a oddaných zamestnancov a to na základe integrovanej sústavy kultúrnych a personálnych postupov“ (Personálny manažment, Kachaňáková, Nachtmannová, Joniaková, 2011, str.13).

1.2.1. ÚLOHY A FUNKCIE PERSONÁLNEHO MANAŽMENTU

Personálny manažment má **dve základné úlohy**. Prvá, zdanlivo jednoduchá, je zabezpečenie potrebného počtu zamestnancov v očakávanej kvalifikačnej i profesijnej štruktúre. Druhá úloha spočíva v zosúladení strategických cieľov organizácie a týchto zamestnancov.

Na to, aby bolo možné tieto dve úlohy efektívne plniť, je potrebné riešiť širokú škálu činností, ktoré nazývame aj personálne funkcie.

Medzi **základné personálne funkcie** radíme:

- Strategický personálny manažment
- Personálne plánovanie
- Analýza práce
- Získavanie a výber zamestnancov
- Rozmiestňovanie zamestnancov
- Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov
- Riadenie plánovanej kariéry
- Riadenie pracovného výkonu
- Odmeňovanie zamestnancov
- Pracovné vzťahy
- Pracovné podmienky
- Personálny informačný systém

V našej práci si bližšie rozoberieme práve získavanie a výber zamestnancov, vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, odmeňovanie zamestnancov, pracovné vzťahy a podmienky, nakoľko práve tieto majú najväčší dosah na udržanie novoprijatého zamestnanca v podniku.

1.2.2. SUBJEKTY PERSONÁLNEHO MANAŽMENTU

Pojmom subjekt personálneho manažmentu možno označiť vrcholový manažment, personálny útvar, línioví manažéri a zamestnanci.

Úlohou vrcholového manažmentu je určiť strategické ciele organizácie, definovať poslanie podniku, určiť základné pravidlá a princípy, z ktorých následne vychádzajú ostatné subjekty podniku.

„**Personálny útvar** je špecializované pracovisko na zabezpečenie koncepčných, metodicko-poradenských, operatívnych, evidenčných a rozborových prác pre potreby riadenia ľudí. Zaručuje plnenie cieľov a stratégie manažmentu v danej oblasti, to znamená, koordinuje a z odbornej stránky usmerňuje všetkých, ktorí sú zaangažovaní do riadenia ľudí“ (Personálny manažment, Kachaňáková, Nachtmannová, Joniaková, 2011, str. 21).

„Vedúca úloha nielen výkonných manažérov, ale tiež personálnych je príkladom pre ostatných. Hrajú kľúčovú rolu pre zapojenie zamestnancov do procesov zmien a pre ich priamu účasť. Je potrebné zdôrazniť, že manažéri ľudských zdrojov – HR manažéri (podľa human resources) majú výrazne proaktívnu rolu – pôsobia ako inovátori“ (Moderní personalistika, trendy, inspirace, výzvy, Stýblo, 1998, str. 57).

Línioví manažér je zodpovedný za správu a riadenie činností, ktoré priamo prispievajú k dosahovaniu cieľov organizácie. Špecifikom tejto úrovne riadenia je často krátkodobé plánovanie. Ide o priamych nadriadených výkonných zamestnancov.

Zamestnanci boli v minulosti trvdo vymedzovaní ako výrobný zdroj podniku. Dnes si však uvedomujeme obrovské možnosti a vplyv zamestnancov na dosahovanie cieľov podniku. Práve preto musia jednotlivé organizácie vynakladať mnoho času a zdrojov na výber správneho zamestnanca, jeho správne riadenie a motivovanie.

Zákonník práce platný od 1.1.2013 na strane 5 definuje zamestnanca i ako „Zamestnanec je fyzická osoba, ktorá v pracovnoprávných vzťahoch, a ak to ustanovuje osobitný predpis, aj v obchodných pracovných vzťahoch vykonáva pre zamestnávateľa závislú prácu“ (Zákonník práce, platný od 01.01.2013, str. 5).

1.3. ZÍSKAVANIE A VÝBER ZAMESTNANCOV

Získanie toho správneho pracovníka na správne miesto je snáď najdôležitejším krokom personálneho adaptačného procesu. Nájsť pracovníka, ktorý chce, môže a vie je snom každého zamestnávateľa. Popíšeme si teda samotný proces získavania a výberu zamestnancov.

1.3.1. ZÍSKAVANIE ZAMESTNANCOV

Pod pojmom získavanie zamestnancov v dnešnej dobe nie je možné predstaviť si len proces náboru a výber zamestnancov z vonkajších zdrojov. Myslíme si, že veľmi dôležité je získať práve zamestnancov, ktorých vedomosti, zručnosti, osobné zameranie a inteligencia vytvárajú taký pracovný potenciál, ktorý pomáha efektívne zabezpečiť plnenie podnikových cieľov a záujmov.

Cieľom získavania zamestnancov je zabezpečiť potrebný počet vhodných uchádzačov o pracovné miesto. Dôraz samozrejme kladieme aj na efektívnosť zo strany nákladov, nakoľko práve správny výber zamestnanca redukuje možnosť výskytu zvýšenej fluktuácie v podniku.

Samotný proces získavania zamestnancov musí byť aktívne riadený. Získavanie zamestnancov teda chápeme ako prepracovaný postup prechádzajúci konkrétnymi etapami.

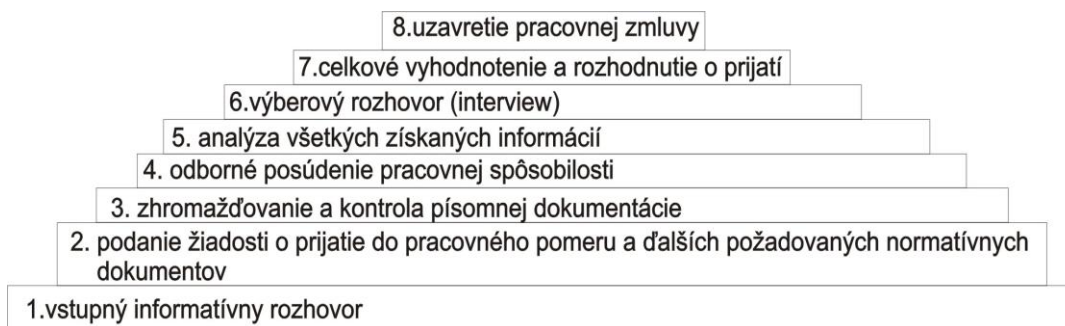
Etapy získavania zamestnancov sú:

- Stanovenie si počtu a štruktúry potrebných zamestnancov,
- Voľba zdrojov uchádzačov (interné a externé zdroje),
- Výber vhodnej metódy získania zamestnancov,
- Výber zamestnanca.

1.3.2. VÝBER ZAMESTNANCOV

Proces výberu zamestnanca v poslednej etape funguje v jednotlivých stupňoch:

Obrázok 1: Stupne výberového procesu zamestnancov



Zdroj: Personálny manažment, Kachaňáková, Nachtmannová, Joniaková (2008)

Uzatvorenie pracovnej zmluvy je konečnou fázou procesu získavania a výberu zamestnancov. Je samozrejme začiatkom. Práve tu na začiatku zamestnaneckého pomeru sa začína formovať vzťah zamestnanec versus zamestnávateľ. Kvalitu a dlhovekosť tohto vzťahu ovplyvňujú mnohé faktory a procesy. Hovoríme o personálnych adaptačných procesoch novoprijatého zamestnanca v podniku.

1.4. PERSONÁLNE ADAPTAČNÉ PROCESY

Adaptačný proces začína prijatím zamestnanca do pracovného pomeru.

Samotné prijímanie nového zamestnanca vyžaduje kvalifikovaný postup zamestnancov personálneho útvaru ale aj príslušných líniových manažérov.

„Pracovný pomer je pracovnoprávnym vzťahom medzi zamestnancom a zamestnávateľom. Jeho vznik, zmenu a ukončenie upravuje podstatná časť ustanovení

Zákonníka práce, ako aj ďalších pracovno-právnych predpisov“ (Personálny manažment, Kachaňáková, Nachtmannová, Joniaková, 2011, str. 108).

1.4.1. ADAPTÁCIA NOVÝCH ZAMESTNANCOV

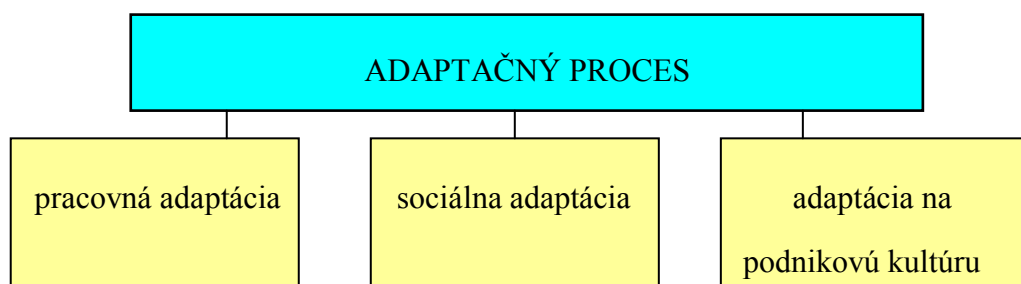
V práci trávime viac ako tretinu života. Bez toho, aby sme sa s pracovným prostredím vžili, nie je možné byť v práci spokojný. Práve preto kvalitný adaptačný proces ako taký je dôležitým prvkom slúžiacim na to, aby sme neboli nútení prácu meniť často.

1.4.1.1. ADAPTAČNÝ PROCES

„Pod adaptačným procesom rozumieme účelovo usmerňovaný proces, v ktorom dochádza k uvádzaniu nového zamestnanca do práce, jeho zoznámenia s podnikom, pracoviskom, podmienkami práce a spolupracovníkmi, s cieľom získať plnohodnotného a stabilného zamestnanca“ (Riadenie ľudských zdrojov, Kachaňáková, rok 1999, str. 122).

Základnými zložkami adaptačného procesu sú:

Obrázok č.2 Zložky adaptačného procesu



Zdroj: Kachaňáková, A.: Riadenie ľudských zdrojov, ľudský faktor a úspešnosť podniku, 2003

Adaptačný proces by nemal byť plošný, mal by byť individuálne prispôsobený na konkrétneho zamestnanca. Obsah adaptačného procesu závisí aj od pripravenosti jednotlivca na danú prácu.

Z pohľadu **sociálnej adaptácie** je kladený dôraz aj na správny výber zamestnanca s osobnostnými črtami vyhovujúcimi medziľudským podmienkam na pracovisku. Cieľom je dosiahnuť začlenenie zamestnanca do existujúceho systému pracovných vzťahov v podniku a organizácii.

Obsah **pracovnej adaptácie** zohľadňuje podmienky pracovného miesta samotného a pripravenosť zamestnanca na výkon tejto práce. Tu konkretizujeme podmienky a očakávania daného pracovného miesta. Mali by sme sa uistiť, že sme vybrali správneho pracovníka pre správne pracovné miesto.

To ako sa zamestnanec správa, vystupuje a prezentuje, je aj odrazom jeho spolupatričnosti na podnikovej kultúre. V každom kroku obchodného i medziľudského jednania zastupuje nielen seba, ale aj organizáciu, pre ktorú pracuje. Podniková kultúra je teda istý systém spoločných hodnôt, noriem a spôsobov, ktorá by mala určovať istú formu spoločenského styku zamestnancov. Ide napríklad aj o rovnaké oblečenie.

„**Firemná kultúra** by mala byť kultúrou dôvery. Firemnú kultúru nemožno nariadiť, musí byť žitá. Ide o prejav dôvery medzi manažmentom a zamestnancami podniku. Firma by mala byť orientovaná na úspech a zamestnancov. Orientácia na úspech znamená hľadať úspech a výhody pre firmu, ako aj zaistiť kvalitu a produktivitu. Orientácia na zamestnancov spočíva v dôvere pracovníkom, umožňuje im veľkú mieru slobody a vzdelávania a zároveň odmeňuje dosiahnuté výkony“ (Firemní kultura, Brooks, 2003).

Z pohľadu realizácie adaptačného procesu môžeme vnímať adaptačný proces ako **formálny a neformálny**. Hovoríme o adaptácii, ktorú zabezpečuje personálny manažér, odbor vzdelávania a priamy nadriadený. Neformálna adaptácia už prebieha priamo na pracovisku a ide vlastne o prijatie novoprijatého zamestnanca jeho novými spolupracovníkmi. Práve táto časť adaptácie sa často ukazuje ako kľúčová.

Rozoberieme si aj pohľad na isté etapy adaptačného procesu, ktorý zabezpečujú jednotlivé subjekty adaptačného procesu.

Adaptovanie pracovníkov do podniku má dve formy:

a) celopodniková adaptácia

Pri uvádzaní novoprijatého do pracovného prostredia nie je možné spoliehať sa len na nejaké brožúry, či návody. Novoprijatý zamestnanec prichádza do styku najskôr s personalistami, neskôr so školiacimi pracovníkmi, kde ich dôležitou úlohou je osobne si prejsť v prvých dňoch pracovného pomeru hlavné body, nakoľko práve tento osobný spôsob dovoľuje zodpovedať aj otázky, ktoré sa vynárajú. Po vyjasnení si základných bodov či osobne, alebo v skupinách je namieste priviesť pracovníka na jeho nové pracovisko, predstaviť ho nadriadenému, ktorý ho uvedie do tímu a zoznámi s útvarom. Samozrejme je možné navštíviť najskôr školiace stredisko a až následne nové pracovisko.

b) útvarová adaptácia

V tejto fáze sa zoznamuje novoprijatý zamestnanec s jeho priamym nadriadeným, so spolupracovníkmi, s pracoviskom ako takým. Zaujíma ho aj umiestnenie vchodov, východou, šatne, toalety, jedáleň atď.

Niektoré tieto informácie môže poskytnúť personalista. Najdôležitejšie údaje dostanú od vedúceho útvaru. Práve vedúci útvaru by mal začať proces zoznámenia sa s útvarom uvítaním, poskytnutím základných informácií o útvaru. Následne predá novonastúpeného vedúcemu tímu. Ten zabezpečuje podrobnejšiu orientáciu pracovníka. Stretnutie s vedúcim útvaru zabezpečuje aj to, že samotný zamestnanec nebude mať pocit, že by ml byť len nejakým číslom v pamäti vyššieho nadriadeného.

Detailné uvedenie pracovníka na pracovisko už zabezpečuje priamy nadriadený. Sleduje pri tom **päť hlavných cieľov**:

- Umožniť novému pracovníkovi, aby sa cítil ako doma,
- Zvýšiť zainteresovanosť na konkrétnu prácu,
- Poskytnúť základné informácie o pracovných podmienkach a zvykoch,
- Informovať ho o výkonnostných normách a spôsobe chovania, ktorý sa od neho očakáva,
- Informovať pracovníka o systéme a možnostiach vzdelávania v podniku.

Vedúci tímu, teda priamy nadriadený predstavuje novoprijtého ostatným členom tímu – spolupracovníkom. Najlepšie urobí, ak odovzdá zamestnanca niektorému členovi tímu, ktorý ho prevedie a stáva sa tak akoby dôležitým oporným bodom, priateľom. Niekedy je zaujímavé vybrať práve takého člena tímu, ktorý je posledným prijatím do tímu, pretože si ešte pamätá všetky osobné prežívania prvých dní v podniku, vie, aké mal obavy, pochybnosti, lebo ich sám predčasom zažíval. Bude teda vedieť pracovníka pochopiť a ukludniť.

Dodržiavanie istých zásad v jednotlivých fázach adaptačného procesu majú veľký vplyv na stabilizáciu nového zamestnanca. Umocňujú sa jeho pozitívne vzťahy k novému zamestnávateľovi. Z praxe možno povedať, že aj dobrý novoprijatý pracovník sa pri nedostatočnej starostlivosti o správnu adaptáciu nemusí správne zaradiť a teda nebudú využité jeho schopnosti. Často sa tak stáva nespokojným a začína premýšľať nad odchodom z organizácie.

„V podniku by mal existovať systém adaptácie nových zamestnancov, ktorý by utváral organizačné predpoklady na realizáciu adaptačného procesu novoprijatých zamestnancov na základe individuálnych programov adaptácie. Ich obsah a rozsah môžu byť rôzne, podmieňujú ich najmä charakter pracovného miesta a veľkosť podniku. V malých podnikoch sa často poskytujú základné informácie novým zamestnancom len formou uvádzacieho (indukčného) listu. V stredných a veľkých podnikoch, úmerne so zvyšovaním náročnosti obsadzovanej funkcie, by sa mal rozširovať aj na obsah adaptačného programu, čo by malo byť adekvátne zohľadnené aj

v jeho dĺžke“ (Personálny manažment, Kachaňáková, Nachtmannová, Joniaková, 2011, str.).

Vybrané položky, ktoré by mal v každom prípade obsahovať súbor písomných materiálov (**orientačný balíček**):

- Existujúca organizačná schéma podniku,
- Persektívna organizačná schéma podniku,
- Plán (mapa) podniku a jeho zariadení,
- Kľúčové termíny špecifické pre odvetvie, podnik alebo príslušné zamestnanie,
- Príručka informujúca o podnikovej politike,
- Kópie kolektívnej zmluvy,
- Materiál obsahujúci opis pracovného miesta a informácie o špecifických cieľoch príslušného pracovného miesta,
- Zoznam podnikových sviatkov (voľných dní),
- Zoznam zamestnaneckých výhod,
- Kópie formulárov na hodnotenie pracovného výkonu zamestnancov, informácie o termínoch a procedúrach hodnotenia,
- Kópie iných formulárov používaných zamestnancami,
- Prehľad možností vzdelávania na pracovisku,
- Zdroje informácií (rôzne informačné prehľady),
- Detailné informácie o tom, ako postupovať v prípade núdze či nebezpečenstva na pracovisku, informácie o prevencii nehôd,
- Ukážka každej z dôležitých podnikových publikácií (novín),
- Telefónne čísla a adresy kľúčových zamestnancov podniku a ďalšie dôležité čísla,
- Informácie o poistení zamestnancov.

Orientačný balíček

Zdroj: Kachaňáková, A.: Riadenie ľudských zdrojov, ľudský faktor a úspešnosť podniku, 2003

1.4.1.2. ČASOVÝ PLÁN ADAPTÁCIE

Ak si predstavíme obrovské množstvo informácií, ktoré sú novoprijatému zamestnancovi v prvých dňoch poskytované, je nám zrejmé, že nie je možné ich všetky okamžite prijať za svoje. Poskytovanie týchto informácií by malo byť rozdelené do istých časových etáp. Je teda nutné vytvoriť si časový plán adaptácie. Tu zadáme informácie podľa istej priority do častí . Adaptácia teda neprebehne formou akéhosi jednorazového školenia, ale vyčleníme si dlhší časový úsek. Forma podávania informácií bude teda hlavne ústnou a osobnou formou, len zriedka by sme mali využívať isté písomné materiály.

Časový plán adaptácie tiež prispôbujeme aj osobitostiam jednotlivých pracovných miest. Každé pracovné miesto vyžaduje iný obsah, rozsah a inú dobu adaptácie. Adaptačný proces teda naplánujeme do niekoľkých dní, týždňov či mesiacov. Dôležité je, aby bol proces naplánovaný dobre a aby sme využili vhodné metódy. Samozrejme, prihliadame nielen na osobitosť pracovného miesta ale aj osobnosť samotného novoprijatého pracovníka, jeho doterajšie skúsenosti a možnosti.

Popri realizácii adaptačného procesu je účelné aj priebežné vyhodnocovanie priebehu a výsledkov adaptačného procesu. V časovom pláne sa stanoví aj frekvencia kontaktovania pracovníka jeho priamym nadriadeným. V prvých dňoch je účelné častejšie kontaktovanie, následne sa z tejto frekvencie zľavuje (priamy nadriadený by teda mal v neskorších fázach kontaktovať pracovníka aspoň raz týždenne). Samozrejme, kontaktovanie vykonáva tak priamy nadriadený, ako aj pracovníci personálneho oddelenia.

Personálne oddelenie neustále vylepšuje tento adaptačný proces. Dôležitá je aj spätná väzba. K získaniu takto dôležitých informácií využívajú napríklad anonymné dotazníky, pohovory s náhodne vybranými účastníkmi. Využívajú sa aj skupinové diskusia s novými pracovníkmi prechádzajúcimi procesom adaptácie.

„Časový plán adaptácie má tieto fázy:

1. Predanie vybraných písomných materiálov môže prebehnúť bezprostredne po rozhodnutí o výbere a prijatí pracovníka ešte pred spísaním pracovnej zmluvy.
2. Pri príležitosti podpísania pracovnej zmluvy dostane nový pracovník ďalšie písomné a ústne informácie, a to ako od personálneho útvaru, tak od budúceho bezprostredného nadriadeného.
3. V období medzi podpísaním pracovnej zmluvy a nástupom pracovníka sa doporučuje, aby s ním jeho budúci nadriadený udržiaval kontakt, popr. mu pomáhal pri riešení niektorých osobných problémov (napr. s ubytovaním) a poskytoval mu ďalšie potrebné informácie.
4. V deň nástupu do zamestnania nový pracovník absolvuje všetky procedúry uvedené vyššie. Práve tento deň je venovaný jeho intenzívnej adaptácii, predovšetkým ústnej. Je prevedený po organizácii a príslušnom útvere, zoznámený so svojimi spolupracovníkmi, plní prvé pracovné úlohy.
5. V priebehu prvého týždňa zamestnania má nový pracovník niekoľko pohovorov s nadriadeným, spolupracovníkmi a špecialistami, učí sa, ako a kam sa obracať v súvislosti so svojou prácou, zaraďuje sa do skupiny svojich spolupracovníkov, spolupracuje so svojimi nadriadenými pri plánovaní svojich pracovných úloh.
6. V priebehu druhého týždňa už začína plniť všetky bežné povinnosti svojho pracovného miesta. Aspoň jedno zo stretnutí s nadriadeným je venované problémom jeho adaptácie a rovnako je kontaktovaný v tejto záležitosti personálnym útvarom.
7. V priebehu tretieho a štvrtého týždňa môže v rámci adaptácie absolvovať krátke školenia týkajúce sa napr. noriem chovania v organizácii, zamestnaneckých výhod a pod. Aspoň raz týždne sa formálne stretáva so svojim nadriadeným a pracovníkom personálneho útvaru k vyhodnoteniu doterajšie priebehu adaptácie a riešenia iných problémov.
8. Od druhého do piateho mesiaca zamestnania sú mu už postupne zadávané všetky úlohy pracovného miesta, raz za dva týždne sa formálne stretáva so svojim bezprostredným nadriadeným za účelom vyhodnotenia priebehu adaptácie a riešenia iných problémov. Absolvuje ďalšie krátkodobé školenia o kvalite

a produktivite, technológii, zlepšovaní pracovného výkonu, odmeňovaní, pracovných vzťahoch a pod.

9. V priebehu šiesteho mesiaca zamestnania sa proces adaptácie nového pracovníka uzatvára, hodnotí sa jeho pracovný výkon, prejednávajú sa ďalšie plány jeho personálneho a sociálneho rozvoja“ (Koubek,J.:Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky, 2001).

1.5. VZDELÁVANIE ZAMESTNANCOV

Za úspechom podnikania subjektov v dnešnej dobe nestojí len dobrý podnikateľský nápad. Dôležité sú moderné technológie, prístup k zdrojom a samozrejme výkonné ľudské zdroje. Dvadsiateprvé storočie vyžaduje neustály prístup k novým informáciám a samozrejme prepracovaný systém vzdelávania zamestnancov.

„**Vzdelávanie** možno definovať ako súhrn všeobecných a odborných, teoretických a praktických vedomostí, ktoré človek cieľavedome získava v priebehu vzdelávacieho procesu v školskom systéme alebo iných vzdelávacích zariadeniach. Vzdelanie ako produkt vzdelávania nemá svoju hmotnú podstatu, ale je len jednou z produktívnych kvalít človeka, ktorú môže využívať, ak sú na to vytvorené predpoklady. Patria sem napríklad pracovné podmienky, duševná a fyzická spôsobilosť, určité návyky, motivácia a podobne“ (Vzdelávanie a kariéra, Matulčíková, Matulčík, 2009, str. 7).

Samotné vzdelávanie prebieha v troch základných kategóriách vzdelávacích aktivít, ktoré možno využiť v každom podniku, a to **formálne, neformálne a informálne** vzdelávanie. Práve informálne vzdelávanie je forma, ktorá pomáha novoprijatému osvojiť si skúsenosti v rámci každodennej komunikácie a sociálneho života na pracovisku. Ide o učenie sa z vlastných chýb v tom horšom prípade, alebo učenie sa od skúsenejších spolupracovníkov pri výkone každodennej praxe.

„Výsledkom vzdelávania by mal byť zmena správania sa jednotlivca v budúcom konaní, v postojoch, výkonoch a výsledkoch práce. Výsledok vzdelávania sa odráža v kompetentnosti človeka a jeho spôsobilosti. Vzdelávanie je funkčné len vtedy, ak

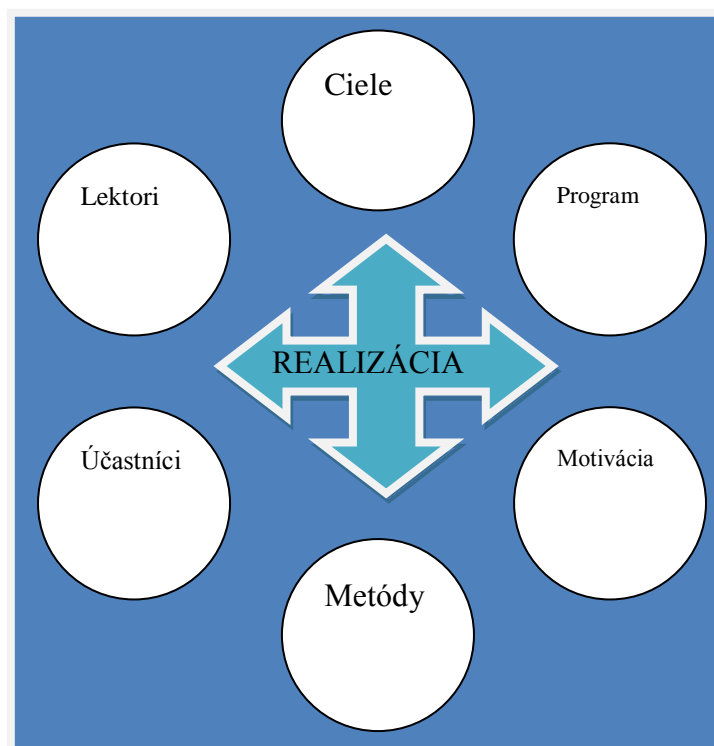
peniká človekom a jeho činmi. Výsledok vzdelávania sa odráža v inteligencii, ktorou človek disponuje a je súhrnom troch významných zložiek:

- **emočnou inteligenciou** (EQ), ktorá charakterizuje úroveň výchovy, kultúru správania sa,
- **vedomostnou inteligenciou** (IQ), spojená s osvojenými odbornými poznatkami,
- **vôľovou inteligenciou** (VQ), chrakterizujúcej praktickú schopnosť človeku“ (Vzdelávanie a kariéra, Matulčíková, Matulčík, 2009, str. 17).

1.5.1. REALIZÁCIA VZDELÁVANIA

Efektívny vzdelávací proces vyžaduje synergiu jednotlivých prvkov vzdelávacieho procesu.

Obrázok č. 3 Prvky procesu realizácie vzdelávania



Zdroj: Efektívne vzdelávanie zamestnancov, Vodák, Kucharčíková, 2007, str. 83.

Kľúčovým prvkom vzdelávania, je **účastník** vzdelávania, ktorému sú vzdelávacie aktivity priamo určené. Dôležitá je otázka motivácie samotného účastníka, kde zohráva rolu jeho pripravenosť, emocionálne rozpoloženie, kultúrne i vzdelanostné zázemie. Netreba zanedbať ani citový stav a dispozíciu účastníka, pretože práve tieto majú veľký vplyv na jeho vlastný prístup k učeniu.

„**Metódy** vzdelávania môžeme rozdeliť do dvoch základných skupín:

1. Metódy vzdelávania **na pracovisku** (on the job), na konkrétnom pracovnom mieste, pri vykonávaní bežných pracovných povinností, ktoré sú vhodnejšie pri vzdelávaní robotníkov. Patrí sem napríklad: inštrukcia pri výkone, rotácia práce (cross training), koučovanie (coaching) alebo mentorovanie (mentoring).

2. Metódy vzdelávania **mimo pracoviska** (off the job) sú najvhodnejšie pri vzdelávaní manažérov a špecialistov. K takýmto metódam patrí: prednáška, demonštrácia, koučovanie, samoštúdium, workshop, brainstorming, diskusia, seminár, prípadová štúdia, hranie rolí, učenie akcií, manažérske hry, bzučiacie skupiny, diagnostikový program (assessment centre)“ (Riadenie ľudských zdrojov, Koubek, J., 1997, str. 250).

Osobnosť **lektora** je dôležitým prvkom vzdelávacieho procesu. Lektor vykonáva funkcie vzdelávača, pripravuje sa na vzdelávanie, vyhodnocuje výsledky. Dobrý lektor musí byť zrelá a vnútorne integrovaná osobnosť, musí si vedieť získať rešpekt a dôveru klientov.

„Príprava, realizácia a vyhodnotenie vzdelávania predstavujú často komplikovaný proces kladúci na lektora v jednotlivých etapách rôzne nároky. Lektor realizujúci vzdelávanie musí vykonávať rôzne činnosti, ktoré nie sú vždy manažérmi a niekedy ani samotnými lektormi doceňované“ (Efektívni vzdelávaní zamestnancú, Vodák, Kucharčíková, 2007, str. 101)

Každý z účastníkov má svoje vlastné tempo a možnosti učenia sa. Dôležité je aj samotné plánovanie konkrétneho vzdelávacieho dňa v čase, nakoľko napríklad po obede nedokážeme vstrebať rovnaké množstvo informácií ako čerstvo ráno po nástupe na

vzdelávaciu hodinu. Vo všeobecnosti ale platia určité limity toho, čo si dokážeme osvojiť:

Tabuľka č.1 Prehľad možností osvojenia si učeného

10 %	toho, čo počujeme
15 %	toho, čo vidíme
20 %	toho, čo súčasne vidíme a počujeme
40 %	toho, o čom diskutujeme
80 %	toho, čo priamo zažijeme alebo robíme
90 %	toho, čo sa pokúšame naučiť iných

Zdroj: Vzdelávanie a kariéra, Matulčíková, Matulčík, 2009, str. 38)

1.5.2. METÓDY VZDELÁVANIA

„Metóda vzdelávania dospelých je cieľavedomý, koordinovaný a zámerný postup, ktorým sa podľa najvšeobecnejších princípov pedagogiky realizuje výchovno-vzdelávací proces orientovaný na dosiahnutie určeného, alebo inak vytýčeného cieľa“ (Metódy výchovy a vzdelávania dospelých, Tuma, 1987, str. 84).

Medzi základné metódy vzdelávania radí vo svojej knihe Tuma práve tieto: prednáška, inštruktáž, koučovanie, mentorovanie, tútorovanie, konzultovanie, asistovanie, robotovanie, workshop, vzdelávanie prostredníctvom prípadových štúdií, brainstorming, brainwriting, inscenačné metódy, modelové metódy, metódy aktívnej účasti na poradách, metódy vzdelávania cestou vyrozprávaných príbehov, e-learningové metódy vzdelávania, metódy manažérskych hier, metódy hľadania scenárov budúcnosti, autodidaktické metódy (sebakontrola, sebaregulovanie) (Rozvoj ľudských zdrojov v samospráve, Tuma, 2009, str. 146).

Viacerí autori, aj bežná prax sa zhodujú na tom, že medzi najdôležitejšie a najefektívnejšie metódy z pohľadu priebehu adaptačného procesu novozaradeného pracovníka možno radiť práve mentoring a koučing. Preto si ich ďalej priblížime.

1.5.3. MENTORING

„Mentorovanie predstavuje proces, v ktorom skúsenejší zamestnanec má osobný záujem pomôcť menej skúsenejmu zamestnancovi v jeho kariére a získaní vyšších príjmov. Predpokladom intenzívneho pôsobenia tejto metódy, je správny výber mentora, jeho motivácia prebrať na seba motiváciu mentora, výcvik mentora aj mentorovaného a pripravenosť podnikovej kultúry prijať formálne programy mentorovania. Mentorovanie sa v súčasnosti stáva jednou z najdôležitejších metód vzdelávania zamestnancov a plnenia ich rozvojových cieľov kariéry. Treba ho však chápať ako určitý doplnok vzdelávania pri výkone práce“ (Riadenie ľudských zdrojov, Kachaňáková, 1999, str. 143).

Na samotnú **osobnosť mentora** sú kladené konkrétne požiadavky. Ide o praktika s vlastnými skúsenosťami. Mentor sa stavia do viacerých rolí voči mentorovanému. Je učiteľom, poradcom, majstrom, kontrolórom, priateľom, nadriadeným, kolegom, radcom, pričom stále využíva vysoko osobný prístup. Odovzdáva svoje vlastné životné skúsenosti, osvedčené postupy. Sprevádza mentorovaného prvými testami, či skúškami, ktoré skladá mentorovaný za pochodu priamo v praxi. Mentor hovorí pravdu, ukazuje a vyzdvihuje to, čo si už mentorovaný osvojil. Mentor koriguje smer mentorovaného až do fázy, keď už to nie je potrebné. Mentorovi na mentorovanom záleží, stáva sa jeho priateľom a radcom, verí v schopnosti mentorovaného aj vtedy, ak si mentorovaný ešte neverí. Denne povzbudzuje mentorovaného, dáva mu nádej, konzultuje postupy, odovzdáva vlastné skúsenosti. Mentor učí mentorovaného, ako prevziať na seba zodpovednosť, poukazuje na to, čo treba zmeniť a čoho sa treba držať.

1.5.4. KOUČING

„Koučovanie je o snahe pomôcť niekomu uskutočniť jeho sny“ (Koučovani, Paul Birch, 2005, str. 2).

Rozdiel medzi koučom a mentorom je hlavne v tom, že kouč nemusí mať väčšie znalosti, vyššiu odbronosť ako osoba, ktorú koučuje. U mentora to práve tak musí byť. Mentor odovzdáva praktickú skúsenosť, vedomosť na základe vlastných skúseností, kouč usmerňuje, radí, riadi a vedie k tomu, aby koučovaný svoju prácu vykonával čo najlepšie.

„Koučovanie je systematická snaha zlepšovať pomocou otázok a rád zameraných na zmeny, ktoré povedú ku zlepšeniu súčasnej výkonnosti až k cieľovej úrovni“ (Koučovani, Paul Birch, 2005, str. 2).

„Koučovanie je metóda utvárania a skvalitňovania pracovných schopností, znalostí, spôsobilostí, ale aj postojov k robote, i k ľuďom. Skúsený pracovník, sa buď sám ujme tejto funkcie, lebo ju vykonáva na základe poverenia niekto iný. Kouč je vlastne poradca a školiteľ, ktorý sa venuje jednému alebo viacerým zamestnancom, o ktorých sa systematicky stará a s nimi rieši ich pracovné (najmä) problémy. Sústavne podnecuje koučovaného pracovníka k vyššej výkonnosti, odbornosti, pohotovosti pri riešení problémov. Pravidelne hodnotí plnenie ich úloh a nekompromisne, ale pritom taktne, upozorňuje na chyby. Istým nedostatkom môže byť, že koučovaný pracovník odkopíruje j negatívne a nežiaduce vlastnosti kouča. To je ale už potom vecou jeho autocenzúrnych schopností vedieť rozoznať, čo je dobré, čo zlé a čo je želateľné. Veľkosť dobrého kouča rastie tou mierou, ako sa usiluje zveľadiť vedomostnú bázu školených zamestnancov“ (Rozvoj ľudských zdrojov v samospráve, Tuma, 2009, str. 147).

Výhodou koučingu je jeho zameranie sa na konkrétnu osobnosť účastníka a to komplexne. Nápad, pokyny a inštrukcia dostáva priamo pre svoju osobu s prihliadnutím na vlastné možnosti, danosti a schopnosti a teda takpovediac „šité na mieru“.

Z **časového hľadiska** je proces koučingu dlhší. Mentoring sa zameriava na osvojenie si základov, princípov, postupov a samozrejme ich zvládanie. Koučing je dlhodobjšie vedenie, vysvetľovanie a usmerňovanie.

Podľa Armstronga (Armstrong, 2007, str. 468) **koučing tvorí súčasť procesu riadenia** a podieľa sa na nasledovných činnostiach:

- zabezpečuje, aby si ľudia uvedomovali, aký je ich pracovný výkon,
- zabezpečuje tzv. kontrolované delegovanie, čo predstavuje, aby ľudia nielen vedeli čo sa od nich očakáva ale takiež, musia vedieť a byť schopní, aby realizovali svoju úlohu,
- presadzovať a propagovať vzdelávanie,
- podnecovať ľudí, aby sa zaoberali náročnejšími problémami.

Základné kroky koučingu sú príprava, diskusia, aktívny koučing a ďalšie sledovanie. Prvá fáza spočíva v pozorovaní. Je nutné zo strany kouča poznať situáciu, silné a slabé stránky koučovaného. Zmyslom diskusie je zostaviť plán, ktorý obsahuje stratégie vedúce k dosiahnutiu cieľa, teda prekonaniu problémov a budovanie zručností. Aktívny koučing je o ponuke nápadov a rád, spätnej väzby.

Rozdiely medzi koučom a mentorom sme vyššie spomínali. Dôležité je si uvedomiť, že **kouč** by mal byť osobnosť, ktorá má rada ľudí. Výsledkom práce kouča nie sú jeho vlastné úspechy. „Funkcia kouča je s ostatnými ľuďmi úzko zviazaná. Kouč získava svoju cenu vďaka ostatným, nie vďaka svojim vlastným úspechom“ (Koučovní, Paul Birch, 2005, str. 3).

Čo je **náplňou práce správneho kouča**? Kouč učí, pozoruje, pýta sa, komunikuje, dobrovoľne sa obetuje. Kouč v tomto prípade nie je stredobodom pozornosti. Zmyslom koučingu je komunikácia a to obojstranná. Kouč navedie koučovaného k tomu, aby sám daný problém vyriešil. Z praxe môžeme tvrdiť, že rady, na ktoré sme prišli sami sú cennejšie ako tie, ktoré nám diktuje niekto druhý. Osobnosť kouča je zaujímavá aj v tom, že často pripravuje iného na slávu a úspech.

Kto môže byť **koučovaný**? V prvom rade by mal koučovaný hľadať v sebe energiu a odhodlanie plniť úlohy, ktoré dostáva. Koučovaný by mal pochopiť, že v procese koučingu ide o realizáciu partnerského vzťahu a akceptovať úlohu, poslanie a osobnosť kouča. Neexistuje nič zbytočnejšieho ako koučing niekoho, kto sa zlepšovať nechce. Zlepšiť sa ale môžeme len vtedy, ak zmeníme svoj vlastný prístup.

Proces koučingu v tomto prípade nadstavuje krátkodobé ciele, ktoré vedú k zmene vlastného prístupu. Po splnení týchto cieľov dávame ďalšie a ďalšie. Stáva sa, že koučovaný má pocit, že dané metódy už ovláda a chce sa posunúť ďalej. Myslí si, že cieľ už dosiahol. Kouč vtedy musí vysvetliť aj to, že podnety, ktoré dáva, odporoval priamo u koučovaného. Teda je veľmi dôležité pochopiť, že „akékoľvek množstvo vedomostí bude zbytočné, ak podľa nich nezačneme jednat“ (Koučovani, Paul Birch, 2005, str. 5).

1.6. MOTIVÁCIA

Tému motivácie otvárame práve preto, že je podstatou, dôležitou súčasťou a predpokladom úspešného zvládnutia adaptačného procesu na strane novoprijatého zamestnanca.

„Vec, ktorá motivuje najviac a ktorú môže urobiť niekto pre druhého, je načúvať“ (Roy Moody, prezident Roy Moody and associates)

„Hlavná vec, kvôli ktorej rád ráno vstávam a teším sa do práce, je skutočnosť, že mám rád to, čo robím, a že v tom mám slobodu. Robím svoju prácu slobodne, predkladám nadriadeným sťažnosti alebo odporúčania a viem, že ma vypočujú. Môžem si sám objednávať súčiastky, o všetko sa postarať dotiahnuť všetko do konca. Takáto práca je veľmi príjemná“ (Jerry Frosythe, robotník, Chaparral Steel).

Motivácia je akýmsi spôsobom, ako dosiahnuť spokojnosť zamestnanca.

„Zvýšenie spokojnosti v práci jednotlivec dosiahne vtedy, keď vznikne harmonický vzťah medzi osobným zameraním človeka a jeho robotou, keď je jeho práca patrične ocenená, keď vládne na pracovisku vhodná sociálna klíma a akceptovateľný štýl

riadenia, keď je jeho práca perspektívna a keď aj primerane v rámci možností honorovaná“ (Rozvoj ľudských zdrojov v samospráve, Tuma, 2009, str. 61).

Motivácia je možná len vtedy, ak vieme, **čím a ako motivovať**. Ako správne motivovať zamestnanca zistíme až vtedy, keď motivovaného spoznáme. Každý z nás má isté potreby či už vnútorné, alebo vonkajšie a práve napĺňanie týchto potrieb úzko súvisí s motiváciou. Vidina naplnenia istých potrieb v ich konkrétnom slede podľa dôležitosti je presný návod na to, aby sme dokázali trefne a správne motivovať.

Správna motivácia si teda vyžaduje poznať motivátory, teda nutné poznať i potreby jednotlivca a istú dôležitosť, ktorú konkrétnym potrebám priraduje sám motivovaný.

Existujú teda **rôzne pohľady na potreby**, pozrieme si jednu z nich.

Abraham Harold Maslow v roku 1943 hierarchicky usporiadal ľudské potreby. Podľa tejto teórie má človek päť základných potrieb, ktoré zoradením od najnižších po najvyššie vytvárajú určitú pyramídu:

1. fyziologické potreby
2. potreba bezpečia, istoty
3. potreba lásky, prijatia, spolupatričnosti
4. potreba uznania, úcty
5. potreba seberealizácie

Obrázok č. 4, Maslowova pyramída potrieb



Zdroj: Základy psychológie, Živčicová, 2006, str. 42

1.7. BANKOVNÍCTVO NA SLOVENSKU

Bankovníctvo patrí k odvetviám ekonomiky, ktoré sa začalo skutočne rozvíjať začiatkom 90. rokov nástupom trhovej ekonomiky a vznikom komerčných bánk. Bankovníctvo prešlo mnohými zmenami i formami vlastníctva. Pritahuje i zahraničných investorov. Slovensko sa začalo stávať zaujímavou a perspektívnou krajinou aj pre zahraničných investorov. Dôvodom pre vstup zahraničného kapitálu do slovenských bánk bola výrazná podkapitalizovanosť. Od roku 2001 sa zvýšil podiel zahraničných investorov na základom imaní bánk na 92%. Práve otázku potreby kapitálu presne definoval bazilejský dohovor, ktorým sa všetky banky povinne riadia.

Na Slovensku aktuálne pôsobí 14 bánk domácich a 17 pobočiek zahraničných bánk. Zamestnávajú celkom 20 000 zamestnancov.

Zoznam **bánk na Slovensku:**

- Československá obchodná banka, a.s., ČSOB stavebná sporiteľňa, a.s., OTP Banka Slovensko, a.s., Poštová banka, a.s., Prima banka Slovensko, a.s., Privatbanka, a.s., Prvá stavebná sporiteľňa, a.s., Slovenská záručná a rozvojová banka, a.s., Tatra banka, a.s., UniCredit Bank Slovakia, a.s., VolksBank Slovensko, a.s., Všeobecná úverová banka, a.s., Wüstenrot stavebná sporiteľňa a.s.

Zoznam **zahraničných pobočiek**

- Axa Bank Europe, pobočka zahraničnej banky, Banco Banif Mais, S. A., pobočka zahraničnej banky, BKS Bank AG, pobočka zahraničnej banky v SR, BRE Bank SA, pobočka zahraničnej banky mBank v SR, Citibank Europe plc, pobočka zahraničnej banky, Commerzbank ktiengesellschaft, pobočka zahraničnej banky, Citibank Europe plc, pobočka zahraničnej banky, Fio banka, a.s., pobočka zahraničnej banky, ING Bank N. V., pobočka zahraničnej banky,

J&T BANKA, a.s., pobočka zahraničnej banky, Komerční banka, a.s., pobočka zahraničnej banky, Oberbank AG, pobočka zahraničnej banky v SR, The Royal Bank of Scotland N. V., pobočka zahraničnej banky, ZUNO BANK AG, pobočka zahraničnej banky

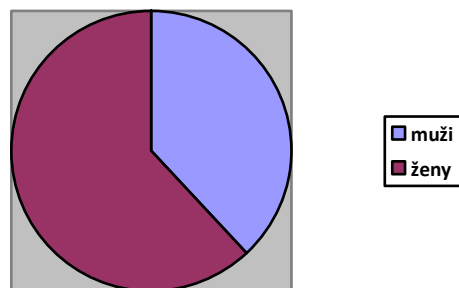
Tieto banky spolu zamestnávajú k decembru 2012 celkom 19 527 zamestnancov, čo je od minulého roka nárast. O tento nárast sa zaslúžil hlavne vzostup zahraničných pobočiek bánk. Národná banka Slovenska pritom zamestnáva len 1075 zamestnancov.

Od roku 1992 pracujem v bankovej inštitúcii a sice vo VUB banke. Od roku 2007 zastávam funkciu riaditeľ pobočky, aktuálne na pobočke Nové Mesto nad Váhom.

Jediná banka, ktorá vypracováva a zverejňuje ročne dokument „*Správa o zodpovednom podnikaní*“ je VUB banka. Napríklad za rok 2011 zverejnila zaujímavé informácie:

- $\frac{3}{4}$ všetkých zamestnancov tvoria ženy,
- Priemerný zamestnanec vo VUB banke pracuje 9,77 roka,
- Pomer žien a mužov na manažérskych pozíciách bol 62:38 v prospech žien.

Graf č. 1: pomer žien a mužov v manažérskych pozíciách vo VUB za rok 2011



Zdroj: Správa o zodpovednom podnikaní za rok 2011, VUB a.s.

„Uvedomujeme si, že náš úspech je založený na odborných znalostiach našich zamestnancov a kvalite služieb poskytovaných našim klientom, preto v rozvoji ľudského kapitálu považujeme za hlavnú úlohu vytváranie zaujímavej práce a stimulujúceho pracovného prostredia. Vo vzťahu k zamestnancom sa riadime princípmi Etického kódexu skupiny Intesa Sanpaolo a zaväzujeme sa, že z nášho konania vylúčime akúkoľvek diskrimináciu a budeme rešpektovať rozdiely na základe pohlavia, veku, rasy, vierovyznania, politického názoru, účasti v odboroch, jazykových schopností alebo postihnutia. Ctíme si hodnotu, prínos a profesionalitu každého jednotlivca, ako aj jedinenčnosť podmienok, v ktorých pôsobi“ (Správa o zodpovednom podnikaní za rok 2011, VUB, a.s., str. 44).

2. PERSONÁLNE ADAPTAČNÉ PROCESY V BANKOVNÍCTVE

V teoretickej časti sme si popísali personálne adaptačné procesy tak, ako ich definuje dostupná literatúra. V praktickej časti popíšeme personálne adaptačné procesy v bankovej inštitúcii, ich priebeh a načrtujeme vplyv ich fungovania na fluktuáciu v bankovníctve pri novonastúpených zamestnancoch do jedného roka od podpisu pracovnej zmluvy.

Banka v roku 2012 prijala takmer 300 zamestnancov z externého prostredia. V bežnej personálnej praxi sa stáva, že uchádzačmi o zamestnanie sú pracovníci, ktorí už skúsenosti s prácou v bankovníctve majú. Teda ide o ľudí, ktorí z osobných alebo finančných, či iných dôvodov volia zmenu ale len organizácie, nie sektora. Takýto pracovníci sú vhodní z pohľadu nákladov, nakoľko sa očakáva, že práve títo adepti vedia, „do čoho idú“. Ak dokáže banka vyplniť práve tú potrebu, pre ktorú sa rozhodol pracovník zmeniť zamestnávateľa, môže získať dlhodobého a lojálneho zamestnanca s vidinou rýchleho a správneho zaškolenia. Takýto človek vie v krátkej dobe banke vrátiť náklady naňho vynaložené, pretože funguje a podáva plnohodnotný výkon od začiatku.

Personálne adaptačné procesy v tomto prípade zohrávajú rolu hlavne v prístupe k zamestnancovi. Hovoríme tu o prístupe osobnom, o prijatí zamestnanca kolektívom, o adaptáciu sociálnu, pracovnú i kultúrnu.

Ťažšiu úlohu zohrávajú personálne adaptačné procesy pri záujemcoch o prácu, ktorí ešte s bankovníctvom ako takým pracovné skúsenosti nemajú. V práci pozorovaním zisťujeme a opisujeme adaptáciu novoprijatého zamestnanca od systémov jeho výberu až po ukončenie adaptačnej doby, ktoré v ideálnom prípade končí podpísaním pracovnej zmluvy na dobu neurčitú.

Z praxe ale predpokladáme, že práve v období adaptačnej doby sa najviac pracovníkov rozhodne odísť z banky. Cieľom práce je teda definovať a popísať personálne adaptačné procesy detailne a navrhnúť zlepšenia, pri ktorých

predpokladáme, že ak by boli aplikované v praxi, znížili by odchodovosť novoprijatých zamestnancov do jedného roka.

Predmetom skúmania a následného popisu je prijatie nemenovaného pracovníka na pozíciu poradca klienta, nakoľko toto je pozícia v banke, ktorú môžeme s čistým svedomím nazvať najrozmanitejšou a najkomplexnejšou v bankovej praxi. Táto pracovná pozícia však vyžaduje veľa, no nie vždy majú pracovníci pocit dostatočného ohodnotenia či už finančného alebo iného.

Veríme, že závery a návrhy na zlepšenie, ktoré spolu popíšeme v budúcnosti banka aplikuje do svojej praxe a my budeme môcť práve túto teoretickú prácu použiť ako plnohodnotný podklad pre vypracovanie rozsiahlej a prínosnej diplomovej práce.

2.1. Základné informácie o bankovej inštitúcii

Od roku 1992 pracujem v bankovej inštitúcii. Vzhľadom na diskkrétne informácie a popísané podrobné procesy nebudeme zverejňovať jej konkrétne obchodné meno, preto sme sa ju rozhodli pomenovať pre túto bakalársku prácu „banková inštitúcia“.

Banková inštitúcia pôsobí na trhu slovenského bankovníctva od roku 1990. Je jednou z najväčších a najbezpečnejších bank na Slovensku. Počas jej vývoja od roku 1990 prešla reštrukturalizáciou a pripravila sa tak na vstup zahraničného investora. V súčasnosti zamestnáva niekoľko tisíc zamestnancov. Banka zamestnáva pracovníkov na ústredí, ktoré zabezpečuje prevádzku banky, t.j. riadenie rizík, personálne oddelenie, IT prevádzka atď. Tí, ktorí prichádzajú priamo do kontaktu s klientom pracujú v retailových alebo firemných pobočkách rozmiestnených po celom Slovensku. Banková inštitúcia má aj dcérske spoločnosti, kde každá z nich má svoj špecifický predmet podnikania, napríklad kolektívne investovanie, leasing, poskytovanie pôžičiek, faktoring, dôchodková správcovská spoločnosť, forfaiting.

Banková inštitúcia poskytuje bankové služby prostredníctvom retailových a firemných pobočiek. V rámci retailovej časti ide o 9 regiónov zastrešujúcich 205 pobočiek. Firemná obchodná sieť má 4 regióny, pod ktoré spadá 13 obchodných centier, čiže 26 firemných pobočiek.

Banková inštitúcia sa stará o viac ako 1 milión klientov, 84 000 živnostníkov, 9 000 malých a stredných podnikov, 360 top lokálnych korporácií a 180 nadnárodných inštitúcií.

Cieľom banky je stať sa jednotkou na bankovom trhu. Jej ciele nie sú nedosiahnuteľné, čomu napovedajú aj mnohé ocenenia prestížnych ekonomických časopisov Global Finance a The Banker. Banková inštitúcia získala aj ocenenia produktov „Zlatá minca“ i ocenenie podľa britského magazínu Euromoney „Euromoney Awards for Excellence“. Dva roky po sebe získala titul „Banka roka“. Banková inštitúcia je dnes na popredných priečkach, no cieľom je číslo jedna. Obdivuhodné je

práve to, že tieto ocenenia získala aj počas krízy. Samozrejme, rozprávame tu o precíznej, systematickej a svedomitej práci každého jedného zamestnanca, o plnení cieľov udávaných manažmentom a atraktívnosti a kvalite bankových služieb, ktoré banková inštitúcia na trhu ponúka. Hodnoty bankovej inštitúcie možno deklarovať pomocou triangu, teda na báze dennej rovnosti spokojný klient, spokojný zamestnávateľ, spokojný zamestnanec.

Dnes, to je už piatym rokom zastávame manažérsku pozíciu - riaditeľ retailovej pobočky v Novom Meste nad Váhom. Na pobočke pracuje 14 zamestnancov. Organizačná štruktúra zahŕňa dve manažérske pozície, riaditeľ pobočky a manažér obsluhy. Manažér obsluhy má v náplni práce starostlivosť o obslužnú sféru práce na pobočke. Pobočka má dvoch vzťahových manažérov, teda zamestnancov, ktorí sa starajú o VIP alebo nadštandardných klientov pobočky. Hypotekárny špecialista sa stará o poskytovanie hypoték na pobočke, špecialista small business spolupracuje s podnikateľmi a drobnými živnostníkmi, ktorí sú klientami pobočky. Ďalšími zamestnancami na pobočke sú predajcovia a klientskí pracovníci. Náplňou práce klientskeho pracovníka je práca s pokladňou, hospodárenie s hotovosťou pobočky, správa bankomatu. Predajca pracuje s pokladňou a zároveň predáva produkty banky klientom.

V praktickej časti práce sa zameriame práve na adaptačné procesy v bankovej inštitúcii, a ich priamy či nepriamy vplyv na fluktuáciu novonastúpených zamestnancov do jedného roka. Náklady banky na zaškolenie prijatého pracovníka sú niečo okolo 4 700,- EUR. Tieto náklady sú alarmujúce práve s predstavou ukončovania pracovného pomeru zo strany zamestnanca do 1 roka od nástupu. Personálne oddelenie banky v spolupráci so všetkými členmi adaptačného procesu pracujú na tom, aby sa počet nespokojných zamestnancov stále znižoval.

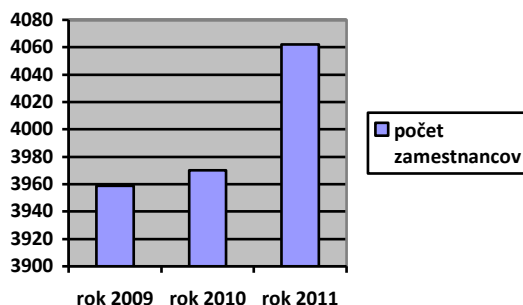
2.2. Výber a získavanie a prijímanie zamestnancov v bankovej inštitúcii

Tak, ako sme si definovali v teoretickej časti tejto práce, samotný adaptačný proces začína samotným prijatím zamestnanca do pracovného pomeru.

Štruktúra zamestnancov bankovej inštitúcie je dnes východiskom našej práce. Najvyšší podiel z celkového počtu zamestnancov majú zamestnanci retailovej obchodnej siete v pobočkách po celom Slovensku.

Vývoj počtu zamestnancov v bankovej inštitúcii za posledné roky:

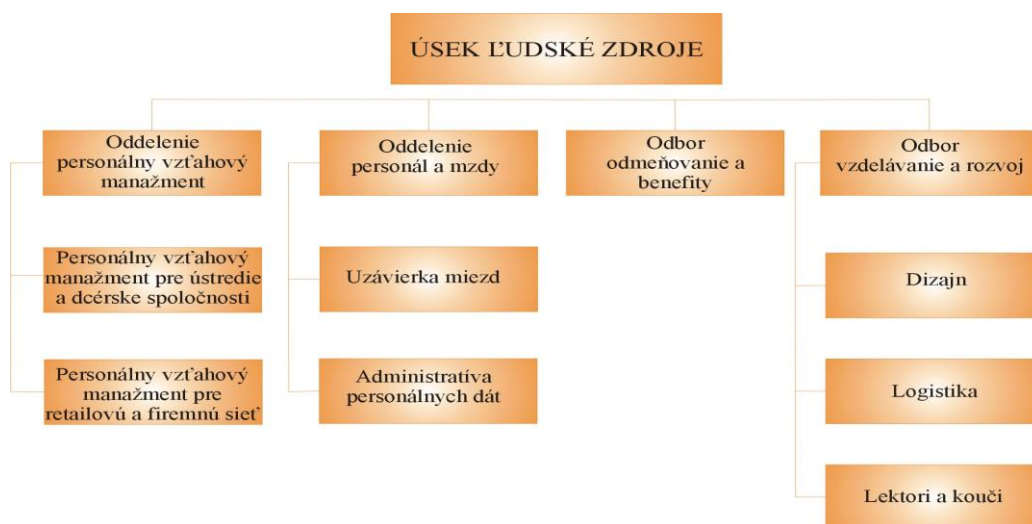
Graf č. 2: Vývoj počtu zamestnancov v bankovej inštitúcii



Zdroj: banková inštitúcia

Získavanie a výber zamestnancov zastrešuje vo vybranej bankovej inštitúcii práve **úsek Ľudské zdroje**. Poslaním úseku Ľudské zdroje je byť podporou pri personálnom riadení, vyhľadávaní a identifikovaní kvalitných zamestnancov, podporovať motiváciu a ďalší rozvoj zamestnancov, ale i podpora zamestnancom banky v personálnej a sociálnej oblasti.

Obrázok č.5, Organizačná štruktúra Úseku Ľudské zdroje:



Zdroj: banková inštitúcia

Výberom a získavaním ľudských zdrojov sa zaoberá **oddelenie personálny vzťahový manažment**. V našom prípade, keďže sa v tejto práci zameriame na adaptačný proces novoprijatého zamestnanca práve do retailovej pobočky, pozrieme sa bližšie na činnosti, ktoré vykonáva personálny vzťahový manažment pre retailovú a firemnú sieť.

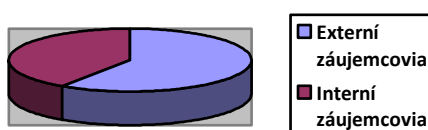
Personálny vzťahový manažment realizuje proces interných výberových konaní a externé obsadzovanie voľných pracovných miest. Táto časť oddelenia spolupracuje aj s externými personálnymi spoločnosťami a zabezpečuje výber brigádnikov. Práve pracovníci vzťahového personálneho manažmentu sa zúčastňujú aj na pracovných výstavách (napr. Národné dni kariéry).

V bankovej inštitúcii funguje systematicky prepracovaný spôsob hľadania a získavania nových pracovníkov.

2.3. Metódy získavania zamestnancov v bankovej inštitúcii

Tak ako väčšina bank využíva aj banková inštitúcia k informovaniu o svojich voľných pracovných pozíciách viaceré metódy. Personálne oddelenie si kladie za cieľ obsadzovať pracovné pozície hlavne z vlastných radov, no dnes je realita trochu iná. Za rok 2012 prijala banka celkom 488 ľudí z externého a 333 z interného prostredia, čo ilustruje nasledujúci graf:

Graf č. 3: Analýza zdrojov podpísaných pracovných zmlúv bankovej inštitúcie za rok 2012



Zdroj: Banková inštitúcia.

Základné metódy, ktoré využíva banková inštitúcia sú:

- **Personálna inzercia** – teda využívanie internetových stránok na internetovom portály www.profesia.sk, www.job.sk a využíva i vlastnú internetovú stránku v časti „o nás – kariéra“.

Do obsahu takéhoto inzerátu umiestňuje banka základné informácie o ponúkanom pracovnom mieste, požiadavky na kandidáta a predstavenie bankovej inštitúcie. Prvá časť teda obsahuje informácie ako náplň práce, ponúkaný plat, výhody, termín predpokladaného nástupu, druh pracovného pomeru, informácie pre záujemcu (vyplnenie dotazníka). Druhá časť informuje o požiadavkách na kandidáta zo strany bankovej inštitúcie, teda požadované vzdelanie, osobnostné predpoklady, zručnosti, prax atď. Záujemca o prácu vyplní priložený elektronický dotazník (príloha č. 4).

Personálne oddelenie následne triedi prichádzajúce žiadosti a vyberá vhodných kandidátov na prvé kolo výberového konania. Na výberové konanie telefonicky pozýva kandidátov práve personálny vzťahový manažér. Záujemcom, ktorí nespĺňajú uvedené kritériá, banková inštitúcia neodosiela žiadnu spätnú väzbu.

Tento spôsob využívajú banky pri potrebe priniesť „nový vietor“ do zamestnaneckých radov. Banková inštitúcia prijala v roku 2012 celkom 488 zamestnancov z externého prostredia.

- **Spolupráca s personálnymi agentúrami** – tento spôsob získavania pracovníkov využíva banková inštitúcia hlavne v nadväznosti na vyhľadávanie kvalifikovaných manažérskych a odborných pozícií na ústredí. Medzi najčastejšie spolupracujúce personálne agentúry patrí napríklad Synergy, AuJob, ISG, Amrop a Headstream.
- **Interní kandidáti** – banková inštitúcia často loví vo vlastných vodách, teda uplatňuje kariérny postup v rade vlastných zamestnancov. Často sa využíva metóda znalosti vlastného personálu, teda identifikácia potrieb a ambícií podriadených pri hodnotiacich pohovoroch. Informácie takto získané využíva personálne oddelenie pre zistenie možností obsadenia tej-ktorej voľnej pracovnej pozície. V tomto prípade hovoríme o internom výberovom konaní. Tu využíva banka to, že daný zamestnanec je znalý problematiky a je úplne zaškolený, čo znižuje náklady. Celkom 333 zamestnancov z vlastných radov vybrala banková inštitúcia do pracovných pozícií v roku 2012.
- **Referenční kandidáti** – často sa aplikuje aj prax vo využívaní vlastných zamestnancov a ich schopností identifikovať správneho človeka na správne miesto. Tento spôsob vyhľadávania nových zamestnancov z radov externistov formou projektu „nájdí si svojho kolegu“. V tomto projekte sú teda motivovaní práve existujúci zamestnanci nájsť svojho kolegu a byť za to ocenený.
- **Stážovanie** – banková inštitúcia využíva aj spôsob vyhľadávania a získavania nových zamestnancov projekt „Stážuj a pracuj“, kde ponúka študentom vysokých škôl získať mnohé informácie o banke priamo praxou. V tomto

projekte sa prehľadujú pracovné vzťahy medzi bankou a študentom a tak si banka vyberá možných vhodných kandidátov na potrebné pozície. Napríklad v roku 2012 takýmto spôsobom zaangažovala 40 stážistov.

Napríklad v roku 2012 prejavilo záujem zamestnať sa v našej bankovej inštitúcii celkom 24 650 ľudí, čo naznačuje aj silnú pozíciu na slovenskom trhu. Dokonca sa týmto banka dostala medzi TOP spoločnosti, ktoré sú preferované študentami.

Po prebehnutí výberových konaní, často vo viacerých kolách je vybraný definitívny novoprijatý zamestnanec. Podpisom pracovnej zmluvy začína adaptačná doba zväčša v trvaní 3 mesiacov. Tieto 3 mesiace môže zamestnanec i zamestnávateľ bez uvedenia dôvodu vypovedať pracovnú zmluvu.

Priebeh interného výberového konania si opisovať nebudeme, nakoľko nemá súvis s problematikou novoprijatého pracovníka. Pri internom výberovom konaní totiž obsadzujeme pracovné miesto kandidátom z vlastných radov, teda pracovníkom, ktorí už prax v bankovej inštitúcii má.

Externé výberové konanie využíva banková inštitúcia až potom, ako vylúčila obsadenie daného pracovného miesta z vlastných zdrojov. Samotné externé výberové konanie prebieha v konkrétnych fázach. Tak, ako sme spomínali vyššie, vhodný kandidát je telefonicky oslovený personálnym vzťahovým manažérom. Na konkrétny termín teda prichádza zopár vybraných účastníkov, ktorí dostávajú jednoduchú a stručnú domácu úlohu, ktorú následne na výberovom konaní prezentujú.

V prvom kole ide teda o skupinové výberové konanie. Zúčastnené strany zo strany bankovej inštitúcie sú vzťahový personálny manažér a zastúpenie z regiónu, teda regionálny kouč, asistentka regionálneho riaditeľa a ďalší člen výberovej komisie, často riaditeľ retailovej pobočky. V prvom kole sa skúmajú reakcie, prehľad a vystupovanie jednotlivých účastníkov výberového konania. Záujemcovia prechádzajú aj jednoduchými logickými i matematickými úlohami, ktoré musia vyriešiť bez pomoci použitia výpočtovej techniky. Táto časť má za úlohu preveriť logické uvažovanie. Samotná pripravenosť kandidátov na výberové konanie je veľmi dôležitá, nakoľko otázky o bankovej inštitúcii a jej produktoch sú hlavnými témami prvého výberového

kola. Jednotliví kandidáti prechádzajú aj hraním scénok, ktoré majú odhaliť pohotovosť a schopnosť komunikácie v prípade reálnej praxe zoči-voči klientom. Toto prvé kolo je teda hlavne o realizácii interview a odborných testov. Skupinového rozhovoru sa zúčastňuje optimálne osem kandidátov, trvá približne jednu hodinu. Súčasťou prvého kola je samozrejme aj krátke predstavenie sa jednotlivých účastníkov.

Do druhého kola sú následne pozývaní účastníci, ktorí sa výberovej komisii javili ako vhodný kandidáti už priamo na obsadzovanú pozíciu. Tí, ktorí požiadavkám nevyhoveli sú samozrejme oslovení personálnym vzťahovým manažérom aj s istým feedbackom, teda spätnou väzbou na to, čo spravili dobre a to, na čom treba popracovať. Neúspešný kandidát dostáva aj „Zamietací list“. Druhé kolo výberového konania je už individuálne. Zúčastní sa ho vhodný kandidát a výberová komisia obohatená o konkrétneho riaditeľa pobočky, ktorý pracovníka vyberá. Druhé kolo sa organizuje už do 5 pracovných dní od prvého kola. Časová os tohto kola je okolo 1 hodiny. Začíname predstavením jednotlivých účastníkov výberovej komisie, predstavenie banky, pracovnej pozície. S kandidátom si prechádzame jeho životopis formou interview. Záujemca je vyzvaný, aby stručne prešiel svoj životopis, vyzdvihol svoje schopnosti, zručnosti a znalosti, jeho predstavu o obsadzovanej pracovnej pozícii. Diskutujeme aj o dôvodoch odchodu od predchádzajúceho zamestnávateľa. Kandidáta preverujeme aj pomocou metódy SBO (situácia – správanie – výsledok). Hovoríme teda o otázkach, ktoré kladie výberový tím záujemcovi tak, aby musel identifikovať konkrétne skúsenosti z minulosti. Kandidátovi predstavujeme aj odmeňovanie v bankovej inštitúcii, ktorý samozrejme reaguje svojimi platovými požiadavkami.

Výsledkom hodnotenia kandidátov sú dva hodnotiace hárky na každého kandidáta, teda za každé kolo jeden hárok. Prvý hárok vyplní personálny vzťahový manažér alebo člen výberovej komisie z prvého kola. Tento hodnotiaci hárok putuje výberovej komisii druhého kola. Komisia potom vyplní druhý hárok a oba sa následne archivujú na personálnom oddelení.

Po skončení druhého kola výberového konania sa komisia dohodne s účastníkmi na spôsobe kontaktovania. Väčšinou sa dohodnú na kontaktovaní do konca pracovného týždňa. Vybraný účastník je následne kontaktovaný samotnými riaditeľom pobočky, na ktorú je prijatý. Riaditeľ mu poskytne základné informácie ako: ponúkaný plat, dátum

nástupu, miesto prvého pracovného dňa. Po potvrdení záujmu z oboch strán vypracováva riaditeľ prijímajúcej pobočky základný dokument slúžiaci na vypracovanie pracovnej zmluvy. Pracovnú zmluvu podpisuje zamestnanec na prvom pracovnom dni, ktorý sa uskutočňuje v budove regionálneho riadenia za účasti regionálneho riaditeľa a jeho asistentky.

2.4. Prijímanie zamestnancov

Prvý deň pracovného pomeru teda prebieha vopred určeným harmonogramom. Podpis pracovnej zmluvy, komunikácia k jej jednotlivým bodom. Základné školenia, ako bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci, náčrt priebehu ďalších pracovných dní.

Na základe informácií z personálneho oddelenia začína plánovať oddelenie vzdelávania priamo **jednolivé školenia pre novoprijatého zamestnanca**.

Informácie o potrebných školeniach dostáva zamestnanec i jeho nadriadený. Vzdelávanie je realizované v skupinách všetkých novoprijatých zamestnancov za celú bankovú inštitúciu organizované v školiaciach strediskách inštitúcie. Školiace strediská pre tieto účely má banka v Bratislave, Košiciach, Banskej Bystrici ale i v regiónoch. Z pohľadu znížovania nákladov je žiaduce, aby bol účastník pridelovaný práve na školenia v blízkosti jeho bydliska. Zamestnec si pred každým školením zadáva Pracovnú cestu. V tejto fáze vstupuje aj oddelenie obstarávania, ktoré zabezpečuje ubytovanie, prípadne dopravu. Po absolvovaní školenia, školiteľ vypisuje spätnú väzbu na účastníka, ktorú posielá personálnemu oddeleniu. Táto spätná väzba je dôležitá aj pre regionálneho riaditeľa a riaditeľa retailovej pobočky zamestnanca.

2.5. Adaptácia novoprijatých zamestnancov a jej časový harmonogram

Tak, ako sme opisovali vyššie, prvý pracovný deň absolvuje novoprijatý zamestnanec v priestoroch regionálneho riadenia retailovej obchodnej siete. **Podpisujú pracovnú zmluvu**, absolvujú základne bezpečnostné školenia. Na toto stretnutie si zamestnanec prináša so sebou i dôležité podklady a to výsledok lekárskej prehliadky, životopis v papierovej forme, výpis z registra trestov a doklad o najvyššom ukončenom vzdelaní.

Po podpise pracovnej zmluvy a základnej inštrukčnej odchádza zamestnanec na svoju „materskú“ pobočku. Tu sa hlási u riaditeľa pobočky. Povinnosťou riaditeľa pobočky je oboznámiť zamestnanca s pracoviskom, predstaví ho jeho najbližším spolupracovníkom, informuje ho o ďalšom postupe v rámci školení, pracovných povinností.

V tejto fáze hľadáme novoprijatému zamestnancovi „**prvého kamaráta**“. Teda skúseného kolegu, ktorý ho priateľsky a neformálne zoznámí s pravidlami a kolegami na pracovisku.

Cieľom vzťahu prvého kamarátstva je „Uľahčiť adaptáciu zamestnanca v prostredí banky - zabezpečiť pre nováčika vo firme seniorného „kamaráta“, ktorý ho oboznámí s neformálnymi pravidlami vo firme a bude mu sprievodcom počas prvých dní v novom zamestnaní a tak predísť náhodnému výberu „nevhodného partnera“ ako aj osamotenému „blúdeniu“ nováčika“ (zdroj: banková inštitúcia).

Najvhodnejšieho kandidáta, pracovne nazývaného aj „buddy“ vyberá zo svojho útvaru priamy nadriadený. Mal by byť pozitívne nastavený a ochotný pomôcť. Tohto človeka uvádzame aj v akceptačnom liste. Tento zamestnanec je minimálne 3 dni pred nástupom do zamestnania nováčika oslovený prostredníctvom emailu zo strany personálneho vzťahového manažéra. Samozrejme nasleduje osobný dohovor nadriadeného s týmto pomocným zamestnancom. Vzor takéhoto e-mailu je prílohou číslo 5.

Tabuľka č. 2.: Časový harmonogram adaptačného procesu v bankovej inštitúcii

Druh	Cieľ	Forma	Kto	Kedy
Prvé zorientovanie sa	Poskytnúť zamestnancovi základné logistické informácie	Vytlačená A4 formát	personalista	pri podpise zmluvy
Môj prvý kamarát – BUDDY	Poskytnúť nováčikovi oporný bod V podobe kolegu	Neformálne	Kolega na rovnakej úrovni	Pri nástupe prvý mesiac
Privítací mail Uvítacie školenie	Nadviazať na absolvované BOZP a poskytnúť údaj o personalistike ako aj prvotné Informácie z hlavných inertných dokumentov a pravidiel	Interný mail AMOS školenie	Vzdelávateľ	prvý pracovný deň prvý týždeň
Adaptačný rozhovor	Zadanie KPI na obdobie 3 mesiacov	Rozhovor s hodnotiacim hárkom	Manažér	1 týždeň od nástupu
Mentoring	Pomoc pri naplňaní adaptačného plánu	Individuálne	mentor	3 mesiace na HQ
Welcome day	Oboznámenie sa komplexne o banke a jej fungovaní	1dňový workshop	Vzdelávateľ	3 týždeň
Vyhodnotenie Adaptačného plánu	Vyhodnotenie KPI na obdobie 3 mesiacov	Rozhovor s hodnotiacim hárkom	Manažér Personálny vzťahový manažér	2 týždne pred ukončením adaptačného obdobia
Prieskum spokojnosti	Oboznámiť zamestnanca s benefitami po skúšobnej dobe+ zistenie spokojnosti po uplynutí SD	Interný mail	Vzdelávateľ	1 týždeň po uplynutí skúšobného obdobia
Vyhodnotenie doby určitej My company day	Vyhodnotenie ročnej spolupráce Získanie spätnej väzby Budovanie lojality a pocitu dôležitosti	Rozhovor so zamestnancom 3hodinový workshop	Personálny vzťahový manažér vzdelávateľ	2 týždne pred účinnosťou 4/ročne po dobe určitej

Zdroj: banková inštitúcia

Aplikácia, ktorá zabezpečuje vzdelávanie v bankovej inštitúcii sa nazýva AMOS.

Po predstavení nováčika jeho „buddymu“ a neformálnom zoznámení sa s pracoviskom a kolegami nastupuje sled aktivít v presnom časovom harmonograme.

Do jedného týždňa od nástupu absolvuje novoprijatý **základné informačné školenie**. Toto školenie poskytuje zamestnancovi prierez potrebnými základnými informáciami v interných predpisoch jednoduchou formou. Na konci sú nabrané vedomosti preverené formou krátkeho testu. Toto školenie absolvuje formou e-learningového testu v systéme Amos, trvá približne 1 hodinu. Toto školenie zahŕňa oblasti ako Kolektívna zmluva, Pracovný poriadok, Etický kódex a Organizačná štruktúra.

Úspešný externý kandidát je priradený na pozíciu po výberovom procese a dostáva skúšobnú dobu na potvrdenie pozície s tým, že po jej úspešnom absolvovaní následne môže mať úpravu platu. Skúšobnú dobu môžeme nahradiť aj pojmom **adaptačná doba**.

Adaptačný plán sa stáva súčasťou interných hodnotiacich rozhovorov ako prvý krok tohto procesu. Adaptačný plán obsahovo aj formou využíva prvky hodnotiaceho rozhovoru, čím sa ľahko zabezpečí kontinuita hodnotiacich rozhovorov ako aj nastavenie cieľov od začiatku výkonu.

Každý novonastúpený pracovník dostáva adaptačný plán, kde sú presne vymedzené kľúčové úlohy.

Obrázok č. 6, Kľúčové úlohy adaptačnej doby

I. Kľúčové úlohy podporujúce stratégiu a ročné ciele a úlohy /				
Key tasks supporting strategy and annual targets and tasks	váha / weight	plán / plan	skutočnosť / actual	% plnenia / % of performance
Názov ukazovateľa / Indicator				
	20%			
	20%			
	20%			
	20%			
	20%			
Spolu / Subtotal	100%			0%

Zdroj: banková inštitúcia

Adaptačné obdobie je potrebné rozvrhnúť na minimálne **3 mesiace**. Nie je vhodné skracovať toto adaptačné obdobie ani v prípade, ak by novonastúpený zamestnanec agendu zvládol rýchlejšie. Adaptačný plán na 3 mesiace **dostáva každý nový zamestnanec** bez ohľadu na to, či je s tým spojená úprava platu. Manažér pobočky na základe podkladov od personálneho vzťahového manažéra vypracováva adaptačný list.

Po uplynutí 3 mesiacov prichádza možnosť úpravy platu. Tento akt je závislý od vyhodnotenia adaptačnej doby manažérom. Toto vyhodnotenie tvorí prílohu k personálnemu návrhu zasielanému personálnemu oddeleniu.

Minimálne 2 týždne pred uplynutím skúšobnej doby organizuje personálny vzťahový manažér **adaptačný pohovor** k vyhodnoteniu adaptačného plánu zamestnanca. Pozvánka samozrejme ide aj na vyššieho nadriadeného. Úlohou personálneho vzťahového manažmentu je v tejto fáze kontrola pripraveného adaptačného plánu pred osobným odovzdaním zamestnancovi. Personálny vzťahový manažér sa stretnutia zúčastniť nemusí. Personálny vzťahový manažér v rámci rozhovoru zbiera priebežne nápady ako zlepšiť obdobie adaptácie zamestnancov počas prvých mesiacov. Získanie spätnej väzby využíva ako podporný nástroj otázky z prieskumu spokojnosti

Toto trojmesačné skúšobné obdobie je vhodné aj na prípadné prehodnotenie / v prípade nenaplnenia očakávaní/.

Adaptačné plány ako príloha k úprave platu smerujú do spisu zamestnanca.

Po šiestich mesiacoch je zamestnanec plne schopný a integrovaný na pozícii. V prípade, že nenaplní očakávania, je možné riešiť štandardne pracovno-právnym postihom.

2.5. MENTORING

Mentoring je rozvojový program určený pre novoprijatých zamestnancov. Hlavným cieľom mentoringu je zabezpečiť efektívnu a bezproblémovú adaptáciu nových zamestnancov v banke. Mentor sprevádza novoprijatého adaptačnou dobou 3 mesiace.

Ak sa teda pýtame, čo je to mentoring, odpoveďou môže byť viacero definícií. V našej vybranej banke definujeme mentoring ako pracovný vzťah medzi mentorom, skúseným zamestnancom a mentorovaným, novoprijatým zamestnancom, ktorý je v adaptačnom procese. Mentom napomáha mentorovanému kolegovi v rýchlejšom začlenení sa do organizácie a uľahčuje jeho adaptačný proces. Svojho mentora má každý nový zamestnanec retailovej siete vybranej bankovej inštitúcie.

Jeden z najdôležitejších **cieľov mentoringu** definuje vybraná banková inštitúcia takto: „Znížiť odchodovosť zamestnancov do 1 roka a tým znížiť personálne náklady investované do zamestnancov, ktorí odchádzajú predčasne a nie sú pridanou hodnotou pre banku“ (Zdroj: banková inštitúcia).

Ciele mentoringu z **pohľadu bankovej inštitúcie ako zamestnávateľa** možno definovať pomocou nasledovného obrázka:

Obrázok č. 7: Ciele mentoringu určené bankovou inštitúciou pre rok 2013



Zdroj: banková inštitúcia.

Merateľnosť v tomto ponímaní cieľa môžeme popísať hodnotiacimi kritériami:

- Prvým hodnotiacim kritériom je retencia zamestnanca minimálne 6 mesiacov (váha tohto ukazovateľa je 40%). Ide teda o podmienku, aby do 6. mesiaca od nástupu zamestnanec neskončil pracovný pomer, resp. nedal výpoveď.
- Druhým hodnotiacim kritériom je hodnotenie riaditeľom pobočky, takisto váha ukazovateľa je 40%. V tejto časti nadriadený hodnotí praktickú prípravu podľa nového check-listu mentora. Tu sa hodnotí socializačná práca mentora a rozvoj soft skills (mäkkých zručností) a príprava nového zamestnanca na plnenie plánu v nasledujúcom období štvrtého až šiesteho mesiaca.
- Tretím hodnotiacim prvkom sú konkrétne KPIs, váha tohto je 20%. Pod KPIs môžeme chápať výsledky testov – po Prime a Sekunde. Je tu podmienka, aby oba testy boli absolvované minimálne na 85%. V tejto časti je hodnotený aj lektor a pripravenosť novoprijatého zamestnanca na tréning.

Efektívnosť súvisí aj s nákladmi, ktoré si mentoring, či adaptačný proces u novoprijatého pracovníka v bankovníctve vyžadujú.

V roku 2012 prešlo mentoringom v bankovej inštitúcii celkom 210 zamestnancov.

Náklady na mentoring v bankovej inštitúcii:

<p>Náklady na 1 zamestnanca, ktorý odíde do 1 roka po nástupe</p> <ul style="list-style-type: none">■ 4700 eur (strata)■ 7 NZR na odchode = <p>ročné náklady na mentoring</p>	<p>Náklady na mentoring 1 zamestnanca počas obdobia 6 mesiacov</p> <ul style="list-style-type: none">■ 100 eur (investícia, motivačný prvok)■ 100 x 315 = 31 500 eur
--	---

Obrázok č. 8: Náklady na mentoring

Zdroj: banková inštitúcia

Základný **cieľ mentoringu očami mentorovaného** je posun novoprijatého pracovníka v určenom čase na želanú úroveň využitím aktívnej pomoci od skúseného pracovníka.

Pozícia mentora je pre mentorovaného dôležitá rovnako ako pre samotného zamestnávateľa. Musíme teda vedieť správne mentora vybrať spomedzi skúsených zamestnancov. Aké sú teda konkrétne požiadavky na mentora?

- Ide o zamestnanca vo vybranej bankovej inštitúcii s praxom minimálne 1 rok,
- Tohto zamestnanca doporučuje jeho priamy nadriadený, ktorý má odborné znalosti a osobnostné predpoklady venovať sa novým zamestnancom,
- Mentorom pre mentorovaného má byť pracovník vyššej alebo rovnakej pracovnej pozície, ako novoprijatý zamestnanec,
- Mentor pôsobí na retailovej pobočke, kam je prijímaný mentorovaný,
- Mentor pôsobí na nového zamestnanca, rozumie práci nového zamestnanca, vie mu poradiť a usmerniť ho,
- V prípade, ak nový zamestnanec nastúpi priamo na manažérsku pozíciu, mentor zabezpečuje hlavne oboznámenie s používanými bankovými aplikáciami a ďalšiu adaptáciu zabezpečuje priamy nadriadený nového zamestnanca na manažérskej pozícii, resp. ním poverený pracovník,
- Mentor by mal byť trpezlivý, ochotný pomôcť, empatický a hlavne otvorený.

Kto je mentorovaný? Mentorovaný je novoprijatý zamestnanec v retailovej sieti vybranej bankovej inštitúcie, ktorí je v adaptačnom procese.

Kedy sa mentorovaný dozvedá o tom, kto je jeho mentorom? Asistentka regionálneho riaditeľa vybranej bankovej spoločnosti prichádza od začiatku výberových konaní do styku s novoprijatým zamestnancom. Práve ona je tá, ktorá počas vybavovania nástupných formalít v prvý pracovný deň predstaví mentora mentorovanému.

Ako to vyzerá po príchode na pracovisko? Priamy nadriadený novoprijatého zamestnanca ešte jeho pred príchodom na pracovisko zabezpečuje pracovné miesto, výpočtovú techniku, prístupy do systémov, prístup do mailovej komunikácie, telefón,

vstupné magnetické karty, vizitky atď. Nový zamestnanec sa v prvý pracovný deň hlási u svojho priameho nadriadeného, od ktorého sa dozvie:

- Aká bude jeho pracovná náplň
- Úlohy na najbližšie obdobie, čo sa od neho očakáva
- Vzdelávanie, kedy a aké bude absolvovať
- Ako bude hodnotený a odmeňovaný
- Kto je jeho mentor

V prípade, že pobočka, na ktorú novonastúpený zamestnanec prichádza, nemá pozíciu mentora, rozhoduje regionálny riaditeľ vybranej bankovej inštitúcie o pobočke, ktorá sa mentoringu ujme.

Čo je úlohou mentora? Mentor primárne sprevádza mentorovaného prvými mesiacmi v banke. V rámci tejto činnosti si môžeme predstaviť mnohé činnosti:

- Mentor vedie mentorovanému tzv. „**check list**“ (príloha č. 2), v ktorom zaznamenáva absolvovanie jednotlivých kurzov, techník, školení, prezentácií a pochopenia učiva,
- Absolvuje s mentorovaným testy, predtesty a e-kurzy (e-learning), ich priebeh zaznačuje do priloženého check-listu. O absolvovaných testoch, predtestoch a e-kurzoch informuje riaditeľa pobočky,
- V check-liste sú uvedené stretnutia, ktorých sa zúčastňuje manažér, mentor a mentorovaný z dôvodu lepšej spolupráce a dôslednej informovanosti. Manažér je súčasťou hodnotenia mentorovaného a mentora a je zodpovedený za kvalitnú prípravu nového zamestnanca na pobočke,
- Vyplnený a vytlačený check-list nosí so sebou nový zamestnanec na základné školenia banky a po skončení adaptačnej prípravy ho zašle elektronicky na odbor vzdelávania.

Jednotlivé kroky a zodpovednosť mentora k mentorovanému spočíva v samotnom uvedení mentorovaného do pracovného kolektívu, predstavuje ho všetkým ostatným kolegom, stručne popisuje ich funkcie, ich pracovnú náplň a utvára predstavu o ďalšej komunikácie s týmito novými spolupracovníkmi. Mentor predstavuje mentorovanému

pracovisko, jeho pracovné miesto, ako aj organizáciu pobočky. Pracovné miesto predstavuje detailne, teda aj informácie, kde je kopírka, kuchynka, šatňa, kancelárske potreby, otváracie hodiny pobočky, spôsob evidencie dochádzky, organizácia obedňajšej prestávky atď.

Mentor pomáha zorientovať sa v interných predpisoch, organizačných štandardoch, vysvetľuje dôležitosť a princípy komunikácie s kolegami i klientami banky. Oboznamuje novoprijatého s kódexom odievania tzv. Dress kódom banky.

Mentor vysvetľuje aj to, aká je jeho úloha ako mentora voči novému kolegovi a ubezpečí ho, že v prípade akýchkoľvek otázok sa môže na neho ako svojho mentora kedykoľvek obrátiť.

Mentorovaný dostáva kópiu check-listu. Mentor ho oboznamuje s výkladovým slovníkom bankára, povinnými skriptami pred nástupom na školenia. **Prvé školenia** zamerané na produkty bankovej inštitúcie nazývame školenie **Prima a Secunda**. Pred každým školením je povinný novoprijatý zamestnanec absolvovať prípravný test na toto školenie na základe informácií, ktoré dosiaľ nadobudol od mentora, z praxe a z povinných skript. Pred nástupom na školenie Prima a Secunda zaškolí mentor mentorovaného základným počítačovým aplikáciám banky, a podporí ho v zdokonaľovaní sa v ich používaní.

Po návrate z predpísaných školení pre danú pracovnú pozíciu zabezpečuje mentor praktickú aplikáciu získaných vedomostí podľa checklistu. Mentorovanému poskytuje pravidelnú spätnú väzbu na jeho prácu a na komunikáciu s externými aj internými klientmi. Poskytuje mu aj podporu v denných operatívnych záležitostiach.

Po ukončení mentoringu nový zamestnanec i mentor vyplnia dotazník hodnotenia mentoringu v aplikácii AMOS. Informáciu ohľadom nutnosti vyplnenia dotazníka dostávajú obe strany mailom.

Medzi **mentorom a mentorovaným je neformálny vzťah**, vďaka ktorému má nový zamestnanec získa možnosť podeliť sa so svojimi úspechmi rovnako, ako so svojimi ťažkosťami alebo obavami.

2.6.1. PRVÉ DNI S MENTOROM V BANKOVEJ INŠTITÚCII

Od prvého dňa nástupu do bankovej inštitúcie má nový zamestnanec retailu má prístupný intranet a má vlastnú e-mail adresu. Mentor zaškoluje a názorne vysvetľuje novému zamestnancovi bežne používané počítačové aplikácie, jednotlivé úkony vysvetlí a prakticky predvedie. Rozsah zaškolenia vyplýva z požiadaviek na znalosti zamestnanca na konkrétnom pracovnom mieste. Okrem počítačových aplikácií si spolu našťudujú aj legislatívu podľa check-listu.

Nami skúmaný novoprijatý pracovník na pozíciu poradca klienta musí ovládať nasledovné aplikácie:

- SpinJ: vklady/výbery, prevodné príkazy, založenie klienta a jeho modifikácia, poplatky, presuny hotovostí, elektronický žurnál/uzávierkové knihy
- SSV: profil klienta, princípy pridelenia portfólií klientov, kampane, predaj konta,

Po absolvovaní základného školenia Prima získava nový zamestnanec vlastné prístupy do aplikácií, teda vlastné kódy a heslá. Pod dozorom mentora začína samostatne pracovať. Mentorovaný do tohto momentu len pozoroval. Teda sedel na mieste vedľa mentora, sledoval jeho komunikáciu s klientov, vybavovanie administratívnej agendy a prácu s aplikáciami. Dnes sa z pozorovateľa stáva pozorovaný. Mentor a riaditeľ pobočky dozerajú na správnosť využívania aplikácii a práce celkom.

Ak sa stane, že nový zamestnanec nezvládne požadovaný rozsah zaškolenia alebo z akýchkoľvek príčin nebude možné mu poskytnúť toto zaškolenie (PN, iná neprítomnosť..), je úlohou mentora požiadať riaditeľa pobočky, aby zablokoval automatické pridelenie prístupov až do času, kým nebude nový zamestnanec mentorom riadne zaškolený.

Úloha manažéra v procese mentoringu a adaptačnej prípravy spočíva v administratívnej organizácii zaškolovania mentorovaného. Ak nastane situácia, že

mentorovaný z istých dôvodov nemôže nastúpiť na školenie, manažér komunikuje s odborom vzdelávania a preorganizuje školiaci plán rozvoja novoprijatého zamestnanca.

Za naplánovanie vzdelávania novoprijatého zamestnanca je zodpovedný odbor vzdelávania. V aplikácii AMOS teda objednáva odbor vzdelávania jednotlivé školenia. Nadriadený manažér novoprijatého tieto školenia schvaľuj. Po schválení objednávky, príde zamestnancovi kalendárová položka s odkazom cez ktorý sa môže pozrieť na detaily v popise kurzu, stiahnuť a vytlačiť si prezentácie.

1. Rozsah úvodných školení Prima a Secunda - Harmonogram školenia Prima a Secunda
2. Súčasťou Adaptačnej prípravy na pobočke je absolvovanie testov, predtestov a ekurzov podľa checklistu
3. Priebeh adaptačnej prípravy vrátane absolvovaných testov, predtestov a ekurzov zaznačuje mentor do check-listu priebežne /viď príloha/. O ich absolvovaní informuje mentorá mentorovaný.
4. V checkliste máte vyznačené stretnutia, ktorých sa zúčastňuje manažér, mentor a mentorovaný. Vyplnený a vytlačený checklist si mentorovaný prinesie so sebou na školenie Prima a Secunda a po skončení Adaptačnej prípravy ho v elektronickej podobe pošlete na odbor vzdelávania.
5. Po uplynutí Adaptačného procesu a uzavretí checklistu vám príde informácia ohľadne vyplnenia dotazníka v elektronickej podobe cez aplikáciu Amos.
6. V priebehu mentoringu vás budeme priebežne informovať o stave adaptačnej prípravy a o ďalších materiáloch.

2.6.2. MENTORING V ČASE

Mentoring sa nerobí len pre novoprijatých zamestnancov. Je to proces, ktorý absolvuje i zamestnanec po rodičovskej dovolenke dlhšej ako 1 rok. Pre novoprijatého zamestnanca je doba mentoringu vyčlenená podľa jeho pracovnej pozície. Pre

klientského pracovníka trvá mentoring 3 mesiace, poradca klienta, poradca klienta senior a vzťahový manažér majú vyčlenené 4 mesiace, špecializované pozície 4 mesiace a vzťahový manažér 6 mesiacov.

Mentor pracuje a komunikuje s novým kolegom veľmi intenzívne každý deň jeho pobytu na pobočke až do obdobia jeho samostatnosti. Pri tejto spolupráci si mentor overí, či nový zamestnanec rozumie svojim úlohám a ponúkne pomoc, odporučí najvhodnejšie riešenia a postupy podľa svojich skúseností, vypočuje, upozorní na nedostatky a dáva konkrétnu spätnú väzbu.

V deň nástupu nového zamestnanca mentor odovzdá vytlačené materiály novému zamestnancovi v jednom obale (šanoné) spolu s vysvetlením:

1. Check list,
2. Výkladový slovník bankára – ide o súhrn základných pojmov, s ktorými sa stretne nový zamestnanec. Cieľom je lepšia orientácia nového zamestnanca v bankových pojmoch. Slúži len na porozumenie a vysvetlenie jednotlivých pojmov, od zamestnanca nevyžadujeme memorovanie daných definícií,
3. Povinné skriptá – obsahujú základné informácie (MUST), ktoré musí nový zamestnanec ovládať pred nástupom na školenie. Tu je veľmi dôležitá spolupráca a podpora zo strany mentora.

Témy obsiahnuté v týchto skriptách budú preverené pred školením tzv. predtestom. Pred nástupom na školenie Prima bude nový zamestnanec absolvovať tzv. predtest v aplikácii Amos (na jeho zvládnutie je potrebné dodržať Check list, otázky budú koncipované z Povinných skrípt), predtest je potrebné zvládnuť min. na 85 %, jeho úspešné zvládnutie podmieňuje účasť na školení Prima. Predtest je potrebné tým istým spôsobom zvládnuť aj pred školením Secunda. Výsledok predtestu nepodmieňuje účasť na Welcome Day a účasť na školení Falzifikáty a fraudy – tieto školenia absolvuje nový zamestnanec bez ohľadu na výsledok predtestu.

Na školenie Prima i Secunda je potrebné si priniesť vyplnený a vytlačený checklist – slúži lektorovi na overenie, že daný zamestnanec so svojím mentorom

prešiel jednotlivé témy, má nevyhnutnú vedomostnú základňu a praktické zručnosti, na ktoré môže na školení nadviazať. Pripravenosť zamestnanca potvrdzuje riaditeľ obchodného miesta a mentor svojím podpisom.

Aj v prípade, že pracovný pomer skončí pred uplynutím skúšobnej doby, je potrebné, aby nanajskôr v deň skončenia pracovného pomeru nový zamestnanec i mentor vyplnili dotazník.

Tento dotazník slúži k hodnoteniu mentora i mentorovaného. Mentor je motivovaný nielen vlastnou túžbou pomôcť, ale aj finančne. Vo výplate potom dostáva odmenu za mentorovanie.

2.6.3. ČOHO SA PRI MENTORINGU VYVAROVAŤ

Z praxe si dovoľíme uviesť odporúčania pre mentoring. Vyvarovať sa treba práve týmto aktom:

- Posielať počas prvých 3 mesiacov novoprijatého zamestnanca na zastupovanie,
- Presúvať novoprijatého zamestnanca medzi zamestnancami pobočky počas prvých 3 mesiacov adaptačnej prípravy – nezastupiteľná rola mentora pri nácviku zručností,
- Pri pracovnej neschopnosti alebo inom dlhšom výpadku mentora nestanoviť novoprijatému zamestnancovi náhradného mentora,
- Nezainteresovať ostatných zamestnancov pobočky do adaptačného procesu novozaradeného zamestnanca /posun účtov z greetra meetra, od klientských pracovníkov/,
- Urýchľovanie školení novoprijatého zamestnanca počas prvých 3 mesiacov / Excelentný predaj I., Investovanie, Životné poistenie/,
- Vynechávanie školení „toto nepotrebuje“, hlavne nech čo najrýchlejšie plní“,
- Stanovenia plánu priskoro /2 alebo 3 mesiacoch adaptačnej prípravy, budujeme od začiatku stres/
- V pozícii riaditeľa zostať pasívny /“ved’ mentor zabezpečí“/

2.6.4. Welcome day

Prvý deň školenia nazývaného Prima je práve Welcome day. Z názvu teda môžeme konštatovať, že ide o veľkolepé privítanie novoprijatého v bankovej inštitúcii. Zvyčajne ho organizuje oddelenie vzdelávania na ústredí v Bratislava. Na tomto školení je novoprijatému predstavovaná banka ako taká, jej fungovanie, princípy, hodnoty, materská spoločnosť, dcérske spoločnosti.

2.6.5. Vyhodnotenie adaptačného plánu

Po uplynutí 3 mesiacov, teda po skončení adaptačného obdobia sa realizuje vyhodnotenie adaptačného plánu. Do tohto vyhodnotenia vstupujú viacerí hodnotitelia, nakoľko počas adaptačného obdobia prichádza do styku novonastúpení s viacerými zložkami bankovej inštitúcie. Samotné hodnotenie je spísané na hodnotiacom hárku.

Adaptačného stretnutia sa zúčastňuje zamestnanec, personálny vzťahový manažér a nadriadený a regionálny riaditeľ.

- Zamestnanec je v tomto prípade hlavnou postavou, primárna osoba,
- Personálny vzťahový manažér je organizátorom tohto stretnutia,
- Nadriadený podporuje zamestnanca, je hlavným komunikátorom so zamestnancom, má pripravené otázky, vedie rozhovor,
- Regionálny riaditeľ je v roly pozorovateľa, načúva.

Priebeh adaptačného stretnutia je nasledovný:

- Privítanie účastníkov zo strany personálneho vzťahového manažéra,
- Predstavenie zúčastnených osôb
- Definovanie cieľov adaptačného stretnutia – teda zhodnotenie adaptačnej doby, plusy, mínusy, spätná väzba a určenie cieľov do budúcnosti
- Vypočutie si spätnej väzby od zamestnanca, mentora, trénerov, spolupracovníkov a od tých, čo nie sú prítomní fyzicky.

- V tejto spätnej väzbe moderuje diskusiu personálny vzťahový manažér. V tejto časti požadujeme od zamestnanca odpoveď na tieto konkrétne otázky:
 - o Prosím opíšte Vaše očakávania, s ktorými ste prišli do VÚB?
 - o Čo z toho sa už naplnilo a čo ešte nie?
 - o Čo všetko sa Vám podarilo?
 - o Čo chcete ešte dosiahnuť, aby sa Vám podarilo?
 - o Čo potrebujete k úspešnej práci?
 - o Aký je Váš najcennejší neúspech?
 - o Čo by ste odporučili riaditeľovi celej VÚB banky?

- Následne sa z hodnotiaceho hárku číta hodnotenie od mentora a lektorov, s ktorými novonastúpený absolvoval základné školenia Prima a Sekunda. Informácie doplní riaditeľ pobočky, ktorý novonastúpeného pochváli za dosiahnuté úspechy.
- V prípade, ak má regionálny riaditeľ doplnujúce otázky, zapojí sa do rozhovoru.
- Nasleduje zhrnutie, kde odznejú informácie s cieľom vyzdvihnúť silné stránky a príležitosti na zlepšenie adaptovaného zamestnanca.

Adaptačné stretnutie sa realizuje individuálnou formou, nakoľko práve takto je možné vytvoriť dôvernú atmosféru a zároveň dostatok času venovať sa zamestnancovi a jeho spätnej väzbe. Na adaptačné stretnutie väčšinou prichádza zamestnanec s riaditeľom jedným autom, čo podporuje motivačnú stránku tohto stretnutia. Informácie z adaptačného stretnutia sú považované za dôverné a sú podkladom pre rozvojový plán zamestnanca a na zlepšenie na strane bankovej inštitúcie.

Proces stretnutí k vyhodnoteniu adaptačnej doby zobrazuje nasledovná tabuľka:

Tabuľka č. 3, Proces stretnutí k vyhodnoteniu adaptačnej doby v bankovej inštitúcii

KEDY	KTO	ČO
Po výbere	PVM	informácia o adaptačnom stretnutí kandidátovi
Pri akceptačnom liste	Personálny vzťahový manažér (ďalej PVM)	spätná väzba do formulára zorganizovať dátum adaptačného stretnutia (doplnením informácií do excel tabuľky) uložiť do kalendára upozornenie na pozvanie zamestnanca po ukončení skúšobnej doby na stretnutie v 5 mes.
Welcome Day	Vedúci oddelenia PVM	informácia o význame adaptačného stretnutia (nastavenie očakávaní)
Po Prime	Lektor Prima	spätná väzba do formulára * učenie, aktivita, zapájanie * slabé oblasti
Po Sekunde	Lektor Sekunda	spätná väzba do formulára * učenie, aktivita, zapájanie * slabé oblasti
Po aspoň 2 týždňoch mentoringu	Mentor	spätná väzba do formulára * učenie, aktivita, zapájanie * slabé oblasti
Po skončení skúšobnej doby	Nadriadený Mentor, a Riaditeľ pobočky	spätná väzba do formulára * učenie, aktivita, zapájanie ** odporúčania pre rozvoj (-) ** silné stránky (+) odovzdanie dekrétu pri príležitosti skončenia skúšobnej doby
Na konci 4 mes. od nástupu	PVM	upozorniť nadriadeného aby sa zapísali do pripraveného formulára spätnej väzby Mentora. Lektorov a nadriadených, poslať pozvánku
ADAPTAČNÉ STRETNUTIE		
Po adaptačnom stretnutí	Riaditeľ pobočky	follow up
	PVM	diskutuje s Riaditeľom o možnom navýšení platu po 6 - 9 mesiacoch od nástupu

Zdroj: banková inštitúcia

2.6.6. PRIESKUM SPOKOJNOSTI

Týždeň po skončení adaptačnej doby organizujeme motivačné stretnutie s cieľom zistiť spokojnosť zamestnanca a predstavenie benefitov, ktoré získava novonastúpený zamestnanec po skúšobnej dobe.

Medzi najdôležitejšie benefity, ktoré predstavujeme novoprijatému zamestnancovi po skúšobnej dobe, sú v bankovej inštitúcii tieto:

- **Variabilná zložka mzdy a provízie** - po úspešnom zvládnutí adaptačnej prípravy a v momente ako začnete prispievať k plneniu plánu pobočky, vzniká nárok na variabilnú zložku mzdy a následne pri každom predaji produktu u predajných pozícií aj na provízie v súlade s ostatnými podmienkami definovanými v Systéme odmeňovania,
- **príspevok na regeneráciu a dopravu** – vypláca sa až po skončení skúšobnej doby, v dvoch hlavných termínoch ročne, ale aj za obdobie skúšobnej doby,
- **Ošatné v Retailovej obchodnej sieti** - vypláca sa raz ročne podľa platných predpisov bankovej inštitúcie,
- **Zvýhodnené bankové produkty** - okrem bežného účtu, na ktorý má zamestnanec nárok ihneď po nástupe, môže po skončení skúšobnej doby využiť aj ďalšie bankové produkty za zvýhodnených podmienok,
- **Nárok na 2 dni voľna za polrok na starostlivosť o Vaše zdravie**

2.6.7. VYHODNOTENIE DOBY URČITEJ - „MY COMPANY“ DAY

Ide o stretnutie po roku práce v bankovej inštitúcii. Tento rozhovor so zamestnancom trvá 3 hodiny.

Adaptácia končí po roku. Banka zaviedla v roku 2009 prvotné kontrakty zamestnancov na dobu určitú ako štandard nástupu do zamestnania. Blížiac sa ukončenie doby určitej by malo zahŕňať 2 aktivity zo strany personálneho oddelenia.

Personálny vzťahový manažér minimálne 2 mesiace vopred pripomína tento fakt. Následne zabezpečuje stretnutie manažéra a zamestnanca, ktoré sa povedie v rovnakej atmosfére ako stretnutie po skúšobnej dobe, teda motivačne. Informácie sú tu podkladom pre návrh na zmenu. Ukončením tohto stretnutia by mal byť dodatok k pracovnej zmluve –teda formálne potvrdenie pokračovania pracovného pomeru v spoločnosti.

Odbor vzdelávania po úspešnom absolvovaní a preklopení doby určitej na dobu neurčitú nastavuje aktivity na podporu motivácie, budovania firemnej kultúry a pocitu dôležitosti i zamestnancov v podobe stretnutia „My company day“. Tu sa zamestnanec stretáva s dvoma členmi predstavenstva ako vyjadrenie dôležitosti. Spätná väzba, ktorú získa odbor vzdelávania od zamestnanca je nemenej dôležitá.

Súčasťou tohto stretnutia býva aj workshop na tému: „Vybudujme si našu firmu spolu“.

2.7. ADAPTAČNÉ PERSONÁLNE PROCESY A ICH VPLYV NA UKAZOVATEĽ FLUKTUÁCIA V BANKOVEJ INŠTITÚCII

2.7.1. FLUKTUÁCIA - ODCHODOVOŠŤ V BANKOVEJ INŠTITÚCII

Fluktuácia (výstupy zamestnancov) v roku 2012 ostala v bankovej inštitúcii na približne rovnakej úrovni ako v roku 2011 – 12,25 %, čo predstavuje nárast o 0,23 p.b. Celkovo odišlo 427 zamestnancov, z toho 131 mužov a 296 žien. Miera fluktuácie reflektuje aktuálne trendy, ktoré sa prejavujú aj zvýšeným pohybom pracovnej sily na trhu práce. Okrem vonkajších činiteľov sa snažili znížiť fluktuáciu aj týmito postupmi:

- Vypracovaním adaptačného plánu pri nástupe každého zamestnanca,
- Pokračovaním v pravidelných stretnutiach s novými zamestnancami počas skúšobnej a adaptačnej lehoty,
- Priebežnou realizáciou motivačných rozhovorov so zamestnancami po adaptačnej lehote so zámerom získať spätnú väzbu (zároveň je to zdroj zistení možných odchodov novonastúpených zamestnancov a riešenie takýchto neželaných situácií),
- Zvýšením kvality náborových nástrojov pri kľúčových pozíciách (hodnotiace rozvojové centrum),
- Preventívnym riešením personálnych problémov prostredníctvom personálnych vzťahových manažérov v regiónoch a na ústredí,
- Zmenou systému odmeňovania v retailovej sieti s cieľom upraviť pomer medzi fixnou a pohyblivou zložkou mzdy v prospech fixnej tak, aby sme sa priblížili nastavením ku konkurencii, a zároveň, aby výška pohyblivej zložky bola dostatočne motivujúca na splnenie stanovených cieľov,
- Realizáciou rozhovorov pri ukončení pracovného pomeru, zisťovanie odchodov a následná práca s týmito dôvodmi.

Banková inštitúcia si dala za cieľ mentoringu práve zníženie fluktuácie novoprijatých zamestnancov do jedného roka. Tieto ciele sa banke ale nedaria plniť.

Fluktuácia novoprijatých zamestnancov, teda výstupy do 1 roka od prijatia sa dokonca medziročne zvýšila až na 39,35 %. Pri nákladoch na mentoring, ktoré sme vyššie spomínali, je toto číslo alarmujúce.

Práve adaptačné personálne procesy sú nástrojom, ktorý dokáže fluktuáciu pozitívne i negatívne ovplyvňovať. V roku 2012 bola fluktuácia v banke na úrovni 16,8 %. Cieľ, ktorý si banka pre tento ukazovateľ stanovila bol 12%.

2.8. ODPORÚČANIA PRE PRAX ADAPTAČNÉHO PROCESU

V tejto časti opíšeme naše návrhy a odporúčania pre prax v bankovej inštitúcii. Opíšeme si podrobne prácu bankového poradcu. Adaptačné personálne procesy, ich kvalita a vplyv na fluktuáciu novonastúpených pracovníkov do 1 roka od ich nástupu.

V rámci nášho výskumu sme sa zamerali na pracovnú pozíciu poradcu klienta. Táto funkcia, ako sme opisovali aj vyššie, nie je vôbec jednoduchá. Od pracovníka sa vyžaduje 100% práca v rámci obsluhy i obchodu. Ide snáď o najuniverzálnejšiu pracovnú pozíciu v banke. Pre priblíženie funkcií, ktoré zastáva takýto pracovník si predstavíme konkrétny deň poradcu klienta.

Aby sme čo najvernejšie popísali deň bankového pracovníka, využili sme informácie, ktoré nám vypracoval pracovník v snímke dňa. Do práce prichádza 8:30, pracovná doba mu začína o 09:00. Do začiatku pracovnej doby sa prezlieka do predpísaného dress-code. Z trezoru si preberá svoju kasu s hotovosťou a upotrebitelné hodnoty, ktoré má v správe. Prichádza na pracovisko. Za hotovosť, ktorú si ráno preberá a počas dňa natrží od klientov, je hmotne zodpovedný. Prebytok či schodok čo len centu si nemôže dovoliť. Počas dňa okrem štandardného vybavovania prichádzajúcej klientely vybavuje úlohy, ktoré vyplývajú z jeho náplne práce a klientov, s ktorými si v predchádzajúcich dňoch dohodol stretnutie. Pre účely predaja systém vygeneruje tzv. „kampane“, teda zoznamy klientov, ktorí sú vhodní na predaj daného produktu. Poradca klienta má tak za povinnosť týmto klientom zavolať, dohodnúť si s nimi stretnutie. Na schôdzku s klientom sa samozrejme musí pripraviť. Poradca klienta teda popri 100% bezchybnej obsluhuje musí mesačne splniť aj svoj obchodný plán, nakoľko práve podľa

tohto ukazovateľa je odmeňovaný. Na to, aby mohol vykonávať takúto prácu, musí ovládať predpisy a neustále študovať denne prichádzajúce zmeny a novinky v normách banky. Povinnosť plnenia osobného plánu so sebou prináša stres a neustály konkurenčný boj o klienta. Ak teda predajca neovláda predpisy, nestíha študovať novinky a nemá potrebné predajné zručnosti, alebo je neporiadny, práca ho prestáva baviť a intenzívne premýšľa nad zmenou zamestnania.

Pozrime sa teda spolu na to, čím prechádza novoprijatý zamestnanec v banke prvý rok a na možný vplyv adaptačného procesu na hroziacu odchodovosť. V tejto časti navrhujeme aj možné riešenia daných problémov.

Pracovník v bankovej inštitúcii prechádza týmito adaptačnými procesmi:

- Výber a získanie pracovníka
- Prvé zorientovanie sa, môj prvý kamarát
- Školenia
- Adaptačný rozhovor
- Mentoring
- Koučing
- Welcome day
- Vyhodnotenie adaptačného plánu
- Prieskum spokojnosti
- Vyhodnotenie doby určitej

Výber a získavanie zamestnancov v bankovej inštitúcii

Z pohľadu manažérov sa v praxi často stretávame so zamestnancami, ktorí na pohovore uspeli, ba až pozitívne nadchli, no v praxi nedokážu fungovať. Výberové konanie prebieha v dvoch kolách. Adepti na pracovné miesto sú v strese a snažia sa samých seba vykresliť v čo najlepšom svetle. Základné charakterové črty možno vyčítať aj z prvého stretnutia so záujemcom o prácu, no reálny rebríček hodnôt a prístup k práci sa ukáza až v praxi.

Banke v tejto fáze, t.j. výber a získavanie zamestnancov chýba akási hĺbková previerka osobnosti kandidáta. Banka výberu pracovníka venuje celkom 5 hodín osobného stretnutia. Za 5 hodín nie je možné odhaliť a identifikovať celú osobnosť kandidáta. Banka by preto mala vytvoriť špecializovaný tím pracovníkov vrátane psychológa a stráviť s týmto človekom viac času.

Mojim návrhom na zlepšenie v tejto časti je aplikácia psychologických **testov a hier** zameraných nielen na vedomostnú, ale aj na emočnú a vôlovú inteligenciu. Testy môžu byť robené cez počítačovú aplikáciu. Hry zamerané na zistenie princípov, ktoré jednotlivci zastávajú, by spočívali v tímových úlohách zameraných na individuálny výsledok bez určených pravidiel hry. Najvhodnejší kandidát by bol v tomto prípade ten, ktorý by sa riadil princípom výhra-výhra.

Na základe tejto práce sme sa začali zaoberať myšlienkou vytvorenia určitej obdoby **výcvikového tábora**. Teda s cieľom predísť zvýšeným nákladom na školenia novoprijatých pracovníkov, musíme zistiť skutočný záujem, odhodlanie a svedomie jednotlivých uchádzačov. Aby sme dosiahli akýkoľvek cieľ, ktorý si v živote vytýčime, potrebujeme určitú víziu, odhodlanie, možnosti a samozrejme vlastné svedomie. Problémom je, ak sa vyberie uchádzač, ktorý sa do bankovej inštitúcie hlási preto, že potrebuje prácu. Ideálne je, ak prejaví záujem o prácu v banke taký človek, ktorý má pozitívny prístup k životu, ľuďom. Taký, ktorého naplňuje dobrý pocit z dobre vykonanej práce, taký, ktorý dokáže riešiť problémy a má prehľad. Pri pracovnom pohovore ale práve tieto vlastnosti u seba opisuje takmer každý kandidát, nakoľko vie, že je vhodné ich spomenúť.

Výcvikový tábor by fungoval na princípe znižovania nákladov. Zamestnanca by prijímala pobočka, nie banka. Prijala by ho na lacnejší spôsob zmluvy, teda prijateľná forma by bola dohoda. Pracovník by nesmeroval na školenia, ale nasával by atmosféru pobočky a bankovníctva ako takého. Produktom by sa učil v praxi, samostatne alebo za pomoci kolegov. Predaj by začal zabezpečovať z prostredia mimo pobočky. Jeho úlohou by bolo získať neklientov banky z vonku, teda by fungoval na princípe finančného poradcu s cieľom predat' klientovi produkty banky. Toto obdobie by trvalo tri mesiace. Po týchto troch mesiacoch vzájomnej dennej spolupráce s pobočkou by sa

v prípade spokojnosti z oboch strán podpísala zmluva a zamestnanec by nastúpil na školenia a stal sa mentorovaným.

Výsledkom by teda bolo lepšie spoznanie osobnosti, princípov, hodnôt, prístupu k práci novonastúpeného zamestnanca. Po troch mesiacoch reálnej praxe by sa teda banka i pracovník rozhodli, či je pracovný pomer ten správny krok.

Banka dnes funguje tak, že prijme pracovníka za základnú mzdu a následne ho posiela na školenia vyššie v práci spomenuté. Tieto tri mesiace stoja banku niečo okolo 4 700,- eur. Následne prichádza pracovník po školeniach na vlastnú pobočku a začína reálne pracovať s klientom. Dostáva svoj osobný obchodný plán. Väčšinou je tento plán značne znížený a teda pracovník, často na svojich príbuzných, dokáže osobný plán za mesiac naplniť. Vtedy vstupuje do istej eufórie a radosti z práce. Do banky vstupuje takýto pracovník a je plne závislý od školení. V prvých troch mesiacoch okrem školení je zároveň mentorovaným. Teda je plne závislý od rád a učenia zo strany mentora a neustále má istotu v skúsenejšom kolegovi, ktorý pri ňom sedí a opravuje prípadné chyby a nedostatky. Na materskej pobočke ale pracuje sám. Predpisy teda z veľkej časti ovláda, predajné zručnosti sú síce na začiatku, no dokáže si naplniť začiatkový plán. Z praxe je takmer pravidlom, že práve tretí mesiac samostatnej práce poradcu klienta býva kritický. Hovoríme o 6 mesiaci v banke. Práve v tomto období preto banka pristupuje aj k určitej forme motivácie, zvyšovaniu základného platu. 6 mesiac je kritický aj pre fakt, že sa aj najviac zamestnancov rozhodne odísť z banky.

Predpoklad získaných plusov pri realizácii tohto návrhu:

- Zníženie nákladov banky v nadväznosti na výstupy pracovníkov do 1 roka od prijatia,
- Vžitie sa pobočky s novoprijatým zamestnancom,
- Detailné oboznámenie sa s prácou v bankovníctve pri maximálnej eliminácii možných negatívnych dôsledkov v prípade, že by pracovník zistil, že táto práca nie je to, čo hľadal,
- Tým, že sa zamestnanec s produktami zoznámia ešte pred školeniami, školenia sa budú môcť zamerať na detail, čo zvýši efektivitu.

Prvé zorientovanie sa, môj prvý kamarát

Prvý deň pracovného pomeru podpisuje pracovník zmluvu v prostredí regionálneho sídla banky, absolvuje školenie bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci a potom cestuje na svoju pobočku. Po príchode na pobočku sa ho ujíma riaditeľ pobočky a tzv. buddy, ktorého úlohy sme si priblížili.

Táto fáza býva prijímaná pracovníkom veľmi pozitívne, nakoľko ide o moment, keď nadobudne pocit, že má na svojom novom pracovisku prvého kamaráta a spriaznenú dušu.

Nakoľko aj z dotazníkov a spätnej väzby je táto časť adaptačného procesu prijímaná dobre, preto netreba pozmeňovacie návrhy.

Školenia

Počas prvých troch mesiacov absolvuje novoprijatý zamestnanec školenia obslužné i predajné. Školiace miestnosti odborne vybavené sú v Bratislave, Košiciach, Banskej Bystrici a v Nitre. Odbor vzdelávanie plánuje pracovníkovi školenia v nadväznosti na záujem. Často sa teda stáva, že prvé dva dni týždňa je pracovník na školení v Bratislave a následne sa presúva do Košíc. Nehovoriac o nákladoch banky, ktoré sa s týmito školeniami spájajú, neželaným javom je aj strach z nového, stres z cestovania, odlúčenia od rodiny, priateľov.

Naším návrhom v tejto oblasti by bolo zaviesť školenia priamo z pobočky, teda formou videokonferencie spojenej s učením sa v praxi. Pre priblíženie návrhu by bolo vhodné, aby školenie prebiehalo v ranných hodinách pracovnej doby a následne by si naučenú teóriu skúsil pracovník priamo v praxi.

Predpokladané plusy v prípade aplikácie tohto návrhu:

- Znížené náklady banky
- Neustály kontakt novoprijatého zamestnanca s jeho materskou pobočkou
- Prehlbovanie väzieb a vzťahov s kolegami
- Realizácia teórie v praxi, teda rýchlejšie a lepšie učenie sa bankovým predpisom a postupom

Adaptačný rozhovor

Adaptačný rozhovor organizovaný personálnym manažérom sme si vyššie popísali. Tento rozhovor v priestoroch regionálneho riadenia banky, často priamo v kancelárii regionálneho riaditeľa je vedený prísne v pozitívnom duchu. Výhodou tohto stretnutia je široká spätná väzba, ktorú novonastúpený zamestnanec dostane ale aj spätná väzba, ktorú dostanú nadriadený od tohto pracovníka. Zamestnanec má pocit dôležitosti, nakoľko len kvôli nemu sa stretne regionálny riaditeľ, personálny manažér a priamy nadriadený so skutočným záujmom o osobu novoprijatého pracovníka.

Ako sme spomínali, nakoľko toto stretnutie pôsobí vysoko motivačne, nenavrhujem zmeny.

Mentoring

Mentoring v bankovej inštitúcii je realizovaný skúseným pracovníkom – mentorom. S týmto človekom nadväzuje novonastúpený pracovník skutočný vzťah na báze dôvery a otvorenosti. Takéto vzťahy si nepestujeme často ani s najbližšími rodinnými príslušníkmi, preto sa dokážeme na mentora naviazať. Keďže mentorom nemôže byť každý, býva takýto pracovník často len na najväčších pobočkách. Znamená to, že sa novonastúpený pracovník naviaže na pobočku, na ktorej ďalej nebude pracovať. Odchod na vlastné pracovisko po skončení školení a mentoringu potom znamená nový začiatok na novom pracovisku, kde nemá vytvorené vzťahy.

Návrh na riešenie tohto problému je vychovať na každej pobočke v retailovej sieti mentora. Pracovník teda nadviaže vzťahy práve tam, kde bude vykonávať svoje povolanie a vytvorí si tak pevnú emočnú a spoločenskú základňu potrebnú pre svoj ďalší rozvoj.

Možné prínosy tohto návrhu by mali priniesť:

- Znížené náklady na cestovanie na inú ako materskú pobočku
- Vytvorenie emočnej a spoločenskej pobočkovej základne
- Začlenenie sa do kolektívu
- Vžitie sa s pobočkou, klientelou, priestormi, pracovnými návykmi

Welcome day

Stretnutie s poprednými manažermi banky priamo na ústredí banky pôsobí dôležito a pozitívne, preto netreba nič meniť.

Vyhodnotenie adaptačného plánu

Stretnutie sa uskutočňuje dva týždne pred ukončením adaptačného obdobia. Zúčastňuje sa ho zamestnanec, priamy nadriadený a personálny vzťahový manažér. Manažér vyhodnocuje prácu novonastúpeného zamestnanca počas adaptačného obdobia. Ide teda o vyzdvihnutie pozitív a nájdenie príležitostí na zlepšenie nielen na základe informácií od nadriadeného, mentora ale aj od lektorov, ktorí školili pracovníka.

Na tomto stretnutí sa hodnotia výsledky manažérom, ktorý ale neprichádzal do intenzívneho kontaktu s novonastúpeným pracovníkom denne. Mentoring sa zväčša odohráva mimo pobočky, školenia rovnako, preto ide o hodnotenie sprostredkovaných informácií, čo nemá dostatočnú vypovedaciu hodnotu.

Vhodné v tomto momente by bolo prizvať mentora a nadriadeného manažéra pobočky, kde sa pracovník mentoroval. Z časového hľadiska by nebolo možné prizvať aj lektorov, preto túto možnosť vylučujem.

Možné prínosy tohto návrhu:

- Spätná väzba by bola podávaná osobami, ktoré informácie podávajú priamo na základe vlastnej skúsenosti.

Prieskum spokojnosti

Týždeň po uplynutí skúšobnej doby je novonastúpený zamestnanec informovaný o benefítoch, ktoré získava. Mailovou formou je zamestnancovi zaslaný aj dotazník spokojnosti, ktorý pracovník vyplní a zasiela na ústredie.

Koučing

Koučing ako forma zvyšovania predajných a obslužných zručností novonastúpeného zamestnanca je realizovaný po adaptačnej dobe už priamo na materskej pobočke pracovníka. Koučom sa v tomto prípade stáva priamy nadriadený zamestnanca. Koučing sa zakladá na osvojovaní si správnych postupov a hľadanie príležitostí. Kouč je pozorovateľom, teda v praxi si kouč sadne ku koučovanému a pozoruje komunikáciu s klientom. Následne si na spoločnom stretnutí utvrdia to, čo pracovník robí správne a pomocou navádzacích otázok nájdú príležitosť, ktorej sa budú v najbližšej praxi venovať. Koučovaný dostáva úlohu, na ktorej intenzívne pracuje.

Tak, ako sme spomínali, koučom je riaditeľ pobočky. V praxi sa ale často stáva, že riaditeľ, i keď výborný manažér nemá predajné skúsenosti. V takýchto prípadoch sa sklzáva k tabuľkovému vedeniu koučovaného a teda neschopnosť zo strany manažéra identifikovať príležitosti na zlepšenie. Úlohy sa potom stanovujú len na základe istých návodov ku koučingu, čo nie je vždy najefektívnejším a najprínosnejším spôsobom vedenia zamestnancov v zlepšovaní ich predajných zručností.

Návrhom teda je vytvoriť pozíciu kouča, ktorý by nebol zamestnancom pobočky, teda bol by nestranný. Pozíciu kouča by potom zastával skúsený pracovník so schopnosťami a danosťami na túto vedúcu funkciu.

Možné prínosy tohto vylepšenia:

- Nestrannosť zo strany kouča v smere ku koučovanému,
- Schopnosť kouča identifikovať slabé stránky na základe vlastnej skúsenosti a zručností, ktorou si prešiel,
- Efektívnejší a rýchlejší rozvoj predajných zručností zamestnanca.

Vyhodnotenie skúšobnej doby

Toto stretnutie vyhodnocuje ročnú prácu a malo by vyústiť v podpis zmluvy na neurčito. Predmetom diskusie sú výsledky ročnej práce na pobočke, plnenie plánu, prínos pre kolektív a samozrejme informácie o spokojnosti a naplnenosti očakávaní samotného zamestnanca. Stretnutie by malo byť organizované najneskôr dva týždne pred ukončením ročného pracovného kontraktu. Zúčastnené strany sú samozrejme zamestnanec, jeho priamy nadriadený a personálny zvähový manažér. Prizvaný býva aj regionálny riaditeľ.

Podpísanie zmluvy na neurčito je vážnym personálnym krokom zo strany zamestnanca i zamestnávateľa. Týmto momentom prijímajú obe strany nové povinnosti a práva a tak práve podpis pracovného kontraktu na ďalšie obdobie býva vysoko pozitívnym momentom.

K tomuto rozhovoru nemám pozmeňovanie návrhy.

ZÁVER

Personálne adaptačné procesy v bankovníctve majú presnú štruktúru a definované časti. Každý jeden z novonastúpených zamestnancov prechádza rovnakými fázami a predsa sa každý tretí do jedného roka od nástupu rozhodne odísť.

Popísali sme si podrobne prácu pracovníka poradca klienta. Zistili sme, že predstava o tejto práci je skutočne iná ako reálna prax. Pracovník od nástupu do banky prechádza náročným obdobím plným nových dôležitých informácií a skôr ako sa v nich zorientuje prichádza neustály tlak na to, aby pracovník začal plnohodnotne plniť obchodné a finančné plány, na základe ktorých je odmeňovaný.

Tak, ako sme si opísali, náklady na zaškolenie jedného pracovníka sú 4 700 Eur, teda ročne celkom 1 358 000 Eur. V úvode tejto práce sme sa pýtali, či vieme tieto náklady znížiť. V práci sme navrhli zmenu formy zamestnaneckého pomeru na prvé tri mesiace práce v bankovej inštitúcii. Celkové náklady by sa znížili hlavne preto, že by sa vytvoril časový priestor pre oboznámenie sa novonastúpeného pracovníka s bankovou praxou a teda ešte pred vynaložením prvotných nákladov na vzdelávanie by prišlo rozhodnutie, či práve táto práca je tá, pre ktorú sa oplatí bojovať.

V práci sme navrhli ale aj drobné zmeny, ktoré by možno znamenali mierne zvýšenie nákladov v časti samotného výberu a získavania zamestnancov, nakoľko sme zistili, že práve tejto veľmi dôležitej fáze personálnych adaptačných procesov je venovaných len 5 hodín osobnej konfrontácie so záujemcom o prácu, počas ktorých ťažko definovať skutočnú osobnosť a charakter adepta.

V úvode sme si kládli i otázku, či dokážeme optimalizáciou personálnych adaptačných procesov znížiť samotnú fluktuáciu v bankovej inštitúcii. Fluktuáciu teda môžeme znížiť aj ďalšími návrhmi, ktoré sme odporúčali aj pri fáze mentoringu. Od začiatku pracovného vzťahu si treba s novonastúpeným pracovníkom vytvárať vzťah plný otvorenosti, úprimnosti, motivácie a stabilizácie. Bežná prax totiž práve v tejto fáze ukazuje značné nedostatky, ktoré by sme nastavením špecifických pravidiel dokázali vylepšiť.

Samozrejme, pri nižšej fluktuácii bude menšia požiadavka banky na obsadenie pracovných pozícií a tým aj neustále znižovanie nákladov na zaškolenie pracovníkov. Banka sa žiaľ stretáva s nedostatkom vhodných kandidátov na obsadzovanú pracovnú pozíciu. Napriek číslu 24 000 uchádzačov o prácu má personálny útvať reálny problém vybrať vhodného uchádzača a prizvať ho na pohovor. Samotný výberový proces takisto redukuje vhodných pracovníkov a to až v pomere jeden vybraný z osem vhodných uchádzačov.

Podrobne sme si opísali jednotlivé procesy personálnej adaptácie novonastúpených pracovníkov, našli sme isté úskalia a možnosti na vylepšenie. Návrhy na základe tejto práce prerokujeme so zástupcami personálneho oddelenia bankovej inštitúcie a pokúsime sa o ich aplikáciu. Táto práca bude východiskom do budúcnosti pre písanie diplomovej práce.

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

ZOZNAM ČESKEJ A SLOVENSKEJ LITERATÚRY A PRAMEŇOV

1. KACHAŇÁKOVÁ, A. 1999. Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava, vyd. Ekonóm. ISBN 80-225-1206-0.
2. KACHAŇÁKOVÁ, A. 2003. Riadenie ľudských zdrojov, ľudský faktor a úspešnosť podniku. Bratislava. Vyd. Sprint, ISBN 80-88848-75-5
3. KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANOVÁ, O., JONIAKOVÁ, Z. 2008. Personálny manažment. Bratislava. Iura Edition. ISBN 978-80-8078-192-7.
4. KOUBEK, J. 2001. Riadenie ľudských zdrojov – základy modernej personalistiky. Praha. Vyd. Management Press. ISBN 80-7261-033-3.
5. KOUBEK, J. 2008. Řízení lidských zdrojů. 4. Vydanie. Praha. Vyd. ... ISBN 978-80-7261-168-3.
6. KOUBEK, J. 1997. Riadenie ľudských zdrojov. Praha. Vyd. Management Press.
7. MATULČÍKOVÁ, M., MATULČÍK, J. 2009. Vzdelávanie a kariéra. Bratislava. Vyd. Ekonóm. ISBN 978-80-225-2700-2.
8. STÝBLO, J. 1998. Moderní personalistika, trendy, inspirace, výzvy. Praha. Vyd. Grada Publishing. ISBN 80-7169-616-1
9. TUMA, M. 1987. Metódy výchovy a vzdelávania dospelých. Bratislava. Vyd. Obzor.
10. TUMA, M. 2009. Rozvoj ľudských zdrojov v samospráve. Martin. Vyd. Združenie obcí regionálne vzdelávacie centrum Martin. ISBN: 978-80-969373-0-5.
11. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. 2007. Efektívni vzdělávání zaměstnanců. Praha. Vyd. Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1904-7.
12. ŽIVČICOVÁ, E. 2006. Základy psychológie. Trenčín. Povinné skriptá: Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov.
13. VUB, a.s. Správa o zodpovednom podnikaní za rok 2011.
14. VUB, a.s.. Interné materiály.

ZOZNAM ZAHRANIČNEJ LITERATÚRY A PRAMEŇOV

1. ARMSTRONG, M. 1999. Personálny manažment. Praha, 4. Vydanie, vyd. Grada Publishing, SIBN 8071696145
2. BIRCH, P. 2005. Koučování. Brno. Vyd. CP Books, a.s.. ISBN: 80-251-0581-4.
3. BROOKS, I. 2003. Firemní kultura, Praha, vyd. Computer Press. ISBN 807-22-6763-9

ZOZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJOV

ZÁKONNÍK PRÁCE. 2013. Dostupný na: <http://www.e-uctovnici.sk/personalna-agenda/zakonnik-prace/uplne-znenie-zakonnika-prace/>.

ZOZNAM OBRÁZKOV, GRAFOV a TABULIEK

Zoznam obrázkov

Obrázok 1: Stupne výberového procesu zamestnancov	16
Obrázok 2: Zložky adaptačného procesu	17
Obrázok 3: Prvky procesu realizácie vzdelávania	25
Obrázok 4: Maslowova pyramída potrieb	32
Obrázok 5: Organizačná štruktúra Úseku Ľudské zdroje	41
Obrázok 6: Kľúčové úlohy adaptačnej doby	49
Obrázok 7: Ciele mentoringu určené bankovou inštitúciou pre rok 2013	51
Obrázok 8: Náklady na mentoring	52

Zoznam grafov:

Graf 1: Pomer žien a mužov v manažérskych pozíciách vo Vub za rok 2011	34
Graf 2: Vývoj počtu zamestnancov v bankovej inštitúcii	40
Graf 3: Analýza zdrojov podpísaných pracovných zmlúv bankovej inštitúcie za rok 2011	42

Zoznam tabuliek:

Tabuľka 1: Prehľad možností osvojenia si učného	27
Tabuľka 2: Časový harmonogram adaptačného procesu	48
Tabuľka 3: Proces stretnutí k vyhodnoteniu adaptačnej doby v bankovej inštitúcii	62

ZOZNAM PRÍLOH

- Príloha 1: Plán vzdelávania v rámci adaptačnej prípravy
- Príloha 2: Check list /adaptačný plán/ pracovníka v retailovej sieti banky
- Príloha 3: Časový plán stretnutí k ukončeniu adaptačnej doby
- Príloha 4: Elektronický dotazník
- Príloha 5: Vzor e-mailovej komunikácie pri výbere „buddyho“
- Príloha 6: Pozvánka na školenie pre mentora
- Príloha 7: Bibliografické údaje

Príloha č. 1: Plán vzdelávania v rámci adaptačnej prípravy

PLÁN VZDELÁVANIA V RÁMCI ADAPTAČNEJ PRÍPRAVY VO VYBRANEJ BANKOVEJ INŠTITÚCII

ABSOLVOVANIE PODĽA PRAC. POZÍCIE			KURZY A TESTY	
predbežný termín	oblasť	PK	forma	názov
1 mesiac	Welcome Day	X	classroom	Welcome Day
1 mesiac	Bezpečnosť	X	classroom	Fraudy
1 mesiac	Bezpečnosť	X	etest	01 Fraudy - NZR
1 mesiac	Povinné legislatívne vzdelávanie	X	ekurz	02 Ochrana pred legalizáciou príjmov 2012
1 mesiac	Povinné legislatívne vzdelávanie	X	etest	02 Ochrana pred legalizáciou príjmov 2012 - test
1 mesiac	PRIMA	X	etest	03 Overenie základných vedomostí - predtest
1 mesiac	PRIMA	X	classroom	Overovanie pravosti bankoviek
1 mesiac	PRIMA	X	etest	04 Overovanie pravosti bankoviek - test
1 mesiac	PRIMA	X	classroom	Hotovostné operácie
1 mesiac	PRIMA	X	etest	05 Hotovostné operácie - test
1 mesiac	PRIMA	X	classroom	Platobný styk
1 mesiac	PRIMA	X	etest	06 Platobný styk - test
1 mesiac	PRIMA	X	classroom	Netermínované účty pre FO
1 mesiac	PRIMA	X	etest	07 Nonstop banking - test
1 mesiac	PRIMA	X	etest	08 Debetné karty a Cestovné poistenie Generali - test
1 mesiac	PRIMA	X	etest	09 Netermínované účty pre FO - test
1 mesiac	Povinné legislatívne vzdelávanie - OFV	X	ekurz	OFV - Vklady - základný stupeň
1 mesiac	Povinné legislatívne vzdelávanie - OFV	X	ekurz	OFV - Všeobecné znalosti (v rámci ekurzu Vklady) - základný stupeň
1 mesiac	Povinné legislatívne vzdelávanie - OFV	X	etest	OFV - Vklady - Otázky 1 - 5 - základný stupeň
1 mesiac	Základné dokumenty banky	X	ekurz	10 Kolektívna zmluva
1 mesiac	Základné dokumenty banky	X	ekurz	10 Pracovný čas
1 mesiac	Základné dokumenty banky	X	ekurz	10 Pracovný čas - test
1 mesiac	Základné dokumenty banky	X	ekurz	10 Pracovný poriadok
1 mesiac	Základné dokumenty banky	X	ekurz	10 Organizačná štruktúra pre ROS
1 mesiac	Bezpečnosť	X	ekurz	11 Fraudy - podvodné hotovostné operácie
1 mesiac	Bezpečnosť	X	ekurz	12 Fraudy - podvody s platobnými kartami - skimming

2 mesiac	PRIMA	X	etest	13 Adaptačná príprava - PRIMA
2 mesiac	Predajné zručnosti	X	classroom	Excelentný základ
2 mesiac	SECUNDA	X	classroom	Dôverné informácie
2 mesiac	SECUNDA	X	classroom	Flexidebet
2 mesiac	SECUNDA	X	etest	14 Flexidebet - test
2 mesiac	SECUNDA	X	classroom	Termínované vklady FO a PO
2 mesiac	SECUNDA	X	etest	15 Termínované vklady FO a PO - test
2 mesiac	SECUNDA	X	classroom	Aktívna práca s aplikáciou SSV
2 mesiac	SECUNDA	X	classroom	Predaj a obsluha FO
2 mesiac	Bezpečnosť	X	ekurz	16 Fraudy - úverové podvody v ROS
2 mesiac	Bezpečnosť	X	etest	16 Fraudy - úverové podvody v ROS - test
2 mesiac	Povinné legislatívne vzdelávanie - OFV	X	ekurz	OFV - Úvery - základný stupeň
2 mesiac	Povinné legislatívne vzdelávanie - OFV	X	ekurz	OFV - Všeobecné znalosti (v rámci ekurzu Úvery) - základný stupeň
2 mesiac	Povinné legislatívne vzdelávanie - OFV	X	etest	OFV - Úvery - Otázky 1 - 5 - základný stupeň
3 mesiac	SECUNDA	X	etest	17 Adaptačná príprava - SECUNDA
3 mesiac	Spotrebné financovanie	X	classroom	Kreditné karty
3 mesiac	Spotrebné financovanie	X	etest	18 Kreditné karty - test
3 mesiac	Spotrebné financovanie	X	classroom	Flexipôžičky
3 mesiac	Spotrebné financovanie	X	etest	19 Flexipôžičky a OÚL - test
3 mesiac	Predajné zručnosti	–	classroom	Excelentná obsluha
3 mesiac	Hypotekárne úvery	–	classroom	Flexihypotéka - základ
3 mesiac	Hypotekárne úvery	–	etest	Flexihypotéka - základ - test
3 mesiac	Small Business	–	classroom	Profi úvery pre supervízorov
3 mesiac	Small Business	–	classroom	Small business I.
3 mesiac	Small Business	–	classroom	Small business II.
3 mesiac	Small Business	–	etest	Small Business - test
3 mesiac	Bezpečnosť	–	ekurz	Fraudy - úverové podvody v Small business
3 mesiac	Bezpečnosť	–	etest	Fraudy - úverové podvody v Small business - test
3 mesiac	Retailové produkty	Voliteľné	classroom	Zahraničné šeky
3 mesiac	Retailové produkty	Voliteľné	etest	Zahraničné šeky - test
3 mesiac	Retailové produkty	Voliteľné	classroom	Netermínované účty pre PO

3 mesiac	Retailové produkty	Voliteľné	etest	Netermínované účty pre PO - test
3 mesiac	Povinné legislatívne vzdelávanie - OFV	X	ekurz	OFV - Kapitálový trh - základný stupeň
3 mesiac	Povinné legislatívne vzdelávanie - OFV	X	ekurz	OFV - Všeobecné znalosti (v rámci kurzu Kapitálový trh) - základný stupeň
3 mesiac	Povinné legislatívne vzdelávanie - OFV	X	etest	OFV - Kapitálový trh - Otázky 1 - 5 - základný stupeň
3 mesiac	Povinné legislatívne vzdelávanie - OFV	X	ekurz	OFV - Poistenie a Zaistenie - stredný stupeň
3 mesiac	Povinné legislatívne vzdelávanie - OFV	X	etest	OFV - Poistenie a zaistenie - Otázky 1-5 - stredný stupeň
3 mesiac	Povinné legislatívne vzdelávanie - OFV	X	ekurz	OFV - Všeobecné znalosti - stredný stupeň
3 mesiac	Povinné legislatívne vzdelávanie - OFV	X	etest	OFV - Všeobecné znalosti - Otázky 1-5 - stredný stupeň
3 mesiac	Povinné legislatívne vzdelávanie - OFV	X	etest	OFV - Test Poistenie a Zaistenie - stredný stupeň
3 mesiac	Povinné legislatívne vzdelávanie - OFV	X	skúška - etest	OFV - Poistenie a Zaistenie - stredný stupeň
4 mesiac	Investovanie	X	ekurz	20 VÚB AM Sporenie
4 mesiac	Investovanie	X	classroom	VÚB AM - základ
4 mesiac	Investovanie	X	ekurz	20 VÚB AM Sporenie - predaj v systéme
4 mesiac	Investovanie	X	etest	20 VÚB AM Sporenie - test
4 mesiac	Investovanie	X	etest	21 VÚB AM - základ - test
4 mesiac	Investovanie	X	ekurz	22 Starobné dôchodkové sporenie
4 mesiac	Poistenie	X	classroom	Poistné produkty
4 mesiac	Poistenie	X	etest	23 Poistné produkty - test
5 mesiac	Predajné zručnosti	X	classroom	Excelentný predaj I.
5 mesiac	Bezpečnosť	X	classroom	Riešenie krízových situácií*
6 mesiac	Predajné zručnosti	X	classroom	Excelentný predaj II.
6 mesiac	Hypotekárne úvery	-	etest	Teoretická certifikácia*
6 mesiac	Small Business	-	etest	Teoretická certifikácia*
7 mesiac	Predajné zručnosti	-	classroom	Excelentný kouč *
7 mesiac	Predajné zručnosti	-	classroom	Excelentný HŠ *
7 mesiac	Predajné zručnosti	-	classroom	Excelentný vzťahový manažér I. *
7 mesiac	Predajné zručnosti	-	classroom	Excelentný špecialista pre podnikateľov I. *
8 mesiac	Predajné zručnosti	-	classroom	Excelentný vzťahový manažér II. *
8 mesiac	Predajné zručnosti	-	classroom	Excelentný špecialista pre podnikateľov II.*
8 mesiac	Predajné zručnosti	-	classroom	Excelentná implementácia *
9 mesiac	Predajné zručnosti	-	classroom	Excelentný manažér I. *

10 mesiac	Predajné zručnosti	–	classroom	Excelentný manažér II. *
10 mesiac	Hypotekárne úvery	–	classroom	Praktická certifikácia *
10 mesiac	Small Business	–	classroom	Praktická certifikácia *
iné	Investovanie	–	classroom	VÚBAM - nadstavba I. *
iné	Investovanie	X	classroom	VÚBAM - nadstavba II. *
iné	Investovanie	X	classroom	VÚBAM - nadstavba III. *

Príloha č. 2. Check list / adaptačný plán/ pracovníka v retailovej sieti banky

Check list /adaptačný plán/ pracovníka ROS

	Meno zamestnanca:			
	Pracovná pozícia:			
	Meno mentora:			
	Pobočka/región:			
	Termín nástupu:			
		Vyplňte príslušný stĺpec		
Miesto	Názov	NZ (Mentorovaný -á)	Mentor -ka	R R P
OM	stretnutie s riaditeľom pobočky/mentorom			
OM	poskytnúť základné informovanie NZ o mentoringu			
OM	predstavenie kolegom na pobočke a zdôraznenie vzájomnej spolupráce s NZ /max. podpora/			
OM	ukázať pracovné miesto			
OM	ukázať zázemie pobočky: BO, kuchynka, šatňa, toalety			
OM	vstupné formality: odovzdanie skrinky v šatni, vstupné karty, kódy, kľúče, možnosti stravovania			
OM	vysvetlenie organizácie práce na pobočke, otváracie hodiny, prestávky, dochádzka			
OM	oboznámiť sa so základnými pravidlami informačnej bezpečnosti (predpis 382)			
OM	zabezpečiť prístupové práva (SSV, SpinJ, Outlook, intranet..)			
OM	oboznámiť s pracovnou náplňou pozície NZ, odovzdať manuál k danej pozícii, odovzdanie 1 kópie check listu NZ + Výkladový slovník bankára, Povinné skriptá, Fond na ochranu vkladov a dohliadnuť na vypracovanie predtestu pred Primou			
OM	zabezpečiť znalosť dokumentov Víza, misia, hodnoty banky - podľa materiálov z WD			
OM	vysvetliť organizačnú štruktúru pobočky a regiónu,			
OM	popísať pracovné náplne ostatných kolegov, vysvetliť ako spolupracujú			
OM	prebrať s NZ obsah celého intranetu, funkčnosť Outlooku, naučiť ho orientovať sa v predpisovej základni a oboznámiť ho so základnými predpismi, ktorými sa riadi naša banka - Organizačný poriadok, Kompetenčný poriadok, Pracovný poriadok			
OM	nastaviť komunikáciu, frekvenciu a obsah stretnutí s NZ pred Primou			
OM	poukázať na závažnosť a ciele vstupného školenia a nadstavbových školení ako súčasť pracovnej náplne			
OM	znalosť a praktické ovládanie aplikácie "Pracovné cesty"			
OM	oboznámiť sa s pravidlami riešenia incidentov vo fyzickej bezpečnosti (predpis 592)			
OM	oboznámiť sa s pravidlami fyzickej bezpečnosti objektov pri manipulácii s hotovosťou a hodnotami (predpis 461)			
	naštudovať e-learningový kurz Bankové tajomstvo a AML			
	prinest' na Primu I. - vyplnený a vypláčený check list, materiály na školenie k overovaniu pravosti bankoviek, hotovostným operáciám a platobnému styku			
OM	PO PRIME			
1. týždeň	zadefinovať NZ na prácu s časovou pokladňou			
	hotovostné operácie- min. 10 operácií denne /výber, vklad, zmenárenské operácie, rozmieňanie			

	hotovostné operácie - odvody a dotácie pokladne, vytlačenie pokladničných kníh, viazanie dokladov a pod.			
	prvé 3 dni pod dozorom mentora, ďalšie dni samostatne /podľa zručností/			
	platobný styk - kontrola min. 5 PP denne, typovanie a scanovanie PP, zadanie autorizácie na inkaso, trvalý príkaz - dozor mentora, vysvetlenie súvislostí kontroly			
	1. priebežné hodnotenie mentoringu za účasti NZ, mentora a RP			
	priniesť na Primu II. - vyplnený a vytlačený check list, materiály na školenie k netermínovaným účtom – FO			
OM -	PO PRIME II. pokračovanie v nácviku hotovostných operácií a spracovaní PP - NZ samostatne, priebežná kontrola mentora			
1. týždeň	práce na back office			
	Predstavenie profilu klienta s dôrazom na vlastnené produkty v SSV - ukážka a prechod obrazovkou			
	urobiť test po Prime			
OM - po EZ	realizovať min. 3 telefonáty klientom denne pod dozorom mentora, ďalej samostatne			
2. týždeň	pokračovanie v nácviku hotovostných operácií a spracovaní PP - NZ samostatne, priebežná kontrola mentora			
	práca na back office			
	zahraničný platobný styk - kontrola min. 2 PP denne pod dozorom mentora			
	naštudovať povinné skriptá Secunda a urobiť predtest Secunda			
	priniesť na Secundu - vyplnený a vypláčený check list, materiály na školenie			
	2. priebežné hodnotenie mentoringu za účasti NZ, mentora a RP			
OM	PO SECUNDE			
1. týždeň	pokračovanie v nácviku hotovostných operácií a spracovaní PP - NZ samostatne, priebežná kontrola mentora			
	zahraničné šeky - podľa výskytu na pobočke			
	práca na back office			
2. týždeň	detto ako 1. Týždeň			
	Aktívna práca s aplikáciou SSV			
	3. priebežné hodnotenie mentoringu za účasti NZ, mentora a RP			
OM	samostatná práca na pozícii, EO - zaradenie do koučingu			
4. mesiac	do 10 dní po skončení 4. mesiaca poslať kompletne vyplnený check list na mentoring@banka.sk - elektronicky			

Poznámka

Miesto a dátum vystavenia:

Podpisy:

Mentorovaný:

Mentor:

Riaditeľ RP:

Príloha č. 3. Časový plán stretnutí k ukončeniu adaptačnej doby

Časový plán rolloutu stretnutí k ukončeniu adaptačnej doby

	KEDY	ČO
Informovanie všetkých zúčastnených	2.3.2011	Informácia o adaptačnom stretnutí poskytnutá riaditeľovi odboru
	3.3.2011	Informácia o adaptačnom stretnutí poskytnutá PVM + modelovka
		Dohoda o pravidelnom termine konania stretnuti - ??? 3. tyzden v mesiaci 2 dni kedze kazdy PVM ma 2 regiony a rezervacia času v kalendároch na celý rok
	25.3.2011	E-mail - poslat RR, Riaditeľom, nadriadenym, lektorom, mentorom info. O adaptacnych stretnutiach a info. o ich ucasti
	31.3.2011.	Informovanie RR na ich porade o celom procese
Príprava 1. kola stretnutí	1.4.2011	Poslat pozvanky zucastnenym
		Poslat Riaditeľom, nadriadenym, Lektorom, mentorom ziadost o vyplnenie hodnotiaceho formulara na zamestnanca do 10.4.
	1.4. - 10.4.2011	Vyplnit hodnotiaci formular
	10.4.2011	Skontrolovat navratnost hodnotiacich formularov - upozornit tych ktorí ich nevyplnili
		skontrolovat akceptáciu pozvanok - pripomenut tym ktorí neakceptovali
	1.4. - 15.4.2011	Informovat RR a Riaditelov o ich ulohе na stretnuti, poskytnut script a co sa od nich ocakava
1. stretnutie	18-21.4.2011*	Termin konania stretnuti**
Follow up	po stretnutí	diskutuje s Riaditeľom o možnom navýšení platu po 6 - 9 mesiacoch od nástupu ziskanie spätnej väzby od zucastnenych,
	30.4.2011	pozvanky su zaslane na adaptacne stretnutia na Maj 2011
	do 30.4.2011.	informovat vedenie ROS a HR o spatnej vazbe, priebehu stretnuti a celeho procesu
Ďalšie stretnutia	Posledný deň v mesiaci	zaslanie pozvánok na adaptačné stretnutia na budúci mesiac
	2. týždeň v mesiaci	Skontrolovat navratnost hodnotiacich formularov - upozornit tych ktorí ich nevyplnili
		skontrolovat akceptáciu pozvanok - pripomenut tym ktorí neakceptovali
	3. týždeň v mesiaci	Termín konania stretnutí

PRÍLOHA č. 4, Elektronický osobný dotazník kandidáta

1. OSOBNÉ ÚDAJE

Titul pred menom:

Meno: *

Priezvisko: *

Titul za menom:

Dátum narodenia:

Pohlavie: Muž Žena

2. KONTAKTNÉ ÚDAJE

Ulica: *

PSČ: *

Mesto: *

Štát: ▼

Telefonický kontakt: *

E-mail: *

3. VZDELANIE

Stredoškolské

Roky štúdia: od (rok): *

do (rok): *

Názov školy: *

Odbor: *

Zameranie:

Vysokoškolské

Roky štúdia: od (rok):

do (rok):

Názov školy:

Odbor:

Zameranie:

Téma diplomovej práce:

4. ĎALŠIE VZDELÁVANIE/KURZY (NADSTAVBOVÉ, DOKTORANDSKÉ, REKVALIFIKAČNÉ, ODBORNÉ KURZY ATĎ.):

	Názov:	Popis:
1.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2.	<input type="text"/>	<input type="text"/>

3.
4.
5.

5. JAZYKOVÉ ZNALOSTI

Jazyk:

Úroveň:

- | | | |
|----|--|---|
| 1. | <input type="text" value="-- vyberte jazyk --"/> | <input type="text" value="materinský jazyk"/> |
| 2. | <input type="text" value="-- vyberte jazyk --"/> | <input type="text" value="-- vyberte úroveň --"/> |
| 3. | <input type="text" value="-- vyberte jazyk --"/> | <input type="text" value="-- vyberte úroveň --"/> |
| 4. | <input type="text" value="-- vyberte jazyk --"/> | <input type="text" value="-- vyberte úroveň --"/> |
| 5. | <input type="text" value="-- vyberte jazyk --"/> | <input type="text" value="-- vyberte úroveň --"/> |
| 6. | <input type="text" value="-- vyberte jazyk --"/> | <input type="text" value="-- vyberte úroveň --"/> |

6. PRÁCA S POČÍTAČOM

Používateľ

- | | |
|--|---|
| <input type="text" value="-- vyberte aplikáciu --"/> | <input type="text" value="-- vyberte úroveň --"/> |
| <input type="text" value="-- vyberte aplikáciu --"/> | <input type="text" value="-- vyberte úroveň --"/> |
| <input type="text" value="-- vyberte aplikáciu --"/> | <input type="text" value="-- vyberte úroveň --"/> |

Programátor

- | | |
|--|---|
| <input type="text" value="-- vyberte aplikáciu --"/> | <input type="text" value="-- vyberte úroveň --"/> |
| <input type="text" value="-- vyberte aplikáciu --"/> | <input type="text" value="-- vyberte úroveň --"/> |
| <input type="text" value="-- vyberte aplikáciu --"/> | <input type="text" value="-- vyberte úroveň --"/> |

Administrátor

Iné špeciálne znalosti:

7. PRACOVNÉ SKÚSENOSTI

Dĺžka praxe (počet rokov)

Celkovo:

Banková prax:

Manažérska prax:

Zamestnávateľa

1. Názov posledného zamestnávateľa:

Pracovná pozícia:

od:

do:

Trvanie prac. pomeru:

(zadávať v tvare mesiac/rok,
napr.: 05/2003)

Náplň

Rozpíšte

činnosti

prosím

a

práce:

podrobne

výsledky

na uvedenej pozícii

2. Názov predošlého zamestnávateľa:

Pracovná pozícia:

Trvanie prac. pomeru:

od:

do:

(zadávejte v tvare mesiac/rok,
napr.: 05/2003)

Náplň

Rozpíšte prosím
činnosti a

na uvedenej pozícii

práce:
podrobne
výsledky

3. Názov predošlého zamestnávateľa:

Pracovná pozícia:

Trvanie prac. pomeru:

od:

do:

(zadávejte v tvare mesiac/rok,
napr.: 05/2003)

Náplň

Rozpíšte prosím
činnosti a

na uvedenej pozícii

práce:
podrobne
výsledky

Odkiaľ ste sa o pozícii dozvedeli:

Región záujmu:

Bratislava ústredie Banskobystrický región

Bratislava Západ Žilinský región

Bratislava Východ Trenčiansky región

Trnavský región Nitriansky región

Prešovský región Košický región

Popradský región

Prečo by ste chceli pracovať v bankovej inštitúcii?

Aký bol Váš najväčší úspech, ktorý ste dosiahli?

Ako ste ho dosiahli?

Poznámky:

Súhlas so spracovaním údajov:

V súlade s § 7 zákona c. 428/2002 Z. z. o ochrane osobných údajov v znení neskorších predpisov (ďalej len „Zákon“) dávam týmto na základe poskytnutých informácií vedome svoj súhlas „bankovej inštitúcii“ , na spracúvanie svojich osobných údajov uvedených v mojom profesnom životopise a dopĺňujúcej dokumentácii odovzdaných „bankovej inštitúcii“ a to najmä: titul, meno, priezvisko, dátum narodenia, adresa, číslo telefónu, údaje o dosiahnutom vzdelaní, priebeh doterajšieho zamestnania, za účelom spracúvania osobných údajov v evidencii uchádzačov o zamestnanie a za účelom získania zamestnania zodpovedajúceho mojej kvalifikácii v „bankovej inštitúcii“ alebo v jej skupine s úzkymi väzbami v zmysle §7 ods. 13 z.c. 483/2001 Z.z. o bankách v znení neskorších predpisov. Tento súhlas udeľujem na dobu 5 rokov a v prípade vzniku pracovnoprávneho vzťahu na dobu trvania pracovnoprávneho vzťahu spolu s 1 rokom od ukončenia príslušného pracovnoprávneho vzťahu. Tento súhlas môže byť odvolaný kedykoľvek písomným oznámením o odvolaní súhlasu zaslaným na adresu „bankovej inštitúcie“. Tento súhlas udeľujem na základe poučenia o dobrovoľnosti a právach oprávnenej osoby v zmysle § 20 a nasledovného zákona. Banková inštitúcia je oprávnená poskytnúť moje

osobné údaje všetkým osobám patriacim do skupiny „bankovej inštitúcie“, pričom tieto tretie strany sú oprávnené spracovávať moje osobné údaje za podmienok uvedených v tomto súhlase.

súhlasím

0	0	Odoslať
---	---	---------

Zdroj: [internetová](#) stránka bankovej inštitúcie

Príloha č. 5. Vzor e-mailovej komunikácie pri výbere „buddyho“

Dobrý deň,

veľmi si ceníme Vaše skúsenosti a pôsobenie v našej inštitúcii, preto nám dovoľte po nominácii Vaším nadriadeným požiadať Vás o zastrešenie neformálnej role „Buddy – kamarát nováčika. Dňa nastupuje na Váš útvar nový zamestnanec na pozíciu

Človek je v novom prostredí väčšinou prvé dni stratený a v jeho úspešnej adaptácii a začlenení sa do kolektívu je potrebné mu pomôcť a vziať ho pod akési „ochranné krídla“. Každému by istotne dobre padlo privítanie, možnosť pripojiť sa ku kolektívu na prvé obedné prestávky, „zoznámenie sa“ s kuchynkou, predstavenie pravidiel platiacich v kancelárii, ale i nepísaných zákonov správania sa v banke. Buddy by mal byť neformálna a priateľská osoba, ktorá zodpovie novému zamestnancovi na jeho prvé otázky a prostredníctvom ktorej získa pocit istoty, komfortu v novej práci, ale i prísun informácií, ktoré nevyčíta ani z adaptačnej brožúrky ani z predpisov na intranete.

Staňte sa práve Vy Buddym počas prvého týždňa pre a ovplyvnite jeho úspešnú adaptáciu. Za Vašu aktivitu budete odmenení získaním 2 bodov v programe [Moja firma](#)

Ďakujeme.

Tím Ľudské zdroje

Príloha č. 6. Pozvánka na školenie pre mentora

Mentoring - základné školenie

Názov kurzu: Mentoring – základné školenie

Oblasť: Sociálne zručnosti

Ciele:

Po skončení tréningu budú účastníci:

- poznať filozofiu Mentoringu v banke a očakávania od mentorov
- viac poznať svoju osobnosť v prepojení na komunikáciu s novým kolegom
- poznať, ktoré aplikácie, resp. ich časti je nutné predstaviť novým kolegom ako prvé
- vedieť základy podávania spätnej väzby novému kolegovi

Cieľová skupina:

- všetci mentori v ROS

Organizačné pokyny:

- účastníci si na tréning prinesú písomne vypracovanú domácu úlohu

Domáca úloha:

Pripraviť si odpovede na otázky a priniest' vypracované na školenie:

1. Dnes mi bol predstavený nový kolega, ktorému budem nasledujúce mesiace mentorom. Ktoré tri otázky mu položím ako prvé?
2. Mojou úlohou je zoznámiť nového kolegu aj so systémami a aplikáciami. Ktoré tri mu predstavím ako prvé a prečo?
3. Pomenujte dokument, ktorý je návodom pre spoluprácu, a kde zároveň zaznamenávate postupne čo sa vám s novým kolegom podarilo zvládnuť. Doneste si ho vytlačený, ak ste už mentorovali aj vyplnený. Ktorá časť tohto dokumentu je podľa vás najdôležitejšia?

Obsah:

- Mentoring
- Aplikácie
- Komunikácia

Časový harmonogram kurzu:

1. deň – Mentoring, aplikácie
09:00 – 12:00 Úvod tréningu, mentoring v banke, úloha mentora, štýly poznávania
12:00 – 13:00 Obed
13:00 – 15:00 Mentorské prístupy a postupy, osobnosť mentora
15:00 – 17:00 Aplikácie: Chek list, Amos, Bankanet, Pracovné cesty
2. deň – Komunikácia a kontakt s novým kolegom:
08:00 – 12:00 Kreatívna práca v skupinách, úvod do komunikácie – počúvanie
12:00 – 13:00 Obed
13:00 – 16:00 Komunikácia na pracovisku, spätná väzba

Prípadné otázky posielajte na adresu mentoring@banka.sk.

Príloha 7: Bibliografické údaje

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Peter Duháček

Obor: Vzdelávanie dospelých

Forma štúdia: kombinované

Názov práce: Personálne adaptačné procesy
novonastúpených zamestnancov v bankovníctve

Rok: 2010-2013

Počet stran bez príloh: 78

Celkový počet stran príloh: 17

Počet titulov českej a slovenskej literatury a prameňov: 14

Počet titulov zahraničnej literatury a prameňov: 3

Počet internetových zdrojov: 1

Vedúci práce: PhDr. Miroslav Semeš, PhD.

