

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Proces adaptace pracovníků v organizaci

The process of adaptation of the employees in the company

Josef Šeffl

Cheb 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Proces adaptace pracovníků v organizaci“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Chebu, dne

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat paní Doc. PaedDr. Daně Egerové, Ph.D., za metodické vedení práce, vstřícnost a cenné rady, které mi poskytla při zpracovávání této práce. Dále bych chtěl poděkovat zaměstnancům společnosti FairCredit International, SE za možnost prozkoumat danou problematiku a za ochotu diskuse.

Obsah

Úvod.....	7
1. Základní teoretické pojmy	8
1.1. Řízení lidských zdrojů.....	8
1.1.1. Personální činnosti	8
1.2. Přístupy k řízení lidských zdrojů	10
1.3. Organizační kultura.....	10
1.3.1. Faktory, které ovlivňují organizační kulturu	11
2. Adaptace	11
2.1. Formy adaptace	12
2.1.1. Pracovní adaptace	12
2.1.2. Sociální adaptace	14
2.2. Adaptace na organizační kulturu.....	15
2.3. Cíle adaptačního procesu	16
2.4. Subjekty a objekty řízení adaptačního procesu	17
2.4.1. Subjekty adaptačního procesu	17
2.4.2. Objekty adaptačního procesu.....	18
2.5. Adaptační období	19
2.6. Adaptační program.....	19
2.6.1. Nástroje adaptačního programu.....	20
2.7. Adaptační plán a časový průběh adaptace	21
2.7.1. Adaptační plán	21
2.7.2. Časový průběh adaptace	22
2.8. Výsledek adaptačního procesu a jeho hodnocení.....	23
2.8.1. Výsledek adaptačního procesu.....	23
2.8.2. Hodnocení adaptačního procesu	24
3. Charakteristika společnosti FairCredit International, SE	26
3.1. Základní informace o společnosti	26
3.2. Organizační kultura společnosti	31
3.3. Organizační struktura společnosti	32
3.4. Struktura zaměstnanců na pobočkách společnosti – obecně.....	33
3.4.1. Struktura zaměstnanců (Karlovy Vary a Ústí nad Labem).....	34
4. Adaptační proces ve společnosti FairCredit International, SE.....	35
4.1. Struktura adaptačního procesu	35
4.1.1. Adaptační období.....	36
4.1.2. Nástroje adaptačního procesu	36
4.1.3. Časový průběh adaptačního procesu.....	38

4.1.4.	Subjekty řízení adaptačního procesu	39
4.1.5.	Objekty adaptačního procesu.....	40
4.1.6.	Hodnocení a kontrola adaptačního procesu	40
4.2.	Dotazníkové šetření.....	41
4.2.1.	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	41
4.3.	Shrnutí adaptačního procesu a výsledků dotazníkového šetření.....	53
5.	Návrhy na zlepšení adaptačního procesu ve FairCredit International, SE	55
	Závěr	60
	Seznam použité literatury a ostatních zdrojů	61
	Literatura	61
	Webové stránky.....	62
	Seznam obrázků.....	62
	Seznam tabulek	63
	Seznam příloh	63
	Příloha A	5
	Příloha B.....	9
	Abstrakt.....	13
	Abstract	14

Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá adaptačním procesem nových i stávajících zaměstnanců ve společnosti FairCredit International, SE. Zvolil jsem si toto téma, jelikož adaptační proces je jednou z nejdůležitějších personálních činností ve společnosti. Toto téma mě zaujalo také proto, že pro společnost pracuji jako obchodní zástupce a v budoucnu bych mohl mít o nástup na tuto pozici zájem. Na tento proces a jeho zlepšování je v dnešní době kladen velký důraz u mnoha společností, je pro ně důležité, aby byl adaptační proces kvalitní a dobře nastavený. Kvalitně nastavený adaptační proces pomůže ke snadnějšímu dosahování cílů společnosti, protože se noví zaměstnanci dokážou rychleji zařadit do pracovního procesu a samostatně vykonávat svou činnost.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat a zhodnotit proces adaptace ve společnosti FairCredit International, SE a následně formulovat návrhy, které by mohly přispět ke zlepšení celého průběhu adaptačního procesu.

Bakalářská práce je rozdělena do pěti kapitol. V první kapitole jsou vymezeny základní pojmy k řízení lidských zdrojů. Ve druhé kapitole jsou popsány základní pojmy, které se týkají adaptačního procesu, jeho průběhu, nástrojů, forem, objektů a subjektů a konečnému vyhodnocení adaptačního procesu. Tyto kapitoly jsou zpracovány na základě odborné literatury. Třetí kapitola je zaměřena na charakteristiku konkrétní společnosti. V této kapitole jsou uvedeny základní informace o společnosti a dále je společnost charakterizována z hlediska její organizační struktury, struktury zaměstnanců a organizační kultury. Ve čtvrté kapitole je analyzován adaptační proces ve společnosti FairCredit International, SE specificky u skupiny obchodních manažerů, jelikož jsou klíčovými zaměstnanci společnosti a jejich rychlá a efektivní adaptace, je důležitým aspektem pro správný chod a plnění cílů organizace. Ve čtvrté kapitole je také prezentováno dotazníkové šetření, které je cílené na obchodní manažery z poboček Karlovy Vary a Ústí nad Labem. V závěru čtvrté kapitoly je provedeno zhodnocení dotazníkového šetření a adaptačního procesu společnosti. Uvedené kapitoly jsou zpracovány s využitím analýzy interních zdrojů, webových stránek a rozhovorů s oblastním ředitelem. Pátá kapitola je v návaznosti na předešlou kapitolu věnována návrhům, které by mohly přispět ke zlepšení adaptačního procesu.

1. Základní teoretické pojmy

V teoretické části jsou vymezeny pojmy řízení lidských zdrojů a personální činnosti, se kterými adaptační proces souvisí. S pracovní adaptací souvisí také organizační kultura, proto se v této části také věnuji tomuto pojmu. Hlavní pozornost věnuji vymezení pojmu adaptační proces a jeho formám.

1.1. Řízení lidských zdrojů

Armstrong (2007, s.27) vymezuje pojem řízení lidských zdrojů jako „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“

Řízení lidských zdrojů je především nejnovější koncepcí personální práce. Tato koncepcí začala vznikat v zahraničí v polovině 50. let 19. století. Význam této koncepcí je velice důležitý pro řízení organizace a zároveň je nejdůležitější úlohou všech manažerů. Cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby pracovníci byli schopni vykonávat svou práci tak, aby organizace mohla splnit své vytyčené cíle a mise (Koubek, 2015).

Nejdůležitější charakteristikou řízení lidských zdrojů je strategický přístup k veškerým personálním činnostem. Musí se tedy zaměřit na dlouhodobé cíle a zvážit důsledky jejich rozhodnutí. Při tomto strategickém plánování je tedy nutné zpracovávat a realizovat plány, které pomohou s pokrytím potřebných pracovních míst, tj. získávání, výběr, přijímání a rozmisťování pracovníků, za účelem efektivního využití jejich pracovních schopností (Koubek, 2007).

Díky této nové koncepcí se význam člověka vyjadřuje jako nejdůležitější výrobní vstup organizace. Úkoly řízení lidských zdrojů jsou vymezeny v konkrétních výrazech, tj. personálních činnostech (službách a funkcích), tyto činnosti jsou výkonnou částí personální práce (Koubek, 2015).

1.1.1. Personální činnosti

Oddělení lidských zdrojů se zabývá personálními činnostmi podniku. Je to souhrn činností, které společnost plní za účelem získávání, udržení a rozvoje pracovníků.

Autoři uvádí různá vymezení personálních činností. Koubek (2015) například uvádí, že základní personální činnosti mohou mít tuto podobu:

1. Vytváření a analýza pracovních míst

Do této činnosti patří úplná a přesná definice pracovních úkolů, pravomocí, odpovědností, pracovních míst.

2. Personální plánování

Činnost zahrnuje především plánování potřeb pracovníků a plánování personálního rozvoje pracovníků.

3. Získávání, výběr, přijímání a adaptace pracovníků

Činnost zahrnuje přípravy a zveřejňování informací o volných pracovních pozicích, přípravu formulářů, také v této činnosti shromažďují dokumenty od uchazečů, následný výběr pracovníka, jeho orientaci a uvedení na pracovní místo. Do této činnosti patří i samotný adaptační proces.

4. Hodnocení pracovníků

Činnost zahrnuje hodnocení celkového pracovního výkonů veškerých pracovníků.

5. Zařazování pracovníků a ukončování pracovního poměru

Činnost zahrnuje zařazení pracovníka na jeho pracovní místo, případné povýšení nebo propuštění a v neposlední řadě převádění na jinou práci.

6. Odměňování

Činnost zahrnuje ovlivnění pracovního výkonu, motivaci a zaměstnanecké výhody.

7. Vzdělávání pracovníků

Činnost zahrnuje rozvojové aktivity – potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání pracovníků, hodnocení výsledků vzdělávání a také účinnost vzdělávání.

Koubek (2015) dále uvádí zbylých sedm personálních činností, jež nebudu více rozepisovat.

8. Pracovní vztahy

9. Péče o pracovníky

10. Personální informační systém

11. Průzkum trhu práce

12. Zdravotní péče o pracovníky

13. Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací

14. Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků

Koubek (2015) uvádí, že mezi první desítku personálních činností je určitá logika v jejich uspořádání. Klíčovou činností je totiž vytvoření a analýza pracovních míst, to vede k efektivnímu provádění ostatních personálních činností, za předpokladu, že jsou správně vytvořena a definována pracovní místa. „*Mimořádně důležité je, aby cíle a zásady uplatňování při provádění jednotlivých personálních činností (služeb, funkcí) byly vzájemně provázeny, sladěny a podporovaly se.*“

U menších organizací se všechny výše vypsané personální činnosti nevyužívají, jen v případě potřeby. U velkých organizací jsou zaměstnávání personalisté, kteří se specializují na určitý úsek. Na personální činnosti, které jsou prováděny jen zřídka, jsou velkou organizací najímáni externí specialisté. Koubek (2007) uvádí, že je velice důležité identifikovat personální činnosti, které souvisí s adaptačním procesem. Činnosti jsou rozdělené na ty, které předcházejí samotnému nástupu pracovníka na pracovní místo (výběr, získávání, a přijímání pracovníků), a dále na ty, které navazují nebo se prolínají s adaptačním procesem (rozmístování, rozvoj a vzdělávání pracovníků).

1.2. Přístupy k řízení lidských zdrojů

Armstrong (2002) uvádí dva přístupy k řízení lidských zdrojů – měkký a tvrdý přístup. Tvrdý přístup vnímá lidskou pracovní sílu jako kapitál, ze kterého lze generovat zisk. U tohoto přístupu se dbá na řízení lidí s cílem získat od nich přidanou hodnotu. Měkký přístup klade důraz na motivaci, vedení a komunikaci. Zapojení pracovníků do rozhodování a vysoká míra důvěry v pracovníky pomáhá k lepší oddanosti pracovníků. U měkkého přístupu uvádí, že velice klíčová je také organizační kultura.

1.3. Organizační kultura

Nejjednodušší definici uvádí Drennan (1992) „*Kultura je, jak se u nás věci dělají.*“ Tato definice je obecná. Podle mě vhodnou definici, pokud jde o vymezení pojmu, uvádí autoři Bedrnová a Nový (2007) citaci autora Edgara Scheina: „*Organizační kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější*

adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“ (Schein, 1969)

Kultura organizace je určitý souhrn postavení, hodnot a norem, neboli vyjadřuje vnitřní pravidla hry a určuje celkový charakter organizace. Uvedené souhrny nejsou nikde v interních dokumentech firmy pevně zakotveny, ale určují jaké chování a jednání všech členů organizace je očekáváno a také určují, jaké by měli využívat postupy při vykonávání práce. Často probíhá mluvenou formou (Armstrong, 2007).

Organizační kultura je především nástrojem pro sjednocení interních pracovníků a také pro charakterizaci a odlišení se od ostatních organizací. Firemní kulturu lze rozdělit na silnou a slabou. Silná kultura pomáhá organizaci se lépe prosadit na trhu a zajistit si větší hodnotu podniku i tržeb. Sílu organizační kultury mohou ovlivnit faktory dvojího typu (Lukášová, Nový, 2004).

1.3.1. Faktory, které ovlivňují organizační kulturu

Organizační kulturu mohou ovlivnit různé faktory, a to pozitivně či negativně. Faktory dělíme na měkké a tvrdé faktory, kde měkké faktory jsou především o chování všech lidí v organizaci, od uklízeček až po generálního ředitele. Veškerí jednotlivci se podílejí svým chováním na firemní kultuře. Naopak tvrdé faktory jsou striktně dané zákonem, nařízeními a směrnicemi, tyto faktory jsou většinou omezujícího charakteru. Organizační kulturu také ovlivňuje způsob adaptace nových zaměstnanců (Lukášová, Nový, 2004; Rymeš, 1985).

2. Adaptace

Jelikož se autoři liší v terminologii, ve své práci budu používat slovo adaptace a orientace jako synonymum.

Bedrnová a Nový (2007) vymezují pojem adaptace v obecném slova smyslu jako: *„proces aktivního přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám. Adaptace ve společenském procesu práce je procesem vyrovnávání se člověka se skutečností, ve které plní pracovní úkoly.“*

2.1. Formy adaptace

Adaptace může probíhat v různých formách. Adaptaci lze rozdělit na formální a neformální. Dále lze rozdělit adaptaci na pracovní a sociální.

Formální adaptace je vyhraničený a předem připravený proces, který provádí personální oddělení nebo přímý nadřízený. Formální adaptace je nástroj pro seznámení se s politikou, normami a tradicemi ve společnosti za pomoci adaptačních nástrojů. Tato forma je využívána pro pracovní adaptaci.

Neformální adaptace je prováděna samovolně za pomoci kolegů nebo kamarádů, tato adaptace je využívána spíše při sociální adaptaci, aby se jedinec lépe začlenil do kolektivu. Tyto formy se navzájem ovlivňují a prolínají (Koubek, 2015).

2.1.1. Pracovní adaptace

Pracovní adaptace je souvislý proces, který začíná příchodem do nového zaměstnání a trvá až do ukončení pracovního poměru. Výsledkem by mělo být harmonické vyrovnaní jedince s pracovními podmínkami, s postupy práce a také s řešením daných problémů na pracovišti. Tento proces se projevuje v rozdílných podobách, působí zde totiž několik faktorů:

- změny nároků na práci,
- aktuální potřeby jedince,
- kvalita schopností jedince (Nový, Surynek, 2002, s.148).

Koubek (2015) definuje proces orientace jako: *„důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně. Jeho úkolem je zkrátit období, po které tento pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí.“*

Autoři Štikar a kol. (2003) vymezují adaptaci jako proces, ve kterém se skloubí požadavky kladené na práci s nároky na pracovní roli, činnost a zkušenosti. Řízená adaptace se zaměřuje na začlenění nového pracovníka do zaměstnání a seznámení s

pracovním, kulturním a sociálním systémem. Organizace mají většinou zakotvený postup adaptace ve svých směrnících.

Dvořáková a kol. (2007) uvádí: „*Účelem řízené adaptace je:*

- *snížit náklady na fluktuaci zaměstnanců,*
- *snížit ztráty na produktivitě,*
- *zvýšit pracovní spokojenost.“*

U velkých společností je zvykem použití nástroje zvaného adaptační program. Tento nástroj pomáhá efektivněji a rychleji adaptovat nového zaměstnance a rychleji se seznámit s novými kolegy. Nový zaměstnanec se musí také seznámit s organizační kulturou, organizační strukturou a se svou pracovní rolí (Koubek, 2015).

Při řízení adaptačního procesu dle Bedrnové a Nového (2007) jsou sledována tato dvě hlediska:

- hledisko zaměstnance (jeho rozvoj, plnění jeho požadavků a také jeho spokojenost v pracovním prostředí),
- hledisko organizace (adaptace na pracovní skupinu, prostředí či kulturu, nebo zda zvládá svou pracovní činnost).

Na začátku adaptačního procesu je zapotřebí, aby se nový zaměstnanec setkal s nadřízenými, kteří jim vysvětlí konkrétní cíle a způsoby jejich zvládnutí. Tedy, co konkrétně se od nového zaměstnance očekává a jakým způsobem bude hodnocen (Dvořáková a kol., 2007). V tento moment hraje zásadní roli rodičovský přístup vedoucího pracovníka, protože pokud je nový zaměstnanec bez zkušeností, je potřebné se mu věnovat intenzivněji než zaměstnanci se zkušenostmi. Oběma stranám pomůže nastavit si společná pravidla jednání již během úvodního rozhovoru. Zde je také zapotřebí trpělivost a schopnost nadřízeného dívat se na určitý problém očima nového zaměstnance, který si v relativně krátké době musí problematiku osvojit. Zpravidla to pro nové zaměstnance bez zkušeností znamená zásadní změnu adaptace na nové prostředí, myšlení či organizaci svého života (Buriánek, 1996).

Autoři knihy Štikar a kol. (2003) vymezují pracovní adaptaci jako proces, ve kterém se skloubí požadavky na práci kladené na nováčka s nároky na pracovní roli, činnost,

zkušenosti a jednotlivcovu kapacitu. Což je vlastně vymezení pojmu obecné adaptace. Tento proces lze rozdělit na dvě roviny- subjektivní a objektivní. Subjektivní část se především zajímá o spokojenost jedince v organizaci a objektivní část se zaměřuje na efektivitu práce.

Subjektivní a objektivní faktory, které mohou ovlivnit pracovní adaptaci.

Tabulka 1 - Faktory, které ovlivňují pracovní adaptaci

Subjektivní rovina	Objektivní rovina
Motivační vyladění	Pracovní režim
Postojové zaměření	Organizační práce
Zvládnutí pracovní role	Sociální vybavení pracoviště
Hodnotová orientace	Obsah a charakter práce
Osobní vyhraněnost	Vnější pracovní podmínky
Výkonová dispozice	Způsob vedení pracovníků
Odborná připravenost	Pracovní skupina
	Hodnocení pracovníků
	Odměňování pracovníků

(Štikar a kol., 2003)

2.1.2. Sociální adaptace

(Bedrnová, Nový, 2007, s.519-520) vymezují sociální adaptaci jako „proces, při kterém se jedinec začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny i do celého sociálního systému dané hospodářské organizace.“ Tento proces probíhá, i když jde jen o změnu pracovního místa nebo pracovní role v pracovní skupině, např. povýšení.

Sociální adaptace je mnohdy popisována autory různými označeními, liší se tedy v terminologii. Proto lze zmínit, že Bedrnová a Nový (2007) popisují problematiku sociální adaptace, jako druh a úroveň adaptace, kdežto autor Koubek (2015, s.192-200) popisuje tuto problematiku jako orientaci pracovníků a také jako adaptační a vzdělávací aktivity.

Tyto aktivity by podle něj měly probíhat zvlášť na konkrétních pracovištích či v konkrétních organizacích. Výsledkem těchto aktivit by měl být, co možná nejefektivnější průběh veškerých seznámení s kolegy, místem, rolí a nadřízenými pracovníky organizace (Bedrnová, Nový, 2007).

Vyhodnocení sociální adaptace probíhá z pohledu na osobní a obecnou stránku. U osobní stránky se zaměřujeme především na spokojenost zaměstnance se vztahy na

pracovišti, ochotou spolupracovníků apod. U obecné stránky se zaměřujeme na skutečné postavení zaměstnance ve skupině a také na to, zda má autoritu u spolupracovníků (Nový, Surynek, 2002).

Sociální adaptace se prolíná s pracovní adaptací, jelikož k úspěšné adaptaci zaměstnance je zapotřebí úspěšně zvládnout obě tyto formy adaptačního procesu (Bedrnová, Nový, 2007, s.520).

2.2. Adaptace na organizační kulturu

Další oblastí adaptace je adaptace na organizační kulturu. Při průběhu celého adaptačního procesu se noví zaměstnanci adaptují kromě sociální a pracovní stránky také na organizaci jako celek, získávají povědomí o vnitřních pravidlech hry, tedy také o kultuře. Adaptace na kulturu by měla probíhat formální formou, tedy nadřízený by měl uceleně zaškolit nové zaměstnance v oblasti historie a vývoje organizace, důležitých hodnot organizace a také seznámit s výraznými symboly společnosti (Bedrnová, Nový, 2007).

Dále by měl nadřízený poskytnout zaměstnanci, který prochází adaptačním procesem, veškeré informace o jeho pracovní roli, podmínkách, kultuře organizace, organizační struktuře a cílech společnosti. Díky těmto školením a předávání informací se z nového zaměstnance může stát do pár měsíců adaptovaný, zaškolený a plnohodnotný zaměstnanec (Dvořáková a kol., 2007).

Aby adaptace na organizační kulturu byla úspěšná, záleží na síle organizační kultury dané organizace, zda je silná či slabá a také, zda je proměnlivá či stálá. Pokud je kultura organizace silná, adaptace na ni je pro nové zaměstnance složitější (Štikar a kol., 2003, s.91).

Bedrnová a Nový (2007) popsali silnou organizační kulturu a určili její přednosti a nedostatky.

Tabulka 2 - Silná organizační struktura a její přednosti a nedostatky

Silná organizační struktura	
Přednosti	Nedostatky
Jasný a přehledný pohled na organizaci	Tendence k uzavřenosti organizačního systému
Přímá a jednoznačná komunikace	Trvání na tradicích a nedostatek flexibility
Rychlé nalezení řešení a rozhodnutí	Blokace nových strategií
Rychlá implementace inovací	Vynucování konformity za každou cenu
Málo formálních kontrolních postupů	Složitá adaptace nových pracovníků
Vysoká jistota a důvěra spolupracovníků	
Vysoká motivace	
Nízká fluktuace	
Značná identifikace s organizací a loajalita	

(Bedrnová, Nový, 2007, s.440)

2.3. Cíle adaptačního procesu

Ke splnění hlavních cílů adaptačního procesu, je důležité, aby nový **zaměstnanec**:

- zvládl své pracovní nároky co nejlépe a v nejkratší možný čas,
- postupně získával přehled o svém kariérním růstu,
- snáze začlenil do kolektivu a také do sociálního prostředí organizace.

Cíle řízeného adaptačního procesu u **organizace** jsou:

- snížení nákladů,
- stabilita pracovních skupin,
- zvýšení efektivnosti práce (Bedrnová, Nový, 2007).

Mezi hlavní cíle adaptačního procesu zcela bezpochybně patří pochopení pracovní role (tj. co se ode mě očekává), pochopení role podřízených a nadřízených a základní znalosti o fungování společnosti a také o požadovaném pracovním výkonu.

Cíle adaptačního procesu vysvětlují autoři odlišně, například Armstrong (2002) rozdělil cíle adaptačního procesu do čtyř skupin.

Tyto skupiny popisuje následujícím způsobem:

- I. překonání prvního momentu, kdy se zaměstnanci vše jeví jako neznámé,
- II. zlepšení postoje zaměstnance k organizaci,
- III. dosažení odpovídajícího pracovního výkonu v co nejkratší době od nástupu do organizace,
- IV. minimalizace odchodu ze zaměstnání.

2.4. Subjekty a objekty řízení adaptačního procesu

Dle Dvořákové a kol. (2007) má orientace zaměstnance probíhat v přítomnosti personálního pracovníka a také nadřízeného, či vedoucího pracovníka. Nový zaměstnanec je přesycen informacemi od personálních pracovníků. Ti při nástupním pohovoru předají zaměstnanci celkové informace o organizaci a také jim předají informační balíček¹. Veškerí zaměstnanci by měli být školeni v oblasti adaptačního programu společnosti.

2.4.1. Subjekty adaptačního procesu

Dvořáková a kol. (2007) popisuje subjekty adaptace, jako postavy, které plní své předem stanovené role.

Dvořáková a kol. (2007, s.144) vymezuje tyto role subjektů v řízené adaptaci:

- patron a přímý nadřízený neustále dohlízejí na nového zaměstnance, na jeho schopnost začlenit se do kolektivu a na výsledky provedené práce. Od patrona se očekává zpětná vazba o výsledcích adaptace,
- patron a personalista neustále sledují adaptaci nového zaměstnance a také sledují, jaká je účinnost adaptačního plánu,
- patron a personalista / přímý nadřízený a personalista zkompletují výsledky adaptačního procesu a jeho průběhu,
- přímý nadřízený je zodpovědný za uplatnění adaptovaného zaměstnance a spolu s personalistou mohou plánovat zaměstnancův kariérní růst.

Jiní autoři uvádí, že rozhodující subjekty adaptačního procesu jsou především manažeři. Dále se na tomto procesu podílejí pracovníci personálních útvarů, ti se podílejí na

¹ Informační balíček je příručka, která seznamuje zaměstnance s organizací, její kulturou, strukturou, podmínkami, zásadami, výhodami aj. (FAIRCREDIT [online] 2017).

adaptačním procesu následujícími činnostmi: metodickým vedením, shromažďováním dokumentů a kontrolováním adaptace (Bedrnová, Nový, 2007).

2.4.2. Objekty adaptačního procesu

Objektem adaptačního procesu lze chápat osobu, která prochází adaptačním procesem, tedy nově příchozí zaměstnanec. Autoři Bedrnová a Nový (2007) uvádí rozdělení objektů do těchto kategorií:

1. **Noví zaměstnanci** – Pracovník vstupuje do pracovní skupiny, ve které je hlavním subjektem řízení adaptačního procesu přímý vedoucí neboli manažer, ten je zodpovědný také za průběh procesu. Přímý vedoucí má na průběh adaptačního procesu obrovský vliv. Pokud jde o zaměstnance, kteří vstupují do svého prvního zaměstnání, tento vliv je ještě větší a přímý vedoucí je schopen ovlivnit vztah k sebevzdělávání, k práci i k organizaci. Neměl by být opomenut možný přínos pro organizaci, ve formě nového pohledu zaměstnance na organizaci a na její nedostatky.
2. **Zaměstnanci, kteří se vrací na svá původní pracovní místa** – Tato kategorie je tvořena především ženami, které se vrací po mateřské dovolené nebo zaměstnanci, kteří jsou po delší pracovní neschopnosti. Tito zaměstnanci jsou odlišní od nových zaměstnanců v tom, že jsou seznámeni s pracovní rolí, organizací i pracovním místem, již v době před dočasným ukončením pracovní činnosti. Nevýhodou těchto zaměstnanců může být ztráta sebedůvěry. Za úspěchem readaptace² je citlivý přístup nadřízeného a snaha najít způsoby, kterými může pomoci těmto zaměstnancům. Např. matkám s dětmi upravit pracovní dobu.
3. **Zaměstnanci, kteří mění pracovní zařazení** – V této kategorii záleží na pozici zaměstnance, který mění pracovní zařazení. Možné změny jsou následující:
 - pohyb zaměstnance z jednoho oddělení či provozu do druhého,
 - nutné přeřazení z důvodu modernizace či renovace,
 - zařazení dle průběhu pracovní kariéry, tj. kariérní vzestup či sestup,
 - jiné zařazení, vzniklé změnou zdravotního stylu

² Dle naučného slovníku readaptace je „přizpůsobení organismů podmínkám prostředí v minulosti obvyklým, ale v současnosti novým.“ (LEPORELO [online] 2017)

Každá z těchto změn vyvolává opětovnou adaptaci na novou pozici či prostředí. Přímý nadřízený by měl být při zadávání pracovních úkolů a při hodnocení zaměstnance ohleduplný, z důvodu postupného vyrovnávání se zaměstnanců s další adaptací.

4. Pracovní skupiny – tyto skupiny se stávají objektem adaptačního procesu, kvůli zavádění inovací. Vedoucí pracovníci musí provést správnou přípravu zaváděné inovační změny a zapojit do přípravy také zaměstnance. Ti lépe změnu přijmou, pokud se na ni budou sami podílet.

Působení vedoucího pracovníka ve výše uvedených skupinách je ovšem také determinováno úrovní nástrojů, např. typové adaptační plány. Organizace, které vytváří adaptační programy lze označit jako progresivní organizace (Bedrnová, Nový, 2007, s.521-523).

2.5. Adaptační období

Pro nové zaměstnance se zpravidla zaměřujeme na období prvních tří měsíců v nové pozici, avšak může být toto období i delší v závislosti na konkrétním případě. Tato doba je významným momentem, jak pro nové zaměstnance, tak i pro jejich nadřízené. Adaptační období může zásadně ovlivnit pocity, chování a postoje obou zúčastněných stran, jelikož může působit pozitivně či negativně. U pozitivního působení to znamená, že nový zaměstnanec může být motivován a může podávat skvělé výsledky už v počátku. Naopak tato doba může působit i negativně, například když se adaptační procesu příliš nedaří, může na jedince působit stres a nervozita. Tyto negativní faktory mohou jedinci znemožnit projít celým adaptačním procesem a může vést k nezdárnému splnění hlavních cílů adaptační doby (Bedrnová, Nový, 2007; Buriánek 1996).

2.6. Adaptační program

Zaměstnanci, kteří jsou ve fázi adaptačního procesu, jsou zahlceny spoustou informací a díky adaptačním programům je dokážou lépe zpracovat. Pro efektivnost celého procesu adaptace by měl být tento proces rozložen na různé časové úseky a postupným učením v ústní i písemné podobě by měl zaměstnanec dospět k úplné adaptaci. Pozn. adaptační program by neměl probíhat jako jednorázové poučení (Bucháčková (2003).

Dle Koubka (2015) je adaptační program písemný dokument, který je ukotvený v interních předpisech organizace. Tento dokument obsahuje veškeré informace o

průběhu, kontrole a vyhodnocování adaptačního procesu. Dokument také obsahuje typový adaptační plán, adaptační nástroje a zásady, které uvádí cíle adaptačního programu a zodpovědnou osobu za adaptační proces. Někdy jsou zde uváděny i dílčí postupy těchto programů, např. dotazníky, časové plány, záznamové archy apod.

Další autoři uvádí: „Dílčí adaptační program je soubor opatření, která regulují adaptaci určité kategorie pracovníků; zároveň je i metodickým návodem pro rozpracování adaptačních plánů.“ Tyto plány jsou používány spíše pro adaptační proces jen u konkrétních zaměstnanců. Dobře navržený adaptační program organizace může pomoci k vyšší profesionalitě zaměstnanců, k větší spokojenosti v organizaci a také díky dobře navrženému programu, zaměstnanec nemusí obtěžovat ostatní spolupracující svými dotazy, jak a co má dělat (Bedrnová, Nový, 2007).

2.6.1. Nástroje adaptačního programu

Nástroje adaptačního programu slouží především pro usnadnění a zrychlení celého procesu adaptace. Každá organizace využívá jiné nástroje adaptačního programu a také poskytují rozdílné dokumenty a informace, jelikož každá organizace je založena za jiným účelem a také záleží na organizační kultuře dané společnosti.

Bucháčková (2003) uvádí následující adaptační nástroje, ke kterým jsou přiděleny zodpovědné subjekty:

Tabulka 3 - Nástroje adaptačního programu

Nástroje adaptačního programu	Zodpovědnost
Udržování kontaktu s pracovníkem před nástupem do firmy, předání základních písemných informací o firmě.	Personální útvar
Předání a vysvětlení informačních materiálů (informace o organizaci, firemních směrnicích, podnikové kultuře a personální politice).	Personální útvar
Předání a vysvětlení adaptačního plánu.	Přímý nadřízený
Vstupní rozhovor nadřízeného se zaměstnancem.	Přímý nadřízený
Seznámení se spolupracovníky.	Přímý nadřízený
Pravidelné rozhovory se zaměstnancem, ověření průběhu a výsledků adaptace.	Přímý nadřízený
Seznámení s vybranými útvary a jejich činnostmi.	Vedoucí útvarů
Kontrola průběhu adaptačního procesu.	Personální útvar
Vyhodnocení adaptačního procesu.	Personální útvar

(Bucháčková, 2003)

Předání a vysvětlení informačních materiálů považuje Koubek (2007) za efektivní nástroj, jelikož tato forma není finančně náročná a je časově úsporná. Dále také uvádí, že pokud bude mít nový zaměstnanec kvalitní přísun informací již od samého počátku působení v organizaci, bude všemu rozumět a nebude muset v budoucnu vyhledávat tyto informace.

Autorka Lukášová (2004) zmiňuje další nástroje adaptačního programu, jako jsou diskuse, přednášky či workshopy.

2.7. Adaptační plán a časový průběh adaptace

Většina úspěšných adaptačních procesů by měla být výsledkem dobře sestaveného adaptačního plánu. Tyto procesy musí být vykonány za určité období a s přesně daným časovým plánem. U menších organizací vedoucí nepracují s adaptačním plánem ani neplánují adaptační procesy, a přesto se zaměstnanci dokážou adaptovat úspěšně, jelikož jsou školeni osobně a intuitivně.

2.7.1. Adaptační plán

Podle Bucháčkové (2003) adaptační plán stanoví: *„s jakými informacemi se má pracovník seznámit, s jakými organizačními útvary by měl být seznámen, na kdy jsou naplánovány kontrolní body adaptace. Důležité je odpovídajícím způsobem rozložit nové informace tak, aby jimi nebyl zaměstnanec zahlcen.“*

Dle Rymeše (1985) lze adaptační plán rozdělit z hlediska dvou úrovní. První úroveň je administrativní a organizační. Tato úroveň poskytuje vstupní instruktáže a specializační školení. Druhá úroveň je pracovní a sociální, uvádí tedy zaměstnance na jeho pracoviště. Součástí tohoto zařazování je také sblížení a seznámení se s pracovním kolektivem.

Při tvorbě adaptačního plánu je dbáno na následující zásady (dle: Bedrnová, Nový, 2007):

- pokud je pracovní činnost velice náročná a složitá, měl by tomu odpovídat i obsah adaptačního plánu. Tento obsah musí být zvážen i z časového hlediska,
- dosažené vzdělání a délka praxe jsou důležitými ukazateli při tvorbě adaptačního plánu,

- pokud má zaměstnanec nějaké individuální zvláštnosti, mělo by se k tomu přihlídnout i při sestavování adaptačního plánu. Dále by měl plán vyhovovat představám zaměstnance.

Realizace adaptačního plánu je efektivnější, pokud je každému novému zaměstnanci přidělen mentor³. Průběžná kontrola uložených úkolů a kvalita závěrečného hodnocení je důležitá pro účinnou realizaci adaptačního plánu (Bedrnová, Nový, 2007).

2.7.2. Časový průběh adaptace

Nedílnou součástí adaptační doby je i získání základních kompetencí k výkonu (např. umět si zorganizovat pracovní čas, umět si určit priority, schopnost čerpat nové vědomosti a patřičně je využít).

Charakter organizace a pracovní pozice ovlivňují délku adaptačního programu. Za vhodnou délku se považuje doba šesti měsíců, ale zaměstnavatelé většinou ztotožňují adaptační dobu se zkušební dobou (Bedrnová, Nový, 2007).

Každé pracovní místo má specifický rozsah adaptačního plánu s ohledem na náročnost práce. Proto by proces měl být velmi dobře časově naplánovaný pro každé pracovní místo zvlášť a také by se měly používat vhodné adaptační nástroje a metody (Koubek, 2007).

Časový plán v rámci adaptačního procesu by měl být sestaven a zakotven ve směrnících společnosti. Činnosti časového plánu by na sebe měly navazovat. Dle Koubka (2007) může mít časová plán tuto podobu:

- první pracovní den – zaměstnanec obdrží veškeré formální informace, následuje prohlídka podniku a představení zaměstnance budoucím spolupracovníkům,
- během prvního pracovního týdne – by se měl zaměstnanec začleňovat do pracovního kolektivu a také by měl absolvovat pohovory s personálním pracovníkem či s nadřízeným,
- během druhého týdne – si zaměstnanec začíná na nové prostředí zvykat a jsou mu vysvětleny dodatečné informace o organizaci, začátek plnění pracovních povinností,

³ Zkušený pracovník, který je přidělen novému zaměstnanci v adaptačním procesu, za účelem pomoci s orientací v novém prostředí celé organizace (Bedrnová, Nový, 2007).

- během třetího a čtvrtého týdne – zaměstnanec je poprvé hodnocen nadřízeným či personálním pracovníkem a může předkládat také své dotazy a sdělovat problémy. Zaměstnanec plní své pracovní povinnosti a účastní se školení,
- během druhého až pátého měsíce – se zaměstnanec stává plnohodnotným pracovníkem a může se zúčastnit dalších školení, jednou za 14 dní komunikuje s nadřízeným a mohou řešit pracovní problémy,
- ke konci šestého měsíce – se adaptační proces blíží ke konci a vyhodnocují se výkony zaměstnance, jeho adaptace na pracovní prostředí a také jsou se zaměstnancem probrány plány do budoucna.

Každá organizace má jiné priority, jiné cíle a také jiné přístupy a postupy při adaptaci a orientaci zaměstnanců, proto je tento přehled činností jen orientační. Ve většině organizací praktikují adaptační proces nového zaměstnance v rámci několika dní. Poté je tento proces neefektivní a zaměstnanec nedokáže souvisle podávat pracovní výkon. Zlepšení adaptačního procesu a jeho plánování u organizací, ve kterých adaptační proces probíhá v rámci několika dní, by zlepšil ekonomické výsledky celé organizace a také by se zlepšily podmínky pracovního místa (Koubek, 2007).

2.8. Výsledek adaptačního procesu a jeho hodnocení

2.8.1. Výsledek adaptačního procesu

Hodnocení úspěšnosti adaptačního procesu se odvíjí od zvládnutí a osvojení dílčích cílů. Pokud se nepodaří během tříměsíční adaptační doby osvojit si problematiku potřebnou pro zdárný výkon práce, je třeba si stanovit další cíle a způsoby, jak si dané znalosti, dovednosti osvojit či prohloubit. Zde platí, že celé adaptační období nemusí trvat pouhé tři měsíce, ale může být i delší (Dvořáková a kol., 2007).

Dvořáková a kol. (2007) vymezuje výsledek procesu jako „*adaptovanost zaměstnance*.“ Tento již adaptovaný zaměstnanec je charakteristický svými odvedenými výsledky práce a také způsobem začlenění se do kolektivu.

Výsledkem by měl být dle Bedrnové a Nového (2007), co možná nejefektivnější, průběh veškerých seznámení s kolegy, místem, rolí a nadřízenými organizace.

Pokud je ale výsledek adaptačního procesu negativní, tedy zaměstnanci odejdou během prvních tří měsíců, náklady organizace se rapidně zvedají. Tyto náklady se týkají: nákladů na novou pracovní sílu, náklady na její zaškolení, náklady na dočasnou náhradní pracovní sílu, náklady na zvýšenou kontrolu nové pracovní síly nebo náklady na mzdu vůči kvalitě pracovníka (Armstrong, 2007).

Štikar a kol. (2003) vymezuje tři různé výsledky adaptačního procesu:

- komplexní a klidné začlenění zaměstnance do kolektivu
- částečné začlenění s určitými výhradami
- nezvládnutí adaptace nebo její odmítání

Dále Štikar a kol. (2003) uvádí, že negativní výsledky adaptačního procesu vznikají kvůli nedostatečné propracovanosti adaptačního procesu. Důsledkem této nepropracovanosti může být nespokojenost zaměstnance v nové organizaci, ať už s podmínkami, či spolupracovníky. Tato nespokojenost může vést až k odchodu z pracovního místa.

2.8.2. Hodnocení adaptačního procesu

Cílem hodnocení tohoto období je poskytnout zaměstnanci komplexní zpětnou vazbu o jeho adaptaci v novém sociálním prostředí a informovat o tom, jak zvládnul adaptační proces a co se od něj očekává v budoucnu (Bedrnová, Nový, 2007).

Důležitost také hraje závěrečné hodnocení adaptačního plánu zaměstnance, které by mělo být komplexním pohledem na budoucí profesní dráhu nového zaměstnance. Hodnocení by ale také mělo být prováděno ze strany zaměstnance (Bedrnová, Nový, 2007).

U hodnocení je také velice důležitý systém vyhodnocování výsledků adaptačního procesu. Tyto výsledky by měly vyhodnocovat vždy nejméně dvě osoby, tedy přímý nadřízený adaptovaného a například personální pracovník. S těmito osobami by se měl zaměstnanec seznámit nejlépe po prvních dnech v nové organizaci (Dvořáková a kol., 2007).

Hodnocení by mělo být prováděno ještě před skončením adaptačního období, z důvodu možného odstoupení od pracovní pozice. Během adaptačního období mohou zaměstnanec i nadřízený diskutovat připomínky k tomuto procesu a mají možnost se domluvit na budoucím působení v organizaci.

Při konečném hodnocení je přítomný zaměstnanec, přímý nadřízený, mentor a také personalista. Hodnotící rozhovor by měl být ve znamení klidné atmosféry (Foot, 2002).

3. Charakteristika společnosti FairCredit International, SE

V této kapitole se zaměřuji na popis konkrétní společnosti – FairCredit International, SE, tato společnost působí na trhu nebankovních půjček.

3.1. Základní informace o společnosti

Datum zápisu: 23.9.2015 (zápis pod novým identifikačním číslem), jelikož společnost vznikla v roce 2012.

Obchodní firma: FairCredit International,SE

Sídlo: Praha - Vršovice, Kubánské náměstí 1391/11, PSČ 100 00

IČO: 04424115

Právní forma: Evropská společnost

Spisová značka: 1642H, Městský soud v Praze

Předmět podnikání:

- Poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Kapitál: Základní kapitál 50 000 000 Kč, splaceno 100 %.

Akcie se zvláštními právy err, počet akcií: 703.

Akcie třídy B, ve formě na jméno, ve jmenovité hodnotě 50.000,- Kč, s akciemi jsou spojena zvláštní práva v souladu s článkem 5 odst. 1 písm. b) stanov společnosti v účinném znění.

Dceřiná společnost: FairCredit International,SE – Slovensko (Obchodní rejstřík [online] 2017).

Společnost FairCredit International, SE vznikla v roce 2012 v Praze. Tato evropská společnost je poměrně známým subjektem na trhu poskytování nebankovních úvěrů. Úvěry jsou poskytovány jen fyzickým osobám. Ty musí splnit požadavky kladené touto organizací i legislativou, tedy nebýt v insolvenční, být plnoletý, atd. Management firmy je ryze český a má mnohaleté zkušenosti s financemi a obchodem. Jednotlivé druhy úvěrů, které společnost poskytuje, a informace o nich uvádím v části Portfolio společnosti. (FAIRCREDIT [online] 2017).

Portfolio společnosti

Společnost nabízí ve svém portfoliu dva druhy produktů, které se liší dobou splatnosti a ty jsou dále děleny dle způsobů čerpání a splácení na hotovostní a bezhotovostní.

Společnost poskytuje úvěry od 4.000 Kč do 50.000 Kč.

Úvěry lze tedy rozdělit do čtyř skupin:

- Spotřebitelský úvěr na dobu 43 týdnů (hotovostní)
- Spotřebitelský úvěr na dobu 43 týdnů (bezhotovostní)
- Spotřebitelský úvěr na dobu 58 týdnů (hotovostní)
- Spotřebitelský úvěr na dobu 58 týdnů (bezhotovostní)

Produkty lze poskytnout těmto čtyřem skupinám zákazníků:

- noví zákazníci,
- obnovení zákazníci (ti, co již doplatili a mají zájem o poskytnutí nového úvěru),
- nabídka souběžného úvěru (poskytnutí dalšího úvěru, k jednomu již poskytnutému),
- nabídka refinancovaného úvěru (poskytnutí úvěru, s tím že, z nového úvěru se splatí ten starý).

Veškeré nabídky úvěrů, kromě nových zákazníků, jsou elektronicky generované pro každého zákazníka zvlášť. S ohledem na pravidelnost splácení a procentuální kvalitu zákazníka.

Pro nové zákazníky, kteří žádají o úvěr poprvé, je zpravidla výše poskytnutého úvěru od 4.000 Kč do max. 25.000 Kč. Maximální výše je limitována, z důvodu prověření nového zákazníka a jeho kvality.

Každé poskytnutí úvěrů je korektní a potenciální zákazník je srozuměn s výší úvěru, splátek a podmínkami, které souvisí s poskytnutím úvěru.

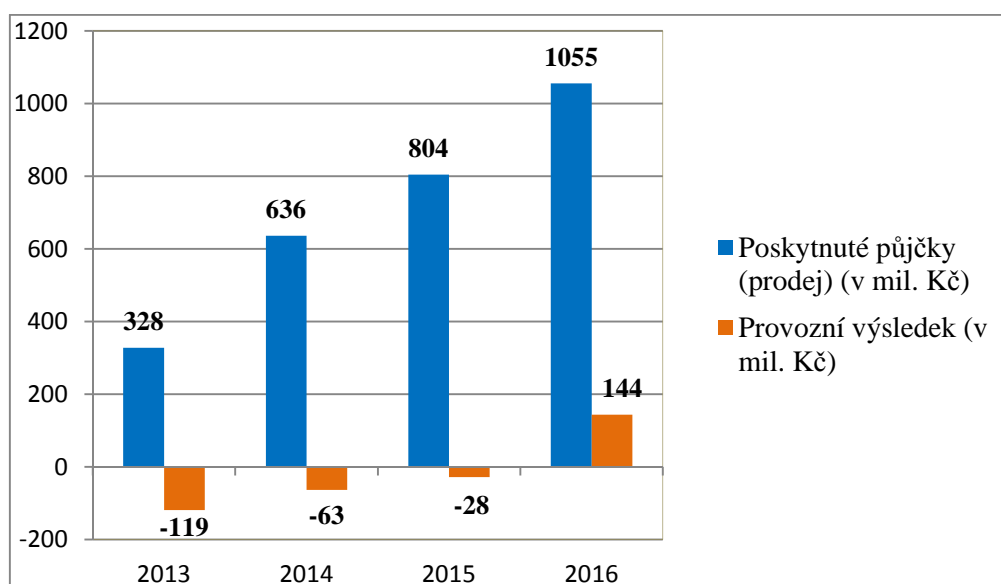
Mise společnosti – *„Ctíme naše hodnoty, kterými jsou férovou, potřebnost a transparentnost, a stejný postoj očekáváme od svých zákazníků a partnerů.“*

Cílem společnosti je být lídrem na trhu v poskytování nebankovních půjček (FAIRCREDIT [online] 2017).

K tomu, aby společnost dosáhla tohoto cíle, je zapotřebí, aby zaměstnanci společnosti byli odborníci v oboru a proto je důležité, aby společnost měla dobře zavedený adaptační proces a noví zaměstnanci se, za určitou dobu, vše potřebné naučili a uměli to využít v praxi.

K dosažení cíle má společnost velký potenciál, jelikož tato nebankovní společnost roste, nejen v počtu zaměstnanců nebo v objemu prodeje půjček, ale také i v počtu zákazníků, kteří jsou velice důležitým článkem pro chod společnosti. Vývoj této společnosti zaznamenává například následující graf, na kterém lze vidět vývoj provozního výsledku mezi lety 2013 až 2016 (Výroční zpráva společnosti, 2015)

Obrázek 1 – Vývoj provozního výsledku společnosti



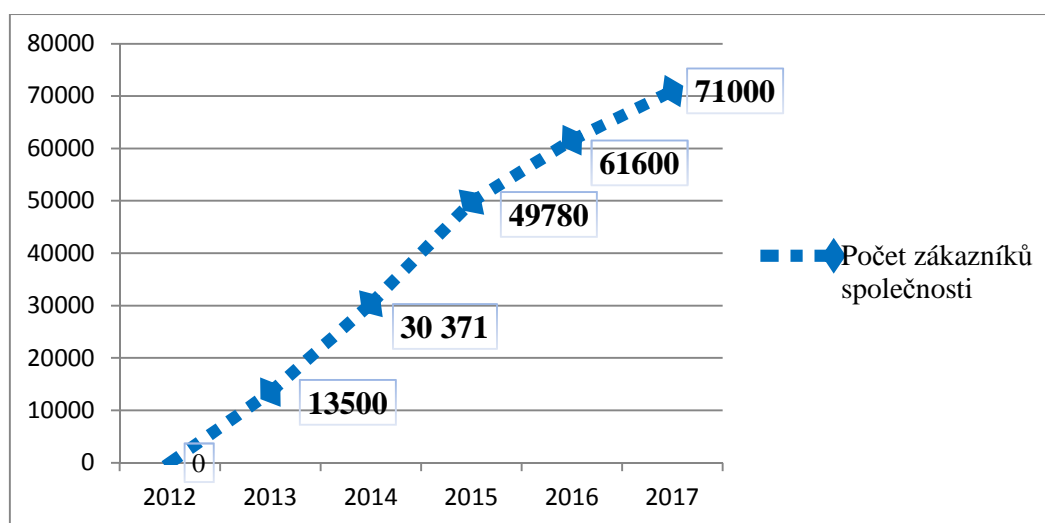
(vlastní zpracování, dle Výroční zprávy společnosti, 2015)

Na grafu vývoje provozního výsledku lze vidět, jak se společnost pomalu rozvíjí. Tento vývoj byl způsoben efektivním proniknutím společnosti na trh v roce 2013 a během roku a půl se společnost stala 3. největším poskytovatelem nebankovních půjček v České Republice a od té doby se každý rok prodeje půjček zvyšovaly. V roce 2014 se zaznamenal vysoký meziroční růst oproti minulému roku, konsolidovaný obrat v České Republice v roce 2013 byl totiž 328 mil. Kč a v roce 2014 to bylo už 636 mil. Kč, což je téměř 100% nárůst oproti minulému roku, tento nárůst byl způsoben zvýšením povědomí lidí o společnosti díky televizním reklamám a v tomto roce také společnost začala sponzorovat různé kulturní akce. Na přelomu roku 2015 a 2016 výsledek

hospodaření začal být kladný a společnost začala být rentabilní. Podle plánů a prozatímních výsledků by v roce 2017 měla společnost opět zvýšit objem prodeje a také zvýšit provozní výsledek (Výroční zpráva společnosti, 2015).

Zvýšení objemu prodeje půjček a zvýšení provozního výsledku bylo také způsobeno růstem počtu zákazníků společnosti, ti jsou totiž pro společnost nejdůležitější. V následujícím grafu můžeme vidět vývoj počtu zákazníků mezi lety 2012 až 2017.

Obrázek 2 – Vývoj počtu zákazníků společnosti v České Republice

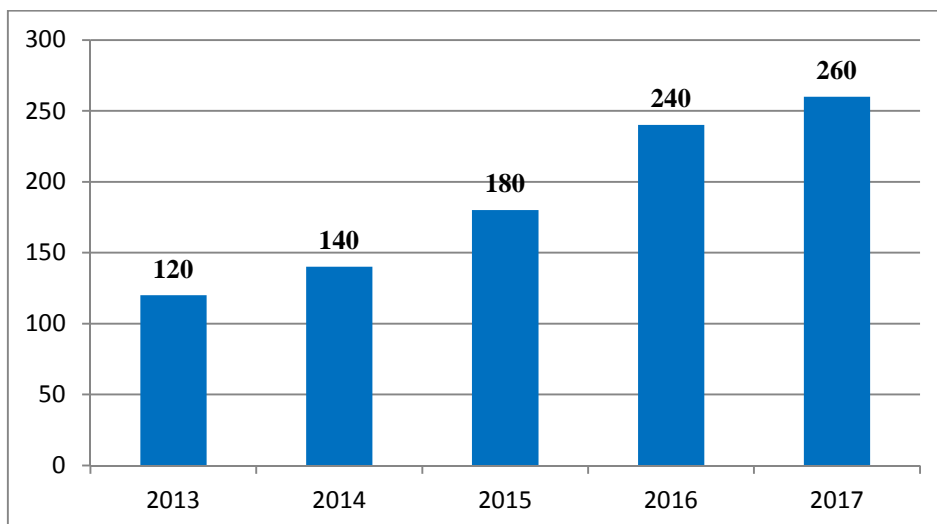


(vlastní zpracování, dle Výroční zprávy společnosti, 2015)

Z grafu je patrné, že počet zájemců o půjčku se rapidně zvedá a nových zákazníků stále přibývá. Společnost je dnes kandidátem na první místo v oblasti poskytování nebankovních půjček. Také díky grafu vývoje počtu zákazníků společnosti můžeme usoudit, že společnost roste. Obdobně tomu je i u dceřiné společnosti na Slovensku, kde se od roku 2014 počet zákazníků přesáhl 11 600 zákazníků (Výroční zpráva společnosti, 2015).

Jelikož společnosti přibývají noví zákazníci a společnost roste, je důležité, aby se společností rostil i počet zaměstnanců. V následujícím grafu, lze vidět vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti FairCredit International, SE v České Republice.

Obrázek 3 – Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti v ČR



(vlastní zpracování, konzultace se zaměstnanci)

Na grafu lze vidět, že s růstem společnosti, přibývalo i zaměstnanců. Samotný počet přímých zaměstnanců se od založení společnosti téměř zdvojnásobil a jejich počet může stále růst, společně s objemem prodeje a s počtem zákazníků.

Právě díky zvyšování objemu poskytnutých úvěrů a také stabilnímu prostředí na trhu nebankovních půjček společnost obdržela v roce 2015 první ocenění ČESKÝCH 100 NEJLEPŠÍCH v kategorii Dynamický růst a stabilita a o rok později obdržela ocenění ČESKÝCH 100 NEJLEPŠÍCH opět, čím se jako nebankovní společnost zviditelnila.

V této společnosti se dbá na kariérní růst zaměstnanců. Mnoho obchodních zástupců společnosti se zúčastnilo výběrového řízení na pozici obchodního manažera a uspěli, hlavně díky snaze společnosti rozvíjet pracovníky.

V roce 2016 společnost musela splnit podmínky pro udělení licence Českou národní bankou, aby mohla pokračovat ve svém podnikání a zvyšovat počet zaměstnanců. Veškeré podmínky splnila díky silnému pracovnímu týmu, profesionalitě zaměstnanců a také díky silnému finančnímu zázemí společnosti (FAIRCREDIT [online] 2017).

3.2. Organizační kultura společnosti

Vedení společnosti uvádí tyto dvě zásady firemní kultury:

- „jsme hrdi na svoji obchodní značku a vyžadujeme dodržování hodnot společnosti,
- *jednáme v souladu s pravidly firemní kultury, posilujeme tím nezaměnitelnou identitu společnosti*“ (FAIRCREDIT [online] 2017).

Nejdůležitějším faktorem jsou dlouhodobé vztahy, které jsou založeny na vzájemné důvěře a spolehlivosti mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Filosofii organizační kultury je především zodpovědné chování vůči externím i interním zaměstnancům. Tato filosofie je naplňována spoustou výhod, mezi které patří i vzdělávání a rozvoj pracovníků. Na druhou stranu se očekává od zaměstnanců plné nasazení a silné jádro pracovního týmu. Klade se důraz na harmonický vztah k zákazníkům a také je kladena vysoká míra profesionality a profesní etiky zaměstnanců organizace, z toho důvodu, jsou za účelem školení, připravovány různé kongresy či semináře.

Organizační kultura společnosti je také významná v ohledu hodnocení zaměstnanců, tento krok považuje společnost za „*nezbytný krok k dalšímu rozvoji*.“ Při hodnocení se snaží zvýraznit silné stránky a analyzovat rozvojové potřeby zaměstnance, které se snaží společně naplnit (FAIRCREDIT [online] 2017).

Společnost také pořádá různé sociální a sportovní akce, např. sportovní turnaje, teambuildingy a jiné akce, během nichž se zaměstnanci mohou lépe poznat a snáze zařadit do kolektivu. Společnost uvádí: „*v roce 2015 jsme uspořádali kongres FairCredit, kde byli oceněni úspěšní manažeři a obchodní zástupci. Navázali jsme tak na započatou tradici, která se vyplácí a je motivací pro každého jednotlivce, aby dosáhl ještě lepších výsledků*“ (Výroční zpráva společnosti, 2015)

Společenská zodpovědnost

Společenskou zodpovědnost bere organizace jako významnou součást organizační kultury a samotného podnikání. Vytváří se, co možno, nejlepší pracovní podmínky na pracovišti a také se dbá na bezpečnost pracovníků, ochranu zdraví pracovníků a na ochranu životního prostředí.

Sponzoring

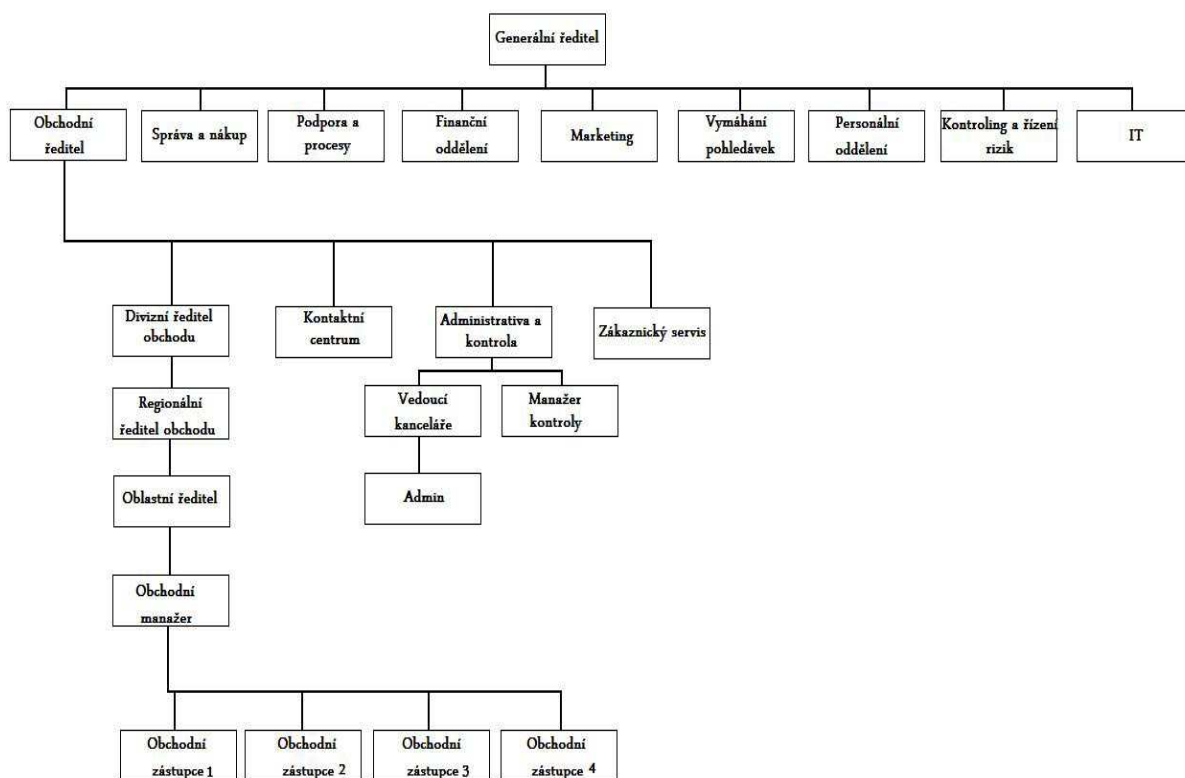
Společnost podporuje různé projekty, např. charitativní projekty, celorepublikové projekty či regionální projekty. Do sponzoringu jsou zapojeni spolupracující zaměstnanci, obchodní zástupci i zákazníci. Ti se díky těmto akcím dostanou do povědomí lidí.

V roce 2015 např. společnost FairCredit International, SE sponzorovala rozvoj a podporu regionálního fotbalu ve Středočeském a Moravskoslezském kraji (FAIRCREDIT [online] 2017).

3.3. Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti FairCredit International, SE má následující podobu.

Obrázek 4 – Organizační struktura společnosti



(vlastní zpracování, dle Výroční zprávy společnosti, 2015)

Nejdůležitější osobou organizační struktury společnosti je generální ředitel, který má pod sebou devět oddělení a také obchodního ředitele. Každé oddělení se dále člení na další pododdělení. Pro účely této práce znázorňuji členění struktury zaměstnanců a oddělení jen u obchodního ředitele.

Jak můžeme vidět na struktuře, obchodní ředitel je nadřízený diviznímu řediteli obchodu, kontaktnímu centru, administrativě a kontrole, a zákaznickému servisu. V práci se budeme zajímat primárně o **obchodní manažery**, kteří jsou klíčovými zaměstnanci společnosti. Jejich nadřízenými jsou oblastní ředitelé, kteří spravují danou pobočku. Nadřízeným oblastních ředitelů je regionální ředitel obchodu, v České Republice jich je nyní pět a každý má pod sebou určitý počet oblastních ředitelů. Divizní ředitel obchodu má pod sebou veškeré regionální ředitele obchodu, má tedy dohled nad celou Českou Republikou (Výroční zpráva společnosti, 2015).

3.4. Struktura zaměstnanců na pobočkách společnosti – obecně

Oblastní ředitelé

V čele pobočky je oblastní ředitel. Ten je zodpovědný za chod pobočky a také za dosahování vytyčených cílů. Oblastní ředitel je nadřízený obchodním manažerům. Provádí zejména kontrolu činnosti obchodních manažerů, zpracovává krátkodobé prodejní plány pobočky a také je velice důležitým článkem při adaptaci podřízených zaměstnanců.

Obchodní manažeři

Obchodní manažeři jsou klíčovými zaměstnanci společnosti, jelikož zprostředkovávají nové zákazníky pro obchodní zástupce, kontrolují činnost obchodních zástupců a schvalují, či zamítají poskytnutí úvěru. Jejich náplní práce je také řešení sporů s neplaticími zákazníky. Na každou pobočku připadá určitý počet obchodních manažerů, v závislosti na počtu obchodních zástupců, a také na působnosti dané pobočky z hlediska rozlohy. Každý obchodní manažer má na starost jinou sekci⁴, což je určité vymezené území na dané pobočce. Manažeři pracují také v terénu, kde pomáhají obchodním zástupcům, schvalují jim půjčky a navštěvují zákazníky.

Administrativní pracovníci

Administrativní pracovníci zadávají informace o zákaznících do informačního systému, provádějí každý týden vyúčtování a kontaktují nové zákazníky. Mezi tyto administrativní pracovníky lze také zařadit manažery kontroly. Ti především kontrolují

⁴ Pobočka je rozdělena na menší území, tzv. sekce, často jsou tato území rozdělena dle okresů, ale není to pravidlem, pokud je okres větší nebo je v něm velký počet zákazníků, je rozdělen jiným způsobem.

obchodní zástupce, zda vykonávají svou činnost dobře. Také provádí nečekané kontroly u obchodních zástupců v domácnosti, zda obchodní zástupci nenakládají špatně s financemi společnosti.

Obchodní zástupci

Na pobočkách působí také obchodní zástupci, kteří provádějí svou činnost na základě smlouvy o obchodním zastoupení. Jsou také velice důležití pro chod pobočky, jelikož poskytují půjčky a následně vybírají splátky (FAIRCREDIT [online] 2017, konzultace se zaměstnanci).

3.4.1. Struktura zaměstnanců (Karlovy Vary a Ústí nad Labem)

V práci se zaměřuji na pobočku v Karlových Varech a v Ústí nad Labem.

Pobočka v Karlových Varech je nejmenší pobočkou ze všech třinácti, působí zde celkem 6 obchodních manažerů. Každý obchodní manažer má přiřazenou jinou část území pobočky. Malý počet administrativních pracovníků může být také důkazem, že pobočka je nejmenší, neboť veškeré administrativní záležitosti zvládají pouze čtyři zaměstnanci.

Pobočku v Ústí nad Labem spravují dva oblastní ředitelé, z důvodu velkého počtu obchodních manažerů a také z důvodu, že tato pobočka je velice rozlehlá. Proto také na této pobočce působí celkem 115 obchodních zástupců. Mezi počtem obchodních zástupců a administrativních pracovníků, kteří zadávají informace o zákaznících do PC, které jim poskytují obchodní zástupci, je značný nepoměr na jednotlivých pobočkách.

Struktura zaměstnanců na jednotlivých pobočkách je velice odlišná, hlavně proto, že pobočky mají odlišný rozsah působnosti z hlediska rozlohy a tím pádem i odlišný počet zákazníků (FAIRCREDIT [online] 2017, *Výroční zpráva společnosti, 2015*).

Tabulka 4 - Počet zaměstnanců Karlovy Vary

pobočka Karlovy Vary	
Oblastní ředitel	1
Obchodní manažer	6
Obchodní zástupci	54
Administrativní pracovníci	4

(Zdroj: vlastní zpracování, konzultace se zaměstnanci)

Tabulka 5 - Počet zaměstnanců Ústí nad Labem

pobočka Ústí nad Labem	
Oblastní ředitel	2
Obchodní manažer	17
Obchodní zástupci	115
Administrativní pracovníci	14

(Zdroj: vlastní zpracování, konzultace se zaměstnanci)

4. Adaptační proces ve společnosti FairCredit International, SE

Všichni zaměstnanci společnosti, jak při nástupu, tak při přesunu na jiné pracoviště (povýšení, přemístění) procházejí adaptačním procesem.

4.1. Struktura adaptačního procesu

Samotné řízení adaptačního procesu je vymezeno v interním dokumentu společnosti, tj. „Cíle v adaptační době.“ Tento dokument obsahuje veškeré informace o období, nástrojích, průběhu, kontrole a vyhodnocování adaptačního procesu.

V rámci samotného adaptačního procesu musí nový obchodní manažer zvládnout řadu okruhů a kompetencí:

- seznámení s pobočkou,
- nábor obchodních zástupců,
- poskytnutí půjčky, výběry a řízení nedoplatků,
- vyúčtování a kontrola,
- práce v systému Saspo, FairPoint a Report Manager,
- osobní bezpečnost.

Na vzdělávání a zvládnutí těchto okruhů má nový obchodní manažer celé adaptační období a k lepší efektivitě je využíváno nástrojů adaptačního procesu (Cíle v adaptační době, 2017).

4.1.1. Adaptační období

Samotný proces trvá od nastoupení nového zaměstnance do zaměstnání, po dobu následujících 3 měsíců. Pokud se nepodaří během tříměsíční adaptační doby novému obchodnímu manažerovi osvojit si problematiku potřebnou pro zdárný výkon této pracovní pozice, je třeba stanovit další cíle a způsoby, jak si dané znalosti a dovednosti osvojit a prohloubit. Zde platí, že doba adaptačního procesu může být delší, protože tříměsíční období je zákonným obdobím pro práci na zkoušku, a někdy toto období nestačí (konzultace se zaměstnanci, Cíle v adaptační době, 2017).

4.1.2. Nástroje adaptačního procesu

Prvním nástrojem je formulář „*Co se ode mě očekává?*“. Tento formulář slouží k přesné definici očekávání od nového zaměstnance. V zápatí formuláře jsou okruhy, ve kterých by se měl nový zaměstnanec hodnotit (Cíle v adaptační době, 2017).

Nový obchodní manažer by měl zvládnout následující okruhy:

- Role obchodního manažera

Obchodní manažer by měl porozumět základům budování sekce, porozumět náboru a výběru kvalitních obchodních zástupců, porozumět zaškolení obchodních zástupců a také si osvojit základy vedení a motivování obchodních zástupců. Mezi aktivity, které by měl vykonávat, patří náborové aktivity obchodních zástupců, jejich kontrola a pravidelná komunikace s nimi. Měřítko úspěšnosti v této roli, je míra dovednosti při vedení náborového pohovoru a míra znalostí při výběru vhodného obchodního zástupce a míra schopnosti komunikace s nimi.

- Role obchodního zástupce

Obchodní manažer by měl ovládat veškeré dovednosti obchodního zástupce, proto by měl tedy porozumět základům budování agentury, porozumět a umět zvládat posuzování návštěvy a porozumět správě výběru splátek. Měl by vědět veškeré informace o aktivitách, které musí vykonávat obchodní zástupci, tedy zajištění marketingových materiálů pro obchodní zástupce a občasné vybírání zákazníků spolu s obchodním zástupcem. Měřítko úspěšnosti v roli obchodního zástupce je schopnost samostatného vedení posuzovací návštěvy.

- Plánování a organizování času

Obchodní manažer by měl porozumět základům plánování a organizování svého času a mít znalost a orientaci v organizaci výběrů. Mezi aktivity patří plánování organizace pracovního týdne a plánování výběrů vyúčtování od obchodních zástupců. Měřítko úspěšnosti u plánování a organizace času je především schopnost organizovat čas a schopnost určit si priority.

- IT dovednosti

Součástí manažerských dovedností je umět používat informační systémy SASPO, FIS, ReportManager a Intranet. Mezi aktivity v oblasti IT patří např. správa výběru, zadávání splátek, zadávání žadatelů o půjčku a přiřazování spisů. Měřítko úspěšnosti u IT dovedností je orientace a ovládání softwarů a programů spojené s vykonáváním práce.

- Administrativa

V oblasti administrativy by měl manažer porozumět dokumentům pro řízení agentury a sekce a také vést evidenci docházky a knihy jízd. Hlavní aktivity v oblasti administrativy jsou práce s dokumenty a průběžná evidence knihy jízd a fondu pracovní doby. Měřítko úspěšnosti v administrativě je schopnost správně pracovat s dokumenty a správnost knihy jízd a docházky.

Každý z těchto okruhů spolu s cíly v adaptační době a aktivitami mají různá měřítka úspěšnosti (Cíle v adaptační době, 2017).

Kompetence a okruhy, které by měl nový obchodní manažer zvládnout, dle nástroje – formulář „kompetence“:

- pozitivní přístup,
- čerpání nových vědomostí,
- komunikační dovednosti a chování,
- iniciativa,
- zodpovědnost/samostatnost,
- zvládnutí úkolů,
- práce v týmu a spolupráce s ostatními,
- a organizační chování.

Aby byl zaměstnanec plně adaptovaný, měl by zvládnout veškeré výše vypsané okruhy a také kompetence.

V konečné fázi adaptačního procesu je využit nástroj - **závěrečný komentář**, tj. objektivní komentář nadřízeného (popisuje celkový dojem, postoje, chování, znalosti a kompetence) a také komentář hodnoceného zaměstnance (popisuje své postoje, míru očekávání a míru podpory (Cíle v adaptační době, 2017).

4.1.3. Časový průběh adaptačního procesu

První den v zaměstnání oblastní ředitel seznámí nového zaměstnance s pracovním prostředím, pracovní náplní, mzdovým ohodnocením, informacemi o společnosti a také s okruhy, ve kterých bude zaškolen. Toto seznámení probíhá ústní formou. Oblastní ředitel také představí nového pracovníka kolegům na pobočce a provede ho po prostorech, aby byl orientovaný.

Druhý den adaptačního procesu oblastní ředitel ukáže novému zaměstnanci také pracovní prostředí mimo budovu, tedy terén, kde obchodní manažer tráví většinu pracovní doby. Po návratu na pobočku oblastní ředitel také seznámí nového zaměstnance s organizací jako celkem a doplní informace o společnosti - historie a vývoj společnosti, symboly a důležité hodnoty společnosti, jedná se o informace ohledně organizační kultury.

Během prvního týdne musejí noví obchodní manažeři absolvovat týdenní školení na jiné pobočce, kde jsou přiděleni zkušenému obchodnímu manažerovi, který je zároveň školitelem pro nové zaměstnance v adaptační době. Během tohoto týdne jezdí školitel s novým obchodním manažerem v terénu a vykonává svou běžnou pracovní náplň s tím, že nový obchodní manažer je v pozici pozorovatele. Školitel tedy seznámí nového obchodního manažera s každodenní prací na této pozici. Toto školení je plně hrazeno společností.

Během druhého týdne adaptačního procesu je, již nový obchodní manažer, seznámen s náplní práce, ale musí absolvovat také tříhodinové školení v rámci IT techniky, kterou bude používat ke své práci. Toto školení již probíhá na pobočce, na které bude nový obchodní manažer působit. Školení poskytuje externí IT specialista.

Během třetího a čtvrtého týdne je nezbytné, aby na práci nového obchodního manažera dohlížel některý ze stávajících obchodních manažerů nebo oblastní ředitel (mentor), jezdí tedy s ním a staví se do role pozorovatele, pomáhá novému zaměstnanci s jeho činnostmi a také ji kontroluje.

Pokud obchodní manažer vykonává svou práci dobře, stává se během druhého a třetího měsíce plnohodnotným zaměstnancem a je mu svěřena veškerá zodpovědnost a má možnost se zúčastnit dalších školení. V tomto období vede oblastní ředitel průběžná týdenní setkání s novým obchodním manažerem, ty pomohou identifikovat, zda obchodní manažer pochopil problematiku a také dochází k poznávání osobnosti, tedy silných a slabých stránek nového zaměstnance. Tato průběžná setkání pomohou novému obchodnímu manažerovi identifikovat, zda dělá věci správně a plní očekávání (FAIRCREDIT [online] 2017, konzultace se zaměstnanci).

4.1.4. Subjekty řízení adaptačního procesu

Hlavním subjektem při zaškolení nových zaměstnanců je oblastní ředitel, který je i zároveň zodpovědný za výsledky adaptačního procesu. Oblastní ředitel dohlíží na průběh adaptace, kontroluje a v konečné fázi i rozhoduje o tom, zda nový pracovník po adaptační době zůstane, či nikoli.

Dalším subjektem je již zkušený obchodní manažer, který dohlíží na nového obchodního manažera bez zkušeností a vzdělává ho. Zde se ale musí prověřit, zda nedochází k osvojení zažitých stereotypů či zlovyků od zkušeného obchodního manažera. Důležitá je komunikace mezi oblastním ředitelem a zkušeným obchodním manažerem, jak vidí zkušený obchodní manažer ze svého pohledu nového zaměstnance je velice důležité, protože je dobré získat také jiný pohled na nového zaměstnance. Pro zkušeného obchodního manažera je to opět projevení důvěry oblastním ředitelem v zaškolení nového obchodního manažera a také určitá forma motivace.

Dalším subjektem je obchodní manažer z jiné pobočky, který je zároveň školitelem a pomáhá novým manažerům se lépe adaptovat na pracovní pozici. Tento subjekt je také velice důležitý pro adaptaci nového obchodního manažera, jelikož ho jako první seznámí s pracovní náplní a názorně mu ji i předvede (Výroční zpráva společnosti, 2015, konzultace se zaměstnanci).

4.1.5. Objekty adaptačního procesu

- Noví zaměstnanci – Obchodní manažeři
- Zaměstnanci, kteří mění svou pracovní pozici
- Zaměstnanci, kteří se vrací na svá pracovní místa po delší pracovní neschopnosti

4.1.6. Hodnocení a kontrola adaptačního procesu

Po uplynutí tříměsíční adaptační doby je nový, již adaptovaný, plnohodnotný zaměstnanec, hodnocen nadřízeným a také musí zhodnotit své působení ve společnosti sám. Při závěrečném hodnocení oblastní ředitel stanoví den, kdy proběhne setkání a také upozorní nového obchodního manažera, aby se na hodnocení připravil.

U vyhodnocení adaptační doby se používají okruhy, které jsou vypsány v části nástroje adaptačního procesu a porovnávají se s měřítkem úspěšnosti. Oblastní ředitel musí vyplnit dosažený výsledek nového obchodního manažera. Nový pracovník vyplní, čemu porozuměl a co umí používat, anebo co jen zčásti. Je zde také prostor pro případné poznámky k vyhodnocení adaptační doby. Nový obchodní manažer nejprve sám zhodnotí své tříměsíční působení (cíle a okruhy). Oblastní ředitel také získá přehled o schopnosti sebehodnocení. Cílem je, aby se hodnocený sám zamyslel nad tím, jak dané úkoly zvládl, k tomu mu může posloužit adaptační formulář. Poté oblastní ředitel zhodnotí jednotlivé cíle, popřípadě doplní názory hodnoceného.

Pro účely hodnocení adaptační doby ve společnosti FairCredit International, SE není stanovena klasifikace hodnocení. Hodnocení probíhá za přítomnosti nového obchodního manažera a oblastního ředitele, který formuluje závěrečný komentář, ve kterém oblastní ředitel přihlíží nejen k plnění a osvojení cílů v adaptační době, ale i ke kompetencím.

Na hodnocení adaptační doby navazují dále roční hodnocení pracovního výkonu, která mají za úkol identifikovat, jak společné plnění cílů, tak i individuální kompetence a rozvojové potřeby zaměstnanců (Cíle v adaptační době, Výroční zpráva společnosti 2015).

4.2. Dotazníkové šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jak obchodní manažeři společnosti hodnotí adaptační proces. Dotazník obsahuje 22 otázek. První 4 otázky jsou zaměřené na identifikaci respondentů a zbylých 18 otázek je zaměřeno na adaptační proces. Otázky zaměřené na adaptační proces se skládají ze dvou polootevřených otázek, dvou otevřených otázek a 14 uzavřených otázek, na které bylo možné vybrat odpověď ze čtyřstupňové škály – rozhodně ano, spíše ano, spíše ne, rozhodně ne.

Dotazník byl distribuován individuálně na emailové adresy obchodních manažerů. Dotazník jsem zaslal celkem 23 respondentům (6 z Karlových Varů a 17 z Ústí nad Labem) a vyplněný dotazník mi vrátilo 22 respondentů. Návratnost byla tedy 95,65%. Dotazníkové šetření probíhalo od 02.04.2017 do 09.04.2017. Samotný dotazník je součástí přílohy B.

4.2.1. Vyhodnocení dotazníkového šetření

V této části vyhodnotím jednotlivé otázky z dotazníkového šetření a výsledky zobrazím pomocí grafů a tabulek.

Charakteristika respondentů:

Otázka č. 1 – Jaké je Vaše pohlaví?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Muž	8	36,4 %
Žena	14	63,6 %

Tabulka 6 - Pohlaví

(zdroj: vlastní sběr dat)

Z tabulky vyplývá, že dotazníkového šetření se zúčastnilo 8 mužů, tj. 36,4% a 14 žen, tj. 63,6%.

Otázka č. 2 – Jaký je Váš věk?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Méně než 25 let	0	0 %
25-35 let	8	36,4 %
36-50 let	12	54,5 %
Více jak 50 let	2	9,1 %

Tabulka 7 - Věk

(zdroj: vlastní sběr dat)

Věkové rozložení dotazovaných obchodních manažerů je poměrně variabilní. Ve věkové škále méně než 25 let žádný respondent nefiguruje, důvodem může být delší potřebná praxe po ukončení vzdělání, kterou potřebují pro tuto pracovní pozici. Více jak polovina respondentů tj. 12 je ve věku mezi 36 až 50 let. Do věkové kategorie 25 až 35 let spadá celkem 8 respondentů, tj. 36,4 % a pouze 2 respondenti, tj. 9,1 % dotazovaných obchodních manažerů je starší více jak 50 let.

Otázka č. 3 - Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Základní	1	4,5 %
Střední	2	9,1 %
Střední s maturitou	16	72,7 %
Vysokoškolské	3	13,6 %

Tabulka 8 – Vzdělání respondentů

(zdroj: vlastní sběr dat)

Tato otázka se týká dosaženého vzdělání dotazovaných obchodních manažerů. Pro vykonávání této pracovní pozice je podmínkou mít střední školu s maturitou, pokud ji, ale nějaký zaměstnanec nemá, stačí, pokud bude mít dostatečně dlouhou praxi v oboru. Proto jsem zahrnul do škály odpovědí také základní vzdělání. Z tabulky vyplývá, že 1 respondent má jen základní vzdělání. Odpověď s největší četností byla – střední s maturitou, tu uvedlo 16 respondentů, tj. 72,7% respondentů. Pouze 3 respondenti, tj. 13,6 % mají vysokoškolské vzdělání a dokončenou střední školu bez maturity mají dva respondenti, tj. 9,1% z dotazovaných.

Otázka č. 4 - Jak dlouho jste zaměstnancem společnosti FairCredit International, SE?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Méně než 6 měsíců	1	4,5 %
7 měsíců – 1 rok	5	22,7 %
2-3 roky	6	27,3 %
Více než 3 roky	10	45,5 %

Tabulka 9 – Délka zaměstnání

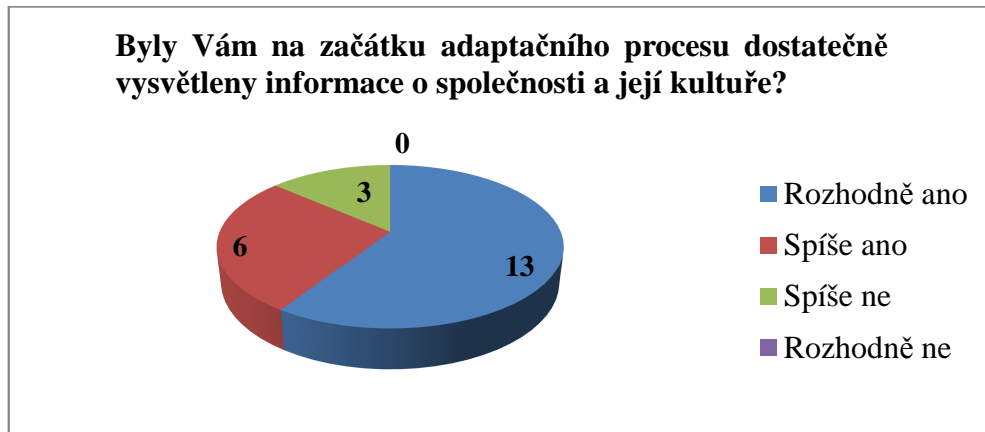
(zdroj: vlastní sběr dat)

Tato otázka zjišťovala, jak dlouho jsou respondenti zaměstnanci společnosti. Z tabulky vyplývá, že téměř polovina, tj. 10 respondentů pracuje ve společnosti více jak 3 roky. Menší počet respondentů, tj. 6 pracuje ve společnosti 2-3 roky a 5 respondentů uvedlo,

že pracují pro společnost 7-12 měsíců. Pouze jediný dotazovaný pracuje ve společnosti méně než půl roku.

Výsledky dotazníkového šetření:

Otázka č. 5

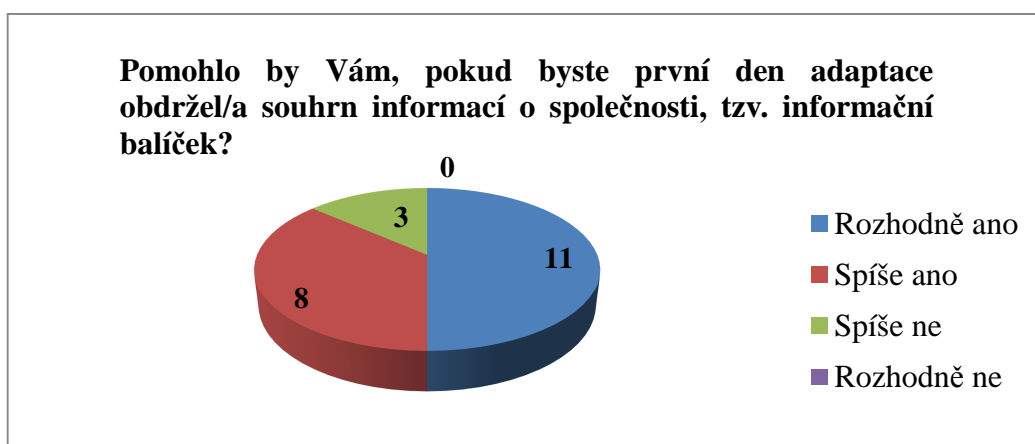


Obrázek 5 - Informace o společnosti a kultuře

(zdroj: vlastní sběr dat)

Otázka zjišťovala, zda jsou novému pracovníkovi dostatečně vysvětleny veškeré informace o společnosti a také, zda proběhlo seznámení s podnikovou kulturou. Ve velké většině, tj. 19 respondentům byly informace dostatečně vysvětleny. Pouze 3 respondenti, tj. 13,6 % uvedli, že jim spíše nebyly dostatečně vysvětleny informace o společnosti a její kultuře.

Otázka č. 6

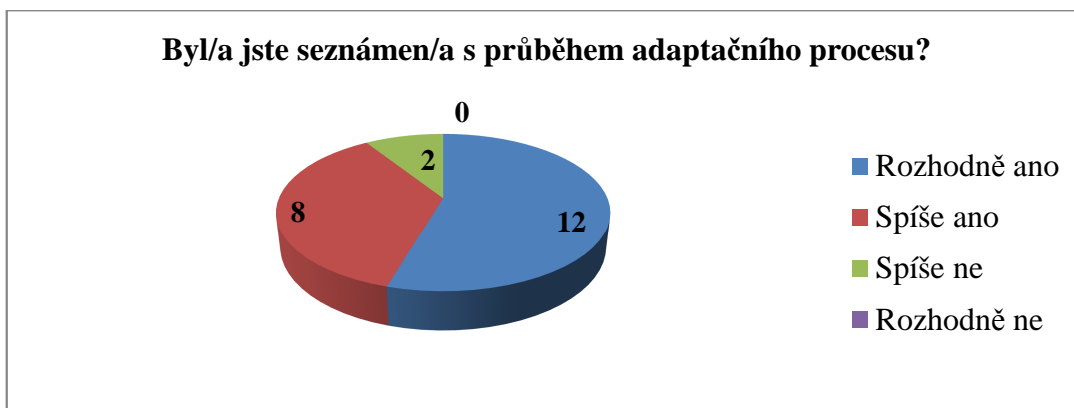


Obrázek 6 - Informační balíček

(zdroj: vlastní sběr dat)

Oblastní ředitel seznámí nového zaměstnance s pracovním prostředím, pracovní náplní, mzdovým ohodnocením, informacemi o společnosti a také s okruhy, ve kterých bude zaškolen. Jelikož toto seznámení probíhá ústní formou, chtěl jsem zjistit, zda by pomohlo novým obchodním manažerům, kdyby dostali první den tzv. informační balíček o společnosti. Přesně polovina respondentů, tj. 11 uvedla, že by jim informační balíček rozhodně pomohl. 8 obchodních manažerů, tj. 36,4 %, uvedlo, že by jim to spíše pomohlo a 3 respondenti, tj. 13,6 % si myslí, že by jim to spíše nepomohlo.

Otázka č. 7

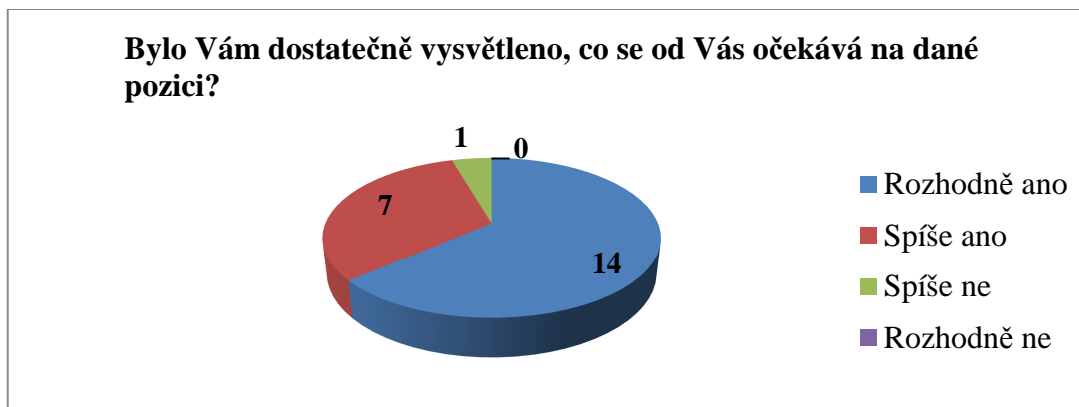


Obrázek 7 - Seznámení s průběhem adaptace

(zdroj: vlastní sběr dat)

Otázka zjišťovala, zda respondenti byli seznámeni s průběhem adaptace. Téměř většina respondentů, tj. 90,9 % byla seznámena s průběhem adaptačního procesu. Pouze 2 respondenti, tj. 9,1% uvedli, že spíše nebyli seznámeni s průběhem.

Otázka č. 8

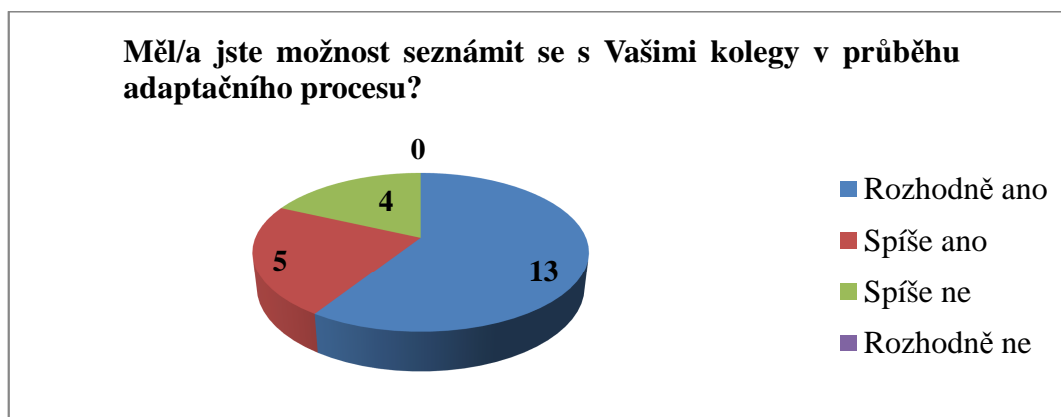


Obrázek 8 - Vysvětlení očekávání

(zdroj: vlastní sběr dat)

Z otázky vyplynulo, že 21 respondentů, tj. 95,4 % bylo seznámeno s náplní své práce. Pouze jeden obchodní manažer odpověděl, že spíše nebyl seznámen s adaptačním procesem.

Otázka č. 9

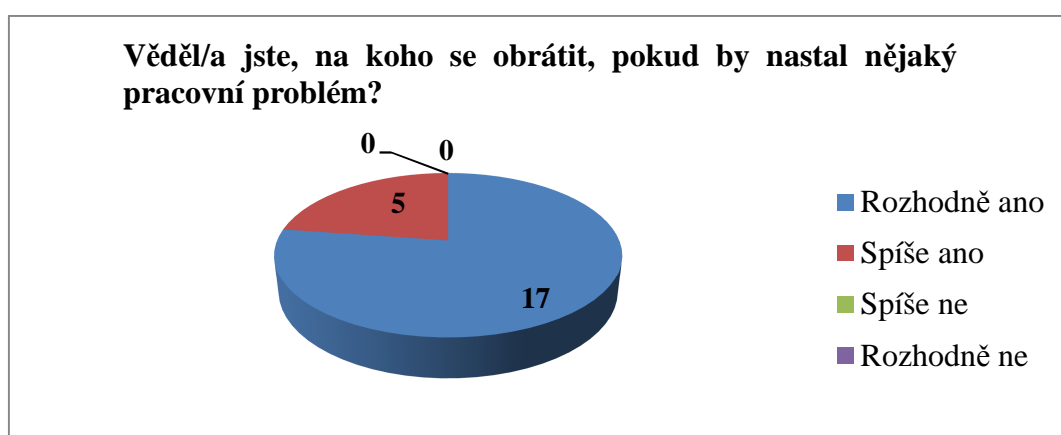


Obrázek 9 - Seznámení se s kolegy

(zdroj: vlastní sběr dat)

Otázka zjišťovala, zda respondenti měli možnost se seznámit s kolegy. Téměř většina, tj. 18 respondentů mělo možnost se seznámit v průběhu adaptačního procesu s kolegy. Někteří obchodní manažeři, tj. 4 uvedli, že spíše neměli možnost se seznámit s kolegy, konkrétně tedy 18,2 % respondentů.

Otázka č. 10

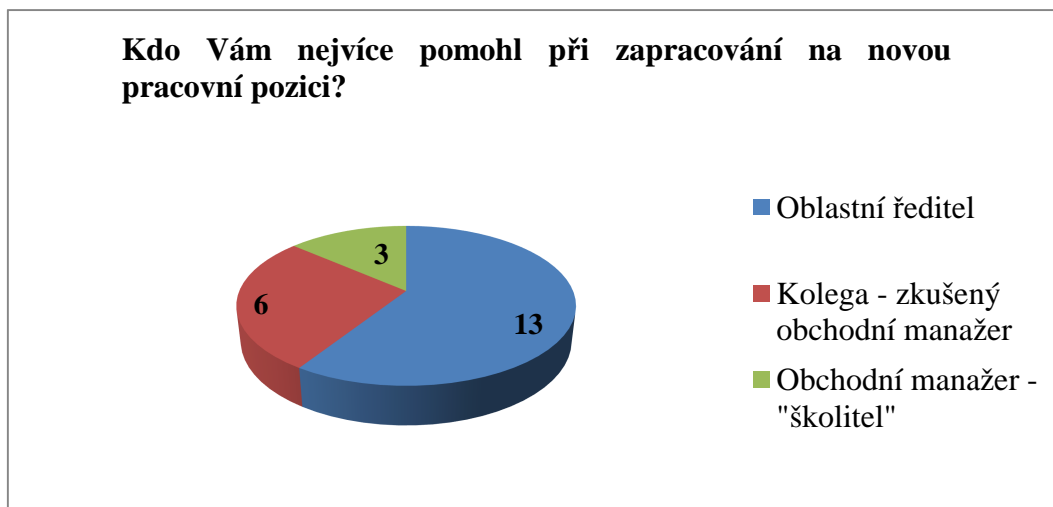


Obrázek 10 - Pracovní problém

(zdroj: vlastní sběr dat)

Z odpovědí vyplývá, že 17 respondentů, tj. 77,3 % rozhodně vědělo na koho se obrátit a 5 respondentů, tj. 22,7 % spíše vědělo na koho se obrátit.

Otázka č. 11

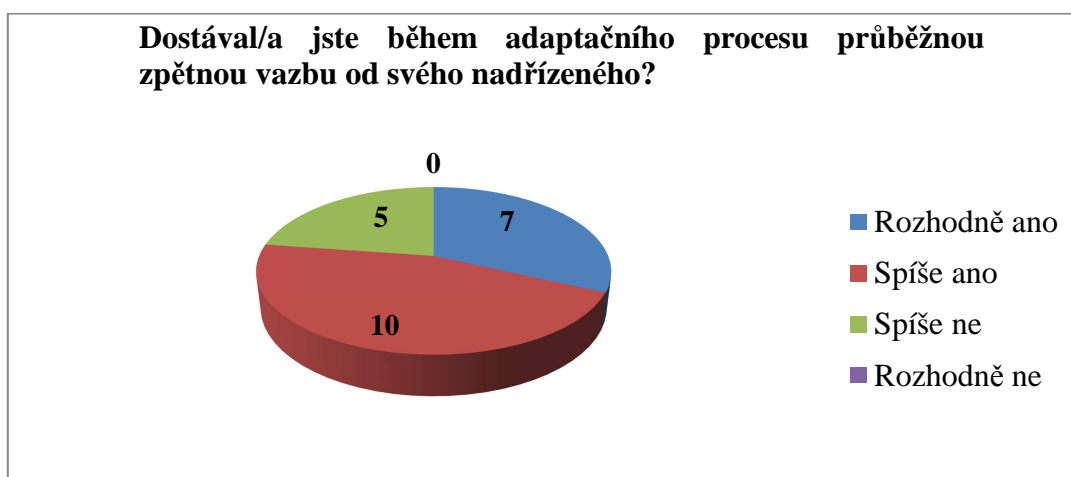


Obrázek 11 - Nejvíce nápomocný zaměstnanec

(zdroj: vlastní sběr dat)

Otázka zjišťovala, kdo nejvíce pomohl novým zaměstnancům při zapracování. Více jak polovině, tj. 13 respondentům, byl nejvíce nápomocný oblastní ředitel. Méně jak třetině tj. 27,3 % dotazovaných, nejvíce pomohl kolega- zkušený obchodní manažer. Pouze 3 respondentům, tj. 13,6 % nejvíce pomohl obchodní manažer, který je zároveň školitelem.

Otázka č. 12

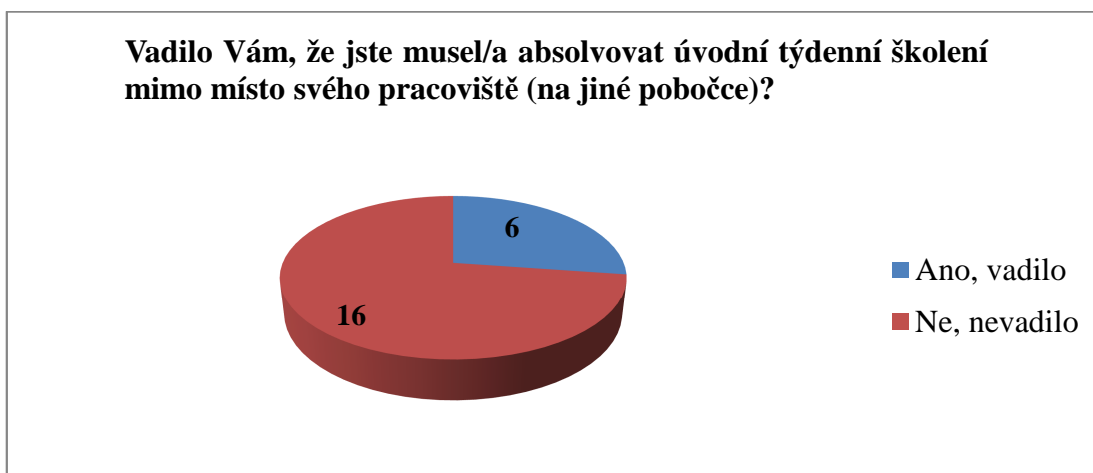


Obrázek 12 - Zpětná vazba

(zdroj: vlastní sběr dat)

Vyhodnocením této otázky, vyplynulo, že 17 respondentů, tj. 77,3 % dostávalo průběžnou zpětnou vazbu od svého nadřízeného. Zbývajícím 5 respondentům, tj. 22,7 % spíše nebyla poskytována zpětná vazba.

Otázka č. 13

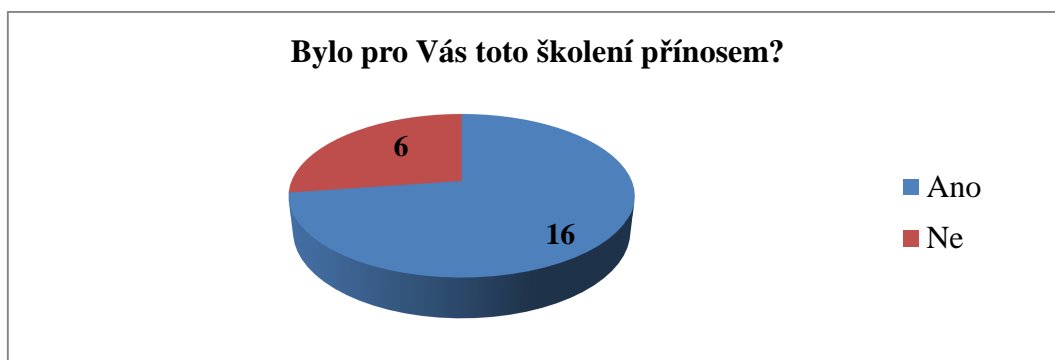


Obrázek 13 - Týdenní školení

(zdroj: vlastní sběr dat)

Jelikož je nezbytné školení pro nové obchodní manažery, prováděno na jiné pobočce, než na které budou působit, otázka zjišťuje, zda obchodním manažerům vadilo absolvování školení na jiné pobočce. Z otázky vyplývá, že většině respondentů, tj. 16 nevadilo absolvování školení mimo svou pobočku. Zbytku respondentů, tj. 6 školení vadilo.

Otázka č. 14



Obrázek 14 - Přínos

(zdroj: vlastní sběr dat)

Tato otázka navazuje na předešlou otázku. Otázka zjišťovala, zda mělo školení patřičný přínos pro respondenty. Pokud zvolili odpověď ano, měli také uvést, v čem konkrétně pro ně toto školení bylo přínosem.

Pro poměrně malý počet respondentů, tj. 6 školení nebylo přínosem.

Zbýlý počet respondentů, tj. 16 považuje absolvované školení za přínosné.

Odpoředi respondentů

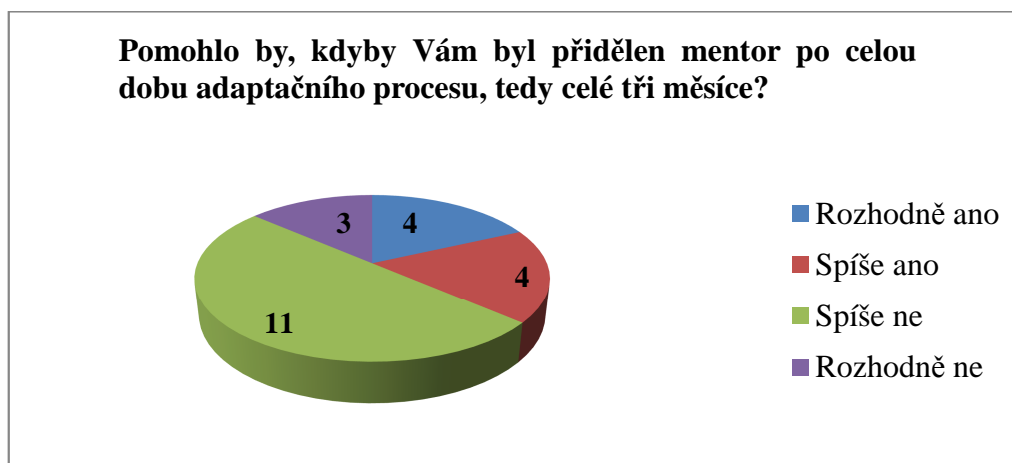
Ukázka nastavení pracovního týdne (čas)	Nové poznatky a pozdější srovnání
Ukázka rozvržení časového plánu	Ukázka celého pracovního týdne
Poznatky z jiné pobočky	Nové prostředí
Jiný pohled na věci	Způsob časového rozložení
Práce na jiné pobočce a pozdější srovnání	Systémy, FIS, procesy
Časový plán	Lepší náhled na danou pozici
Sdílení informací a zkušeností s kolegy	Seznámení se s pracovním týdnem OM
Rychlejší seznámení se s prací	Odlíšné metody

Tabulka 10 - Odpoředi respondentů k otázce č. 14

(zdroj: vlastní sběr dat)

Nejčastějším přínosem pro nové obchodní manažery je ukázka časového plánu během pracovního týdne a také možnost pozdějšího srovnání. Za další přínos považují obchodní manažeri ukázku a seznámení se s pracovním týdnem. Pouze pro 2 respondenty byly přínosem odlišné metody a oblast IT.

Otázka č. 15

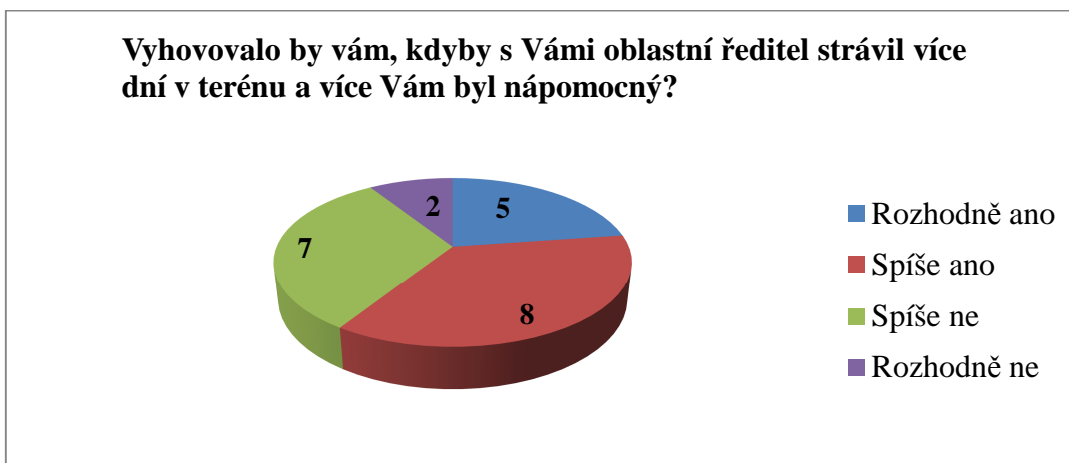


Obrázek 15 - Mentor

(zdroj: vlastní sběr dat)

Otázka zjišťovala, zda by pomohlo, kdyby byl obchodním manažerům přidělen mentor po celou dobu adaptačního období. Pro polovinu respondentů, tj. 11 by toto přidělení spíše nepomohlo a pro 3 respondenty by rozhodně nepomohlo. S přidělením mentora by souhlasilo 8 respondentů, tj. 36,4 %.

Otázka č. 16

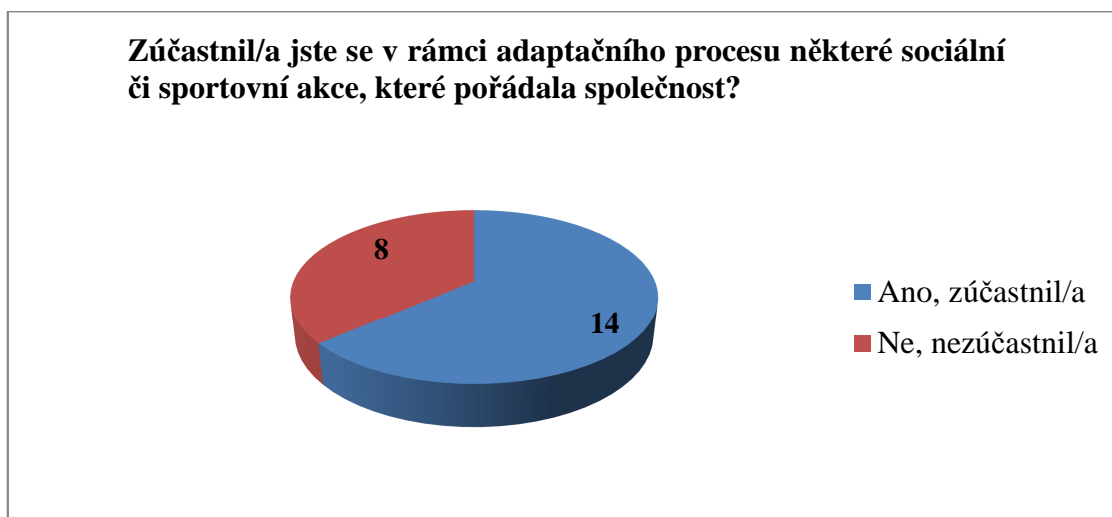


Obrázek 16 - Oblastní ředitel

(zdroj: vlastní sběr dat)

Z otázky vyplynulo, že 5 respondentům, tj. 22,7 % by to rozhodně vyhovovalo. Nejvíce respondentům tj. 8 by to spíše vyhovovalo a 7 respondentům tj. 31,8 % by to spíše nevyhovovalo. A pouze 2 respondentům, tj. 9,1 % by rozhodně nevyhovovalo více dnů strávených s oblastním ředitelem v terénu.

Otázka č. 17



Obrázek 17 - Sociální a sportovní akce

(zdroj: vlastní sběr dat)

Společnost pořádá v rámci své organizační kultury sportovní či sociální akce, na kterých se může nový zaměstnanec lépe poznat s nadřízenými a kolegy. Obchodní manažer zde může rozvést své jazykové dovednosti a více se ztotožnit se společností. Otázka

zjišťuje, zda se obchodní manažeři zúčastnili nějaké této akce v průběhu adaptačního procesu. Více jak polovina respondentů z celkových 22, tj. 63,6 % se zúčastnila takovéto akce v průběhu adaptace. Zbýlých 8 respondentů, tj. 36,4 % se nezúčastnilo žádné takové akce.

Otázka č. 18 - Jaká činnost je pro Vás, jako obchodního manažera, nejnáročnější?

V této otevřené otázce odpovídali respondenti následovně:

Odpovědi respondentů

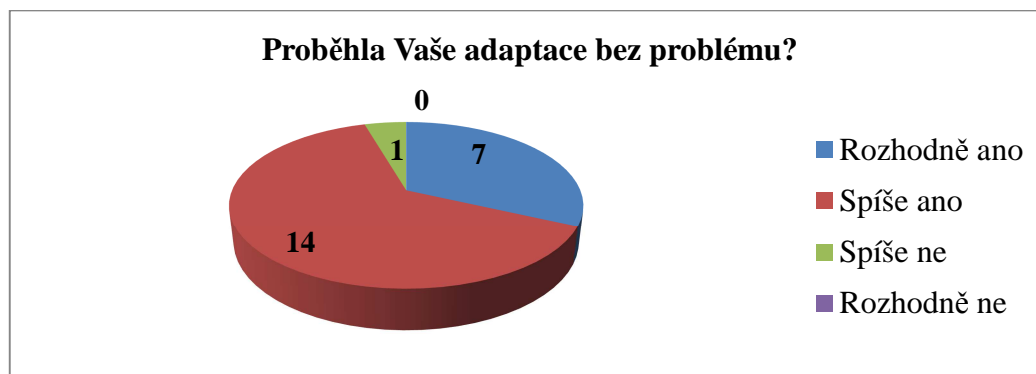
Řešení sporů s neplaticími zákazníky	Řešení sporů s neplatiči
Dobře si vše naplánovat	Plánování času (3x)
Vybírání nedoplatků od problémových zákazníků	Vysvětlování, že i přes pochopení cílů a směru, je realita poněkud odlišná od představ
Audit	Vedení obchodních zástupců
Dvojitě zapisování dat	Vymáhání pohledávek
Práce s lidmi	Audit
Zapisovat vše do papírů a navíc ještě do systému	Zapisovat dohody do PC, pokud se vracím později z terénu
Audit agentury	Řešení pohledávek
Zdolávání negace	Práce s neplaticími klienty (3x)

Tabulka 11 - Odpovědi respondentů k otázce č. 18

(zdroj: vlastní sběr dat)

Mezi nejnáročnější aktivity obchodního manažera patří, dle odpovědí respondentů, především plánování času, audit (přezkoumání a ohodnocení všech zákazníků), práce s neplaticími klienty a dvojitě zapisování dat.

Otázka č. 19



Obrázek 18 - Průběh adaptace

(zdroj: vlastní sběr dat)

Z této otázky vyplývá, že převážná většina respondentů, tj. 95,5 % prošla adaptačním procesem bez problému. Pouze jediný respondent, tj. 4,5% se spíše potýkal s problémy při průběhu adaptace.

Otázka č. 20

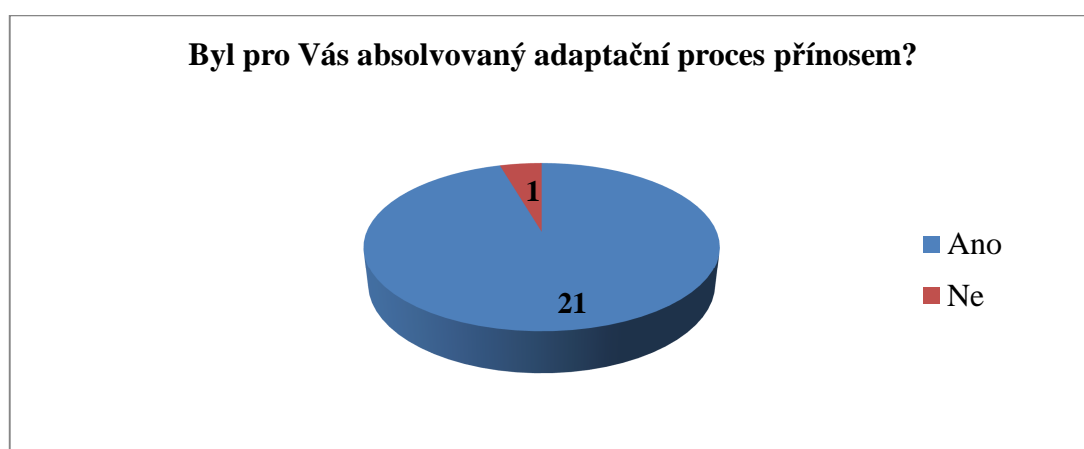


Obrázek 19 - Vyhodnocení adaptačního období

(zdroj: vlastní sběr dat)

Oblastní ředitel by měl po ukončení adaptačního období provést pohovor s každým novým zaměstnancem, vyhodnotit adaptační proces a jeho dosavadní činnost. Z otázky vyplynulo, že oblastní ředitel prodiskutoval a vyhodnotil 21 respondentů, tj. 95,5 % a se zbývajícím 1 respondentem, tj. 4,5 % nadřízený neprodiskutoval ani nevyhodnotil jeho adaptační proces.

Otázka č. 21



Obrázek 20 - Přínos

(zdroj: vlastní sběr dat)

U hodnocení je vždy důležitý celkový dojem a také očekávaný přínos, proto jsem ke konci dotazníku uvedl otázku, která zjišťovala, zda obchodní manažeři, berou adaptační proces jako přínos. Pro většinu respondentů (95,5 %) byl adaptační proces přínosem. Jediný respondent z celkových 22 odpověděl, že pro něj přínosem adaptační proces nebyl.

Pokud respondenti u této otázky odpověděli ne, měli dále uvést, z jakého důvodu pro ně nebyl přínosem. Respondent, který odpověděl, že pro něj adaptační proces nebyl přínosem, uvedl tento důvod: „Byla jsem hozena do vody a plavej.“

Otázka č. 22

Pro zjištění nedostatků adaptačního procesu z pohledu obchodního manažera jsem jako poslední, **nepovinnou** otázku dotazníkového šetření zvolil: „**Je něco na průběhu adaptačního procesu, co byste doporučil/a změnit? Pokud ano, uveďte konkrétně co.**“

Odpovědi respondentů

Lepší seznámení s kolegy a nadřízenými	Větší spolupráce s oblastním ředitelem
Více se zajímat o způsoby řešení problémů se zákazníky	Školení ohledně řešení sporů s neplatiči
Více vzdělávacích aktivit ohledně IT	Lepší vzdělání v oblasti IT techniky
Více se zaměřit na PC část	Více seminářů – řešení sporů se zákazníky

Tabulka 12- Odpovědi respondentů k otázce č. 22

(zdroj: vlastní sběr dat)

Jelikož tato otázka byla nepovinná, odpovědělo na ni pouze 8 respondentů, tj. 36,4 % z celkového počtu. Nejfrekventovanější odpovědí bylo zlepšení vzdělání v oblasti IT techniky. Mezi další změny, které by obchodní manažeři uvítali, patří zlepšení vzdělání v oblasti řešení konfliktů, především se zákazníky.

Někteří obchodní manažeři, by chtěli více spolupracovat s oblastním ředitelem nebo by uvítali lepší seznámení se spolupracovníky a nadřízenými.

4.3. Shrnutí adaptačního procesu a výsledků dotazníkového šetření

Tato podkapitola obsahuje shrnutí výsledků dotazníkového šetření a také celkové zhodnocení adaptačního procesu. Zhodnocení je provedeno na základě analýzy adaptačního procesu a primárně vychází z dotazníkového šetření.

Jelikož společnost FairCredit International, SE vyžaduje od svých zaměstnanců maximální úsilí při vykonávání činností, je důležité, aby zaměstnanci prošli kvalitně nastaveným adaptačním procesem. Adaptační proces u této společnosti trvá po dobu tří měsíců. Za tuto dobu prochází noví zaměstnanci nejen pracovní adaptací, ale také sociální adaptací a adaptací na firemní kulturu.

Celý proces adaptace je ukotven v interním dokumentu „*Cíle v adaptační době*“. Tento dokument slouží k přesné definici cílů v adaptační době, kompetencí, obsahu adaptačního procesu a také prezentuje způsob vyhodnocení. Proces pracovní adaptace a její postup je poněkud specifický, jelikož se jedná o obchodní společnost. Proto je také důraz kladen na pracovní i sociální adaptaci v terénu, kde obchodní manažeři tráví veškerou pracovní dobu. Při adaptačním procesu je novým zaměstnancům nejvíce nápomocný oblastní ředitel, který jim pomáhá se všemi činnostmi a dokáže jim poradit. Je také hlavní osobou, která vede a vyhodnocuje adaptační proces.

Ve společnosti existují adaptační nástroje a programy (vzdělávání), tyto nástroje by měly pomáhat naplňovat dílčí cíle v adaptační době a pomáhat k zvládnutí všech forem adaptace. V rámci adaptačního procesu, prochází zaměstnanci různými školeními, která jsou pro ně velkým přínosem. Jedním z největších přínosů je školení na jiné pobočce. Toto školení dá novým zaměstnancům nejvíce zkušeností a naučí je pracovat v jiném kolektivu a za jiných podmínek. Samotné splnění těchto programů, ale neznamená, že budou dílčí cíle naplněny, je zapotřebí, aby tyto veškeré činnosti byly vyhodnocovány a vždy přinášely zpětnou vazbu.

Na základě získaných informací od zaměstnanců společnosti, se téměř všichni, kdo prošli adaptačním procesem, udrželi na svých pracovních pozicích, a proto zde neprobíhá fluktuace zaměstnanců.

Z dotazníkového šetření vyplývají následující silné a slabé stránky.

Silné stránky

- Většina respondentů, tj. 20 byla seznámena s průběhem adaptačního procesu, což je pro nového zaměstnance velice důležité.
- Téměř všem respondentům, tj. 21 bylo dostatečně vysvětleno, jaká je náplň jejich práce, a co se od nich očekává.
- Velká většina respondentů považuje adaptační proces za přínosný a tímto procesem prošli bez problému
- Všichni dotazovaní věděli na koho se obrátit, pokud by nastal nějaký pracovní problém.
- Týdenní školení mimo svou pobočku bylo pro většinu respondentů přínosné.
- Téměř se všemi respondenty, tj. 21 nadřízený prodiskutoval a vyhodnotil jejich dosavadní činnost po skončení adaptačního období. Tento krok je velice důležitý, z hlediska budoucího rozvoje zaměstnanců a také, kvůli ujasnění si očekávání a výsledků práce.

Na druhou stranu, někteří respondenti poukazují také na slabší místa adaptačního procesu.

Slabé stránky

- Na začátku samotného adaptačního procesu by 86,4% respondentů pomohlo, kdyby obdrželi tzv. informační balíček, jelikož informace o společnosti jsou předávány jen mluvenou formou.
- Někteří obchodní manažeři spíše neměli možnost se seznámit s kolegy v průběhu adaptačního procesu. To je způsobené tím, že obchodní manažeři pracují především v terénu a příliš se nedostanou do styku s jinými kolegy nebo nadřízenými, kromě oblastního ředitele a zkušeného obchodního manažera.
- Téměř čtvrtina dotazovaných nedostávala zpětnou vazbu během adaptačního procesu od svého nadřízeného.
- Více jak polovina respondentů by v rámci adaptačního procesu uvítala, kdyby s nimi oblastní ředitel strávil více času v terénu a pomáhal jim.

- Pouze pro jednoho respondenta nebyl adaptační proces přínosem, z důvodu že, žádným adaptačním procesem neprošel a rovnou byl nasazen na pracovní pozici. To může být způsobené tím, že nový obchodní manažer působil na trhu nebankovních půjček již dříve, ale i tak je chybou, že neprošel adaptačním procesem v nové společnosti.
- Největším problémem adaptačního procesu někteří respondenti považují nedostatečné zaškolení v oblasti IT, to může být způsobené tím, že 54,5 % dotazovaných obchodních manažerů je ve věku 31-50 let a mohou mít problémy s použitím IT techniky.
- Prostor pro zlepšení adaptačního procesu lze hledat také v nedostatečném zaškolení v oblasti řešení konfliktů.

Na závěr lze uvést, že ačkoli současný adaptační proces ve společnosti FairCredit International, SE poměrně odpovídá potřebám společnosti, pro nové obchodní manažery se proces adaptace jeví v některých oblastech jako nedostatečný. Proto se v následující kapitole pokusím navrhnout opatření, která by mohla pomoci ke zlepšení adaptačního procesu společnosti.

5. Návrhy na zlepšení adaptačního procesu ve FairCredit International, SE

Následujícími návrhy reaguji na zjištění z dotazníkového šetření.

- **Obdržení informačního balíčku**

Když nastoupí nový obchodní manažer do společnosti, měl by mít možnost důkladně poznat společnost, její historii a hodnoty. Zavedený způsob pouze ústního předávání informací o společnosti je dle výsledků dotazníků neefektivní. Proto navrhuji zavedení tzv. informačního balíčku v tištěné podobě, který bude předán novým zaměstnancům v den nastoupení do společnosti.

Cílem tohoto návrhu je zlepšení předávání klíčových informací o společnosti a jejím chodu. Dosavadní předávání těchto informací probíhalo pouze ústní formou a nový zaměstnanec byl zahlcen velkým množstvím informací a poměrně těžko si je všechny zapamatoval, proto doporučuji, aby informační balíček měl podobu tištěného materiálu.

Informační balíček by měl obsahovat následující základní informace:

- charakteristika společnosti – historie, současnost, organizační struktura, získaná ocenění,
- dokumenty potřebné k zahájení pracovního poměru,
- popis pracovního místa,
- informace o pracovních podmínkách,
- informace o odměňování zaměstnanců,
- informace o docházce, způsobu zapisování a hlášení dovolené
- zásady firemní kultury a standardů.

Data a informace, které jsou proměnlivé, doporučuji umístit do přílohy dokumentu (např. nové směrnice, či podmínky).

Informační balíček by měl mít podobu brožury. Doporučuji tedy, aby formální i obsahovou podobu informačního balíčku připravilo personální oddělení společnosti. Realizace toho návrhu má poměrně nízké náklady. Náklady, které vzniknou s tímto návrhem, jsou na tisk informačního balíčku a na jeho vypracování.

Návrh může pomoci novým zaměstnancům se rychleji seznámit s organizací, ušetřit čas oblastního ředitele a snížit riziko neinformovanosti zaměstnance.

- **Zlepšení vzdělání v oblasti IT**

Oblast IT techniky je pro vykonávání pozice obchodního manažera jednou z klíčových, proto by bylo dobré, aby v této oblasti byl každý nový obchodní manažer dostatečně zaškolen. Jak vyplývá z dotazníkového šetření, současné vzdělávání v této oblasti není pro všechny dostačující. Možným důvodem je poměrně krátká doba, která je vyhrazena pro toto školení, tj. pouze tři hodiny za celý týden, což je nedostačující.

Cílem návrhu je zlepšení školení v oblasti IT a tím i zlepšení dovedností obchodních manažerů s PC. Školení by mělo probíhat za pomoci notebooku, aby si nový zaměstnanec vše mohl zkusit za přítomnosti specialisty. Navrhuji, aby nový blok školení byl rozdělený do dvou dnů. Školení by mělo probíhat každý den dvě hodiny a jeho náplň by měla vypadat následovně:

Tabulka 13 - Návrh školení IT

Den	Pracovní náplň
První den	<ul style="list-style-type: none">• Seznámení s pracovní náplní na PC,• Podrobné seznámení se systémy FairPoint a FIS pro obchodní manažery
Druhý den	<ul style="list-style-type: none">• Podrobné seznámení se systémy SASPO a Report Manager• Testování a prověřování vědomostí (formou elektronického testu)

(zdroj: vlastní zpracování)

Školení by prováděl externí IT specialista, který by během prvního dne seznámil nové zaměstnance s pracovní náplní na PC a se softwaru FairPoint a FIS. Druhý den školení by IT specialista podrobně seznámil nové zaměstnance se systémy SASPO a ReportManager. Na závěr školení by externí pracovník ověřil znalosti a dovednosti obchodních manažerů na PC a to formou cvičného testu. Pokud obchodní manažer v testování uspěje, měl by být dobře připraven na práci s PC. V opačném případě by specialista mohl nabídnout individuální pomoc nebo radu.

Tímto návrhem by se změnil náklady společnosti na externího IT specialistu. Současné celkové náklady na externího IT specialistu jsou 3000,-Kč (hodina školení = 1000,-Kč). Externí specialista je zaměstnancem společnosti v Karlových Varů, tudíž náklady na cestovné jsou zanedbatelné. Při zavedení návrhu, by se náklady zvýšily o 1000,- Kč kvůli přidání jedné hodiny výuky. Ale i přesto doporučuji tento návrh zavést, jelikož několik respondentů v dotazníku uvádělo, že současné školení nebylo dostačující a mají problémy s prací na PC.

Návrh může pomoci k rychlejší a efektivnější adaptaci zaměstnanců v oblasti IT techniky.

- **Zavedení školení v oblasti řešení konfliktů**

Řešení konfliktů především s neplaticími zákazníky, uvedli někteří zaměstnanci společnosti, jako oblast, ve které nebyli nijak proškoleni. Pro pozici obchodního manažera je to velký problém, jelikož musí být schopni vyjednat podmínky se zákazníkem a hlavně mít celou situaci pod kontrolou. Proto navrhuji zavedení školení v oblasti řešení konfliktů, které by mohlo tento problém vyřešit.

Cílem návrhu je zlepšení komunikačních a manažerských dovedností obchodních manažerů a tím i efektivnější řešení konfliktů.

Školení tzv. měkkých dovedností obchodních manažerů by mělo proběhnout na místě působení, a to jednorázově. Aby školení bylo pro společnost výhodné, je zapotřebí aby délka školení nepřesáhla více jak 90 minut. Z důvodu, že ve společnosti není zaměstnán žádný pracovník, který by se zabýval konflikty na pracovišti, je zapotřebí najmout na toto školení externího pracovníka.

Doporučuji najmout externího pracovníka ze společnosti a.i.m. Agentur s.r.o., jelikož školení, které poskytuje je na základě recenzí kvalitní a není příliš nákladné. Výhodou je, že společnost sídlí v Karlových Varech.

Navrhuji společnosti vybrat tento kurz:

Název kurzu	Cílová skupina	Cena za osobu s DPH
Udržte si své zákazníky – aneb řešení stížností a konfliktů pro denní práci	Pracovníci v kontaktu se zákazníkem	1198,- Kč

Tabulka 14 – Návrh kurzu

(dle A.I.M. AGENTUR [online] 2017)

Přínosem tohoto školení je především zlepšení vztahů se zákazníky a také, díky správnému řešení konfliktu, větší návratnost zapůjčených peněz.

- **Zlepšení sociálního procesu adaptace**

Sociální adaptace je nedílnou součástí adaptačního procesu, protože je důležité, aby se nový zaměstnanec začlenil do kolektivu. To má totiž také vliv na samotnou pracovní adaptaci. Organizace nemá stanovený žádný postup, jak má nový zaměstnanec projít sociální adaptací a nechávají to spíše na novém zaměstnanci osobně.

Proto, v návaznosti na výsledky dotazníkového šetření, navrhuji, aby nejdéle po uplynutí dvou týdnů, oblastní ředitel svolal formální poradu pro všechny pracovníky dané pobočky. Oblastní ředitel by představil nového zaměstnance a sdělil o něm důležité informace. Poté by bylo dobré, aby nový zaměstnanec sám pověděl něco o sobě.

Cílem tohoto návrhu je urychlení celého procesu adaptace a efektivnější seznámení se pracovníka s kolektivem.

K zefektivnění sociální adaptace by také pomohlo, pokud by oblastní ředitel nařídil novým zaměstnancům povinnou účast na některé sociální akci, kterou společnost pořádá. Díky těmto akcím se zaměstnanci společnosti více sblíží a poznají. Tento návrh jsem uvedl v důsledku hodnocení dotazníkového šetření, jelikož 36,4% respondentů uvedlo, že se žádné sociální či sportovní akce nezúčastnilo.

Nákladovost tohoto návrhu je zanedbatelná a hlavním přínosem je urychlení seznamování pracovníka se spolupracovníky.

Závěr

Bakalářská práce je zaměřena na velice důležitou personální činnost, kterou je proces adaptace pracovníků. Proces adaptace je pro společnost velice důležitý, protože, pokud je proces nastavený správně, může ušetřit čas a také finance. Právě fluktuace zaměstnanců, která může být způsobena špatně nastaveným adaptačním procesem ve společnosti, je poměrně nákladnou záležitostí.

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo analyzovat a zhodnotit proces adaptace ve společnosti FairCredit International, SE a následně formulovat návrhy, které by mohly přispět ke zlepšení celého průběhu adaptačního procesu.

Zjištěný stav adaptačního procesu ve společnosti poměrně odpovídá teoretickým poznatkům, které jsou uvedeny v teoretické části. Z poznatků, které jsem získal při zpracovávání teoretické práce, jsem vycházel při formulaci návrhu na zlepšení.

V praktické části je analyzován proces adaptace ve společnosti FairCredit International, SE. K průběhu adaptačního procesu společnost využívá interní dokument „Cíle v adaptační době“, ve kterém jsou informace o adaptačním procesu. Pro analýzu adaptačního procesu jsem využil interního dokumentu společnosti a také metody dotazníkového šetření, které bylo cílené na obchodní manažery společnosti. Na základě tohoto šetření jsou vyhodnoceny silné a slabé stránky současného adaptačního procesu.

Samotný průběh adaptačního procesu byl pro zaměstnance společnosti přínosný. Mezi silné stránky současného adaptačního procesu patří kvalitní informovanost ohledně náplně práce a absolvované týdenní školení na jiné pobočce. Další silnou stránkou adaptačního procesu je zpětná vazba a vyhodnocení dosavadní činnosti po ukončení adaptační doby. Na slabé stránky je reagováno návrhy na zlepšení adaptačního procesu.

Návrhem na zlepšení adaptačního procesu je změna způsobu, jakým jsou podávány informace o společnosti, její historii a kultuře. Pro lepší přehlednost informací je formulován návrh zavedení tzv. informačního balíčku. Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že zaměstnanci by také uvítali zlepšení vzdělávání v oblasti IT a také v oblasti řešení konfliktů, proto jsou zlepšení těchto školení také návrhem na změnu. Jelikož je sociální adaptace nedílnou součástí adaptačního procesu, je formulován návrh na zlepšení seznámení nového zaměstnance s kolegy.

Seznam použité literatury a ostatních zdrojů

Literatura

1. ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.
3. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. s 519-523. ISBN 978-80-7261-169-0.
4. BUCHÁČKOVÁ, Pavla. *Personální management*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003. ISBN 80-7194-588-9.
5. BURIÁNEK, Jiří. *Sociologie pro střední školy a vyšší odborné školy*. Praha: Fortuna, 1996. ISBN 80-7168-304-3.
6. DRENNAN, David. *Transforming company culture: getting your company from where you are now to where you want to be*. New York: McGraw-Hill Book Co., c1992. ISBN 0077076605, převzato ze serveru <http://wikipedia.cz/>
7. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
8. FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložil Zdeňka KAŇÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-515-6.
9. KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
10. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
11. LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
12. NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002. Manažer. ISBN 80-247-0384-X.
13. RYMEŠ, Milan. *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. Praha: Svoboda, 1985. Racionalizace práce vedoucího.

14. ŠTIKAR, Jiří, Milan RYMEŠ, Karel RIEGEL a Jiří HOSKOVEC. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.
15. VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-1428-8.

Webové stránky

1. A.I.M. AGENTUR. *Nabídka kurzů [online]*. Karlovy Vary ©1998–2017 [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <http://www.aim-agentur.cz/nabidka-kurzu>
2. FAIRCREDIT. *Výroční zpráva společnosti [online]*. Praha © 2012–2017 [cit. 2017-02-25]. Dostupné z: <https://www.faircredit.cz/data/userfiles/vyrocnizpravy/fair-credit-vz-2015.pdf>
3. FAIRCREDIT. *Webové stránky společnosti [online]*. Praha © 2012–2017 [cit. 2017-02-25]. Dostupné z: <https://www.faircredit.cz/http://obchodnirejstrik.cz>
4. LEPORELO. *Leporelo, Encyklopedie [online]*. © 2003–2017 [cit. 2017-01-05]. Dostupné z: <https://leporelo.info/readaptace>
5. *Obchodní rejstřík [online]*. Praha © 2000–2017 [cit. 2017-1-21]. Dostupné z: <http://obchodnirejstrik.cz/fair-credit-international-se-4424115/>

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Vývoj provozního výsledku společnosti	28
Obrázek 2 – Vývoj počtu zákazníků společnosti v České Republice	29
Obrázek 3 – Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti v ČR	30
Obrázek 4 – Organizační struktura společnosti	32
Obrázek 5 - Informace o společnosti a kultuře	43
Obrázek 6 - Informační balíček	43
Obrázek 7 - Seznámení s průběhem adaptace	44
Obrázek 8 - Vysvětlení očekávání	44
Obrázek 9 - Seznámení se s kolegy	45
Obrázek 10 - Pracovní problém	45
Obrázek 11 - Nejvíce nápomocný zaměstnanec	46
Obrázek 12 - Zpětná vazba	46
Obrázek 13 - Týdenní školení	47
Obrázek 14 - Přínos	47
Obrázek 15 - Mentor	48
Obrázek 16 - Oblastní ředitel	49
Obrázek 17 - Sociální a sportovní akce	49
Obrázek 18 - Průběh adaptace	50
Obrázek 19 - Vyhodnocení adaptačního období	51
Obrázek 20 - Přínos	51

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Faktory, které ovlivňují pracovní adaptaci.....	14
Tabulka 2 - Silná organizační struktura a její přednosti a nedostatky	16
Tabulka 3 - Nástroje adaptačního programu.....	20
Tabulka 4 - Počet zaměstnanců Karlovy Vary	34
Tabulka 5 - Počet zaměstnanců Ústí nad Labem.....	35
Tabulka 6 - Pohlaví.....	41
Tabulka 7 - Věk	41
Tabulka 8 – Vzdělání respondentů	42
Tabulka 9 – Délka zaměstnání.....	42
Tabulka 10 - Odpovědi respondentů k otázce č. 14.....	48
Tabulka 11 - Odpovědi respondentů k otázce č. 18.....	50
Tabulka 12- Odpovědi respondentů k otázce č. 22.....	52
Tabulka 13 - Návrh školení IT	57
Tabulka 14 – Návrh kurzu	58

Seznam příloh

Příloha A – Cíle v adaptační době

Příloha B – Dotazník

Příloha A (zdroj: Cíle v adaptační době)

Cíle v adaptační době od nástupu do 3 měsíců	
Jméno a příjmení:	Jméno hodnotitele:
Současná pracovní pozice: Obchodní manažer	Datum nástupu:
Oddělení: obchodní	Datum vyhodnocení adaptace:

Co se ode mě očekává?			
Okruhy	Cíle (znalosti)	Aktivity	Měřítko úspěšnosti
Role OM	<ul style="list-style-type: none"> • Porozumět základům budování sekce • Porozumět náboru a výběru kvalitních OZ • Porozumět zaškolení OZ • Osvojit si základy vedení a motivaci OZ 	<ul style="list-style-type: none"> • Náborové aktivity OZ – plakátování, doporučení • Kontrola aktivit OZ • Vedení náborového pohovoru se žadatelem • Pravidelná komunikace s OZ 	<ul style="list-style-type: none"> • Míra dovednosti při vedení náborového pohovoru a míra znalostí, při výběru vhodného OZ • Míra schopnosti komunikace s OZ
Role OZ	<ul style="list-style-type: none"> • Porozumět základům budování agentury • Porozumět a umět zvládat posuzovací návštěvy • Porozumět správě výběru 	<ul style="list-style-type: none"> • Zajištění reklamních aktivit OZ • Vedení posuzovací návštěvy • Provádění výběrů s OZ 	<ul style="list-style-type: none"> • Schopnost samostatného vedení posuzovací návštěvy
Plánování a organizace času	<ul style="list-style-type: none"> • Porozumět základům plánování a organizování svého času • Znalost a orientace v organizaci výběrů OZ 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizace pracovního týdne • Plánování výběrů OZ 	<ul style="list-style-type: none"> • Schopnost organizace času, schopnost určení priorit • Znalost organizace výběrů OZ
IT dovednosti	<ul style="list-style-type: none"> • Porozumět a umět používat systémy SASPO, FairPoint, Report Manager, Intranet, WEB 	<ul style="list-style-type: none"> • Zadávání žadatelů, přiřazování spisů, rozdělení hotovosti OZ • Správa výběrů, nahazování splátek, profil OZ • Vyhledávání výsledků, 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientace v ovládní programů OM • FairPoint, Report Manager

		generování, příprava na pohovor OZ	
Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Porozumět dokumentům pro řízení agentury a sekce • Vedení evidence docházky a knihy jízd 	<ul style="list-style-type: none"> • Práce s dokumenty • Průběžná evidence knihy jízd a fondu pracovní doby 	<ul style="list-style-type: none"> • Schopnost správně pracovat s dokumenty • Včasnost a správnost knihy jízd, docházka

Průvodce zaškolením obchodního manažera	
Okruhy	Porozuměl / -a
1. Seznámení s pobočkou Seznámení s chodem pobočky (pracovní doba, otevírací doba, apod.)	X
2. Nábor OZ Představení procesu náboru OZ Předvedení náborového pohovoru Smlouva pro OZ Kodex zaměstnance Výpočet provize pro OZ	X
3. Poskytnutí půjčky, výběry a řízení nedoplatků Pravidla poskytnutí půjčky Předvedení prodejní návštěvy Zákaznická karta Smlouva o půjčce Tabulka poplatků Evidence splátek Potvrzení o převzetí hotovosti	X
4. Vyúčtování a kontrola Týdenní zpráva Stvrzenky na předávání peněz Bankovní převod peněz – limity záloh OZ Kontrolní návštěva OM	X
5. Práce v systému Sasp, FairPoint, FIS a Report Manager Scoring Schválení úvěrů a zadání spisu	X

Orientace v detailu zákazníka, OZ Listy výběrů Představení práce ve FairPointu a v Report Manager	
6. Osobní bezpečnost Desatero osobní bezpečnosti Práce s hotovostí, šeky Ochrana osobních údajů	X
7. Ostatní Docházka Kniha jízd HR dokumenty	X

Kompetence	
Okruhy	Schopnosti
Pozitivní přístup	<ul style="list-style-type: none"> • Schopnost myslet a chovat se pozitivně
Čerpání nových vědomostí	<ul style="list-style-type: none"> • Schopnost být přístupný změnám, schopnost přizpůsobit se jim a správně je využít
Komunikační dovednosti a chování	<ul style="list-style-type: none"> • Schopnost sebereflexe • Schopnost bez emocí akceptovat hodnocení • Vyjadřovat se přiměřeně situaci, srozumitelně • Osobní chování a jednání, vystupování
Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> • Schopnost ptát se, přijít s novými myšlenkami
Zodpovědnost, samostatnost	<ul style="list-style-type: none"> • Schopnost být důsledný a důvěryhodný • Schopnost soustředit se a konat samostatně • Schopnost posouvat sám sebe
Zvládnutí úkolů	<ul style="list-style-type: none"> • Schopnost začít a ukončit jednotlivé úkoly
Práce v týmu	<ul style="list-style-type: none"> • Schopnost spolupracovat v pracovním prostředí • Schopnost učit se navzájem, respektovat okolí • Schopnost pomoci ostatním
Organizační chování	<ul style="list-style-type: none"> • Schopnost organizovat sám sebe a určit si priority • Schopnost organizovat svůj pracovní i volný čas

Vyhodnocení adaptační doby

Čemu jsem porozuměl a umím používat a co jen zčásti?

Okruhy	Cíle	Měřítko úspěšnosti	Dosažený výsledek
Role OM	<ul style="list-style-type: none"> • Porozumět základům budování sekce • Porozumět náboru a výběru kvalitních OZ • Porozumět zaškolení OZ • Osvojit si základy vedení a motivaci OZ 	<ul style="list-style-type: none"> • Míra dovednosti při vedení náborového pohovoru a míra znalostí, při výběru vhodného OZ • Míra schopnosti komunikace s OZ 	
Role OZ	<ul style="list-style-type: none"> • Porozumět základům budování agentury • Porozumět a umět zvládat posuzovací návštěvy • Porozumět správě výběru 	<ul style="list-style-type: none"> • Schopnost samostatného vedení posuzovací návštěvy 	
Plánování a organizace času	<ul style="list-style-type: none"> • Porozumět základům plánování a organizování svého času • Znalost a orientace v organizaci výběrů OZ 	<ul style="list-style-type: none"> • Schopnost organizace času, schopnost určení priorit • Znalost organizace výběrů OZ 	
IT dovednosti	<ul style="list-style-type: none"> • Porozumět a umět používat systémy SASPO, FairPoint, Report Manager, Intranet, WEB 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientace v ovládání programů OM • FairPoint, Report Manager 	
Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Porozumět dokumentům pro řízení agentury a sekce • Vedení evidence docházky a knihy jízd 	<ul style="list-style-type: none"> • Schopnost správně pracovat s dokumenty • Včasnost a správnost knihy jízd, docházka 	

Závěrečný komentář	
Objektivní komentář nadřízeného (popište celkový dojem, postoje, chování, znalosti, kompetence)	
Komentář hodnoceného zaměstnance (zhodnoťte svoje postoje, míru očekávání, znalosti)	
Podpis zaměstnance	Podpis nadřízeného

Příloha B – Dotazníkové šetření (vlastní zpracování)

Vážení obchodní manažeři,

tímto bych Vás chtěl požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který je zaměřen na adaptační proces ve společnosti FairCredit International, SE.

Tento dotazník je anonymní a jeho vyplnění by Vám nemělo zabrat více jak 10 minut.

U každé otázky lze označit jen jednu odpověď. U otevřených otázek odpovězte prosím co nejpřesněji.

Děkuji za ochotu a spolupráci.

S pozdravem Josef Šeffl

1. Byly Vám na začátku adaptačního procesu dostatečně vysvětleny informace o společnosti a její kultuře?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

2. Pomohlo by Vám, pokud byste první den adaptace obdržel/a souhrn informací o společnosti, tzv. informační balíček?
 - Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
3. Byl/a jste seznámen/a s průběhem adaptačního procesu?
 - Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
4. Bylo Vám dostatečně vysvětleno, co se od Vás očekává na dané pozici?
 - Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
5. Měl jste možnost seznámit se s Vašimi kolegy v průběhu adaptačního procesu?
 - Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
6. Věděl/a jste, na koho se obrátit, pokud by nastal nějaký pracovní problém?
 - Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
7. Kdo Vám nejvíce pomohl při zapracování na novou pracovní pozici:
 - Oblastní ředitel
 - Kolega – zkušený obchodní manažer
 - Obchodní manažer „školitel“

8. Dostával/a jste během adaptačního procesu průběžnou zpětnou vazbu od svého nadřízeného?
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
9. Vadilo Vám, že jste musel/a absolvovat úvodní týdenní školení mimo místo svého pracoviště (na jiné pobočce)?
- Ano, vadilo
 - Ne, nevadilo
10. Bylo pro Vás toto školení přínosem?
- Ne, nebylo
 - Ano, uveďte v čem konkrétně
11. Pomohlo by, kdyby Vám byl přidělen mentor po celou dobu adaptačního procesu, tedy celé tři měsíce?
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
12. Vyhovovalo by vám, kdyby s Vámi oblastní ředitel strávil více dní v terénu a více Vám byl nápomocný?
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
13. Zúčastnil/a jste se v rámci adaptačního procesu některé sociální či sportovní akce, které pořádala společnost?
- Ano, zúčastnil/a
 - Ne, neúčastnil/a
14. Jaká činnost je pro Vás, jako obchodního manažera, nejnáročnější?
uveďte.....

15. Proběhla Vaše adaptace bez problému?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

16. Prodiskutoval s Vámi a vyhodnotil Váš nadřazený Vaší dosavadní činnost po ukončení adaptačního období?

- Ano
- Ne

17. Byl pro Vás absolvovaný adaptační proces přínosem?

- Ano
- Ne, uveďte, z jakého důvodu nebyl

18. Je něco na průběhu adaptačního procesu, co byste doporučil/a změnit? Pokud ano, uveďte konkrétně co.....

19. Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

20. Jaký je Váš věk?

- Méně než 25
- 25-35
- 36-50
- >51

21. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Střední
- Střední s maturitou
- Vysokoškolské

22. Jak dlouho jste zaměstnancem společnosti FairCredit International, SE?

- Méně než 6 měsíců
- 7 měsíců – 1 rok
- 2-3 roky
- Více jak 3 roky

Abstrakt

ŠEFFL, Josef. *Proces adaptace pracovníků v organizaci*. Cheb, 2017. 73 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: lidské zdroje, adaptační proces, organizační struktura, organizační kultura

Bakalářská práce se zabývá adaptačním procesem nových i stávajících zaměstnanců ve společnosti FairCredit International, SE. Cíl práce je analyzovat a vyhodnotit proces adaptace ve společnosti a následně formulovat návrhy na zlepšení průběhu adaptačního procesu. V teoretické části jsou vymezeny teoretické pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů a adaptačního procesu. V praktické části je charakterizována společnost FairCredit International SE a pomocí dotazníkového šetření a interních dokumentů společnosti je analyzován současný adaptační proces společnosti. Následně ve vyhodnocení adaptačního procesu jsou na základě výsledků dotazníkového šetření popsány silné a slabé stránky adaptačního procesu. Reakcí na slabé stránky je formulace návrhů, které by mohly vylepšit adaptační proces.

Abstract

ŠEFFL, Josef. *The process of adaptation of the employees in the company*. Cheb, 2017. 73 s. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Keywords: human resources, process of adaptation, structure of organization, culture of organization

This thesis deals with the process of adaptation of new and existing employees at company named FairCredit International, SE. The aim of this thesis is to analyze and evaluate the process of adaptation in the company and then formulate suggestions for improvement of the adaptation process. The theoretical part defines theoretical concepts of human resource management and process of adaptation. The practical part is characterized by the FairCredit International, SE and through questionnaire survey and internal company documents is analyzed the present process of adaptation. In the evaluation of the process are described the strengths and weaknesses of the adaptation process based on the results of the questionnaire survey. Responding to weaknesses is to formulate suggestions that could improve the process.