

**Univerzita Palackého v Olomouci**  
**Filozofická fakulta**  
**Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie**

**PRACOVNÍ ADAPTACE BANKOVNÍCH PORADCŮ V ČESKÉ  
SPORITELNĚ**

**WORKING ADAPTATION BANKING ADVISOR IN ČESKÁ SPORITELNA**

Bakalářská práce

**Fajkus Jiří**

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Petra Vávrová

Olomouc 2016

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci s názvem „Pracovní adaptace bankovních poradců v České spořitelně“ vypracoval samostatně a uvedl jsem všechny prameny, z nichž jsem čerpal.

V Olomouci dne 25. 3. 2016

.....

Fajkus Jiří

## Poděkování

Chtěl bych poděkovat za cenné rady, trpělivost a metodické vedení vedoucí práce PhDr. Petře Vávrové. Mé poděkování patří také mé manželce Simoně Fajkusové, která byla velkou oporou při realizaci práce. Svému zaměstnavateli České spořitelně bych chtěl poděkovat za možnost využívat informací z vnitřního prostředí firmy.

# Obsah

Úvod.....	6
1 Adaptace.....	7
1.1 Roviny adaptace v organizaci.....	8
1.1.1 Pracovní adaptace.....	9
1.1.2 Sociální adaptace.....	10
1.1.3 Adaptace na organizační kulturu.....	11
1.2 Oblasti orientace adaptace a jejich obsah.....	12
1.3 Cíle adaptace.....	12
2 Řízení adaptačního procesu.....	14
2.1 Subjekty a struktura řízení adaptace.....	15
2.2 Průběh adaptačního procesu.....	16
2.3 Časový plán adaptace.....	17
2.4 Vzdělávání jako součást adaptace.....	18
2.4.1 Formální a neformální vzdělávání.....	19
2.4.2 Metody vzdělávání na pracovišti.....	20
2.5 Hodnocení adaptačního procesu.....	21
3 Adaptace bankovních poradců v ČR.....	23
3.1 Představení společnosti.....	23
3.2 Organizační kultura a strategické cíle banky.....	23
3.3 Oblasti orientace adaptace v ČR a.s.....	24
3.4 Cíle adaptace.....	25
3.5 Subjekty adaptace.....	26
3.6 Průběh adaptačního procesu.....	27
3.7 Časový plán adaptace.....	28
3.8 Využívané metody adaptace.....	29
3.9 Hodnocení adaptace na pracovišti.....	31
4 Zhodnocení adaptačního procesu v ČR, a.s.....	32
4.1 Cíl výzkumu.....	32
4.2 Charakteristika zkoumaného souboru.....	33
4.3 Volba metody – dotazník.....	33
4.4 Interpretace výsledků.....	34
4.5 Shrnutí zjištěných výsledků.....	40
4.6 Diskuze.....	42
4.7 Návrh na zvýšení efektivity adaptačního procesu.....	43

Závěr.....	45
Anotace.....	46
Seznam pramenů a literatury.....	48
Seznam grafů.....	49
Seznam příloh.....	50

## Úvod

Pro svou závěrečnou práci jsem si zvolil téma „Pracovní adaptace bankovních poradců v České spořitelně“. Hlavním cílem mé práce je analyzovat a zhodnotit současný adaptační proces v České spořitelně, a.s. a navrhnout změny pro zlepšení jeho efektivnosti. Důvodem výběru tohoto téma je, že již přes dvacet let pracuji v této organizaci a postupně jsem se dopracoval až k manažérské pozici, kdy je mým úkolem i cílem vést dobře fungující týmy na pobočkách. Vzhledem k tomu, že mi výběry těch nejvhodnějších kandidátů na pozici bankovních poradců nejsou lhostejné, rozhodl jsem se touto problematikou více zabývat. Stal jsem se v České spořitelně členem komise, která se zabývá průběhem, ale hlavně kvalitou adaptačního procesu a tato závěrečná práce se pro mě může stát ukazatelem, jakým směrem se ubírat dále. Svou práci jsem rozdělil do čtyř kapitol, kdy první dvě tvoří pomyslnou polovinu, která se zabývá adaptačním procesem v obecné rovině a poslední dvě už konkrétně adaptací v České spořitelně. První kapitola se věnuje adaptaci jako takové, jejím rovinám, oblastem a cílům. Druhá kapitola je pak o řízení adaptačního procesu, jeho subjektech, průběhu, časového plánu, vzdělávání a hodnocení. Třetí kapitola se zabývá už konkrétně adaptací v České spořitelně, včetně krátkého představení této společnosti. Každou podkapitolu se budu snažit porovnat s poznatky z odborné literatury. Čtvrtá a poslední část se zaměřuje na výzkum. Vzhledem k tomu, že získávám průběžné informace od svých podřízených o probíhajících adaptacích jejich zaměstnanců a taky proto, že mám i vlastní zkušenosti, rozhodl jsem se pomoci dotazníku ověřit, jaký mají názor a jak hodnotí adaptační proces ti, kteří jim sami procházejí, tedy noví bankovní poradci.

# 1 Adaptace

Vzhledem k tomu, že celá má práce se zaměřuje na proces adaptace, je třeba si tento pojem vysvětlit. Člověk se několikrát během svého života stává součástí nového prostředí. Než se však stane jeho součástí, je třeba, aby se s novým prostředím seznámil, poznával ho a přijal ho.

Adaptace je obecně chápána jako proces aktivního přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám. Člověk nepřijímá podmínky, ve kterých žije, jen pasivně, ale snaží se je přizpůsobit svým potřebám, zájmům, hodnotám či cílům. Adaptace se proto týká již zcela konkrétního sociálního prostředí, ve kterém se člověk pohybuje. V kontextu pracovního zařazení lze tak hovořit o adaptaci na pracovní prostředí ve věcných i sociálních souvislostech (Nový & Surynek, 2002, s. 147).

Podle Palána (2002, s. 7) je pak adaptace proces přizpůsobení se prostředí, interakce jedince s prostředím, ve kterém se jedinec vyrovnává se změnami v okolí a včleňuje se do něho. V adaptačním procesu se jedinec aktivně přizpůsobuje sociálnímu prostředí, i když konečná fáze může být u jednotlivců odlišná. Samotný adaptační proces pak chápe jako významnou součást socializace.

Podle Armstronga (2007, s. 395-397) je adaptace procesem, který má pomoci novým zaměstnancům se rychleji začlenit do pracovního procesu. Měl by mít čtyři cíle jako je překonání počáteční fáze, kdy může být pro nového pracovníka všechno neobvyklé, dále pak rychle vytvoření si příznivého postoje ve vztahu k podniku, tak aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace. Měl by taky v co nejkratším čase podávat žádoucí pracovní výkon a hlavně snížit pravděpodobnost odchodu pracovníka krátce po nástupu.

Adaptaci jako tzv. proces orientace, kde by se měl nový pracovník seznámit se svými úkoly, podnikem, podnikovým stylem práce, podnikovou technologií, podnikovými předpisy a taky podmínkami, za nichž bude zaměstnanec pracovat, vidí Koubek (1997, s. 154-156)). Shoduje se s názorem Armstronga (2007, s. 395-397), že smyslem a možná hlavním cílem adaptace, je co nejrychlejší začlenění pracovníka do pracovního kolektivu a pracovního procesu. Podle Koubka (1997, s. 154-156) se tak zkracuje doba, kdy nový zaměstnanec nepodává plnohodnotný výkon požadovaný pracovním místem. Je to způsobeno časovou ztrátou, kterou způsobuje pracovníkova nedostatečná znalost pracovního prostředí a specifických pracovních postupů. Vzhledem k tomu, že jde o formování pracovních schopností těchto nových pracovníků, získávání nových poznatků, informací, prohlubování a rozšiřování jejich

kvalifikace, tedy jejich vzdělávání, bývá orientace čím dál častěji zařazována do systému podnikového vzdělávání.

V souvislosti s adaptací se setkávám se dvěma pojmy: adaptabilita a adaptovanost. Adaptabilita je schopnost jedince zvládat a přizpůsobovat se změnám vnějšího prostředí a adaptovanost je pak výsledný stav adaptačního procesu (Nový & Surynek, 2002, s. 147). Aby adaptace nových zaměstnanců byla úspěšná, musí mít firma vytvořen komplexní a strukturovaný program, zahrnující všechny adaptační a vzdělávací aktivity, kterými musí zaměstnanec projít, aby se dokázal v novém zaměstnání co nejrychleji orientovat. Adaptace by se měla podle Rymeše (2003, s. 89) zaměřovat na tři oblasti: předpoklady člověka zvládat nároky nové pracovní činnosti, tzn. jeho dosavadní zkušenosti, schopnosti, dovednosti. Dále pak na proces zvládání nároků dané pracovní činnosti jako je vnímavost zaměstnance, prožívání zátěže a zvládání stresu a na konec na výsledný stav adaptace jako ztotožnění se s prací, svými pracovními povinnostmi, popřípadě i vztahy s kolegy. Je samozřejmostí, že tyto výsledky se budou dále s časem rozvíjet a upevňovat. Rymeš (2003, s. 90) se v podstatě shoduje s Koubkem (1997, s. 154-156) v tom, že by se vzhledem k neustále měnícím se a rostoucím požadavkům na zaměstnance, neměli účastnit adaptačního procesu pouze noví pracovníci, ale i ti, kteří se vrací po dlouhodobém přerušení (rodičovská dovolená), anebo ti, u kterých dochází ke změně pracovní pozice, či při inovačních změnách.

## 1.1 Roviny adaptace v organizaci

Nový zaměstnanec se musí přizpůsobit různým činnostem a procesům, které ho v nové organizaci čekají. Na základě předešlých informací chci vymezit tři roviny, kterých se adaptace týká. Jedná se o rovinu pracovní – která je zaměřena na vlastní pracovní činnost, rovina sociální – zaměřená na proces socializace v novém prostředí a podle Kociánové (2010, s. 58) rozlišujeme ještě adaptaci na organizační kulturu.

Adaptace probíhá taky ve dvou liniích, formální a neformální. Formální linie je v případě, kdy jde o předem plánovaný proces personálním útvarem nebo nadřízenými a neformální linie je proces spontánní, tedy neplánovaný, který je zabezpečeny našimi spolupracovníky. Mnohdy může být neformální proces adaptace pro nového zaměstnance významnější a efektivnější, jak píše Koubek (1997, s. 154-155).

Jednotlivým rovinám adaptace se budu věnovat podrobněji v následujících kapitolách.



### 1.1.1 Pracovní adaptace

Pracovní adaptace je procesem, kdy se nový zaměstnanec musí přizpůsobit požadavkům pracovního místa, pracovnímu prostředí a taky pracovním podmínkám. Dochází v ní k postupnému vyrovnání dosavadních zkušeností a dovedností pracovníka s novými požadavky na konkrétní místo. Jsou zde taky důležité předpoklady pracovníka pro tuto pozici, které zahrnují i schopnost zvládat změny v nárocích pracovní činnosti. K pracovní adaptaci významně přispívá i odborná příprava, např. v rámci studia či školení (Nový & Surynek, 2002, s. 148-149). Podobně pracovní adaptaci vnímá i Štikar (2003, s. 325), který ji popisuje jako konfrontaci specifických požadavků, vyplývajících z daného pracovního místa a souborem existujících předpokladů pracovníka.

Pracovní adaptace je významnou součástí průběžného a celoživotního procesu vyrovnávání se člověka s podmínkami své existence. Je to sféra života, která je výrazným zdrojem celkové životní spokojenosti jedince a může vytvářet vhodné kompenzační prostředí při nezdarech v jiných sférách života (např. v rodinném životě). Úroveň pracovní adaptovanosti se výrazně projevuje v sebehodnocení člověka, v jeho vztazích k druhým lidem, promítá se do celkové životní spokojenosti (Rymeš, 2003, s. 89)

Podstatou pracovní adaptace je sladění specifických požadavků pracovního místa s danými předpoklady konkrétního pracovníka, jako jsou jeho odborné znalosti, zkušenosti a dovednosti, které může nabídnout. Jedná se o dlouhodobý proces, který začíná vstupem pracovníka do zaměstnání a projevuje se určitým způsobem v průběhu jeho pracovního působení, až do ukončení jeho profesionální kariéry. Intenzitu tohoto procesu ovlivňují nároky na zaměstnance. Člověk do tohoto procesu vstupuje aktivně, protože se potřebuje ztotožnit s nároky na pracovní místo, které chce obsadit a poté i dobře vykonávat. Vyrovnávání se s pracovní situací nemusí být vždycky jednoduché a je ovlivňováno několika faktory, které můžeme rozdělit do dvou skupin: na faktory objektivní a subjektivní.

Tabulka č. 1: Přehled faktorů ovlivňujících pracovní adaptaci

<b>Faktory objektivní</b>	<b>Faktory subjektivní</b>
Obsah a charakter práce	Odborná připravenost
Vnější pracovní podmínky	Výkonové dispozice
Způsob vedení pracovníků	Osobní vyhraněnost
Pracovní skupina	Hodnotová orientace

Hodnocení a odměňování pracovníků	Postojové zaměření
Pracovní režim a organizace práce	Motivační vyladění
Sociální vybavení pracoviště	Zvládnutí

(Rymeš, 2003, s. 91)

Pracovní adaptace není procesem krátkodobým, jedná se o dlouhodobý proces, který vzniká nástupem nového pracovníka do podniku a dále se projevuje během celé jeho pracovní éry. Míra úspěšnosti pracovní adaptace se projevuje na samostatnosti nového zaměstnance, na jeho výkonnosti a taky samotné jeho spokojenosti.

### 1.1.2 Sociální adaptace

Podle Nového a Suryňka (2002, s. 149) k sociální adaptaci nedochází pouze v případě nástupu nového zaměstnance do organizace, ale taky v případě, kdy pracovník mění svou pracovní pozici a to nejen při změně pracovních úkolů nebo náplně práce, ale taky při změně postavení v pracovní skupině.

Důležitým faktorem pro mě jsou pozitivní vztahy na pracovišti, nemusí to však tak být u každého stejné. Každý nový pracovník se musí adaptovat nejen na pracovní prostředí, ale i na prostředí sociální, které vytváří vztahy spolupracovníků. Noví pracovníci se rychleji zařadí do pracovního procesu a najdou si správný vztah k práci, pokud proběhl hladce jejich proces socializace a taky adaptace na sociální prostředí. Avšak míra, kterou mohou zaměstnanci ovlivňovat kvalitu adaptace, může být v jednotlivých organizacích omezena (Armstrong, 2007, s. 396-397). Socializační proces je proces spíše neformální. Pracovník se učí v organizaci už jen tím, že v ní je. Proces socializace tak představuje jeden z hlavních způsobů přenášení a zachování kultury organizace. A dobře řízený socializační proces pak nabízí novým zaměstnancům jasné informace o následnosti a načasování aktivit, které je v novém prostředí čekají. Vědí, co je čeká, co se od nich očekává.

Všechny roviny adaptace se v praxi vzájemně prolínají, mohou se vzájemně doplňovat, ale i ovlivňovat. Podle Nového a Suryňka (2002, s. 152) optimální průběh adaptace je podmíněn předpoklady daného pracovníka, jeho aktivním přístupem, dobrým přijetím nového pracovníka, ale taky možnostmi a ochotou podniku splnit jeho předpoklady. Proto je důležité, aby adaptační proces byl komplexně naplánovaný, aby došlo k efektivnímu využití obou rovin. Pokud se nový zaměstnanec bude cítit v organizaci příjemně, neizolovaně, bude se to pozitivně odrážet na jeho pracovní výkonnosti a pracovních výsledcích.

### 1.1.3 Adaptace na organizační kulturu

Adaptační proces je důležitým obdobím pro začlenění nového zaměstnance do fungujícího podniku. Každý podnik má svou organizační kulturu, s kterou se musí nový zaměstnanec ztotožnit, aby mohl v podniku dobře fungovat, tzn., že musí akceptovat cíle organizace, její normy, hodnoty a zaměření. Organizační kultura je taky nastavena v každé organizaci jinak, odvíjí se od velikosti, zaměstnavatele i typu organizace. K usnadnění adaptačního procesu může přispět i sama organizace, která na dané místo vybírá vhodného uchazeče, který nejlépe splňuje nebo se nejvíce přibližuje k požadavkům dané organizace.

Výsledkem adaptačního procesu může být různá míra identifikace, která se projevuje několika základními formami. Jde o identifikaci přirozenou, která je spíše výjimečná a projevuje se silným pocitem sounáležitosti a plným souladem hodnot a norem jedince a organizace. Poté jde o identifikaci selektivní, která je asi nejčastější. Pracovník akceptuje hodnoty a normy organizace, ale zachovává si individuální integritu osobnosti pracovníka. A pak je to identita vykalkulovaná, kdy jde o předstíraný stav za účelem prospěchu pro pracovníka. Pracovník může do organizace vstupovat z nějakých zjištěných důvodů a své setrvání v ní považuje pouze za dočasné (Bedrnová & Nový, 1994, s. 496-497).

V souvislosti s adaptací na organizační kulturu se objevuje i pojem psychologická smlouva. Ta podle Armstronga (2007, s. 396)) zahrnuje nepsané přesvědčení a předpoklady chování, které se očekávají od pracovníků, ale taky zaměstnavatelů. Týká se norem, hodnot a postojů, které tvoří základnu pro pracovní vztahy a čím dřív je pro nové zaměstnance jasná, tím lépe. Podle autora je smlouva důležitá pro trvalé harmonické vztahy mezi novými pracovníky a zaměstnavatelem. Pokud by byla z něčí strany porušena, mohla by ukazovat na nefungující nebo nedostatečné přijetí kultury dané organizace.

Podle Palána (2002, s. 7-8) má adaptační proces významné místo v socializačním procesu, nebo-li v socializaci jedince, jejichž cílem je, aby jedinec, ve stálém procesu, přejímal uznávané hodnoty společnosti a zároveň se zbavoval těch hodnot a norem chování, které jsou v dané společnosti neuznávané. Výsledkem adaptace (socializace) je realizovaná změna a dosažení žádoucích výsledků. Nový pracovník tak získává určitou psychickou kvalifikaci, která je předpokladem pro úspěšné začlenění do nové organizace.

## 1.2 Oblasti orientace adaptace a jejich obsah

Je třeba si uvědomit, že proces adaptace probíhá v různých oblastech, s různým obsahem. Koubek (1997, s. 156), stejně jako Palán (2002, s. 8), zaměřuje orientaci nových pracovníků na tři oblasti: celopodnikovou orientaci, která se zaměřuje na informace obecného rázu, určené pro všechny pracovníky podniku, bez ohledu na vykonávanou práci. Útvarovou orientaci, která se orientuje na detaily a specifika, které se týkají konkrétního týmu, do kterého je zaměstnanec zařazen a obsahuje informace společné pro všechny členy daného týmu. A orientaci na konkrétní pracovní místo, kdy zaměstnanec získává informace vycházející z charakteru a obsahu konkrétního místa, na které je přijat.

Celopodniková orientace, Armstrongem (2007, s. 398) nazývaná uvádění pracovníků do podniku, by neměla podle autora spoléhat pouze na tištěné slovo. Klade důraz na přímý kontakt, kdy by pracovníci, ať už personálního útvaru nebo k tomu určení, měli s novými zaměstnanci probrat nejnütnější body buď to jednotlivě, nebo ve skupinách a poté je doprovodit na jeho pracoviště a představit ho přímému nadřízenému.

Útvarová orientace, nebo-li uvádění pracovníku do útvaru/na pracoviště, je podle Armstronga (2007, s. 398-399) v hlavní kompetenci vedoucího útvaru nebo vedoucího týmu, v nejjdeálnějším případě přímým nadřízeným. Toto uvádění má pět hlavních cílů:

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

Orientace na konkrétní pracovní místo je dána specifiky, které se dané pozice týkají a ty jsou různorodé, proto nelze uvést konkrétní obsah obecně.

## 1.3 Cíle adaptace

Důležitým cílem adaptace je to, aby se zaměstnanec co nejrychleji zařadil do pracovního procesu a mohl tak plně uplatnit své profesní předpoklady. Dobrý začátek se pak odvíjí hlavně od toho, jak sám sebe vnímá přijatý pracovník a jak ho vnímají jeho spolupracovníci. Může být

tak významně ovlivněna kvalita jeho výkonu (Hroník, 2013, s. 288). Stejně tak vidí hlavní cíl adaptace, ve zkrácení doby zařazení do procesu, i Armstrong (2007, s. 395) s Koubkem (1997, s. 155), který se podle nich podaří jen tehdy, když si pracovník co nejrychleji osvojí potřebné dovednosti a znalosti, které k dané pozici bude potřebovat, zorientuje se v organizačním uspořádání podniku, ale taky se ztotožní s podnikovými cíli.

Cílem adaptačního procesu je co nejrychlejší zařazení (zapracování) pracovníka, aby mohl uplatnit své znalosti, schopnosti a dovednosti. Proces adaptace musí být formalizován a řízen, zpravidla přímým nadřízeným nebo personálním útvarem, sníží se tak riziko adaptačního stresu, který je vyvolán reakcí na nové prostředí a situaci (Průcha & Veteška, 2014, s. 18-19)

Adaptační proces má podle Stýbla (2003, s. 70-71) pomoci novému pracovníkovi se zapojit co nejsnadněji do nového kolektivu, najít si v něm svou roli, překonávat rozpaky při navazování vztahů, pochopit podnikovou kulturu a co nejrychleji se začlenit do pracovního procesu.

O třech cílech adaptačního procesu se pak zmiňuje Palán (2002, s. 8). Prvním je seznámení se samotnou prací a pochopit jak tu práci správně vykonávat. Druhý cíl vidí ve vytváření nových vztahů na pracovišti a to po všech liniích, tedy s nadřízenými, podřízenými i spolupracovníky. A třetím cílem je formování pocitu sounáležitosti zaměstnance k firmě.

Zmíněné cíle jsou převážně zaměřené na cíle, které si stanovuje samotná organizace, jejichž úkolem je vytvoření souladu mezi předpoklady samotného zaměstnance a požadavky organizace. Chtěl bych ale podotknout, že cíle adaptačního procesu se zaměřují i na samotného pracovníka. Tyto cíle by se měly soustředit na rozvoj jeho osobnosti, pracovní spokojenosti a uspokojení jeho potřeb. K hlavním cílům ze strany pracovníka pak patří, co nejlepší zvládnutí pracovních nároků a požadavků, dále pak získat perspektivu odborného růstu a začlenit se do pracovní skupiny i systému celé organizace (Nový & Surynek, 2002, s. 150-151). Tito autoři rovněž spatřují úspěšnost a urychlení adaptačního procesu v tom, že zaměstnavatelé a podniky budou spolupracovat se středními a vysokými školami a budou dávat možnost praxí, stáží, exkurzemi studentům poznat jak samotnou organizaci, tak i některé pracovní pozice z blízka.

## 2 Řízení adaptačního procesu

Adaptační proces je proces řízený. Měl by probíhat podle předem stanoveného, systematického a cílevědomého plánu. Podle Stýbla (2003, s. 70) proces adaptace nemůže být řízen univerzálně, ale je třeba rozlišovat způsob adaptace podle několika hledisek, zejména pak věku, charakteru práce a dalšího předpokládaného rozvoje a vývoje.

Řízení adaptačního procesu má dva aspekty, kterými je pracovník a organizace. K hlavním cílům těchto aspektů pak patří zvládnutí pracovních požadavků a nároků, začlenění se do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině i organizaci a perspektiva odborného růstu. Z hlediska organizace je to naplnění očekávání spojených s pracovní pozicí a rolí pracovníka a jeho úspěšnost (Nový & Surynek, 2002, s. 150-151).

Řízení adaptačního procesu by mělo probíhat podle plánu. Tento plán musí určovat informace o délce doby adaptace, určením tutora, rádce, určením cílů, způsobů hodnocení a vyhodnocování průběhu adaptace, určením funkčních míst k rotaci a konkrétních vzdělávacích aktivit (Hroník, 2013, s. 289). Autor taky poukazuje na to, aby se při sestavování adaptačního plánu vyhýbalo chybám, které by mohly jeho úspěšný proces narušit. Jedná se především přehlcování informacemi a formalitami během krátkého období, podceňování nebo nezájem o nového zaměstnance, pověřování ho podřadnými úkoly, které budou snižovat jeho zájem o práci, ale taky naopak zadávání náročných úkolů, které nemůže nováček zvládnout a mohou ho demotivovat.

Podle Armstronga (2007, s. 296-397) existuje hned pět důvodů pro správné řízení adaptace. Je to:

- Snižování nákladů a problémů spojených s odchody nedávno přijatých pracovníků.
- Zvyšování oddanosti, protože oddaný pracovník je připraven v zájmu organizace odvádět kvalitní práci.
- Objasňování psychologické smlouvy, která snižuje možnost nedorozumění.
- Urychlování pokroku v učení, protože noví pracovníci se musí učit a musí tomu obětovat i určitý čas, aby dosáhli požadované úrovně.
- Adaptace na sociální prostředí, která pokud je úspěšná, umožňuje novým pracovníkům rychlejší zařazení a vytvoření si správného vztahu k práci v organizaci.
-

## 2.1 Subjekty a struktura řízení adaptace

Za vedení nových zaměstnanců při nástupu a během jejich adaptace odpovídají jejich přímí nadřízení nebo manažéri a pracovníci personálního oddělení, kteří shromažďují dokumenty k adaptaci, metodicky ji vedou a taky kontrolují její průběh (Bedrnová & Nový, 2002, s. 343). Přesto, že se na adaptačním procesu podílejí obě skupiny, lze konstatovat, že rozhodující podíl na průběhu adaptace má přímý nadřízený adaptovaného pracovníka za pomoci spolupracovníků v pracovním útvaru. Přímý nadřízený řídí a kontroluje průběh adaptace přímo v pracovním útvaru, orientuje zaměstnance na pracovní místo, pomáhá mu bezprostředně řešit problémy a nesnáze a taky je tím, kdo vyhodnocuje průběh adaptace. Personální útvar je pak tím, kdo tvoří koncepci, obsah a časový plán adaptace (Stýblo, 2003, s. 74). Stejného názoru je i autor Koubek (1997, s. 164-165), který rovněž rozhodující podíl přičítá přímému nadřízenému a jeho spolupracovníkům, kteří mu zpravidla pomáhají nejvíce. Personální oddělení pak, kromě již zmíněné náplně, celopodnikově koordinuje a metodický řídí adaptaci, a taky v této souvislosti proškoluje všechny vedoucí pracovníky. Je však důležité, aby oba subjekty spolu úzce spolupracovaly, jinak celý proces nemusí být úspěšný.

Struktura adaptace by měla obvykle zahrnovat čtyři body, které na sebe vzájemně navazují. Jako první je seznámení pracovníka s firmou jako takovou - její historie, úspěchy, postavení na trhu, cíle, filozofie, kultura a hodnoty firmy, principy odměňování, způsoby komunikace, představení managementu, popř. rozmístění firmy. Následuje seznámení pracovníka s chodem firmy – poznání rolí jednotlivých úseků, poznání činnosti, které předcházejí a které následují, poznání na kterých lidech a jejich činnostech bude závislý a naopak. Třetím bodem je seznámení se zařazením, pracovními povinnostmi a úkoly – kritérii výkonu, způsobem hodnocení práce, pracovní dobou a režimem, mimořádnými pracovními povinnostmi a s přímým nadřízeným a osobami, které jej mohou úkolovat. Jako poslední bod je seznámení s plánem profesionálního růstu, které se týká začlenění do firemního projektu vzdělávání a tvorbě kariérového plánu (Hroník, 2013, s. 289).

Podle Rymeše (1997, s. 156-157) se v Česku nevěnuje procesu adaptace tolik pozornosti, kolik zasluhuje. Výběr zaměstnanců je spíše nahodilý, ale opět to může souviset s velikostí dané organizace, která zaměstnance přijímá, ale taky od složitosti a povahy pracovní činnosti. To, že se někde zkušební doba často považuje jen za formalitu, výrazně přispívá ke skutečnosti, že největší fluktuace je právě u zaměstnanců s krátkodobou působností. Podle Stýbla (2003, s. 79) je třeba si uvědomit, že pokud budou personální útvary a organizace věnovat adaptaci více času

a pozornosti, projeví se to na nižších nákladech, časté fluktuaci nových zaměstnanců a také se sníží doba zapracování.

## 2.2 Průběh adaptačního procesu

Za adaptační období se většinou považuje zkušební doba, tedy první tři měsíce na novém pracovišti, protože není jednoduché pro pracovníka vstřebávat všechny nové informace ihned nebo v krátké době. Tyto tři měsíce jsou taky legislativně upravené v Zákoníku práce (Zákoník práce §35) jako zkušební doba, kdy se pak dále rozhoduje o dalším působení zaměstnance v organizaci. Stejně tak je v Zákoníku práce dána zkušební doba šesti měsíců pro manažerské funkce. Doba adaptace se tedy může lišit podle náročnosti pracovního místa. Vzhledem k tomu, že adaptace by měla být přínosná jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele, je třeba usměrňovat adaptační program tak, aby vedl k vytváření pozitivní identifikace nových pracovníků jak s prací, tak i s organizací samotnou. Zde se vzájemně shodují autoři Koubek (1997, s. 90) a Stýblo (2003, s. 74-75) v tom, že tři měsíce jsou krátkou dobou a doba adaptačního procesu by měla být tak dlouhá, než dojde k naplnění cílů adaptace.

Optimální průběh adaptace nového pracovníka je následující:

1. etapa zařazení pracovníka na konkrétní pracoviště a jeho seznámení s prací, podnikem, skupinou spolupracovníků, vedoucím apod.
2. etapa orientace v novém prostředí, získávání potřebných zkušeností, nutných pro úspěšné zvládnutí pracovních úkolů, postupné sžívání se se spolupracovníky
3. etapa vytváření iniciativního a aktivního přístupu k práci, začleněním do pracovní skupiny a identifikace cílů organizace (Nový & Surynek, 2002, s. 152)

Podle autorů tento optimální průběh však vyžaduje splnění určitých podmínek, jako jsou: předpoklady pracovníka k vyrovnávání se s novými podmínkami, aktivním přístupem pracovníka při zvládnání komplikací spojených s novým místem, dobrým přijetím pracovníka svými kolegy i přímým nadřízeným, možnostmi a ochotou podniku uspokojovat předpoklady nového zaměstnance (Nový & Surynek, 2002, s. 152).



## 2.3 Časový plán adaptace

Období adaptace je pro nového zaměstnance velmi náročným obdobím, kdy musí vstřebávat a poradit si s mnoha nejrůznějšími informacemi. Proto je třeba dávat pozor, aby nedošlo k přehlcení pracovníka, mohl by být tak ohrožen celý plán adaptace.

Každá adaptace vyžaduje svůj čas a neměli bychom ji uspěchat, proto by měl být vytvořen plán, v kterém se jednotlivé činnosti budou řídit i časově. Časový rozvrh by měl být v kompetenci vedoucího pracovníka daného útvaru. Jsou firmy, které hned první den zařadí nového zaměstnance do pracovního procesu, aniž by měl čas se rozkoukat. Pak jsou to firmy, které nechávají nového pracovníka poprat se se vším sám a jako protipól jsou firmy, které svého nového zaměstnance vítají, dokonce mu předají i uvítací balíček (Koubek, 1997, s. 154-155).

Délka období časového plánu, na který je rozpracován, se usměrňuje podle druhu a charakteru práce. Důležité je, aby informace byly rozděleny tak, aby byly pro pracovníka přínosné a účelné. Sdělení informací pak probíhá ústní nebo písemnou formou, nebo formou praktické ukázky. V současné době se rozšiřuje i využívání informačních technologií, tzv. e-learningem (Stýblo, 2003, s. 87). Informace, které se týkají celého podniku a tak často se nemění, se podle Koubka (1997, s. 155-162) i Armstronga (2007, s. 397-398) mají podávat písemnou formou, aby se k nim nový pracovník mohl vracet, popřípadě si je prostudoval dříve nebo později. Organizace tak dosáhnou nejen úspory časové, ale i finanční.

Každý zaměstnanec by měl dostat při nástupu svůj adaptační plán, který by zahrnoval jak časový harmonogram, tak i důležité kroky, které ho budou v tomto období čekat. Tento plán má pomoci novému zaměstnanci při orientaci v tomto období a v nové organizaci. Tento plán by měl vždy vycházet z požadavků organizace a daného pracovního místa. Jen takový plán může být efektivním nástrojem v procesu adaptace.

Jako příklad zde uvedu časový plán adaptace podle Josefa Koubka (1997, s. 163-164):

1. Předání vybraných písemných materiálů může proběhnout bezprostředně po rozhodnutí o výběru a přijetí pracovníka ještě před sepsáním pracovní smlouvy.
2. U příležitosti podepsání pracovní smlouvy se dostane novému pracovníkovi dalších ústních a písemných informací, a to jak od personálního útvaru, tak od budoucího bezprostředního nadřízeného.
3. V mezidobí mezi podepsáním pracovní smlouvy a nástupem pracovníka se doporučuje, aby s ním jeho budoucí bezprostřední nadřízený udržoval kontakt, popřípadě mu pomáhal při řešení některých osobních problémů (např. s ubytováním) a poskytoval mu další potřebné informace.

4. V den nástupu do zaměstnání nový pracovník absolvuje všechny úvodní procedury a právě tento den je věnován jeho intenzivní orientaci, především ústní. Je proveden po organizaci a příslušném útvaru, seznámen se svými spolupracovníky, plní první pracovní úkoly.
5. Během prvního týdne zaměstnání má nový pracovník několik pohovorů s nadřízeným, spolupracovníky a specialisty, učí se, jak kdy a kam se obracet v souvislosti se svou prací, zařazuje se do skupiny svých spolupracovníků, spolupracuje se svým nadřízeným při plánování svých pracovních úkolů.
6. V průběhu druhého týdne již začíná plnit všechny běžné povinnosti svého pracovního místa. Alespoň jedno ze setkání s bezprostředním nadřízeným je věnováno problémům jeho orientace a rovněž je v této záležitosti kontaktován personálním útvarem.
7. Během třetího a čtvrtého týdne může v rámci orientace absolvovat krátká školení týkající se např. norem chování v organizaci, zaměstnaneckých výhod apod. Alespoň jednou týdně se formálně setkává se svým bezprostředním nadřízeným a pracovníkem personálního útvaru k vyhodnocení dosavadního průběhu orientace a řešení jejich problémů.
8. Od druhého do pátého měsíce zaměstnání jsou mu již postupně ukládány všechny úkoly pracovního místa, jednou za dva týdny se formálně setkává se svým bezprostředním nadřízeným za účelem vyhodnocení průběhu orientace a řešení jejich problémů. Absolvuje další krátkodobá (zhruba dvouhodinová) školení (semináře), např. o kvalitě a produktivitě, technologii, zlepšování pracovního výkonu, odměňování, pracovních vztazích apod.
9. Během šestého měsíce zaměstnání se proces orientace nového pracovníka uzavírá, hodnotí se jeho pracovní výkon, projednávají se další plány jeho personálního a sociálního rozvoje (Koubek, 1997, s. 163-164)

Tento časový plán procesu adaptace zde zmiňuji celý, bez úprav, protože ho později použiji ke srovnání časového plánu procesu adaptace v České spořitelně.

Úspěšnost adaptačního procesu by měla být průběžně kontrolována a vyhodnocována stejně tak, jak můžeme vidět v ukázkovém plánu.

## 2.4 Vzdělávání jako součást adaptace

Adaptační proces má i vzdělávací aspekt. Požadavky na dovednosti a znalosti pracovníků v dnešní moderní době se neustále mění a rostou. Aby se jim člověk dokázal přizpůsobit, je třeba, aby se neustále vzdělával a tyto dovednosti a znalosti prohluboval. Toto vzdělávání a formování pracovních schopností se stává celoživotním procesem a proto se taky formování pracovních schopností pracovníků v podniku stává jedním z nejdůležitějších úkolů

personálních útvarů (Koubek, 1997, s. 206). Celoživotní vzdělávání se stává hlavním zdrojem produktivity práce. Je zdrojem nejnovějších informací a pomáhá nám pochopit a využívat stále zrychlující se změny. V progresivních podnicích se vzdělávání zaměstnanců považuje za investici (Stýblo, 2003, s. 80-81). Podle Armstronga (2007, s. 462) je vzdělávání nepřetržitým procesem, který nejen rozšiřuje existující schopnosti, ale hlavně rozvíjí dovednosti, znalosti a postoje, které připravují lidi na budoucí, náročnější a vyšší úkoly.

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v dnešní moderní době se neustále stupňují, a pokud chce člověk plnit funkci kvalitní pracovní síly a být zaměstnaný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat. Aby mohla být organizace úspěšnou, je třeba, aby byla flexibilní a připravená na změny, které ji mohou zasáhnout, proto je třeba klást důležitost vzdělávání nejen na nově příchozí zaměstnance, ale i ty stávající. Do vzdělávání pracovníku můžeme zařadit podle J. Koubka (1997, s. 208-211) tyto aktivity: prohlubování dosavadních pracovních schopností - přizpůsobování pracovních schopností pracovníka měnícím se požadavkům pracovního místa, rozšiřování pracovních schopností - zvyšování použitelnosti pracovníků, rekvalifikace - přeškolení pracovníků podle potřeb organizace, orientace pracovníka - přizpůsobování pracovních schopností nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa nebo formování osobnosti pracovníka - formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce.

#### 2.4.1 Formální a neformální vzdělávání

Vzdělávání na pracovišti můžeme rozdělit na formální a neformální. Formální vzdělávání je plánované a systematické a používají se k němu strukturované vzdělávací programy. Oproti tomu neformální vzdělávání, je vzdělávání neplánované, jde učení se zkušeností a lidé se jim mohou naučit až 70% toho, co vědí. Neformální vzdělávání probíhá na pracovišti (Armstrong, 2007, s. 465) a každé má své výhody i nevýhody.

Tabulka č. 2: Charakteristiky formálního a neformálního vzdělávání

<b>Neformální</b>	<b>Formální</b>
Vysoce odpovídající individuálním potřebám	Závažné pro někoho, ne tak závažné pro jiné
Vzdělávající se osoby se učí podle potřeby	Všechny vzdělávající se osoby se učí totéž
Může jít o malou mezeru mezi současnými a cílovými znalostmi	Může jít o značnou mezeru mezi současnými a cílovými znalostmi

Vzdělávající se osoby rozhodují o tom, jak bude vzdělávání probíhat	O tom, jak bude vzdělávání probíhat, rozhoduje vzdělavatel
Bezprostřední uplatnitelnost (vzdělávání typu „právě včas“ – „just-in-time“)	Doba uplatnitelnosti různá, často vzdálená
Snadno přenositelné vzdělávání	Mohou nastat problémy při uplatňování naučených poznatků a dovedností na pracovišti
Odehrává se při práci	Často se odehrává mimo pracoviště

(Armstrong, 2007, s. 466)

#### 2.4.2 Metody vzdělávání na pracovišti

V této kapitole bych se chtěl zmínit o některých metodách využívaných při vzdělávání pracovníků. Tyto metody lze využít jak u stávajících zaměstnanců, tak i zaměstnanců nových. Metody používané ke vzdělávání při výkonu práce můžeme rozdělit na vzdělávání na pracovišti, které většinou vykonávají vlastní zaměstnanci organizace a na vzdělávání mimo pracoviště, kde vzdělávají externí zaměstnanci. Metod existuje několik, já zde jmenuji pouze ty, které se nejvíce podle Koubka (1997, s. 222-225) využívají ke vzdělávání nových pracovníků.

- Instruktaž při výkonu práce – jedná se o nejčastější a nejjednodušší používanou metodu při zácvičení nového nebo méně zkušeného pracovníka. Bezprostředně nadřízený nebo zkušenější pracovník předvede pracovní postup, který pak ten méně zkušený napodobuje a osvojuje si ho. Výhodou je zde vytváření pozitivního vztahu mezi spolupracovníky. Nevýhodou je možnost využití pouze u jednodušších úkonů a většinou při rušícím provozu.
- Coaching – jedná se o dlouhodobější pomoc zaměstnanci, včetně následné kontroly a připomínkování. Pracovník se směřuje k určitému výkonu práce pomocí vlastní iniciativy. Výhodou je informovanost vzdělávaného pracovníka o svých pokrocích, zlepšuje se komunikace mezi spolupracovníky a může ukázat cestu dalšího pracovního postupu. Nevýhodou je časová náročnost a realizace v rušném provozu.
- Asistování – kdy je školený pracovník přidělený zkušenějšímu pracovníkovi, kterému pomáhá vykonávat úkoly a s postupem času se na nich čím dál víc podílí, až je schopen je vykonávat samostatně. Výhodou je praktické působení na získávání nových poznatků, naopak nevýhodou může mít naučení se nevhodných postupů.

- Pověření úkolem – kdy je pracovník svým nadřízeným pověřen plnit úkoly s tím, že jsou mu k tomu vytvořeny veškeré podmínky. Výhodou je samostatnost v rozhodování a řešení a nevýhodou může být nesplnění úkolů z důvodů nemožnosti sledování a usměrňování jeho kroků.
- Pracovní porady – jedná se o vzdělávání kolektivní, během nichž se pracovníci dovídají informace nejen o vlastní práci, ale i celé organizace. Výhodou je hromadná výměna zkušeností a postřehu, může se zde vyvíjet sounáležitost kolektivu a dochází zde k rozšiřování znalostí pro méně zkušené pracovníky. Nevýhodou je časová volba, kdy buďto narušuje pracovní dobu, nebo se setkává s neochotou pracovníků zůstat mimo pracovní dobu.

V současné době se taky čím dál více využívá e-learning (pomocí počítače) - použitelnost této metody vzrůstá. Nabízí vzdělávajícím se spoustu informací, možnosti cvičení a testů a taky okamžitého hodnocení. Lze přes něj komunikovat se vzdělávatelem i ostatními účastníky vzdělávání. Vzdělávání pomocí intranetu nabídlo pro učení největší prostor. Jedná se o systém tvořený jednotlivými složkami, mezi které patří systém řízení vzdělávání, který umožňuje uživateli přístup k různým procesům vzdělávání, umožňuje mu vlastní pracovní tempo a pomáhá mu s administrativními záležitostmi, včetně řízení programu. Další složkou je systém řízení obsahu vzdělávání, který nabízí systém sestavování jednotlivých modulů nebo programů, nabízí přípravu na kurz a taky doručování dokončených věcí do systému. Poslední složku tvoří přístupové portály, které umožňují vzdělávajícímu uspokojit potřebu po dalších informacích, ukazují mu přístupové body, s kterými může dále pracovat (Armstrong, 2007, s. 481-482).

## 2.5 Hodnocení adaptačního procesu

Správné hodnocení adaptačního procesu předpokládá soustavné a průběžné hodnocení pracovníka v průběhu adaptace. Vyhodnocení adaptačního procesu je sběrem a posuzováním informací, které budou rozhodovat o dalším působení přijatého zaměstnance. Toto hodnocení by mělo vycházet z toho, že na začátku celého procesu byl stanoven určitý adaptační plán, který je třeba průběžně sledovat a provádět dílčí hodnocení. Rovněž je třeba průběh adaptace vést potřebným směrem, pokud se nedaří původní plán úspěšně plnit. No a na závěr probíhá řízený rozhovor se zaměstnancem, kde dochází ke společnému posouzení úspěšnosti celé adaptace (Stýblo, 2003, s. 77).

Podle Koubka (1997, s. 166) je hodnocení pracovníků důležitou činností. Dochází k zjištění, jak pracovník vykonává svou práci, hledá cesty k zlepšení a slouží k sdělování výsledků jednotlivým pracovníkům. Hlavní roli hraje při hodnocení bezprostřední nadřízený, který může hodnocení zaměřit buď na výsledky práce, nebo na pracovní chování pracovníka, v praxi se nejvíce používá kombinace obou způsobů. Palán (2002, s. 72-73) pak vidí hodnocení jako činnost, jejichž hlavním cílem je motivovat pracovníka k vyššímu ztotožnění se zájmy a cíli podniku, protože realizace tohoto cíle přináší organizaci větší loajalitu s vyšším výkonem a produktivitou práce. Během celého procesu adaptace by měly být hodnoceny dílčí cíle, které Bedrnová s Novým (1994, s. 324-325) nazývá průběžným hodnocením, které pak pomůže závěrečnému hodnocení celého procesu. Myslím si, že ke každému hodnocení by měl mít možnost se vyjádřit i sám pracovník. Měl by mít možnost vyjádřit svou spokojenost či nespokojenost s nastavenou adaptací, popřípadě nastavit se svým nadřízeným změny, které by byly přijatelné pro obě strany. Může se tak předcházet případným nedorozuměním, které se daly řešit, protože i součástí adaptace, stejně jako každého procesu, kde se pracuje s lidmi, mohou být střety a konflikty, které ohrožují její úspěšný průběh (Stýblo, 2003, s. 78-79). Závěrečné hodnocení by pak mělo směřovat ke konkrétním závěrům dalšího uplatnění pracovníka v organizaci.

Hlavním smyslem adaptace pracovníka je, aby se pokud možno co nejrychleji, bez konfliktů a stresových nálad či stavů zařadil do podnikového pracovního kolektivu, převzal vžitý styl práce, osvojil si specifické znalosti a dovednosti a ztotožnil se s podnikovými záměry a cíli. Proto musíme konfliktům včas předcházet neustálým sledováním průběhu adaptace, jeho správným řízením, předvídaním možných rizik a nezdarů a poznáváním osobnosti nově přijímaného pracovníka (Stýblo, 2003, s. 79).

### 3 Adaptace bankovních poradců v ČS

Touto celou kapitolou budu naplňovat můj první cíl bakalářské práce, kterým je analyzovat adaptační průběh v České spořitelně a jeho průběh porovnávat s odbornou literaturou.

#### 3.1 Představení společnosti

Česká spořitelna je banka s dlouholetou tradicí, byla založena v roce 1825 jako Spořitelna česká. V roce 1992 se stala akciovou společností a v loňském roce oslavila 190 let své existence. Až do roku 2000 byla pouze českou společností, poté se stala součástí finanční skupiny Erste Bank, jejíž sídlo je v Rakousku a své pobočky má celkem v 7 zemích (Hana de Goeij, 2015). Samotná Česká spořitelna, a.s. pak měla ke konci roku 2014 v republice: „633 poboček, 1 565 bankomatů, 10 545 zaměstnanců, 4 982 584 klientů“ (Hana de Goeij, 2015, s. 77)

Do finanční skupiny České spořitelny patří spousta dceřiných společností, které se zaměřují na jednotlivé finanční oblasti. Patří sem Stavební spořitelna ČS, a.s., Penzijní společnost ČS, a.s., Realitní společnost ČS, a.s., sAutoleasing, a.s., ČS do domu, a.s., Reico investiční společnost ČS, a.s. a další. Česká spořitelna a.s. poskytuje komplexní služby pro soukromé osoby, podnikatelé a firmy, města a obce. Každý rok za tyto služby klientům získává řadu ocenění jako je třeba Banka roku 2015, Mobilní aplikace roku 2015, Penzijní společnost roku 2015 ([www.csas.cz](http://www.csas.cz), 2016)

#### 3.2 Organizační kultura a strategické cíle banky

Banka je rozdělena podle bonity klientů do čtyř typů segmentů, které se pak od sebe odlišují stanovenými hodnotami a poskytovanými službami. Stejně pak jsou rozdělení klienti na soukromou a podnikatelskou klientelu. Podle toho jsou pak proškolení jednotliví bankéři těchto segmentů, aby dokázali svým klientům co nejlépe a nejvýhodněji poradit.

Stejně jako v každé firmě nebo společnosti funguje i zde firemní kultura, která má směřovat chování zaměstnanců i zaměstnavatele. V této bance jde především o to, aby:

- lidé pracovali týmově – protože, když budou vzájemně spolupracovat, budou snadněji dosahovat stanovených cílů
- jednali odpovědně – dělat správné věci správným způsobem
- byli důvěryhodní – stát si za svými rozhodnutími a přebírat za ně zodpovědnost

- posilovali růst – vyhledávat a využívat příležitosti, které povedou k růstu klientů, zaměstnanců i celé společnosti
- skvěle dodávali – včas a kvalitně plnil své povinnosti.

Chceme se více zaměřit na klienta, než sami na sebe. Zjednodušit, zrychlit. Potřebujeme, aby lidé spolupracovali více mezi sebou a brali si ze sebe to nejlepší. Chceme taky více delegovat a nedívat se příliš na hierarchie funkcí. Chceme se řídit tím, kdo je na dané téma ten nejlepší odborník, a ten by měl rozhodnout. Trendem je zplnomocnění lidí (Hana de Goeij, 2015, s. 165)

A jaké jsou strategické cíle banky? Stejně asi jako každá banka usiluje i Česká spořitelna o to, aby se stala bankou, k níž jsou klienti vysoce loajální a tím její finanční výsledky nad průměrem bankovního trhu. Jejím cílem je dosáhnout prvenství v oblasti retailových klientů a druhé místo u klientů korporátních. Z hlediska loajality klientů chce dosáhnout vedoucí pozice na všech klíčových segmentech (intranet csas).

### 3.3 Oblasti orientace adaptace v ČS a.s.

Celoorganizační orientace se i zde zaměřuje na informace obecného rázu, které jsou pro všechny nové zaměstnance stejné, bez ohledu na to, jakou budou vykonávat pozici. Tato organizace k tomu využívá jednodenní školení, které se koná pro Moravu v Brně a pro Čechy v Praze a nazývá se „Vítáme Vás v ČS a.s.“. Zde jsou pak všichni účastníci seznámeni s veškerými dostupnými informacemi, které jim ulehčí orientaci v novém zaměstnání. Dostanou zde informace o představenstvu ČS, jednotlivých oblastech, dceřiných společnostech a jejich vedoucích pracovnících, o zahraničních pobočkách, o vizích, hodnotách a strategických cílech organizace, segmentech klientů. Česká spořitelna se tu představí i z těch pozitivnějších stránek jako jsou benefity pro zaměstnance, dobročinná činnost, sponzoring, ocenění apod. Nový zaměstnanci zde získají veškeré obecnější informace a odpovědi na otázky, které je zajímají. Školení probíhá ve velice příjemných podmínkách s občerstvením, účastníci dostávají informace jak ústně, tak pomocí prezentace a v neposlední řadě i v tištěné formě, spolu s malým uvítacím balíčkem. Na základě odpovědí svých podřízených mohou říct, že toto školení je nováčky hodnoceno velmi pozitivně.

Útvarová orientace adaptace probíhá na samotných pobočkách a je spojena s orientací na konkrétní pracovní místo. Nové zaměstnance si uvítá přímý nadřízený, který průběžně podává informace konkrétnějšího rázu, které zahrnují bezpečnost na pracovišti, pracovní výkazy, možnosti stravování, provede ho pracovním útvarem, seznámí ho s kolegy, pracovními



povinnostmi a úkoly, postupy, pravidly a omezeními. Přímý nadřízený tzv. VOT (vedoucí obchodního týmu – budu dále používat ve zkratce) taky seznámí nové zaměstnance s tím, jak budou probíhat jeho první dny, co se od něj bude vyžadovat a taky jak asi bude vypadat průběh jeho adaptace, která trvá v této organizaci první tři měsíce a je řízená převážně pomocí e-learningu. Česká spořitelna je velkou organizací, má svůj vlastní intranet a můžu potvrdit, že veškeré potřebné informace si zde může zaměstnanec kdykoliv najít nebo se k nim i po čase vrátit.

Oblasti orientace adaptačního procesu jsou shodné s oblastmi, na které se zaměřuje i autor Armstrong (2007, s. 398-399), kdy dochází k propojení orientaci útvarové a orientaci na konkrétní pracovní místo. Tyto informace přichází souběžně a od jednoho pracovníka, tak není potřeba je od sebe rozdělovat.

### 3.4 Cíle adaptace

Z pohledu organizace je to určitě co nejrychlejší začlenění nováčka do pracovního procesu. Musím přiznat, že práce v bankovníctví je náročná, ač to tak nemusí na první pohled vypadat. Bankovní poradci musí znát spoustu druhů produktů, jejichž podmínky se neustále mění a taky se musí celkem rychle zorientovat v počítačových programech, na kterých stráví většinu svého pracovního času. Vzhledem k náročnosti samotné práce a taky náročnosti samotného adaptačního programu není výjimkou, že některé pobočky neustále bojují s nedostatkem kvalitních pracovníků. Proto je otázka co nejrychlejšího začlenění nového pracovníka do plného provozu, tím nejdůležitějším cílem. Tento cíl je zmiňován jako prioritní i u autorů Armstronga (2007, s. 395) a Koubka (1997, s. 155). Práce v bankovníctví není jenom o znalosti produktů, technologií, ale hlavně o jednání s lidmi, kdy obchodní dovednosti jsou pro tuto práci v dnešní době stěžejním předpokladem. Tomu odpovídá i přijímací řízení, kde se ověřuje, jak umí jedinec pracovat samostatně, v týmu, ale hlavně jak umí vést obchodní jednání. Pro organizaci je pak dalším cílem spojit tuto obchodní dovednost se znalostí produktu, aby poradce dokázal nabízet lidem ty nejvýhodnější varianty pro ně samotné.

Z pohledu pracovníka je to co nejlepší a nejrychlejší zvládnutí pracovních nároků a požadavků a sžití se s novým kolektivem. Během prvních tří měsíců tráví zhruba šest týdnů mimo pobočku na nejrůznějších školeních, na které se musí připravovat, k tomu někteří již dostanou plán plnění, k tomu když se připojí ještě další povinnosti, tak není jednoduché všechno tohle skloubit dohromady a vykazovat pozitivní výsledky a k tomu ještě neustálý úsměv na tváři, kteří klienti

očekávají. Někteří nastupují na pozici bankovního poradce s tím, že je to pro ně odrazový můstek k dalším specifitějším pozicím, jako je například hypoteční nebo investiční specialista. Ti musí překonat prvotní překážku v tom, že se musí nejdříve naučit věci, které vlastně ani nechtějí v budoucnu dělat. Asi pro obě strany, zaměstnavatele i nového zaměstnance, je důležité, aby se nováček začlenil co nejdříve do pracovní skupiny a uměl spolupracovat se svými kolegy, kteří mu mohou být v prvních měsících velkou podporou. Z vlastní zkušenosti i s rozhovorů s kolegy vím, že bez pomoci druhých bych začátky těžko zvládal sám. I cíle adaptačního procesu s pohledu pracovníka jsou ve shodě s autory Nového a Suryňka (2002, s. 150-151).

### 3.5 Subjekty adaptace

Mezi subjekty adaptačního procesu v České spořitelně patří personální oddělení, VOT a nový zaměstnanec. Vzhledem k tomu, že Česká spořitelna jako organizace funguje po celé republice, tak má svou centrálu, včetně personálního oddělení v Praze, proto se nový zaměstnanec při nástupu do organizace s jeho zaměstnanci nesetká. Se zástupcem personálního oddělení pro danou oblast se setká pouze při výběrovém řízení a někteří mají tu možnost ještě na školení nováčku „Vítáme Vás v ČS“, kde někdy proškolují. S personálním oddělením se nováček po přijetí setkává pouze formou elektronické nebo telefonní komunikace, kdy jsou mu předávány požadavky a pokyny pro blížící se nástup do práce. Dalším subjektem jsou přímý nadřízení – vedoucí obchodního týmu, kteří se s nováčkem setkali nejen na výběrovém řízení, ale taky s ním snaží komunikovat před samotným nástupem, kdy si upřesňují bližší informace. Tento VOT zodpovídá za celý průběh adaptace, což v některých případech není jednoduchým úkolem a vlastně hraje nejdůležitější roli v celém procesu. I zde dochází ke shodě s autory Koubkem (1997, s. 164) a Stýblem (2003, s. 74-75). V organizaci totiž jsou VOT, kteří mají na starosti pouze jednu velkou pobočku a pak jsou to VOT, kteří mají pod svým vedením několik menších poboček, a pro ty je někdy dost náročné skloubit všechny povinnosti. Tento fakt může způsobovat menší odlišnosti v průběhu adaptace. V tak rozsáhlé organizaci mají na adaptačním procesu velký podíl i lektori, kteří se podílejí na dílčích produktových a dovednostních školeních. Tato školení probíhají opět v Brně a v Praze a jak už jsem zmínil, nováčci tam stráví zhruba šest týdnů z prvních tří měsíců, což není zanedbatelnou dobou. Posledním subjektem jsou pak sami nový zaměstnanci.

### 3.6 Průběh adaptačního procesu

Vzhledem k tomu, že se v tomto případě jedná o velkou organizaci, mohu potvrdit, že adaptační proces se zde probíhá podle předem stanoveného, systematického a cílevědomého plánu. Personální oddělení věnuje tomuto procesu velkou pozornost, protože při tolika zaměstnancích by to ani jinak nešlo. Adaptační proces trvá tři měsíce, i když se nedá říct, že tímto obdobím veškerá školení a další vzdělávání končí, ale je to období, které by mělo ukázat jak zaměstnanci, tak i nadřízenému, zda se na tuto práci hodí. Sám za sebe můžu říct, že tři měsíce jsou krátkou dobou pro tvrzení, že nový zaměstnanec se stává plnohodnotným zaměstnancem, je ještě před ním dlouhá cesta.

Na jeho průběhu, jak už jsem napsal, se nejvíce podílí VOT, ale samotný adaptační proces je řízený centrálně pomocí e-learningu. O jeho využívání se zmiňuje i Stýblo (2003, s. 87-88) a autor Armstrong (2007, s. 481-485) mu věnuje ve své knize Řízení lidských zdrojů celou kapitolu. Nováček v prvních dnech obdrží rozpis celého adaptačního procesu v podobě modulů, časech a místa uskutečnění. Na intranetu má tzv. elektronický index, kde má jednotlivé moduly rozepsané tak jak jdou za sebou. Každý modul obsahuje podrobnější informace o průběhu – co se bude učit, co se má naučit před školením na pobočce, co se bude dělat na školení a co si má vyzkoušet po návratu na pobočku. Většinou každý modul obsahu jeden i více testu na ověření znalosti, další testy se píšou oficiálně na samotném školení. Každý modul je ukončen hodnocením jak zaměstnance, tak i VOT, který hodnotí písemně v elektronickém indexu a poté ústně se samotným zaměstnancem.

Samotný průběh celého adaptačního procesu se shoduje s optimálním průběhem podle Nového a Suryňka (2002, s. 152). Nováček se v první etapě seznamuje s přímým nadřízeným, konkrétním pracovištěm, s pracovní náplní a skupinou spolupracovníků. V druhé etapě se pomalu sžívá s novým prostředím, se svými kolegy a získává potřebné zkušenosti pro zvládnutí zadaných úkolů. Pro nováčky může být přínosem pravidelné setkávání na školeních s dalšími nováčky, kde mohou porovnávat průběh své adaptace a prvních pracovních zkušeností. Poslední etapou už je aktivní začlenění nového pracovníka do pracovního poměru, kde se identifikuje s cíli organizace a hlavně zde bude rozvíjet svou iniciativu ve spolupráci se svými spolupracovníky, ale i získávání potřebných informací. Doba adaptačního procesu dává dostatek prostoru k zjištění, zda má nový zaměstnanec předpoklady pro tuto pozici, zda se dokáže vyrovnat s náročnými podmínkami, zvládat komplikace, spolupracovat se svými kolegy

i nadřízeným, ale taky ochotou podniku uspokojovat potřeby a předpoklady nového zaměstnance.

### 3.7 Časový plán adaptace

Jednotlivé pozice mají rozdílný adaptační proces, my se zde zaměříme konkrétně na bankovní poradce. Nástupem nového pracovníka do České spořitelny se začne rozbíhat tříměsíční adaptační cyklus, který je stejný pro všechny bankovní poradce a je systematicky a cílevědomě naplánovaný. Ještě před nástupem do pracovního poměru jen nový zaměstnanec kontaktován personálním oddělením, které mu většinou elektronicky zašle požadavky pokyny, které má splnit před nástupem a rovněž se s ním může zkontaktovat i jeho budoucí přímý nadřízený s bližšími informacemi týkajícími se nástupu.

První den nástupu do práce, dochází k podepsání pracovní smlouvy a dalších písemností o zodpovědnosti, mlčenlivosti, převzetí materiálů apod. Po této úvodní proceduře dostává nový zaměstnanec, většinou ústní formou, další důležité informace. Je proveden pracovním útvarem, seznámen se svými kolegy, bezpečnosti a hygienou na pracovišti, je mu ukázáno pracovní místo, předány první pracovní pomůcky a předána hesla k systému. Přímý nadřízený ho seznámí taky s fungováním interního systému, vzdělávacím systémem AMOS, elektronickým indexem a dalšími potřebnými informacemi. Poté dostane zaměstnanec prostor pro plnění prvních úkolů.

Během prvního týdne absolvují bankovní poradci školení nazvané „Vítáme Vás v ČS“. Jde o příjemnou formu seznámení nováčků hlavně se samotnou Českou spořitelnou, jak už jsem naznačil výše. Kromě toho má zaměstnanec několik rozhovorů se svým VOT, který ho postupně seznamuje s dalšími informacemi a taky o tom kde a na koho se má v různých situacích obracet. Dochází taky k prvním kontaktům se svými spolupracovníky a plánování úkolů na další dny. Již v prvních dnech čekají nováčky ve vzdělávacím systému nejruznější e-learningové prezentace včetně testů, které musí být v daných termínech splněny. Jako první jsou např. prezentace o bezpečnosti, hygieně a požární ochraně, pak to mohou být třeba testy, jejichž absolvování umožňuje využívat soukromé vozidlo ke služebním účelům apod.

Zhruba od druhého týdne se rozjíždí šest modulů zaměřených na jednotlivé produkty, které Česká spořitelna nabízí. Tyto moduly probíhají v pravidelných intervalech, kdy nováčci bývají průměrně tři, čtyři nebo pět dní v týdnu na školení a pak jsou celý druhý týden na svém domovském pracovišti, kde by měli mít možnost si vyzkoušet to, co se právě naučily. Tento

cyklus probíhá celé tři měsíce a je zakončen získáním diplomu, který oznamuje úspěšné zakončení adaptační i zkušební doby. Po každém modulu přibývají poradcům nové a nové produkty, které mohou prodávat a taky se zvyšují pravomoci při jejich obchodní činnosti. Noví poradci totiž mohou nabízet všechny produkty, ale prakticky mohou uzavírat smlouvy až na ty, u kterých prošly řádným proškolením nebo certifikací. Nemusím zde asi zdůrazňovat, jak velkou roli zde hraje čas, kdy se poradce dostane do reálu na přepážku. Bohužel, jak se dovíme v kapitole zhodnocení adaptačního procesu, tato praktická část se pak liší podle jednotlivých poboček. Velkou roli zde hraje velikost samotné pobočky, jejich možnosti a přítomnosti VOT na pobočce. Po návratu z jednotlivých modulů dochází k průběžnému hodnocení, kde nováček sděluje to, co si přivezl za znalosti a domluví si s VOT úkoly na další týden. Po uplynutí tří měsíců adaptace dochází nejen k získání diplomu, ale i k závěrečnému hodnocení celého adaptačního procesu se závěry, jak se bude nadále postupovat a jaké jsou další plány personálního a vzdělávacího rozvoje.

Přesto, že adaptační proces je rozvržen na tři měsíce, není po jejich uplynutí všem školením konec, protože každý poradce si musí v následujících měsících dodělat další certifikace týkající se např. investic, penzijního pojištění a taky si projít školením ČNB pro pokladní činnost.

Již jsem naznačil v kapitole 2.3, chtěl bych porovnat časový plán adaptace ČS s adaptací podle Koubka (1997, s. 163-164). I když je časový plán podle jmenovaného autora zpracován na šest měsíců, můžu říct, že v podstatě se shoduje s plánem této organizace. Stěžejní body probíhají ve stejných rovinách a zbytek je přizpůsoben potřebám dané organizace, ale v základu souhlasí i další průběh.

### 3.8 Využívané metody adaptace

Mohu souhlasit s tím, že adaptační proces v České spořitelně je velice různorodý, ale taky velice náročný. Jsou při něm využívány různé metody vzdělávání, tak aby mu porozuměli všichni. Hlavní roli zde hrají samotní nováčci, kolegové na pobočce, lektori, trenéři prodejních dovedností a v různé míře VOT na pobočkách. Konkrétně se zaměřuji na adaptaci v oblasti Opavska a v současné době i Šumperska, kde se na jejím průběhu osobně podílím.

Velkou část zabírá e-learning – studium prostřednictvím počítače. S počítačem nováček pracuje jak na svém pracovišti, tak i ve školícím centru. Jak už jsem napsal v předchozí kapitole, pomocí e-learningu je nováček provázen po celou dobu adaptace. Pomocí něj studuje prezentace jako přípravu na modul, vypracovává úkoly, zpracovává testy – jak přípravné

na pracovišti, tak i kontrolní ve školicím centru. Kromě adaptačních modulů, má ještě každý bankovní poradce další e-learningové kurzy ve vzdělávacím programu AMOS, stejné jako stálí zaměstnanci jako je např. bezpečnost práce, školení řidičů, ale i specifické, zaměřené na konkrétní produkty – Úvěrové podvody a rizika, Podnikatelské účty apod. Součástí e-learningu jsou i nejrůznější přímé odkazy na intranet, kde se nachází všechny produkty, které banka nabízí. Touto cestou se nováčci učí vyhledávat a pracovat i s interními informacemi a systémy. Ve školicích centrech jsou pak k dispozici i školicí verze programu, takže si každý nováček může vyzkoušet jednotlivé procesy, aniž by se musel strachovat, že něco pokazí.

Především se v školicím středisku využívá tzv. demonstrace – názorného vyučování, kdy si noví zaměstnanci mohou vyzkoušet nejen demonstrováné příklady v počítači, ale hlavně si mezi sebou zkusit nejrůznější situace, prodejní rozhovory, telefonní rozhovory a taky pozice klienta, VOT i poradce nanečisto. Je zajímavé sledovat, jak se cítí klient, když s ním vedeme prodejní rozhovor.

Ve školicím centru rovněž taky probíhají semináře k jednotlivým produktům. Nováčci se zde seznamují s charakteristikou produktu, jeho nabídkou, prodejem, výhodami i nevýhodami, ale i podporami, které mohou právě při prodeji tohoto produktu využívat. Na jednotlivých oblastech, popř. i pobočkách, pak fungují garanti jednotlivých produktů, na které se mohou bankovní poradci obracet o pomoc a kteří jim průběžně připravují další přednášky a školení.

Asi nejdůležitější metodou adaptačního procesu je sebevzdělávání. Banka vyžaduje veliký okruh znalostí a orientace v nejrůznějších produktových liniích. V pracovní době není určité dostatek prostoru k tomu, aby se to stihlo všechno naučit, proto je třeba počítat s tím, že tomuto vzdělávání budeme věnovat i část svého volného času. Můžeme k tomu využít nejrůznějších podpor a materiálů, které nám banka nabízí a beze sporu bude i pro nás jednodušší si zapamatovat věci, na které si sami přijdeme a sami vyzkoušíme. Nováčci zde zjistí své mezery a otázky, na které potřebují najít odpovědi.

Doposud zmíněné metody se využívají převážně mimo pracoviště, samozřejmě část adaptace probíhá i na domovské pobočce, kde bude zaměstnanec pracovat a které pak řídí samotný VOT pobočky. Na každé pobočce probíhají pravidelné porady, které se zúčastňují jak zaměstnanci pobočky, tak i občas specialisté a garanti některých produktů, kteří seznamují zaměstnance se změnami nebo jen opakují parametry toho daného produktu. Vzhledem k tomu, že v bance je neustále plno novinek, je třeba průběžně o těchto novinkách informovat a upřesňovat zaměstnancům jak s nimi pracovat. Svě zkušenosti zde mohou sdělovat i samotní zaměstnanci,

takže dochází nejen k obohacení dosavadních postupů, ale i k upozornění na chyby, kterých se můžeme později vyvarovat. VOT využívá i metodu pověření výkonu, kdy nováčkovi stanovuje postupně jednotlivé úkoly, s kterými pak nováček pracuje a společně pak kontrolují správnost postupu a výsledku. Stejně jako pak u instruktáže při výkonu, kdy u něj provádí náslechy při prodejním rozhovoru s klientem a sleduje, jak se nováček dopracovává k informacím, které má od klienta nebo z počítače zjistit. Poté dává nováčkovi zpětnou vazbu a doporučení, jak příště postupovat lépe, popřípadě ho instruuje už během samotného rozhovoru.

### 3.9 Hodnocení adaptace na pracovišti

V této kapitole už můžu jen shrnout informace, které jsem Vám předal v předchozích kapitolách. K hodnocení nových pracovníků dochází průběžné, tak jak to doporučují autoři Bedrnová a Nový (1994, s. 324-325) a několika způsoby. Zhruba každý druhý týden se setkává vedoucí obchodního týmu se svým nováčkem a hodnotí dosavadní průběh adaptace. Toto hodnocení probíhá oboustranně, tzn., že k vyjádření má prostor i sám nováček, který může říct, co se mu daří a s čím by naopak potřeboval pomoci. Jedná se o zpětnou vazbu pro oba, která může dát směr dalšímu průběhu. Kromě toho VOT hodnotí po každém modulu práci nováčka v elektronickém indexu, ke které nováček už nemá přístup. Stejně hodnocení provádí i nováček, ale ve vazbě na proběhlý modul, tudíž hodnotí jak lektora, tak i jeho práci, ale i přínos pro jeho další postup v adaptaci. V neposlední řadě získává nový poradce průběžné hodnocení svých znalostí v elektronických testech a obchodních dovedností v uzavřených obchodech, které se u některých již promítají do jejich kvartálního plánu. V závěru adaptace probíhá elektronická certifikace na diplom, kde jsou zahrnuty otázky ze všech doposavad probraných produktů a taky závěrečné hodnocení vedoucího obchodního týmu, který ve spolupráci s novým poradcem rozhodne o jeho dalším pokračování v organizaci. Tento postup je v souladu s autorem Stýblem (2003, s. 77-79). Musím podotknout, že není výjimkou ukončení pracovního poměru ve zkušební době z nejrůznějších důvodů a to jak ze strany zaměstnavatele, tak i nového zaměstnance.

Touto celou kapitolou jsem naplňoval můj první cíl bakalářské práce, kterým bylo analyzovat adaptační průběh v České spořitelně a jeho průběh porovnávat s odbornou literaturou. Mohu potvrdit, že průběh adaptačního procesu v organizaci je v souladu s průběhem v odborné literatuře. Nenašel jsem zde výraznější rozdíly, ale je samozřejmostí, že každá organizace si přizpůsobuje adaptaci svým potřebám a požadavkům

## 4 Zhodnocení adaptačního procesu v ČS, a.s.

Vzhledem k tomu, že pracuji jako oblastní manažer pro Šumpersko (od května 2015) a před tím pro Opavsko (3 roky) a současně jsem i členem komise pro adaptaci nových zaměstnanců, je pro mě toto téma velice aktuální. Jako nadřízená osoba vyhodnocuji se svými kolegy, ale především se svými vedoucími obchodních týmů průběh a efektivitu adaptačního procesu. Mám přehled o fluktuaci nových zaměstnanců a většinou taky důvodech jejich ukončení pracovního poměru. Zajímá mě i jejich názor konkrétně na adaptační proces probíhající v naší organizaci.

### 4.1 Cíl výzkumu

Tato práce se zabývá začleňováním nových zaměstnanců do bankovního sektoru České spořitelny. Hlavním cílem mé práce je analyzovat a zhodnotit současný adaptační proces v České spořitelně, a.s. a navrhnout změny pro zlepšení jeho efektivnosti. Chci zjistit, jak tento proces vnímají i samotní nováčci, protože pocity zaměstnanců by měly být důležité pro každého zaměstnavatele, protože jen tak bude vychovávat perspektivní a loajální pracovníky. Výzkumné šetření jsem vedl za účelem zjištění tří cílů.

- Přispět k odbornému procesu začleňování nových zaměstnanců do organizace České spořitelny.
- Napsat doporučení pro efektivnější řízení tohoto procesu, tak aby bylo přijatelnější pro nové pracovníky.
- Získat informace týkající se některých personálních činností v organizaci.

Prostřednictvím svého výzkumu hledám odpověď na základní výzkumnou otázku, která je dále specifikována podotázkami.

Základní výzkumná otázka:

*Odpovídá současně nastavený adaptační proces potřebám organizace České spořitelny?*

Specifické výzkumné otázky:

1. *Jak noví zaměstnanci vnímají svou přípravu v praxi?*
2. *Jak noví zaměstnanci vnímají nastavení adaptačního procesu v organizaci ČS?*
3. *Jak noví zaměstnanci vnímají své přijetí do kolektivu?*



## 4.2 Charakteristika zkoumaného souboru

Předmětem mého výzkumu byly osoby, které nastoupily na pozici bankovního bankéře v naší organizaci České spořitelny k 1. říjnu 2015. Aby můj výzkum byl obraznější, zahrnul jsem zde nováčky z celé republiky. Dotazník byl odeslán 154 poradcům, vrátilo ho 122 poradců, což je 80% návratnost. Z těchto 122 respondentů bylo 38 mužů a 84 žen, toto rozlišení ale není pro mé hodnocení důležité. Tyto osoby byly různých věkových kategorií, od 25 do 46 let, které pro mě nejsou v dané chvíli podstatné, proto je nebudu při hodnocení brát v úvahu. Stejně tak nebudu přihlížet na vzdělání respondentů, protože minimálně středoškolské vzdělání je podmínkou pro přijetí do pracovního poměru (25% mělo vyšší, než požadované vzdělání, tzn. vyšší odborné nebo vysokoškolské).

## 4.3 Volba metody – dotazník

Dotazník patří mezi jednu z nejfrekventovanějších metod zjišťování informací, hlavně proto, že je časově i finančně nejméně náročný, ovšem jeho návratnost bývá docela nízká. Řadíme ho mezi kvantitativní metody výzkumu a je určen pro hromadné získávání údajů. Jde o písemné kladení otázek i získávání odpovědí. Je třeba, aby byl dotazník správně sestaven, tzn., aby otázky byly jednoduché, srozumitelné, navazující, ale hlavně byly sestaveny tak, že mi dali odpovědi na tvrzení, které potřebujeme potvrdit.

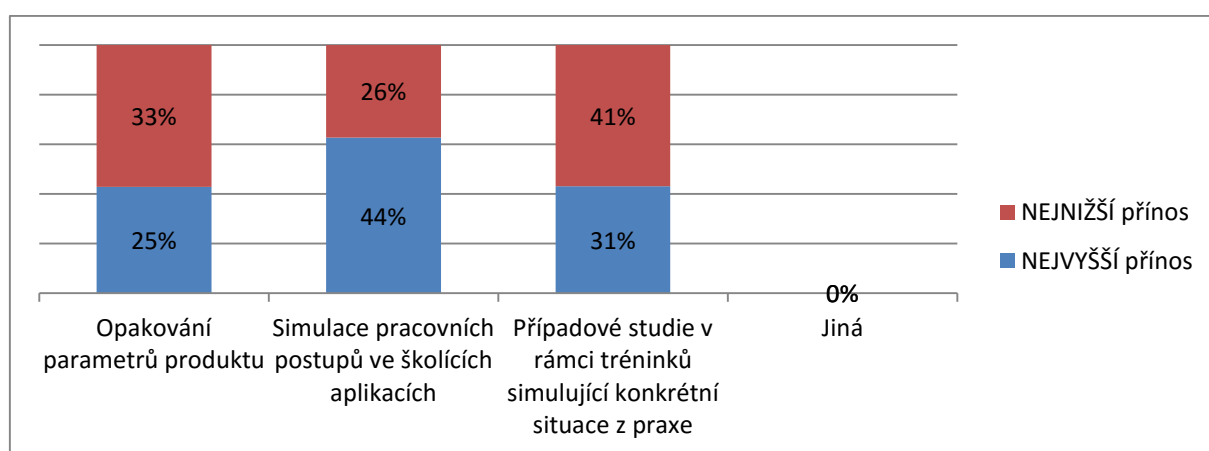
Já jsem si pro svou potřebu vybral elektronický dotazník - googlovský formulář dotazníků. Správnost dotazníku jsem vyzkoušel dopředu na malém vzorku na své pobočce, abych zjistil srozumitelnost otázek. Vzhledem k tomu, že byl pro všechny srozumitelný, nebylo třeba v něm dělat žádné změny a mohl jsem ho použít v původní verzi. Dotazník se skládá ze třinácti otázek, které jsou většinou polouzavřené, ale i z otázek uzavřených a škálování, které se odvíjejí od toho, co potřebuji zjistit. Dotazník jsem poslal elektronicky jednotlivým respondentům, kteří mi na něj mohli zpětně odpovědět. Anonymita respondentů byla zajištěná tím, že je možnost tuto funkci nastavit prostřednictvím googlu. Jak už jsem se zmínil, návratnost dotazníku byla docela velká a to celých 80%. Zjišťování pomocí dotazníku probíhalo v měsíci lednu roku 2016.

## 4.4 Interpretace výsledků

V kapitole Interpretace výsledků budu zobrazovat buď jednotlivé otázky, nebo otázky spojené, které spolu vzájemně souvisí.

### Otázky č. 1. – 2.

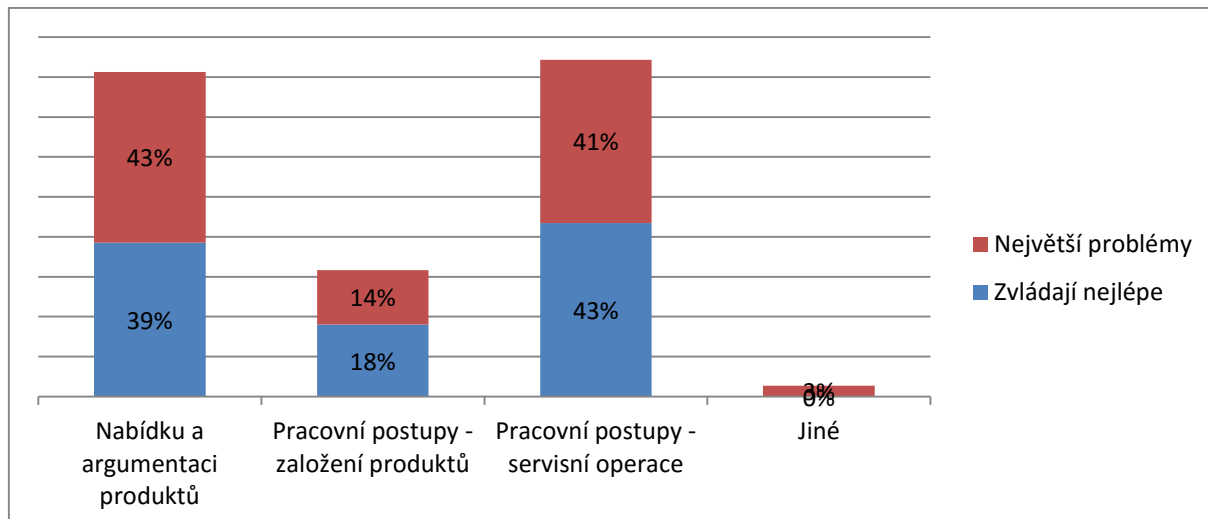
Graf č. 1: Která část adaptačního programu měla pro Vás nejvyšší a naopak nejnižší přínos do praxe? (spojili jsme dohromady otázky 1 a 2)



Výsledky ukazují, že očekávání účastníků je nejvíce zaměřeno na pracovní postupy v příslušných aplikacích. Protože ale mezi hodnotami nejvyššího i nejnižšího přínosu u jednotlivých oblastí není velký rozdíl, je evidentní poměrně rozdílné očekávání a vnímání účastníků. Jako nejvyšší přínos 44% vidí nováčci v simulacích pracovních postupů, podle mých informací je to především tím, že s těmito postupy se setkávají v provozu nejdříve a nejvíce. Na druhé straně pak nejnižší přínos 41% vidí v simulacích konkrétních situací.

### Otázky č. 3. – 4.

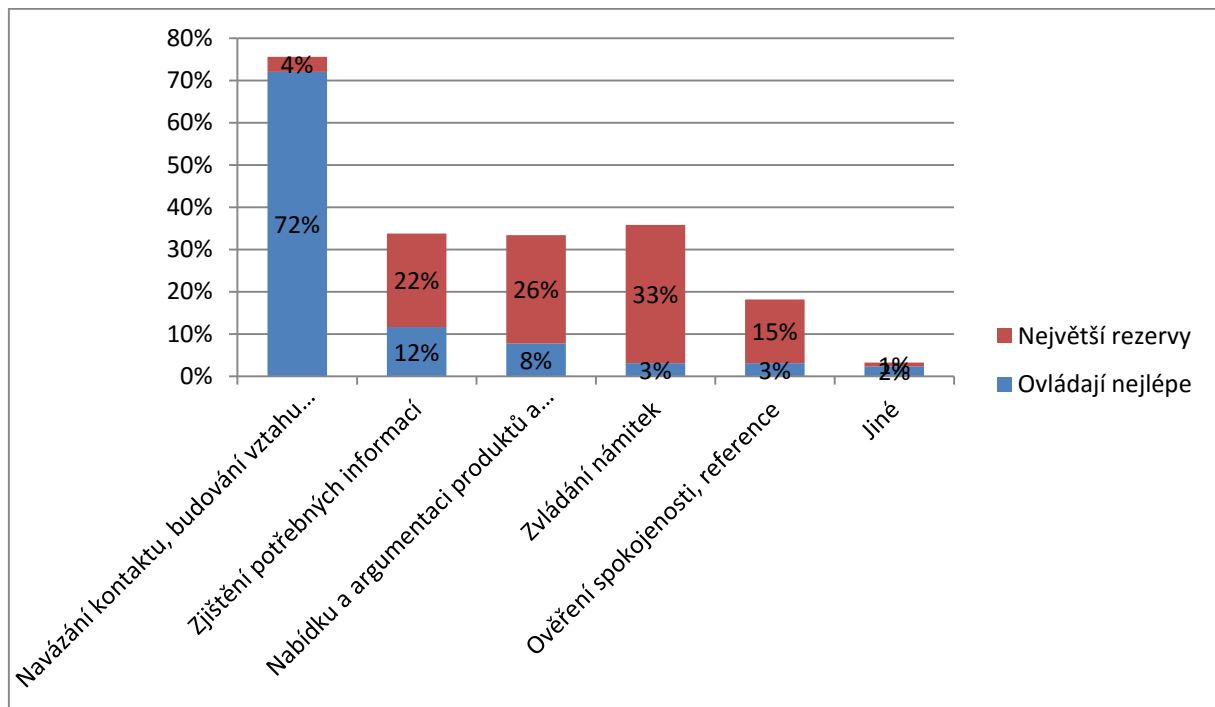
Graf č. 2: Co zvládáte v praxi nejlépe a naopak s čím máte největší problémy? (zde se rovněž spojily otázky 3 a4)



Pracovní postupy - založení produktů - obě hodnoty jsou na nízké úrovni, kdy si pouze 18% respondentů myslí, že je zvládá nejlépe a naopak 14% si myslí, že s tím mají největší problémy. V dalších dvou oblastech, nabídka a argumentace produktů a pracovní postupy – servisní operace, se čísla pohybují kolem vyrovnaně, a to kolem 40%. Jelikož se poradci setkají první tři měsíce na přepážce nejvíce se servisními operacemi a nabídkou produktů, věnují těmto oblastem i více pozornosti při hodnocení, ať už v pozitivním či v negativním hodnocení.

## Otázky č. 5. – 6.

Graf č. 3: Co při komunikaci s klientem ovládáte nejlépe a kde naopak máte největší mezery? (spojení otázek 5 a 6)



Dle reakcí účastníků vychází, že nejlépe ovládají úvodní fázi prodejního příběhu, to si myslí dokonce 72% poradců. Již méně pak zvládají všechny další fáze a dlouhodobě nejméně námítka. Kde si 33% respondentů myslí, že má největší rezervy.

### Otázka č. 7

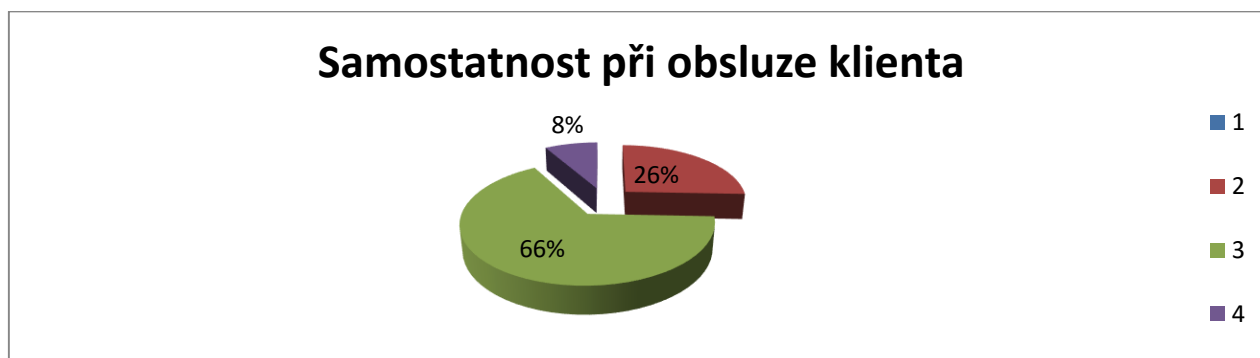
Graf č. 4: Jak hodnotíte své odborné znalosti a dovednosti (hodnocení na škále 1 špatné – 4 dobré)



Průměrná hodnota 2,8 ukazuje poměrně dobrý výsledek, což se tak úplně neshoduje s předchozími výsledky, kdy poradci ve své každodenní práci viděli velké rezervy. Podle tohoto grafu je spokojeno se svými odbornými znalostmi a dovednostmi až 72% respondentů, 6% pak dává těmto znalostem maximální známku.

### Otázka č. 8

Graf č. 5: Hodnotíte svoji samostatnost při obsluze klienta (hodnocení na škále 1 špatné – 4 dobré)

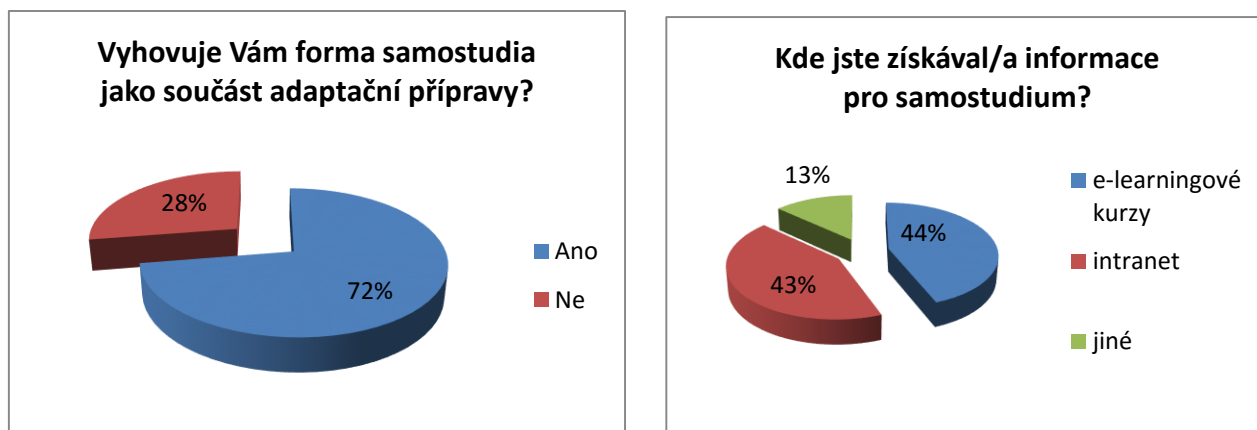


Průměrná hodnota 2,8, stejná jak u předchozí otázky. Můžu říct, že ani zde nekorresponduje výsledek s předchozími hodnotami. 66% poradců je se svoji samostatností spokojena, 8% dokonce maximálně.

Obě hodnoty, odbornost i samostatnost jsou na velmi vysoké úrovni. Ze 122 účastníků 96 u odbornosti a 90 u samostatnosti vykazuje stupeň 3 nebo 4, takže nejvyšší hodnoty (2/3 respondentů).

## Otázky č. 9. – 10.

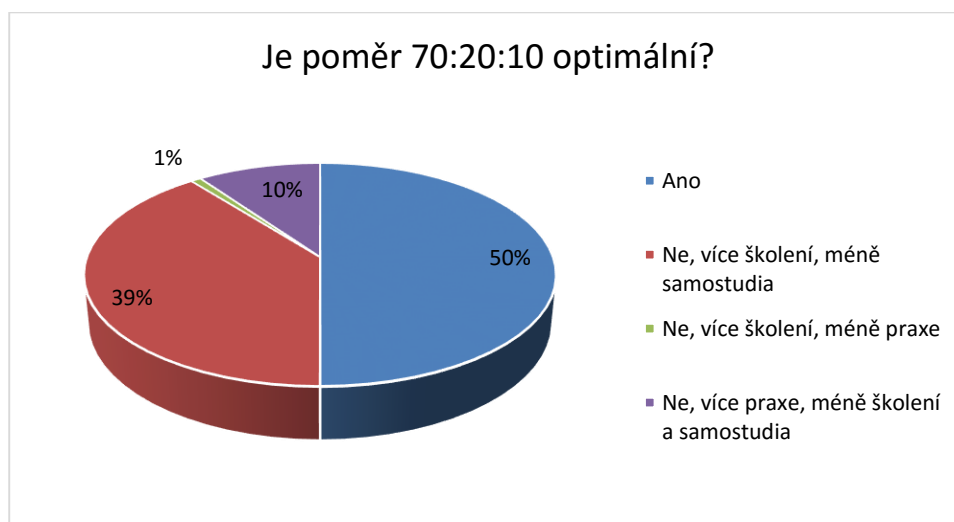
Graf č. 6: Vyhovuje Vám forma samostudia jako součást adaptační přípravy a kde jste získával/a informace pro samostudium? (spojení otázek 9 a 10)



Jak vidíme na grafu, tak forma samostudia je mnohé nováčky přijatelná. Až 72% jse s touto formou spokojena a vyhovuje ji. Když se podíváme na druhý graf, tak vidíme, že většina poradců získává informace pro samostudium v e-learningových kurzech – 44% a na intranetu 43%.

## Otázka č. 11

Graf č. 7: Je dle Vašeho názoru optimálně sestaven poměr jednotlivých forem adaptační přípravy? (70% praxe, 20% samostudia, 10% centralizovaného školení)



U této otázky jsme získali velmi zajímavé zhodnocení poměru jednotlivých forem adaptační přípravy. Pouze 50% nováčků vidí toto rozdělení jako optimální a druhá by ho ráda viděla jinak. I přesto, že v předcházející otázce odpovědělo 70% účastníků, že jim vyhovuje forma

samostudia, v tomto grafu by ho skoro 40% nahradilo centralizovanými kurzy. 10% účastníků by pak volilo více praxe, což může být právě u těch, kteří se z organizačních důvodů nemají dostat tak rychle na přepážku.

### Otázka č. 12

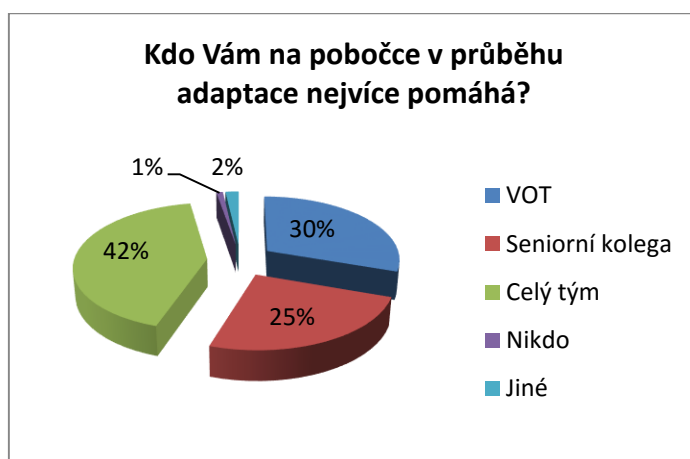
Graf č. 8: Máte dostatek času na přípravu na pobočce?



Na tomto grafu vidíme, že většina 64% respondentů mělo dostatečný čas na přípravu na pobočce, zatím co pro 36% je tento čas nedostačující. Tato situace může být ovlivněna více vlivy, ať už personálními, tak vybaveností nebo přístupností VOT.

### Otázka č. 13

Graf č. 9: Kdo Vám na pobočce v průběhu adaptace nejvíce pomáhá?



I když hlavní oporou pro nováčky by měl být VOT, v grafu vidíme, že to tak je jen u 30% respondentů, je celkem pochopitelné, že největší pomoci se dostane ze strany kolegů, až 42% vnímalo více pomoci od týmu pobočky, kteří jsou nejbliž po ruce. Možná zarážející je 1% poradců, kterým v procesu adaptace na pobočce nepomáhal nikdo.

## 4.5 Shrnutí zjištěných výsledků

V této kapitole bych podrobněji rozebral zjištěné informace, ve vztahu k nastaveným cílům a otázkám a porovnal je se zkušenostmi mými a mých kolegů, s pozice pracovníků, kteří se na adaptačním procesu podílejí z druhé strany, a to strany vedení tohoto procesu.

### 1. *Jak noví zaměstnanci vnímají svou přípravu v praxi?*

Při vyhodnocení dotazníku jsem došel k závěrům, že jako největší přínos vnímají noví poradci simulaci pracovních postupů ve školicím středisku a naopak nejméně přínosná je pro ně simulace konkrétních případů. Tyto výsledky jsou přirozené, protože servisní operace jsou to, s čím se na přepážce setkávají nejdříve a taky v největší míře. Simulace pracovních postupů je pro ně nepřínosná z toho důvodů, že simulace jim připadají umělé a nekopírují tak skutečné, kdy zákazník se chová daleko nepředvídatelně. V oblasti, co zvládají a naopak nezvládají nováčci nejvíce, vznikla oboustranná shoda na tom, že nejméně, ale zároveň i nejvíce zvládají pracovní postupy servisních operací a poté nabídka a argumentace produktů. Těmto oblastem byla věnována nejvyšší pozornost z důvodu jejich nejčastějšího používání na pobočce a pocity z jejich zvládnutí se mohou lišit podle toho, jak často se dostává nováček na přepážku, aby si mohl produkty vyzkoušet. Nejméně pozornosti pak věnovali otázce zakládání nových produktů, která už není tak častá. Při komunikaci s klientem si pak jsou respondenti nejvíce jistí při navazování kontaktu, kdy se u této pozice předpokládá, že zájemce o toto místo by měl být komunikativní a proto by mu běžná konverzace neměla dělat problémy. Oproti tomu nejhůř na tom jsou se zvládnutím námitek, která je pro mnohé těžkým oříškem ještě dlouhou dobu a někteří se to nenaučí nikdy. Trochu v rozporu s dosavadními zjištěními byly otázky pocitu odbornosti a samostatnosti nováčků, které vyšli na překvapivě vysoké úrovni a to 78% u odbornosti a 74% u samostatnosti. Ale opět tyto výsledky mohou být skreslené tím, jak často se nováček dostal na přepážku.

### 2. *Jak noví zaměstnanci vnímají nastavení adaptačního procesu v organizaci ČS?*

Jen pro připomenutí. Adaptační proces v ČS je nastaven na tři měsíce a to v poměru 70:20:10, kdy 70% tvoří praxe na pobočce, 20% samostudium a 10% centralizované školení. Tento poměr vyhovuje celé polovině respondentů, ale další polovina by toto nastavení pozměnila a to tak, že až 39% by dalo více prostoru centralizovaným školením před samostudiem a 10% by pak uvítalo více praxe před samostudiem a centrálním



školením. Což je trochu v rozporu s dalším zjištěním, kdy 72% respondentů odpovědělo, že je spokojeno s nastavením samostudia v adaptačním procesu. I tyto odpovědi se mohou odvíjet od fungování nováčka na domácí pobočce. Samotný adaptační proces je nastavený tak, že když se poradce vrátí z jednotlivých modulů, měl by jít na přepážku a získané znalosti si tam procvičovat a upevňovat. Situace je ve skutečnosti však taková, že na některých pobočkách nováčci nemají možnost se hned tak dostat k přepážce a to buď z technických, nebo provozních důvodů. Jako kontrast pak působí pobočky, kde je zase pod stav zaměstnanců a nováčci jsou nuceni fungovat hned po prvním školení a učit se, tak říkajíc za chodu. To se pak odvíjí na časových možnostech připravovat se na další moduly a prostoru pro samostudium. To odpovídá i výsledkům u další otázky, kdy 64% respondentů vidí svůj čas na přípravu na pobočce jako dostačující, zatím co 36% ho má málo. Další odchylka vzniká při nastavování plánu plnění, kdy někteří, většinou ti, co musí hned na přepážku, dostávají už i svůj první plán plnění, který je může přivést pod větší tlak než ty, kteří ho nemají. Tohle všechno se může podepsat na vnímání adaptačního procesu ze strany nového poradce.

### 3. *Jak noví zaměstnanci vnímají své přijetí do kolektivu?*

Práce bankovního poradce je velmi náročná, ač to tak nemusí vypadat a nováčci se potřebují ze začátku hodně pomoci od svých kolegů, či VOT, aby všechno bez větších problémů zvládli. Do jaké míry jsou jim kolegové ochotni pomoci, se odvíjí od toho, jak byl nováček jimi přijat. Velký podíl na tom, aby nováček do kolektivu zapadl, má VOT, jeho pomoc ocenilo 30% respondentů. Vzhledem k tomu, že VOT by měl být ten hlavní, kdo bude nováčka během adaptace provázet, je to docela málo procent. Bohužel jsem zjistil, že někteří VOT vůbec neví jak s nováčky pracovat a nechávají je, ať se s tím poperou, jak umí. I zde má vliv velikost pobočky, protože na větších pobočkách funguje jeden VOT, zatím co malé pobočky mají jednoho společného a ten nemá tolik prostoru se nováčkům jednotlivě věnovat. Pozitivní je to, že až 67% respondentů přiznalo hlavní pomoc svým kolegům, kteří jsou ochotni pomoci, i když sami mají dost své práce. Zarážející je ale fakt, že 1% uvedlo, že se jim na pobočce nevěnoval nikdo. Na první pohled se může zdát 1% málo, ale jen v naší skupině respondentů jde o 12 nováčku, což není zanedbatelný počet a k takovému přístupu by nemělo docházet. Jinak na základě těchto poznatků můžu tvrdit, že se většině nových poradců podařilo včlenit do kolektivu.

## 4.6 Diskuze

### *Jak noví zaměstnanci vnímají svou přípravu v praxi?*

Zaměstnanci: Noví zaměstnanci vnímají svou přípravu v praxi jako dostačující, i když si uvědomují, že mají stále co zlepšovat. Jejich odpovědi se odvíjí od toho, s čím se nejčastěji setkávají na pobočce, tedy v praxi a taky podle toho, jak často se dostali do provozu. Jsou přesvědčeni, že zvládají servisní operace, stejně jako komunikaci s klienty.

Nadřízení: Zaměstnanci se na školících střediscích seznamují s novými produkty a s nejběžnějšími servisními operacemi, kterými se v návaznosti na ně, mohou setkat. Těchto operací je ale tolik, že ještě dlouhou dobu budou narážet na nové a nové překážky, které budou pro ně nové. Zajistit celkovou znalost produktů, včetně jeho operací, není v silách vedoucích pracovníků, ani školících centrech, je to pouze otázka praxe. Z pozice nadřízených je nastavení produktového složení adaptace dostačující.

### *Jak noví zaměstnanci vnímají nastavení adaptačního procesu v organizaci ČS?*

Zaměstnanci: I když velkou část adaptačního procesu tvoří samostudium, nemají s tím nováčci větší problémy. Na celkovém složení adaptačního procesu by uvítali více centralizovaných kurzů, kde si mohou vyzkoušet jednotlivé operace na simulacích a nemohou nic pokazit. Velkou pomocí jsou jim e-learningová forma vzdělávání, kde najdou veškeré informace, k tomu, co potřebují v prvních dnech vědět. Někteří by uvítali více prostoru v praxi.

Nadřízení: E-learningová forma nám ušetří spoustu času s přehledem o právě probíhající adaptaci. Pomocí ji probíhá i průběžné hodnocení a je zde i přehled o zpracovaných kurzech. Těchto kurzů je ale pro nováčky v prvních třech měsících poměrně dost, takže jim ubírají prostoru, který by mohli věnovat praxi, zde bychom viděli určitý prostor pro změnu. Samotné nastavení jednotlivých modulů je ideální, začíná se základními produkty, které nováčci na přepážce využijí nejdříve a taky nejvíce. Další problém spatřují nadřízení pracovníci v časových možnostech, kdy by se mohli nováčkům věnovat. Někteří mají na starosti poboček více, a když nastoupí nováčci dva a více, je nemožné to skloubit dohromady ještě s dalšími povinnostmi.

### *Jak noví zaměstnanci vnímají své přijetí do kolektivu?*

Nováčci: Shodují se na tom, že většinou jejich přijetí do kolektivu je přirozené a nesetkávají se s neochotou nebo naschvály ze strany svých kolegů. Někým sice chybí pomocná ruka

přímých nadřízených, ale snaží se ji nahradit pomocí svých kolegů. Negativní zkušenost s nezájmem nadřízeného má jen velmi malé procento poradců.

Nadřízení: Snaží se o to, aby se nováček u nás cítil dobře od samého začátku. S nepřijetím ze strany kolektivu se setkávají málo kdy, ale samozřejmě je to závislé i na chování nováčka a s jeho vystupováním vůči ostatním. Zde by si měl každý nováček uvědomit, jak bude v jeho začátcích důležitá pomoc jeho kolegů, bez které by velká většina nezvládla ani samotný adaptační proces. Jinak by určitě uvítali větší časový prostor pro práci s novými zaměstnanci.

Na základě těchto odpovědí, mých zjištění a s pomocí kapitoly 3 jsem mohl najít taky odpověď na mou hlavní otázku, zda odpovídá současně nastavený adaptační proces potřebám České spořitelny? Myslím si, že adaptační proces je nastavený pro organizaci dobře, ale určitě bude potřebovat nějaké změny, aby byl přijatelnější i pro nové zaměstnance a zamezilo se velké fluktuaci a tak i zbytečným nákladům.

#### 4.7 Návrh na zvýšení efektivnosti adaptačního procesu

Na základě zjištěných informací bych navrhoval v procesu adaptace určitě změny, které by mohli vést k větší efektivitě.

- Navrhoval bych omezení běžných e-learningových kurzů, na které by nováčci měli čas, až po uplynutí adaptačního procesu. Těmto prezentacím pak není věnováno tolik času, kolik by bylo třeba.
- Některé produkty, jako jsou např. investice, životní pojištění, bych z adaptačního procesu vyčlenil a věnoval jim více času po adaptaci. Za jeden až dva dny adaptace se nováčci stejně nedoví tolik informací, aby mohli s produktem sami pracovat. Po adaptaci pak probíhají další školení pro menší skupiny zaměřené na tyto produkty, proto bych nováčky v průběhu adaptace tímto nezatěžoval a věnoval bych více času dalším produktům.
- Stanovil bych plošně časovou dotaci na praxi nováčku přímo na přepážkách, aby se předešlo tomu, že někteří nováčci tráví na přepážce veškerý čas už od prvního modulu a nemají tak prostor na další přípravu. V opačném případě, aby se nestávalo to, že se nováčci dostanou na přepážku až po třech měsících, kdy už polovinu věci zapoměli.
- Sjednotil bych nastavování prodejních plánů pro nováčky, tak, aby všichni měli po nástupu stejné podmínky.

- Více bych se zaměřil na proškolení VOT jak pracovat s nováčky a zavedl bych kontrolní mechanismus nad prací VOT s nováčky, který mi v tuto chvíli chybí
- Zavedl bych mentorství na pobočkách, kde by zkušení zaměstnanci měly být oporou pro nové pracovníky a měly by zajistit jejich hladký přechod z teoretického prostředí do praktické obsluhy klientů

## Závěr

Hlavním cílem mé práce je analyzovat a zhodnotit současný adaptační proces v České spořitelně, a.s. a navrhnout změny pro zlepšení jeho efektivnosti. Dosažením tohoto hlavního cíle, došlo k naplnění cílů tomuto podřízených: přispět k odbornému procesu začleňování nových zaměstnanců do organizace České spořitelny, napsat doporučení pro efektivnější řízení tohoto procesu, tak aby bylo přijatelnější pro nové pracovníky a získat informace týkajících se některých personálních činností v organizaci. Po porovnání adaptačního procesu v České spořitelně s odbornou literaturou je zjevné, že vše probíhá ve vzájemném souladu s názory autorů, zaměřených na tuto tematiku. I na základě těchto poznatků můžu tvrdit, že současná podoba adaptace odpovídá potřebám organizace. Avšak vzhledem k svým zkušenostem i informacím vím, že tato současná podoba už není tak vyhovující pro samotné nováčky a to se promítá do fluktuace nových pracovníků, kteří opouští organizaci během prvního roku, jedná se až o 30% (dle zdrojů z intranetu ČS), což je pro Českou spořitelnu jednak nákladné, ale taky to brání plynulému chodu některých poboček.

Průběh adaptačního procesu v České spořitelně, a.s. určitě není jednoduchou záležitostí. Nováčci během prvních třech měsíců vyjíždí nejméně sedmkrát do školicích center, které jsou v Brně a v Praze a tráví tam průměrně tři dny. Zvláště pro matky s malými dětmi to není jednoduché. Taky zvládnutí kombinace adaptačních a běžných e-learningových kurzů je časově náročné, zvláště když nováčci míří hned po modulech na přepážku. Nováčci místo toho, aby byli natěšeni na samostatnou práci, většinou končí adaptační proces unavení a plní obav z toho co je čeká. Pokud množství stresových faktorů trochu neomezíme, budeme stále častěji tyto nové posily ztrácet. V návaznosti na předchozí bod, bych byl i pro sjednocení požadavku na nováčky, tedy toho, co by měli během prvních třech měsíců splnit a jakých cílů by měli dosáhnout, aby byly nároky na všechny nováčky stejné. Vedoucí obchodních týmů by pak museli s nováčky pravidelněji a intenzivněji pracovat.

## Anotace

Příjmení a jméno autora: Fajkus Jiří

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

Název bakalářské práce: Pracovní adaptace bankovních poradců v České spořitelně

Vedoucí práce: PhDr. Petra Vávrová

Počet znaků: 82 707

Počet příloh: 1

Počet použitých zdrojů: 17

Svou bakalářskou práci jsem věnoval tématu „Pracovní adaptace bankovních poradců v České spořitelně“. Hlavním cílem mé práce je analyzovat a zhodnotit současný adaptační proces v České spořitelně, a.s. a navrhnout změny pro zlepšení jeho efektivnosti. Svou práci jsem rozdělil do čtyř kapitol, které se zaměřují na jednotlivé, na sebe navazující oblasti. První část se věnuje procesu adaptace z pohledu jeho rovin, oblasti a cílů. Druhá část podrobněji popisuje řízení adaptačního procesu, tzn. jeho subjekty, průběhem, časovým plánem, vzděláváním jako součástí adaptace a hodnocením adaptačního procesu. Třetí část je konkrétně o adaptaci bankovních poradců v České spořitelně, kde se snažím porovnávat průběh adaptace, tak jak je nastavený v České spořitelně, s odbornou literaturou. A v poslední, čtvrté části, zhodnocuji celý adaptační proces z pohledu bankovních poradců, ale i vedoucích obchodních týmů. V závěru mé práce pak nechybí ani celkové vyhodnocení a navrnutí nových efektivnějších kroků.

### **Klíčová slova:**

Adaptační proces, adaptovanost, sociální adaptace, pracovní adaptace, formální vzdělávání, neformální vzdělávání, organizační kultura.

The topic of my bachelor thesis is dedicated to “Professional adaptation of bank advisors in Česká spořitelna bank”. The objective of this thesis is to determine whether this adaptation process is sufficient, compatible with professional literature and what changes should be made to it alternatively. The thesis is divided into four separate chapters that aim at different, subsequent subjects. The first chapter describes the adaptation process from the perspective of its levels, parts and aims. Second chapter explains adaptation process management, its subjects, progress, timetable, schooling as a part of adaptation and evaluating of the adaptation process.

Third chapter compares the actual adaptation of advisers in Česká spořitelna with materials from professional literature. And the last fourth chapter evaluates the entire adaptation process from the point of view of the bank advisors and also the business teams managers. The ending part of my thesis incorporates the overall conclusion and proposal of new and more effective processes.

**Key words:**

Adaptation process, social adaptation, professional adaptation, formal education, informal education, organizational structure.

## Seznam pramenů a literatury

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing.
- Bedrnová, E. & Nový, I. (1994). *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Prospektrum.
- Bělohávek, F. (1996). *Organizační chování*. Olomouc: Rubico.
- Goeij, de H. (2015). *190 Historie Česká spořitelny 1825 – 2015*. Praha: Mladá fronta a.s.
- Hroník, F. (2013). *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Brno: Motiv Press s.r.l.
- Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.
- Koubek, J. (1997) *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, s.r.o.
- Nakonečný, M. (2009). *Sociální psychologie*. Praha: Academia.
- Nový, I., & Surynek, A., (2002). *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing.
- Palán, Z. (2002). *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. Praha: Academia.
- Pauknerová, D. (Eds.). (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing.
- Průcha, J. & Veteška, J. (2014). *Andragogický slovník*. Praha: Grada Publishing.
- Stýblo, J. (2003). *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press.
- Štikar, J. & Rymeš, M. (Eds.). (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: UK Praha,
- Výrost, J. & Slaměník, I. (Eds.). (1998). *Aplikovaná sociální psychologie 1*. Praha: Portál.
- Walker, A. J. (2003) *Moderní personální management. Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing

### **Internetové zdroje**

Česká spořitelna, a.s. (2015). *Všeobecná prezentace o finanční skupině ČS*. Dostupné z [http://www.csas.cz/static\\_internet/cs/Obecne\\_informace/FSCS/CS/Prilohy/vseobecna\\_prezentace.pdf](http://www.csas.cz/static_internet/cs/Obecne_informace/FSCS/CS/Prilohy/vseobecna_prezentace.pdf)

Interní zdroje České spořitelny a. s. (2015) – intranet.



## Seznam grafů

**Graf č. 1:** Která z částí adaptačního školení pro Vás měla nejvyšší a která naopak nejnižší přínos do praxe?

**Graf č. 2:** Co zvládáte v praxi nejlépe a naopak s čím máte největší problémy?

**Graf č. 3:** Co při komunikaci s klientem ovládáte nejlépe a kde naopak máte největší problémy?

**Graf č. 4:** Jak hodnotíte svoje odborné znalosti a dovednosti?

**Graf č. 5:** Jak hodnotíte svoji samostatnost při obsluze klienta?

**Graf č. 6:** Vyhovuje Vám forma samostudia jako součást adaptační přípravy a kde jste získával informace pro samostudium?

**Graf č. 7:** Je dle Vašeho názoru optimálně nastaven poměr jednotlivých forem adaptační přípravy?

**Graf č. 8:** Máte dostatek času na přípravu na pobočce?

**Graf č. 9:** Kdo Vám na pobočce v průběhu adaptace nejvíce pomáhá?

## Seznam příloh

**Příloha č. 1:** Dotazník – Vyhodnocení adaptace poradcem

## Vyhodnocení adaptace poradce

(vyberte prosím vždy jen jednu správnou odpověď)

1. Která z částí adaptačního školení pro Vás měla nejvyšší přínos do praxe?

- opakování parametrů produktů
- simulace pracovních postupů ve školících aplikacích
- případové studie v rámci tréninků simulující konkrétní situace z praxe
- jiná, prosím uveďte

.....

2. Která část adaptačního školení měla pro Vás naopak nejmenší přínos do praxe?

- opakování parametrů produktů
- simulace pracovních postupů ve školících aplikacích
- případové studie v rámci tréninků simulující konkrétní situace z praxe
- jiná, prosím uveďte

.....

3. Zaškrtněte, co zvládáte v praxi nejlépe:

- nabídku a argumentaci produktů
- pracovní postupy – založení produktů
- pracovní postupy – servisní operace
- jiné, prosím uveďte

.....

4. Co Vám naopak dělá v praxi největší problémy:

- nabídka a argumentaci produktů
- pracovní postupy – založení produktů
- pracovní postupy – servisní operace
- jiné, prosím uveďte

.....

5. Co při komunikaci s klientem ovládáte nejlépe:

- navázání kontaktu, budování vztahu s klientem
- zjištění potřebných informací
- nabídka a argumentaci produktů a služeb
- zvládání námitek
- ověření spokojenosti, reference
- jiné, prosím uveďte

.....

6. Co vám při komunikaci s klientem dělá největší potíže? Kde vidíte svoje rezervy?

- navázání kontaktu, budování vztahu s klientem
- zjištění potřebných informací
- nabídka a argumentaci produktů a služeb
- zvládání námitek
- ověření spokojenosti, reference
- jiné, prosím uveďte

.....

...

7. Jak hodnotíte svoje odborné znalosti a dovednosti (hodnocení na škále 1-4, 1 = špatně, 4 = dobré)

1                      2                      3                      4

8. Jak hodnotíte svoji samostatnost při přímé obsluze klienta (hodnocení na škále 1-4, 1 = špatně,

4 = dobré)

1                      2                      3                      4

9. Vyhovuje Vám forma samostudia jako součást adaptační přípravy:

- ano
- ne

10. Kde jste získával informace pro samostudium?

- e-learningové kurzy
- intranet
- jiné, prosím uveďte

.....

11. Je dle Vašeho názoru optimálně nastaven poměr jednotlivých forem adaptační přípravy?

(70% praxe, 20% samostudia, 10% centralizované školení)

- ano
- ne, více centralizovaných kurzů, méně samostudia
- ne, více centralizovaných kurzů, méně praxe
- ne, méně centralizovaných kurzů a více praxe a samostudia
- jiné, prosím uveďte

.....

12. Máte dostatek času na přípravu na pobočce?

- ano
- ne

13. Kdo Vám na pobočce v průběhu adaptace nejvíce pomáhá?

- VOT
- seniorní kolega
- celý tým
- nikdo
- jiná, prosím uveďte

.....