

Projekt zlepšení adaptačního procesu pro nové spolupracovníky ve vybrané firmě

Bc. Eva Terazová

Diplomová práce
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Eva Terazová**
Osobní číslo: **M20403**
Studijní program: **N0413A050031 Management a marketing**
Specializace: **Marketing management**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Projekt zlepšení adaptačního procesu pro nové spolupracovníky ve vybrané firmě**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě literární rešerše charakterizujte teoretická východiska pro adaptační proces nově nastupujících spolupracovníků.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav adaptačního procesu ve vybrané firmě.
- Na základě analýzy vytvořte projekt zlepšení adaptačního procesu ve vybrané firmě.
- Projekt podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th edition. London, United Kingdom: KoganPage, 2020, 763 s. ISBN 978-0-7494-9827-6.
ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Praha: Grada, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
BEARDWELL, Julie a Amanda THOMPSON, ed. *Human resource management: a contemporary approach*. Eighth edition. Harlow: Pearson, 2017, 659 s. ISBN 978-1-292-11956-4.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
PILÁŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016, 168 s. ISBN 978-80-247-5721-6.

Vedoucí diplomové práce: **doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **11. února 2022**
Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2022**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 11. února 2022

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně dne

Jméno a příjmení: Eva Terazová

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na zlepšení adaptačního procesu ve společnosti Explicit Invest s. r. o. Práce je rozdělena do tří částí, na teoretickou, praktickou a projektovou část. V teoretické části diplomové práce je vypracována literární rešerše ke konkrétní personální činnosti – adaptace a s ní souvisejícím vzdělávání zaměstnanců. Následně jsou formulována teoretická východiska, ze kterých vychází zpracování praktické části diplomové práce. V praktické části je zpracována analýza současného stavu adaptačního procesu ve vybrané společnosti. V této části bylo pro sběr dat využito polo standardizovaných interview a dotazníkové šetření. Získané výsledky z těchto analýz sloužily jako východiska pro tvorbu projektu vedoucího ke zlepšení současného adaptačního procesu ve vybrané společnosti. Navržený projekt byl podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

Klíčová slova: adaptace, vzdělávání, mentoring, zpětná vazba, spolupracovník

ABSTRACT

The thesis is focused on improving the adaptation process in the Explicit Invest s. r. o. The thesis is divided into three parts, theoretical, practical and project part. In the theoretical part of the thesis, a literature search is prepared on a specific personnel activity - adaptation and related employee training. Subsequently, the theoretical background is formulated, which is the basis for the practical part of the thesis. In the practical part, an analysis of the current state of the adaptation process in the selected company is prepared. In this part, semi-standardized interviews and a questionnaire survey were used for data collection. The results obtained from these analyses served as a basis for the elaboration of the project leading to the improvement of the current adaptation process in the selected company. The proposed project was subjected to time, cost and risk analysis.

Keywords: adaptation, training, mentoring, feedback, co-worker

Poděkování

Touto cestou chci poděkovat vedoucímu diplomové práce, panu doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc. za ochotu, odborné konzultace a cenné rady při zpracování diplomové práce. Taktéž děkuji společnosti Explicit Invest s. r. o za umožnění zpracování práce.

Motto

„Čas, je jako svět financí. Nikdy nebudeme znát jejich celkovou hodnotu. Svět, je jako jeden velký obchod. Sice je otevřeno každý den, non-stop, ale je dnes příliš drahý. A život... ten je jako kapitál. Kapitál, který jsme každý získali ihned po narození. To znamená, že jen na tobě záleží, jak se svým kapitálem naložíš.“ Pravidavenku

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 VYBRANÉ PERSONÁLNÍ ČINNOSTI	12
1.1 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ.....	13
1.1.1 Zásady adaptace	14
1.1.2 Cíle adaptace	15
1.1.3 Formy adaptace zaměstnanců.....	16
1.1.4 Předpoklady adaptace.....	17
1.1.5 Adaptační program.....	18
1.1.6 Preboarding	20
1.1.7 Buddy systém	20
1.1.8 Časový plán adaptace	21
1.1.9 Největší chyby činěné při adaptaci zaměstnanců	21
1.1.10 Shrnutí	21
1.2 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	22
1.2.1 Plánování vzdělávání.....	23
1.2.2 Realizace vzdělávání	24
1.2.3 Koučování	27
1.2.4 Mentoring.....	28
1.2.5 Hodnocení vzdělávání	29
1.2.6 Nové trendy ve vzdělávání	29
1.2.7 Shrnutí	30
1.3 ZPĚTNÁ VAZBA.....	31
2 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	34
3 PŘEDSTAVENÍ A CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	35
3.1 ÚČEL SPOLEČNOSTI	35
3.2 SLUŽBY SPOLEČNOSTI	35
3.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	37
3.4 SOUČÁSTI SPOLEČNOSTI.....	38
3.5 DESIGN SPOLEČNOSTI.....	38
3.5.1 Logo společnosti	38
3.5.2 Slogan společnosti.....	38
3.6 SPOLUPRACOVNÍCI.....	39
3.6.1 Kariérní plán.....	40
3.6.2 Řízení lidských zdrojů.....	40
3.6.3 Poradce finančního plánování	41

4	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU V OBLASTI ADAPTACE.....	45
4.1	POLO-STANDARDIZOVANÝ INTERVIEW	45
4.1.1	Celopodniková adaptace	45
4.1.2	Adaptace na pracovní místo	49
4.2	SHRnutí VÝSLEDKŮ POLO-STANDARDIZOVANÉHO INTERVIEW	53
4.3	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	54
4.3.1	Cíl šetření	54
4.3.2	Sběr výzkumných dat	54
4.3.3	Analýza vybraných odpovědí respondentů a prezentace výsledků.....	54
4.3.4	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření	69
4.4	SHRnutí POZNATKŮ ZJIŠTĚNÝCH ANALÝZOU SOUČASNÉHO STAVU ADAPTACE	70
5	PROJEKT ZLEPŠENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU	71
5.1	ÚVOD PROJEKTU.....	71
5.2	CÍL PROJEKTU.....	72
5.3	MĚŘENÍ ÚČINNOSTI PROJEKTU.....	72
5.4	AKČNÍ PLÁNY	72
5.4.1	Akční plán č. 1	73
5.4.2	Akční plán č. 2	74
5.4.3	Akční plán č. 3	76
5.4.4	Akční plán č. 4	77
5.4.5	Akční plán č. 5	82
5.5	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	84
5.6	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	87
5.7	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	88
5.7.1	Opatření vedoucí k eliminaci možných stanovených rizik	90
	ZÁVĚR	92
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	94
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	100
	SEZNAM OBRÁZKŮ	101
	SEZNAM TABULEK.....	103
	SEZNAM GRAFŮ	104
	SEZNAM PŘÍLOH.....	105

ÚVOD

Adaptace pro každou pracovní pozici, každé pracoviště i společnost představuje specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit. Tyto aktivity mají být nastaveny tak, aby dokázaly usnadnit a zároveň urychlit adaptační proces. Aktivity seznamují nově přijatého spolupracovníka s jeho novými úkoly, pracovními podmínkami, sociálním prostředím i důležitými znalostmi. Adaptace dopomáhá nováčkovi k dosažení požadované úrovně pracovního výkonu. Cílem adaptačního procesu je zkrátit období ve kterém se nově přijatý spolupracovník ve společnosti cítí neorientovaný a nejistý.

Adaptační program by měl být pro každou společnost významnou a neopomíjenou personální činností. Jedině věnováním pozornosti nováčkům v období adaptace pomůže společnosti ve stabilizaci a zabránění fluktuace u nových spolupracovníků.

Diplomová práce si klade za cíl zefektivnit současný adaptační proces ve vybrané společnosti pro poradce finančního plánování. Toto téma bylo iniciováno vybranou společností. Působnost společnosti se rozšiřuje do dalších měst a zároveň plánuje v roce 2025 mít sto poradců finančního plánování. Tento plán představuje nárůst o 73 nových kolegů. Firma si uvědomuje náročnost adaptačního procesu pro nově nastupující poradce finančního plánování. Vytvořením tohoto projektu, který je součástí praktické části, chce poradcům finančního plánování usnadnit zvládnutí adaptačního procesu. Zároveň si uvědomuje možné nedostatky v adaptačním procese a chce je pomocí navržených akčních plánů odstranit.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části, a to jsou teoretická a praktická. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy související s adaptací. Tato část se zaměřuje na adaptaci, vzdělávání a zpětnou vazbu. Teoretická část je zakončena shrnutím, které poskytuje teoretická východiska pro zpracování praktické části. Praktická část představuje vybranou firmu a analyzuje současný stav adaptace. Na základě provedené analýzy je navržen projekt na zlepšení současného stavu adaptačního procesu. V projektu je navrženo pět akčních plánů. Nedílnou součástí projektové části diplomové práce je časová, nákladová a riziková analýza pro realizaci opatření v jednotlivých akčních plánech.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Diplomová práce se zabývá zlepšením adaptačního procesu pro nové spolupracovníky ve vybrané firmě. Pro zpracování diplomové práce byla vybrána společnost Explicit Invest s. r. o., se sídlem ve Zlíně.

Cílem diplomové práce je na základě poznatků z literární rešerše a realizovaných analýz zpracovat projekt zlepšení adaptačního procesu pro nové spolupracovníky ve vybrané firmě na pracovní pozici poradce finančního plánování.

Cílem teoretické části diplomové práce je zpracování literární rešerše pomocí dostupných informačních zdrojů zabývajících se problematikou adaptačního procesu. Zjištěné poznatky slouží jako teoretická východiska pro zpracování praktické části diplomové práce. Při ověřování výzkumných předpokladů a jejich následném vyhodnocení bude využita metoda dedukce.

Cílem praktické části diplomové práce je analýza současného stavu adaptačního procesu na pozici poradce finančního plánování ve vybrané firmě. Pro zpracování analýzy je využito kvalitativního marketingového výzkumu, prostřednictvím polo-standardizovaných interview s výkonným ředitelem, manažerem a personalistkou. Kromě toho je aplikován kvantitativní marketingový výzkum s využitím dotazníku, který je distribuován elektronicky všem poradcům finančního plánování ve vybrané firmě.

V následující části diplomové práce je na základě zpracovaných dat z analýz provedena syntéza zjištěných informací, a je zpracován projekt zaměřený na zlepšení adaptačního procesu pro nové spolupracovníky na pracovní pozici poradce finančního plánování.

V závěru diplomové práce je pro navrhované řešení zpracována časová, nákladová a riziková analýza pro realizaci projektu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYBRANÉ PERSONÁLNÍ ČINNOSTI

„Pokud chceme, aby zaměstnanec poskytoval firmě to nejlepší, čeho je schopen, nemůžeme k němu přistupovat jako k součástce ve stroji, kterou stačí občas promazat a až se opotřebuje, vyměnit ji za novou.“ (Fišer, 2014, s. 34)

Personální činnosti představují aktivity, které zajišťují personalisté případně personální útvary a linioví vedoucí pracovníci (Kocianová, 2012, s.10).

Palíšková, Legnerová a Strítěský (2021, s. 15) uvádí základní personální činnosti:

- vytváření personální strategie a plánování lidských zdrojů,
- vytváření pracovních úkolů a pracovních míst
- získávání a výběr zaměstnanců,
- přijímání a adaptace zaměstnanců,
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,
- odměňování zaměstnanců,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- péče o zaměstnance.



Obrázek 1 Rovnováha (Tomšík, 2013, s. 219)

Na obrázku číslo jedna Tomšík (2013, s. 219) představuje rovnováhu, která panuje mezi kvalitou zaměstnance, která je tvořena jeho schopnostmi, odbornou přípravou a adaptací a požadavky zaměstnavatele na konkrétní pracovní pozici. Jenom díky takto nastolené rovnováze je schopen zaměstnanec vykonávat kvalitně své pracovní povinnosti.

1.1 Adaptace zaměstnanců

Všichni autoři nevyužívají stejnou terminologii. Někteří místo pojmu adaptace využívají pojmy – orientace, onboarding, zaškolování, zavádění nebo nalodění. Adaptace nových zaměstnanců představuje důkladně promyšlený proces, který má ulehčit a urychlit seznamování se nových zaměstnanců se společností, s pracovní pozicí, s novými úlohami, pracovními podmínkami a novými spolupracovníky (Vojtovič, 2013, s. 57).

Adaptace navazuje na přijímání zaměstnanců, kdy společnost uzavřela pracovněprávní vztah s vhodným kandidátem na pracovní pozici (Šikýř, 2012, s. 109).

Adaptace by měla být souladem mezi (Filip, 2019, s. 54):

- Správným výběrem uchazeče.
- Chutí a ochotou nového zaměstnance učit se.
- Dostatečnými znalostmi, kompetencemi a zapojením řídicího pracovníka.

Janišová spolu s Křivánkem (2013, s. 210) popisují prvky, které jsou pro adaptaci zásadní:

- kvalitní popis pracovního místa,
- manuál „Vítejte ve firmě“,
- úvodní seminář,
- mentoring program,
- „buddy“,
- začlenění nováčka do skupiny talentů,
- role nadřízeného.

Úskalí adaptace

Mezi nejčastější úskalí adaptace patří (Hroník, 2007, s. 337):

- Podcenění nebo nezájem.
- Přesycení informacemi nebo formalitami během krátké doby nástupu.
- Pověřování podřadnými úkoly, které oslabují zájem pracovníka.
- Pověřování úkoly, u nichž je velká pravděpodobnost neúspěchu.

1.1.1 Zásady adaptace

Jedenáct důležitých zásad adaptace (Eisel, 2021, s. 55-56):

- 1) Novému zaměstnanci je věnována náležitá péče od prvního dne nástupu do práce.
- 2) Pro rychlé a účelné zapracování vypracuje přímý nadřízený pro nového zaměstnance adaptační plán.
- 3) Adaptační plán obsahuje adaptační program, termín či období jeho plnění a kritéria jeho plnění.
- 4) Adaptační plán musí být předem projednán s personálním útvarem a s dalšími osobami, které se na jeho realizaci budou podílet.
- 5) Při sestavování adaptačního plánu je vedoucí zaměstnanec povinen projednat jej s těmi zaměstnanci, kteří se budou na adaptaci nového spolupracovníka podílet.
- 6) Zaměstnanci v adaptačním procesu je zpravidla přidělen zkušený člen týmu, který je proškolen. Takto proškolený zkušený kolega se také může oslovovat jako mentor, gestor, garant, supervizor, školitel nebo patron.
- 7) Adaptační plán předá a projedná s novým spolupracovníkem jeho přímý nadřízený obvykle hned v den nástupu.
- 8) Vyplněný formulář adaptačního plánu obdrží nový zaměstnanec, jeho vedoucí, ostatní hodnotitelé a personální útvar.
- 9) Adaptace obsahuje úkoly:
 - důsledné obeznámení zaměstnance s činností společnosti,
 - seznámení se s chodem celého úseku,
 - seznámení se spolupracovníky a úkoly týmu,
 - seznámení s popisem pracovní pozice, s pracovními úkoly a souvisejícími interními předpisy,
 - seznámení pracovníka s bezpečnostními předpisy,
- 10) Nedílnou součástí adaptačního plánu jsou jeho cíle zapracování a formulář průběžné hodnocení adaptačního procesu, v němž v průběhu adaptačního procesu probíhá průběžné hodnocení pracovníka.
- 11) Na závěr adaptačního procesu zpracuje přímý nadřízený hodnocení.

Správnou adaptací si nejenom manažer, ale celá firma vytváří předpoklady pro následné úspěšné řízení a vedení podřízeného zaměstnance ke kvalitnímu vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a k realizaci strategických cílů organizace (Šikýř, 2014, s. 109).

1.1.2 Cíle adaptace

Gregar (2010, s. 48) uvádí následující tři cíle, které by adaptace měla splnit:

- Překonat počáteční fáze, kdy se pracovník vyrovnává s novým prostředím.
- Vytvořit v mysli nového zaměstnance příznivý postoj a vztah k podniku a zvýšit pravděpodobnost jeho stabilizace.
- Dosáhnout toho, aby pracovník v co nejkratším čase podával žádoucí pracovní výkon.

Roviny adaptace

Podle Pilařové (2016, s. 71) adaptace probíhá ve dvou rovinách:

- adaptace na práci,
- adaptace na sociální prostředí.

Obě roviny adaptace se prolínají a není možné jednu od druhé odloučit. Aby adaptační proces byl úspěšný je zapotřebí podmanit si obě dvě roviny adaptace.

Adaptace na sociální prostředí sebou nese pouze seznámení se sociálním prostředím, ale také seznámení s mezilidskými vztahy, zvyklostmi, tradicemi, kulturou a hodnotami společnosti. (Depoo, 2017, s. 218)

Účel adaptace zaměstnanců

Dvořáková (2012, s. 162) jmenuje následující tři účely adaptace zaměstnanců:

- Zvýšit pracovní spokojenost.
- Snížit ztráty na produktivitě.
- Snížit náklady na fluktuaci zaměstnanců.

Základní fáze adaptace

Pauknerová (2012, s. 215) popisuje následující čtyři základní fáze adaptace:

- 1) fáze přípravná,
- 2) fáze globální orientace,
- 3) fáze vědomého přetváření vztahu jedince k novým, změněným podmínkám,
- 4) vpravení se do nových podmínek.

V přípravné fázi si zaměstnanec vytváří představu toho, co ho čeká, a začíná se připravovat na nové podmínky. Fáze globální orientace se může projevovat napětím a přechodným snížením výkonnosti nového zaměstnance. Třetí základní fázi adaptace charakterizuje přetváření postojů a sociálních vztahů. Čtvrtá fáze se také může označit jako adaptovanost. Pokud nejsou předešlé fáze adaptace, zvládnuty nový zaměstnanec práci opouští.

1.1.3 Formy adaptace zaměstnanců

Šikýř (2016, s. 115) uvádí dvě formy adaptace:

- Formální adaptace
- Neformální adaptace

Formální adaptace se uskutečňuje po celou dobu adaptačního programu systematicky pod vedením manažera, personalisty nebo zkušeného spolupracovníka.

Neformální adaptace je spontánní proces, kdy spolupracovníci nového člena přijmou a adaptují (Měrtlová, 2014, s. 61). Kocianová (2012, s. 133) prohlašuje, že neformální adaptace je pro nové spolupracovníky mnohokrát významnější a efektivnější než adaptace formální.

Mužik s Krpálkem (2017, s. 138) používají místo neformální adaptace termín spontánní adaptace. Svým názorem se ztotožňují s Kocianovou, kdy za další výhodu této adaptace považují vznik silnějšího vztahu k podniku. Tato zvolená adaptace přináší velké riziko. V opačném případě může znamenat velice rychlý odchod zaměstnance, protože ze strany společnosti necítil podporu.

Tři základní oblasti adaptace jmenuje Kocianová (2010, s. 133):

- celopodniková adaptace,
- útvárová adaptace,
- adaptace na konkrétní pracovní místo.

Celopodniková adaptace je společná pro všechny spolupracovníky. Útvárová adaptace se týká konkrétního týmu, do kterého pracovní místo spadá. Adaptace na konkrétní pracovní místo se liší v závislosti na obsahu a charakteru práce.

1.1.4 Předpoklady adaptace

Adaptace má dány dva jasné předpoklady. Jedná se o objektivní předpoklady a předpoklady subjektivní.

Objektivní předpoklady adaptace

Veselá a Kanioková Veselá (2011, s. 95) mezi objektivní předpoklady adaptace řadí:

- organizace práce,
- mimopracovní vlivy,
- vnější pracovní podmínky,
- sociální vybavení pracoviště,
- technické vybavení pracoviště,
- sociální klima v pracovním kolektivu,
- úroveň komunikačních vztahů v horizontální a vertikální rovině.

Subjektivní předpoklady adaptace

Veselá a Kanioková Veselá (2011, s. 94) řadí k subjektivním následující předpoklady:

- motivace,
- postojové zaměření,
- osobní vyhraněnost,
- hodnotová orientace,
- odborná připravenost,
- výkonová připravenost.

1.1.5 Adaptační program

„Adaptace formou adaptačního programu začíná dnem nástupu nového zaměstnance do práce a končí rozhodnutím manažera, například uplynutím sjednané zkušební doby, kdy musí být přijatý zaměstnanec v zásadě připraven vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadovaného výkonu v souladu se strategickými cíli organizace.“ (Šikýř, 2012, s. 110)

V rámci adaptačního procesu dochází u nových zaměstnanců k aktivnímu získávání a prohlubování znalostí, utváření dovedností a postojů, budování sociálních vazeb i osobních zájmů (Zítková, Pokorná, Mičudová, 2015, s. 117)

Program adaptace by měl přihlížet (Váchal, Vochozka, 2013, s. 305):

- k náročnosti pracovního místa,
- věku přijatého pracovníka,
- dosavadním zkušenostem pracovníka.

Adaptační program je prvním stabilizačním a zároveň i vzdělávacím opatřením, které může firmě pomoci ke spokojenosti nového spolupracovníka. (Vojtovič, 2013, s. 65).

Tomšík (2013, s. 103–104) popisuje následující cíle adaptačního programu:

- Vytvořit v mysli zaměstnance pozitivní vztah a postoj k organizaci.
- Zajistit, co nejrychlejší náběh pracovníka na požadovaný pracovní výkon.
- Zajistit, aby se pracovník rychle seznámil se vším novým, neobvyklým a cizím.
- Zajistit stabilizaci pracovníka a tím snížit pravděpodobnost brzkého odchodu z organizace.

Adaptace formou adaptačního programu musí zabezpečit informování, odborné zapracování a sociální začlenění nového zaměstnance (Šikýř, 2016, s. 115-116):

- Informování provádí personalista, manažer nebo pověřený zaměstnanec, a to ústně například formou rozhovoru
- Odborné zapracování pomocí rozmanitých metod vzdělávání.
- Sociální začlenění.

Dobře propracované programy adaptace jsou přínosem pro zaměstnavatele i zaměstnance (Arthur, 2012, s. 308).

Adaptační plán

Při nástupu do nového zaměstnání by každý nový spolupracovník měl získat svůj individuální adaptační plán. Jeho konkrétní obsah a délka se liší v závislosti na obsazovanou pracovní pozici. Adaptační plán by měl informovat, s jakými informacemi a dokumenty by se měl v průběhu své adaptace seznámit, jaká školení, případně osobní setkání by měl absolvovat, jakými organizačními útvary by měl projít s potřebným časovým fondem a na kdy jsou naplánovány hlavní kontrolní body jeho adaptace, zpravidla rozhovory s nadřízeným nebo personalistou (Urban, 2013, s. 31).

Svůj individuální adaptační plán by měl nový spolupracovník získat již první pracovní den při rozhovoru s manažerem nebo personalistou. Z toho důvodu, aby mohly být vysvětleny případné dotazy nového zaměstnance.

Podle Gregara (2010, s. 49) by měla příručka pro nové zaměstnance obsahovat:

- stručnou charakteristiku podniku,
- základní pracovní podmínky,
- odměňování,
- nemoc a pracovní neschopnost,
- udělování volna,
- postupy při stížnostech,
- postupy při povyšování pracovníků,
- možnosti vzdělávání a výcviku,
- otázky ochrany zdraví a bezpečnosti práce,
- zdravotní péče a první pomoc,
- možnosti stravování a občerstvení,
- sociální program a péče o pracovníky,
- pravidla pro telefonování a korespondenci,
- cestovné a diety,
- práce odborové organizace,
- eventuálně další potřebné informace.

Fejfarová a Horalíková (2013, s. 44) upozorňují na tři zásady, kterými by se měl řídit adaptační plán:

- 1) Obsah plánu musí být závislý na složitosti a náročnosti pracovní činnosti, kterou má pracovník vykonávat a těmito skutečnostmi se také musí řídit doba, na niž je adaptační plán zpracován.
- 2) Při tvorbě adaptačního plánu je třeba respektovat úroveň dosaženého vzdělání i délku praxe a zkušenosti pracovníka.
- 3) Adaptační plán musí být sestaven i s ohledem na individuální zvláštnosti pracovníka, obsah plánu má být podle možností přizpůsoben jeho představám a přáním.

„Kromě tištěné příručky jsou nástroji, které pomáhají adaptačnímu procesu, také školení, účelové kurzy pro nové pracovníky, seznámení s pracovními kolegy, zpětnovazební rozhovory a činnost zkušeného mentora, který pomáhá novým pracovníkům nejen po odborné stránce, ale také pro lepší orientaci“ Bláha (2013, s. 107).

1.1.6 Preboarding

Preboarding představuje období kdy zaměstnanec formálně přijme pracovní nabídku až po první den v práci. Pokud je toto období příliš dlouhé zájem může opadnout a budoucí zaměstnanec si může najít jinou práci. Proto je potřeba s kandidátem udržovat spojení. Toto spojení může mít více podob. Může se jednat o telefonát, sms či e-mail. Podoba není důležitá. Cílem je, aby kandidát věděl, že se firma těší na spolupráci s ním a přesvědčit ho, že si vybral správně. (LMC, © 1996–2022)

1.1.7 Buddy systém

První krok úspěšného buddy systému znamená vhodné zvolení buddyho. Buddy představuje zkušenějšího kolegu nově nastupujícího zaměstnance. Když je buddy vybrán nastává druhý krok. Ten představuje připravení buddyho na jeho novou roli. Připravovat se může pomocí článků, webinářů nebo kurzů. Poté je zapotřebí, aby si zaměstnavatel a buddy vyjasnili zodpovědnosti, které s touto novou rolí přebírá. Může se například jednat o překvapení na uvítanou nebo o propojování s kolegy. Buddy by měl být vždy přítomen u vyhodnocení adaptace. Díky tomu může získat zpětnou vazbu sám buddy a udělat další krok v osobním rozvoji a zároveň nahlédnout hlouběji do manažerské práce. (LMC, © 1996–2022)

1.1.8 Časový plán adaptace

Celý proces adaptace může trvat v rozmezí několika dnů, týdnů nebo i měsíců. Není snadné absorbovat všechny informace spojené s adaptací. Proto je nutné poskytnout novému spolupracovníkovi dostatek času. Potřebný čas na dostatečnou adaptaci závisí na konkrétním pracovním místě i předpokladech nového zaměstnance (Vojtovič, 2013, s. 62).

1.1.9 Největší chyby činěné při adaptaci zaměstnanců

Pavlík (2014, s. 46) jmenuje největší chyby, které při adaptaci činí zaměstnavatelé:

- Chybí adaptační plán.
- Zaměstnanec neví, co se od něj očekává.
- Zaměstnance hodnotit až na konci zkušební doby.
- Hodit nového zaměstnance „do vody a nechat ho plavat“.
- Nový zaměstnanec není vytížen od začátku pracovního poměru.
- Nedostatečné sociální začlenění nového zaměstnance do kolektivu.
- Nadřízený případně mentor nevěnuje novému zaměstnanci plánovaný čas.

„Zanedbaná adaptace nového pracovníka ve svém důsledku může vést k frustraci pracovníka, zklamání managementu a pracovního kolektivu, a tedy k negaci prostředků vynaložených na získání tohoto pracovníka“ (Žufan, 2012, s. 82).

Součástí adaptace je pravidelné hodnocení nového zaměstnance, hodnocení toho, jak se vyrovnává s jednotlivými problémy adaptace, vytváření mezilidských vztahů a jeho přístup k práci (Ježková Petrů 2021, s. 96). Díky soustavnému hodnocení může zaměstnavatel zabránit zanedbání adaptace včas.

1.1.10 Shrnutí

Adaptace je proces seznamování pracovníka s organizací a podmínkami, za nichž bude pracovník vykonávat svou novou práci. Správně nastavená adaptace by měla urychlit proces seznamování pracovníka s jeho novými pracovními úkoly, podmínkami a pracovním i sociálním prostředím. Přijetím pracovním nabídky začíná období zvané jako preboarding. V tomto období je důležité udržovat kontakt se spolupracovníkem, aby si celou spolupráci nerozmyslel v neprospěch zaměstnavatele. Další kapitola pojednává o vzdělávání, jelikož adaptace má významný vzdělávací aspekt.

1.2 Vzdělávání zaměstnanců

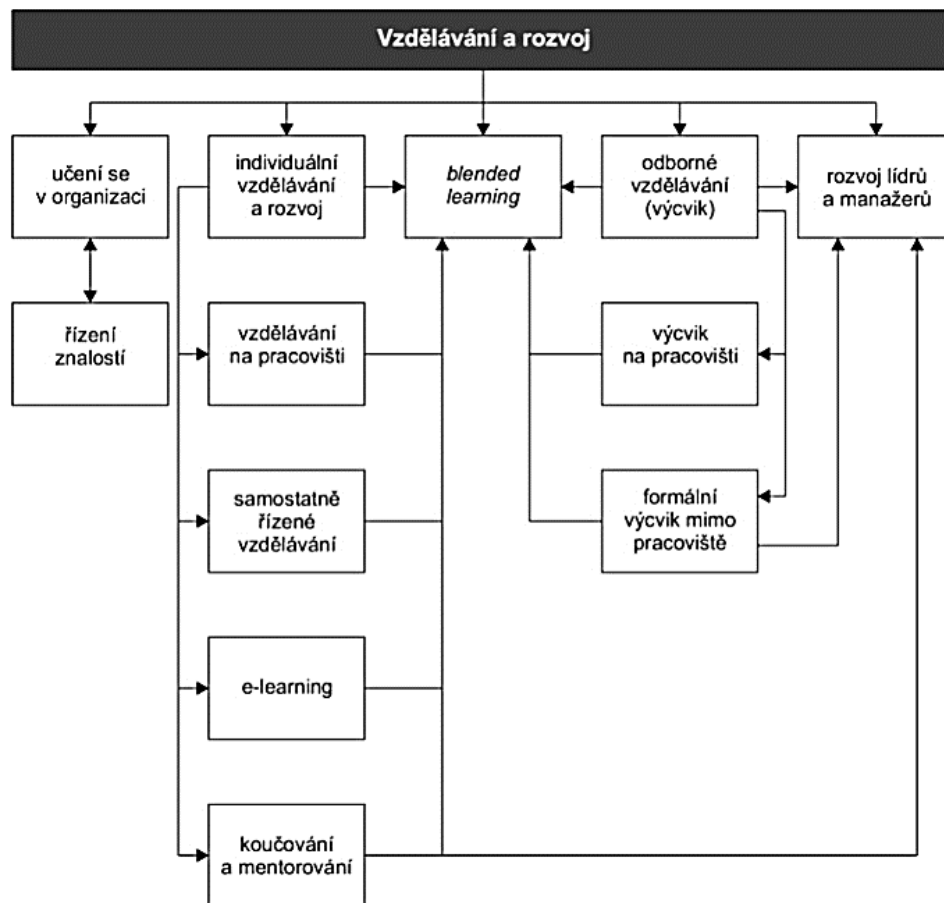
Vzdělávání pracovníků představuje jednu z nezbytných základních personálních činností firmy. „Vzdělávání je jednak nástrojem adaptace nových zaměstnanců (jejich zaškolování), nástrojem zvyšování adaptability zaměstnanců (zavádění nových technologií a pracovních postupů vyžaduje nové znalosti a dovednosti), ale také nástrojem dalšího rozvoje“ (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 17).

Vzdělávací aktivity pro nové spolupracovníky musí zajistit (Koubek, 2011, s. 142):

- aby nový pracovník porozuměl všem aspektům své práce a byl schopen zvládnout všechny její úkoly,
- aby se ve firmě zorientoval,
- aby získal sebedůvěru, že bude dělat práci dobře,
- aby se zařadil do pracovního kolektivu firmy a do kolektivu své pracovní skupiny,
- odhalení potenciálních problémů, aby mohly být bezodkladně řešeny,
- aby celý tento proces proběhl hladce a co nejrychleji.

Podle Žufana, Hána a Klímové (2013, s. 47) míra účinnosti vzdělávání pracovníků podniku závisí mimo jiné na:

- Kvalitě popisu vzdělávacích potřeb a definici vzdělávacích cílů u jednotlivců i celých týmů.
- Míře propojení systému vzdělávání a rozvoje pracovníků s dalšími subsystemy řízení lidských zdrojů.
- Vhodně zvolené metodice vzdělávacích programů.
- Kvalitě lektora a jeho individuálnímu přístupu.
- Míře sledování cílů programu a vyhodnocování jejich plnění.
- Míře sledování přínosnosti realizace programu apod.



Obrázek 2 Složky vzdělávání a rozvoje (Armstrong, Taylor, 2015, s. 338)

Obrázek číslo dva od Armstronga a Taylora (2015, s. 338) znázorňuje možné formy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti. Konkrétní obrázek dává najevo, že blended learning následující metody značně spojuje. Blended learning blíže popisuje kapitola 1.2.6 Nové trendy ve vzdělávání.

1.2.1 Plánování vzdělávání

„Plánování potřeby vzdělávání zaměstnanců musí vycházet z plánu rozvoje firmy, hodnocení chování a pracovního výkonu zaměstnanců, z rozhovorů s vedoucími pracovníky i zaměstnanci o potřebách zvyšování jejich kvalifikace, z výsledků analýzy a popisů práce a ze sebehodnocení zaměstnanců“ (Měrtlová, 2014, s. 118).

Bláha (2013, s. 126) tvrdí, že dobrý plán vzdělávání zaměstnanců by měl odpovídat na následujících osm otázek:

- 1) Jaké vzdělání má být zabezpečeno? (obsah)
- 2) Kdo se bude vzdělávat? (jednotlivci, skupiny)
- 3) Jakými metodami? (na pracovišti/mimo, metody vzdělávání)
- 4) Kým bude vzdělávání realizováno? (interní/externí vzdělavatelé)
- 5) Kdy a v rámci jakého časového období se vzdělávání uskuteční? (časový plán)
- 6) Kde se vzdělávání uskuteční? (místo konání, zajištění ubytování, stravování)
- 7) Jaké jsou náklady na vzdělávání? (rozpočet)
- 8) Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnosti a jednotlivých vzdělávacích akcí? (metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy)

1.2.2 Realizace vzdělávání

Realizace vzdělávání plynule navazuje na plánování vzdělávání. „Vlastní realizace vzdělávání spočívá v aplikaci správné metody vzdělávání, které umožní osvojit si požadované schopnosti, znalosti, dovednosti a chování k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“ (Šikýř, 2014, s. 127)

Metody vzdělávání se běžně člení na:

- Metody vzdělávání na pracovišti.
- Metody vzdělávání mimo pracoviště.
- Metody vzdělávání používané na pracovišti i mimo něj.

„Výběr konkrétních metod pro konkrétní vzdělávací aktivity je ovlivňován mnoha skutečnostmi, jako jsou počet a věk účastníků, jejich současná a požadovaná úroveň sociální zralosti, znalosti a dovednosti, ale i motivace ke vzdělávání a zastávaná pracovní pozice. Neméně důležitým faktorem jsou priority a druh aktivit prováděných organizací“ (Porvazník, Vydrová, Ljudvigová, 2016, s. 60).

Metody vzdělávání na pracovišti

Fejfarová a Horalíková (2013, s. 67-68) řadí k metodám vzdělávání na pracovišti:

- instruktáž při výkonu práce,
- koučování,
- mentoring,
- konzultování,
- asistování,
- pověření úkolem,
- rotace práce,
- pracovní porady,
- počítačové a on-line školící programy aj.

Koubek (2011, s. 150) k dalším metodám vzdělávání na pracovišti řadí counselling. Counselling odbourává vztah podřízeného a nadřízeného pomocí konzultování a vzájemného ovlivňování. Tato metoda je časově náročná, protože klade velké nároky na schopnosti a ochotu manažera.

Metody vzdělávání mimo pracoviště

Vzdělávání mimo pracoviště se může zabezpečit díky externím vzdělávacím a výcvikovým zařízením nebo za pomoci konzultantů na vzdělávání nebo hostujících lektorů.

Naopak k metodám vzdělávání mimo pracoviště Fejfarová a Horalíková (2013, s. 68-69) přiřazují následující:

- přednáška,
- demonstrování,
- případové studie,
- simulace,
- hraní rolí,
- development centre,
- outdoor training.

Eisel (2021, s. 88) řadí k metodám vzdělávání mimo pracoviště manažerské hry.

Vodák s Kucharčíkovou (2011, s. 114) řadí mezi výhody manažerských her zábavnou formu a praktické procvičování i nepříjemných situacích. Tyto hry mají i své nevýhody například můžou být pokládány za nerealistické a můžou u nich vznikat obavy z nevydařeného výkonu.

Vzdělávání mimo pracoviště si vyžádá náklady buď na získání podpory odborného školení, nebo na zajištění kvalifikovaného člověka v organizaci, který školení navrhne a provede (Banfield, Kay, Royles, 2018, s. 331)

Metody vzdělávání používané na pracovišti i mimo něj

Šikýř (2012, s. 150) řadí mezi vzdělávání použitelné na pracovišti i mimo pracoviště metodu e-learning.

Bělohlávek (2016, s. 177) považuje metodu vzdělávání využívající informační a komunikační technologie též nazývané anglickým názvem E-learning za jeden z nejmodernějších přístupů ke vzdělávání.

K výhodám využití moderních informačně-komunikačních technologií se řadí (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 116):

- Účastník může začít kdykoli a postupuje svým vlastním tempem.
- Studijní materiál je možné poskytnout velkému množství účastníků ve stejném čase.
- Pokrok může být často snadno monitorován aj.

Nevýhodou této metody může být averze některých účastníků vzdělávání na tuto formu. Při vývoji této metody vznikají značné počáteční náklady na zajištění a zaniká možnost zachycení neverbální reakce účastníka.

E-learning, online vzdělávání nebo technologiemi vylepšené učení způsobilo revoluci v oblasti vzdělávání obecně a v práci výrazně zlepšilo přístup a dostupnost (Beardwell, Thompson, 2017, s. 240).

1.2.3 Koučování

Daňková (2013, s. 15) upozorňuje na chybně zaužívané synonymum pro koučování, a to pokládání koučovacích otázek. Otázky jsou pro koučování zásadní, protože koučování představuje dialog. Dialog by měl být vedený přirozeně a obousměrně. Urban (2017, s. 83) doplňuje význam „koučování představuje nástroj podporující získání nových schopností, vytvoření nových postojů k práci či dosažení změn v chování zaměstnance.“ Podaná (2012, s. 98) koučování považuje za systém rozvoje spolupracovníků, kdy se jedná o sled koučovacích schůzek, které manažer spolupracovníkovi poskytuje v delším mnohdy časově vymezeném období. Koučovaný by si na základě koučování měl zvýšit své schopnosti jak v oblasti profesní, sociální ale i řídicí. Koučování neposkytuje koučovanému radu či dokonce pokyn, ale možné řešení. Koučování v organizacích probíhá interní formou, kdy v organizaci existuje přímo pozice kouče, nebo externí formou, při níž kouč do organizace dochází nebo koučovaný přichází ke kouči (Jarošová, Pauknerová, Lorencová, 2016, s. 175).

Nástroje koučování

Blažek (2014, s. 188) uvádí základní nástroje koučování:

- kladení otázek,
- aktivní naslouchání,
- vytváření vztahu mezi koučem a koučovaným.

Canfield a Chee (2017, s. 122) radí, aby se kouči při aktivním naslouchání zaměřovali na:

- názory,
- návyky,
- hodnoty,
- kompetence,
- silné stránky,
- slabé stránky,
- kritické události,
- základní myšlenkové vzorce.

Kouč by se měl zaměřit na silné stránky případně talent koučovaného. Je dobré znát nedostatky, ale jen díky rozvíjení talentu dostane společnost odborníky.

Koučování lze odlišit od mentoringu a counsellingu. Pro mentoring je charakteristický vztah, ve kterém zkušenějšímu pracovník využívá své rozsáhlejší znalosti a lepší orientaci v práci nebo na pracovišti k tomu, aby pomáhal začínajícímu nebo méně zkušenému kolegovi při rozvoji. Counselling je zaměřen na emoční rozpoložení pracovníka a na příčiny jeho problémů. (Armstrong, 2011, s. 185)

Pohludka (2018, s. 126) upozorňuje na skutečnost, že koučování není pro každého. Není možné, aby každý manažer se stal koučem a každý zaměstnanec byl ochoten se nechat koučovat.

1.2.4 Mentoring

Mentoring je metoda, která pomáhá lidem učit se a rozvíjet se, na rozdíl od koučování, což je relativně direktivní způsob, jak zvýšit schopnost lidí. Mentoring podporuje učení na pracovišti, což je vždy nejlepší způsob, jak získat konkrétní dovednosti a znalosti, které zaměstnanec potřebuje. Mentoring dokáže doplňovat formální školení (Armstrong, 2012, s. 37).

„Často je mentoring součástí adaptačního procesu a organizace jej chápou jako přirozený způsob, jak nově přicházejícím zaměstnancům efektivně zpřístupnit své vnitřní prostředí“ (Koubek, 2014, s. 150).

Mentor

Mentori připravují jednotlivce na lepší výkony v budoucnosti, tj. kariérní postup. Další přínosy popisuje Tegze.

Tegze (2019, s. 322) uvádí následujících šest přínosů mentora:

- 1) zpětná vazba,
- 2) zdroj informací,
- 3) respekt,
- 4) povzbuzení,
- 5) důvěra a bezpečí
- 6) zkušenosti.

Manažer může být požádán, aby působil jako mentor. Aby však mohl působit jako mentor musí mít k tomu předpoklady a přesné pokyny od firmy (Armstrong, 2020, s. 124).

1.2.5 Hodnocení vzdělávání

„Při hodnocení výsledků vzdělávání se zkoumá a posuzuje, zda byly použity a dodrženy adekvátní metody, jaká byla bezprostřední a následná odezva účastníků, jaká je skutečná míra osvojení si nových znalostí a dovedností a jejich uplatnění v každodenní práci“ (Šikýř, 2012, s. 150).

1.2.6 Nové trendy ve vzdělávání

Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 194-195) popisují následující nové trendy ve vzdělávání:

- důraz na soft skills,
- gamifikace ve vzdělávání,
- blended learning,
- digitální formy vzdělávání.

Důraz na soft skills

Soft skills v překladu měkké dovednosti v sobě zahrnují například kreativní myšlení, empatii, komunikační dovednosti, schopnost řešit problémy samostatně a mnoho dalších. Zaměstnavatelé by u svých zaměstnanců měli rozvíjet měkké dovednosti, aby dokázali nastavit jejich stabilitu a silnou firemní kulturu. (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 194)

Gamifikace ve vzdělávání

Pod pojmem gamifikace se skrývá vkládání herních prvků do neherních metod vzdělávání. Tento nový trend vzdělávání může v zaměstnancích probudit motivaci k dalšímu vzdělávání, protože se z něj najednou stává zábavnější forma. (Palíšková, Legnerová, Stříteský, 2021, s. 195)

Blended learning

Blended learning (b-learning) je použití kombinace metod vzdělávání ke zvýšení celkové efektivity. Metody se vzájemně podporují a doplňují. (Armstrong, Taylor, 2020, s. 397)

Digitální formy vzdělávání

Překážkou při firemním vzdělávání může být vytíženost odpovědného zaměstnance. Tuto komplikaci může pomoci vyřešit vytváření virtuálních učeben ve kterých se použije streamovací zařízení, webkamery, čtečky apod. Může se tím pádem zapojit i účastník, který právě není fyzicky přítomný.

Klasické metody vzdělávání však zůstávají i nadále nenahraditelné, protože osobní kontakt mezi školitelem a zaměstnancem je klíčovým prvkem procesu vzdělávání (Palíšková, Legnerová, Strítěský, 2021, s. 195).

1.2.7 Shrnutí

Díky vzdělávání může společnost ovlivnit proces adaptace nových spolupracovníků. Míra účinnosti vzdělávání pracovníků závisí na řadě kritériích například i na metodách, které firma používá. Mezi metody vzdělávání na pracovišti se řadí instruktáž, koučování, mentoring, konzultování, asistování, prověřování úkolem, rotace práce, pracovní porady, počítačové a on-line programy aj. K metodám vzdělávání mimo pracoviště patří přednáška, demonstrování, případové studie, simulování, hraní rolí, development centre, outdoor training a manažerské hry. E-learning se řadí k metodám vzdělávání využitelné na pracovišti i mimo něj, protože umožňuje účastníkovi vzdělávání začít kdykoli a odkudkoli. Pro zlepšení adaptace nových pracovníků ve vybrané firmě bude potřebné se zaměřit na takové metody vzdělávání, které odpovídají konkrétním pracovním podmínkám vybrané firmy.

Další kapitola se zabývá zpětnou vazbou. Její poskytování je zásadní pro obě zmíněné personální činnosti, kterými jsou adaptace a vzdělávání.

Zpětná vazba poskytnutá například individuálním rozhovorem může spolupracovníkovi v adaptačním procese zásadně pomoci při řešení individuálních problémů, zvýšit jeho motivaci případně informovat o slabých stránkách a možných způsobech přeměny na silné stránky.

Ve vzdělávání zpětná vazba dopomáhá nejenom k odhalení nedostatků a následné změně zvolené metody za vhodnější, ale i poskytování hodnocení školiteli, mentorovi případně i kouči, který na základě zpětné vazby může změnit svůj způsob vzdělávání, délku vzdělávání případně platformu na základě, které vzdělávání probíhá.

1.3 Zpětná vazba

Zpětná vazba je poskytování informací zaměstnancům o tom, jak si vedli, pokud jde o výsledky, události, kritické případy a chování (Armstrong, 2011, s. 121). Zpětná vazba u nového spolupracovníka by měla být častější. Má-li zpětná vazba přispět ke zlepšení je zásadní její načasování (Urban, 2012, s. 62). S načasováním zpětné vazby může pomoci adaptační plán. Zpětná vazba se většinou uskutečňuje formou hodnotícího rozhovoru.

Lochmannová (2016, s. 57) řadí pravidelné rozhovory zaměstnance se svým nadřízeným za nutnou část adaptačního procesu. První den nového zaměstnance v práci by ho měl čekat úvodní rozhovor. Tento rozhovor by měl sloužit k navození pocitu, že firma se z příchodu nového spolupracovníka těší. V průběhu adaptace by měly probíhat pravidelné rozhovory mezi nadřízeným a zaměstnavatelem. Tyto rozhovory se nazývají zpětnovazební. Během nich se zjišťuje, zdali nový spolupracovník zvládá adaptační program a zda firma je s jeho pracovními výkony spokojena. Na konci adaptačního procesu přichází poslední typ rozhovoru. Při těchto typech rozhovorů je vhodné posoudit výsledky adaptace, pracovního výkonu a stanovit cíle a úkoly na příští období.

Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021, s 118) doporučují následujících deset otázek při rozhovoru s novým pracovníkem v průběhu adaptace:

- 1) Jak se Vám líbí na novém místě?
- 2) Co Vás nejvíce baví?
- 3) Splňuje pracovní pozice i podnik Vaše očekávání?
- 4) Je něco, co Vás překvapilo? Co konkrétně?
- 5) Bylo by pro Vás nastavené školení přínosné? Co byste změnil?
- 6) Máte vše, co potřebujete ke své práci?
- 7) Cítíte, že jste zapadl dobře mezi spolupracovníky?
- 8) Co byste doporučil změnit v adaptačním programu?
- 9) Je Vám jasná Vaše role a odpovědnosti?
- 10) Co by Vám pomohlo z mé strany?

Smysluplné odpovědi na navrhované i podobné otázky jsou dalším předpokladem ke zvládnutí adaptace. (Šikýř, 2014, s. 115)

2 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Teoretická část diplomové práce zpracovává literární rešerši z dostupných informačních zdrojů týkajících se dané tematiky, která souvisí s adaptací. V úvodu teoretické části jsou vyjmenovány základní personální činnosti, mezi které se adaptace řadí. Následně je blíže popsána základní personální činnost – adaptace. Kapitola popisuje úskalí adaptace, zásady adaptace, roviny adaptace a mnoho dalších pojmů, které k adaptaci neodmyslitelně patří. Úskalí a chyby činěné při adaptaci jsou v této kapitole zmíněny účelově. Mají pomoci společně si tyto chyby uvědomit a následně se jim vyvarovat.

Další kapitolou teoretické části diplomové práce je vzdělávání. Vzdělávání představuje jeden z nástrojů adaptace. V kapitole jsou blíže popsány jednotlivé fáze vzdělávání – fáze přípravy, fáze realizace a fáze vyhodnocení. Ve fázi realizace jsou blíže specifikovány metody vzdělávání, které se dělí na metody vzdělávání na pracovišti, metody vzdělávání mimo pracoviště a metody vzdělávání použitelné na pracovišti i mimo něj. Kapitola neopomíná zmínit nové trendy ve vzdělávání. Těmito trendy jsou důraz na soft skills, gamifikace, blended learning a digitální formy.

Poslední významná kapitola popisuje zpětnou vazbu. Zpětná vazba je pro nového spolupracovníka, ale i manažera, který vede adaptační program zásadní. Oba dokáže zpětná vazba posunout v další kariéře a pochopení celého adaptačního procesu.

Polo-standardizované rozhovory tvořící první metodu sběru dat pro analýzu současného stavu adaptace budou vedeny odděleně s výkonným ředitelem, personálním manažerem a obchodním manažerem, aby nedocházelo k ovlivňování odpovědí. Interview se vede s těmito třemi osobami, protože mají zásadní vliv na adaptační proces a zároveň jej znají do detailů. Otázky se týkají průběhu adaptace, časového plánu adaptace, potřebných prvků adaptace, potřebných školení a zkoušek pro zvládnutí adaptace poradců finančního plánování. Pouze pravdivé odpovědi na otázky v průběhu polo-standardizovaného interview povedou k vhodným návrhům projektu. U polo-standardizovaných rozhovorů může vzniknout v riziko v nepravdivé odpovědi. Toto riziko eliminuje dotazníkové šetření, které se ptá adaptovaných poradců finančního plánování na fakta a názory na proběhlý adaptační proces.

Dotazníkové šetření, jako jedna z metod využitá pro analýzu současného stavu adaptace ve vybrané společnosti, je vytvořena pro poradce finančního plánování. Použité otázky v dotazníkovém šetření vycházejí z literární rešerše diplomové práce. Otázky se ptají na prvky, které jsou pro adaptaci zásadní jako je adaptační plán, manuál „Vítejte ve firmě“ neboli příručka pro nové spolupracovníky, uvítací balíček a buddy. Dotazník se respondentů ptá na sociální začlenění, kterou by adaptace měla poskytovat, ale většina zaměstnavatelů tento způsob začlenění ignoruje, a proto se dopouští jedné z nejčastějších chyb v adaptaci. U dotazníkového šetření vznikají rizika například v neutrálním odpovídání jednotlivých respondentů v podobě „nevím“, dalším rizikem je nedostatečná pozornost věnovaná adaptačnímu procesu a v neposlední řadě zapomenuté informace v paměti respondentů z tohoto období.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 PŘEDSTAVENÍ A CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Společnost Explicit Invest s. r. o. byla založena třemi společníky v roce 2016. V dalších letech firma neustále expandovala. V roce 2019 založila pobočku v Uherském Hradišti a v roce 2021 v Brně. V nejbližších měsících společnost plánuje otevřít další dvě pobočky v Olomouci a v Hranicích v Olomouckém kraji.

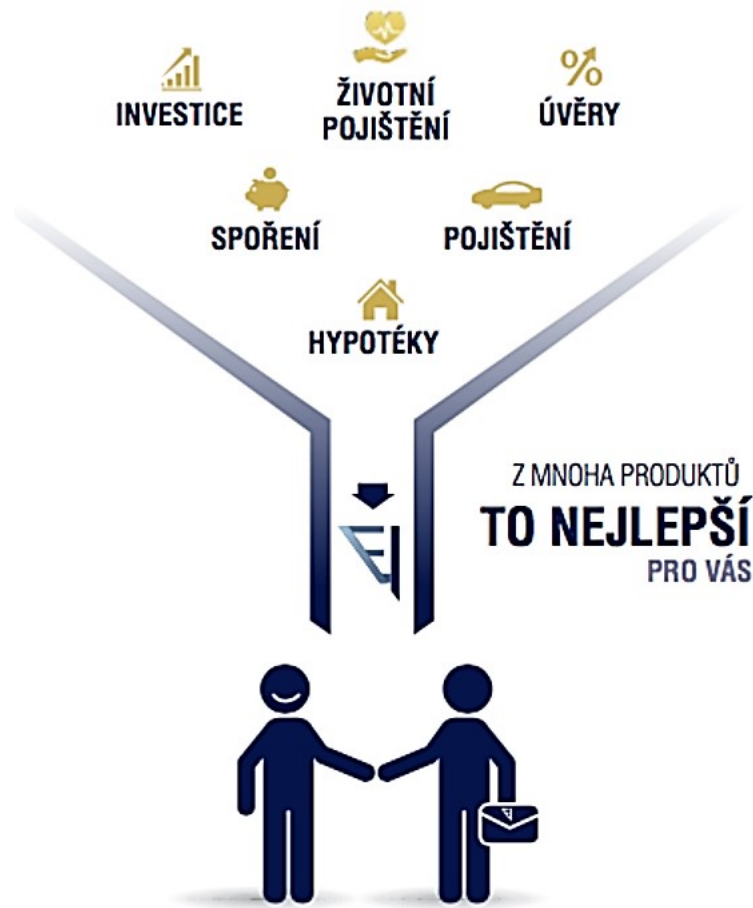
Společnost se zabývá poskytováním finančního poradenství a plánování. Společnost nepatří mezi ty, pro které je prioritou pouze zisk. Naopak své finance vkládá do projektů a snaží se vzdělávat nejenom své klienty, ale také širokou veřejnost například podcasty Peníze nikdy nespí a mnoha dalšími projekty.

3.1 Účel společnosti

Explicit Invest pomáhá svým klientům vybudovat dostatečně velký majetek na to, aby se v budoucnu stali finančně nezávislími a mohli např. ve svých 55–57 letech odejít z pracovního procesu a žít z renty, aniž by byli závislí na zaměstnavateli, rodině, podpoře nebo státních penzích. Klientům vytváří jejich osobní finanční plány, díky kterým se lépe orientují ve světě financí, chápou je v souvislostech a nedělají špatná finanční rozhodnutí.

3.2 Služby společnosti

Společnost Explicit Invest poskytuje komplexní služby finančního plánování a poradenství pro každého. Jednotlivé služby jsou znázorněny na obrázku číslo 3.



Obrázek 3 Z mnoha produktů to nejlepší pro vás
(explicitinvest.cz, © 2018)

Finanční plán

Finanční plán představuje pro firmu Explicit Invest nejdůležitější službu, kterou nabízí ve svém portfoliu služeb. Finanční plán vytváří každému klientovi a v průběhu let ho pozměňuje v závislosti na životních změnách. Touto službou se společnost odlišuje od jiných finančních poradců působících na trhu.

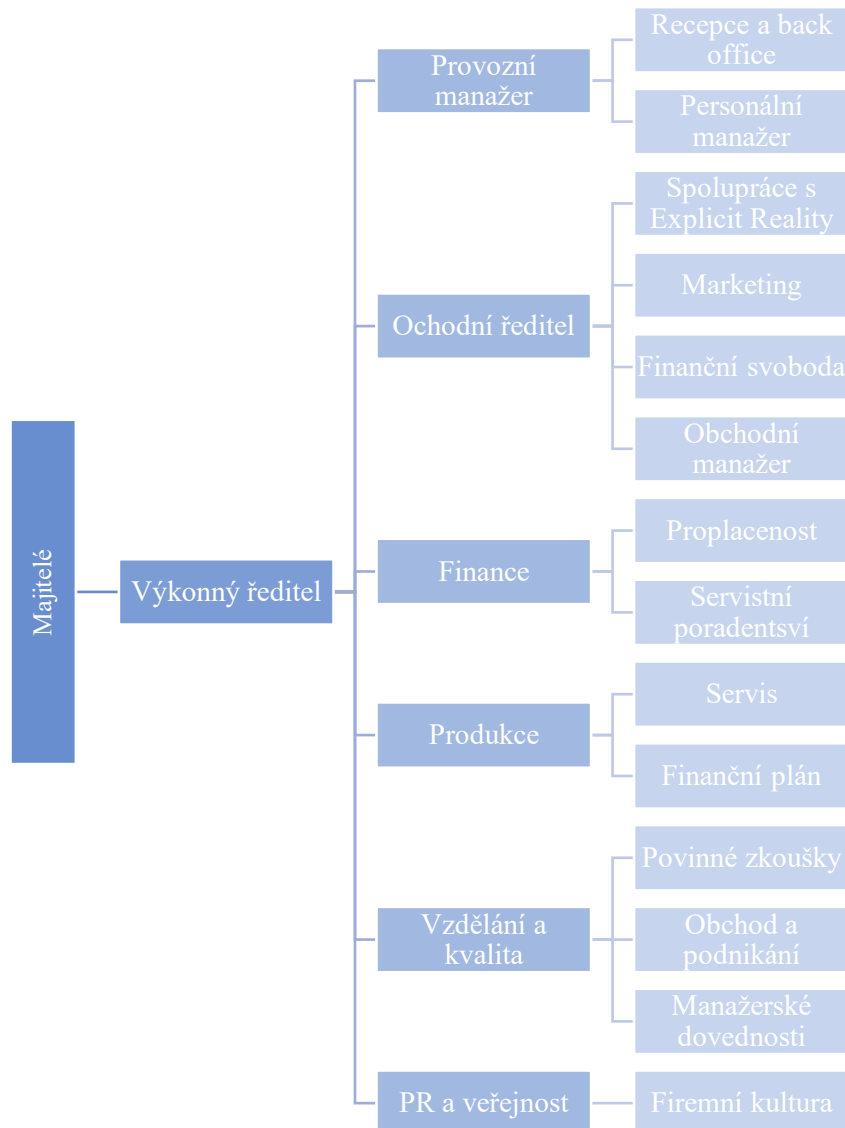
Explicit Invest si stanovila následujících pět cílů, kterých by měl finanční plán dosahovat:

1. postupně zvyšovat životní standard klienta,
2. zajistit výpadek příjmu,
3. nastavit ochranu majetku,
4. vytvořit dostatečně vysokou finanční rezervu,
5. porazit inflaci a zajistit se na penzi.

Sestavení finančního plánu vede ke snižování nákladů a vytváření aktiv. Správné plánování je základem finanční nezávislosti.

3.3 Organizační struktura společnosti

Organizační strukturu společnosti Explicit Invest s. r. o. znázorňuje následující obrázek číslo 4.



Obrázek 4 Organizační struktura společnosti Explicit Invest s. r. o. (Vlastní zpracování, interní zdroj)

3.4 Součásti společnosti

Společnost Explicit Invest se neustále rozvíjí. Svým klientům chtěla nabízet větší portfolio svých služeb tak vznikli postupem let další součásti společnosti.

Explicit Funds

Explicit Funds nabízí komplexní developerskou činnost, správu majetku a svěřeneckých fondů a kompletní poradenskou činnost v oblasti investic, správy majetku a podnikatelských záměrů.

Explicit Reality

Explicit Reality představuje realitní kancelář, která si zakládá na moderních nástrojích jako jsou video prohlídky, profesionální fotografie a 3D sken nemovitostí.

Explicit Stav

Specializací Explicit Stav je realizace staveb.

3.5 Design společnosti

Jednotný firemní design pomáhá společnosti komunikovat a zároveň se odlišit od konkurence.

3.5.1 Logo společnosti

Společnost využívá logo hned ve dvou barvách. Modrá barva, která je jednou z nejoblíbenějších barev přechází do zelené. Převládající modrá barva v logu má představovat serióznost a kvalitu. Jak modrá barva, tak zelená barva jsou hojně využívány v bankovníctví a financích.



Obrázek 5 Logo společnosti
(explicitinvest.cz, © 2018)

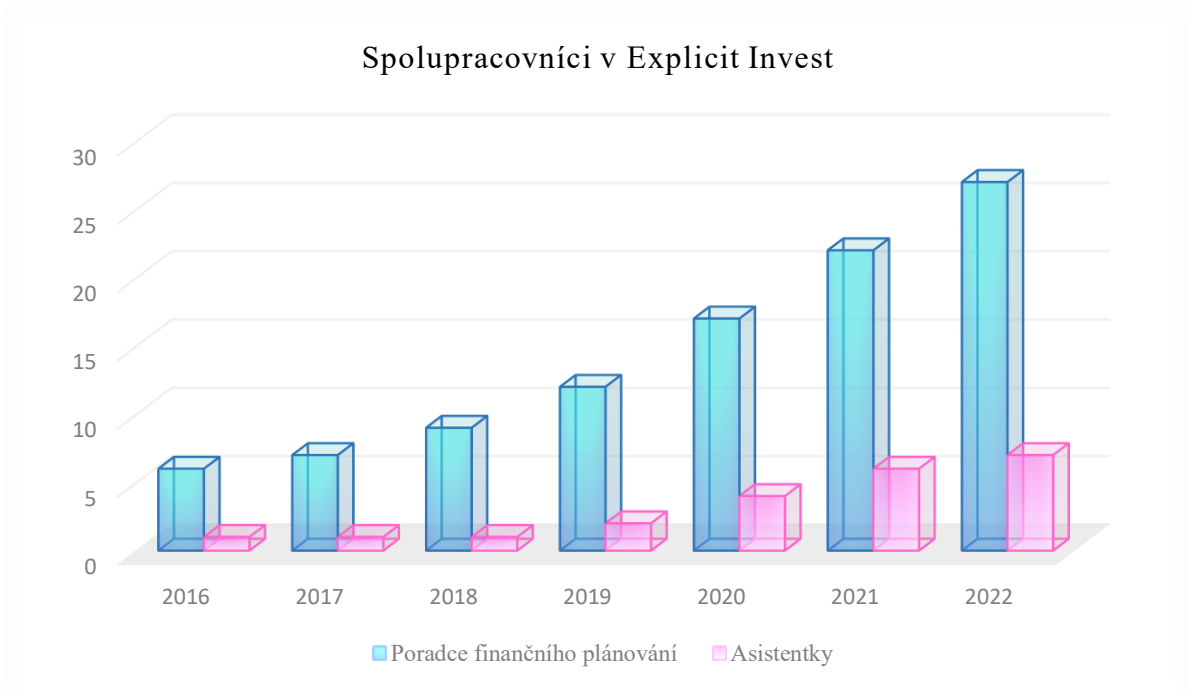
3.5.2 Slogan společnosti

„Čas strávený s námi je tou nejlepší investicí.“

(explicitinvest.cz, © 2018)

3.6 Spolupracovníci

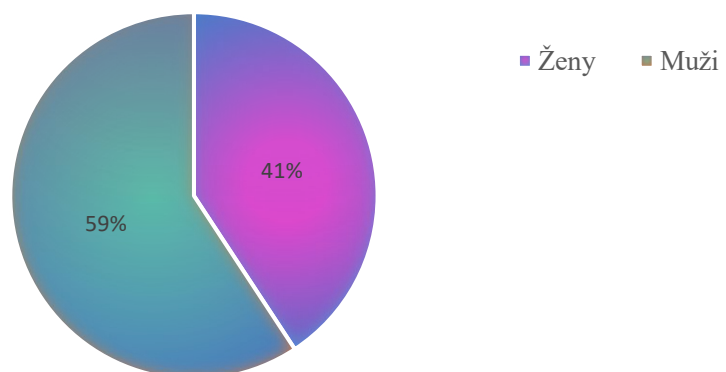
Společnost Explicit Invest má pouze jednoho zaměstnance zaměstnaného na hlavní pracovní poměr. Tímto zaměstnancem je recepční. Ostatní spolupracovníci, tedy asistentky a poradci finančního plánování, s firmou spolupracují na základě živnostenského oprávnění.



Graf 1 Počty spolupracovníků ve firmě Explicit Invest (Vlastní zpracování, interní zdroj)

Graf číslo 1 znázorňuje počty asistentek a poradců finančního plánování v letech 2016 až 2022. Na grafu číslo 1 lze spatřit neustálý růst nových spolupracovníků na obou pozicích.

Pohlaví spolupracovníků v Explicit Invest



Graf 2 Pohlaví spolupracovníků ve firmě Explicit Invest (Vlastní zpracování, interní zdroj)

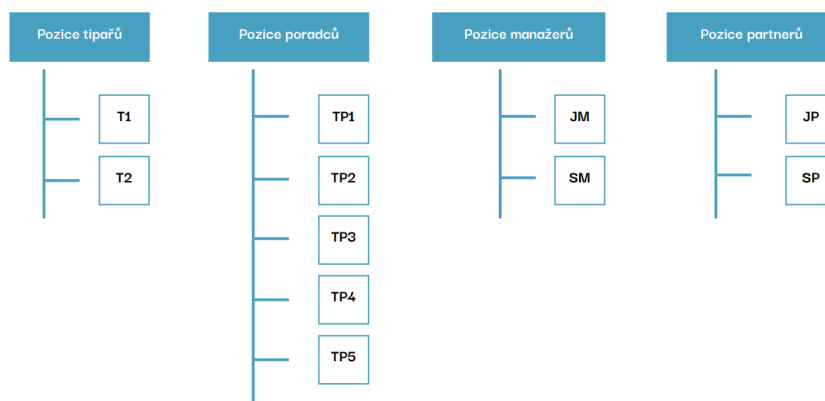
Graf číslo 2 dokazuje, že finance nejsou doménou pouze mužů. Ve společnosti Explicit Invest na pozici poradce finančního plánování kromě 16 mužů spolupracuje také 11 žen. Ženy, představují 41 % ze všech poradců finančního plánování.

3.6.1 Kariérní plán

Kariéra v Explicit Invest se skládá ze 4 typů pozic a každý typ pozice charakterizují určité podmínky. Pro názornost je kariérní plán vyobrazen na obrázku číslo 6.

Pozice tipaře T1 představuje úplného nováčka. Během prvního měsíce, ve kterém probíhá zaškolování a trénink by poradce finančního plánování měl zpracovat minimálně dvacet analýz. Do pozice T2 je nováček povýšen po odevzdání 500 BJ (105 Kč / BJ).

Pozice poradců má pět příček. Na pozici TP1 se poradce dostává po absolvování všech povinných zkoušek nařízených Českou národní bankou. Podmínkou posunu do pozice TP2 je klientský kmen o přibližně 120 klientech. Na pozici TP3 poradce finančního plánování potřebuje již 200 klientů. Každý další postup v kariérním plánu znamená sto nových klientů v portfoliu. Do pozice manažera se může poradce finančního plánování propracovat nejdříve po roku spolupráce. Poslední a zároveň nejvyšší pozici, kterou může poradce finančního plánování dosáhnout je pozice partnerů. Pozice je pro nejproduktivnější spolupracovníky.



Obrázek 6 Kariérní plán (Interní zdroj)

3.6.2 Řízení lidských zdrojů

Za řízení lidských zdrojů odpovídá personální manažer. Z velké části se podílí také na adaptaci nového spolupracovníka. Spolu s personálním manažerem zajišťuje adaptaci jeden ze tří obchodních manažerů.

3.6.3 Poradce finančního plánování

Tato kapitola popisuje konkrétní produkt, podprodukty, pravomoci, činnosti a reporty náležející pracovní pozici poradce finančního plánování. Kapitola přibližuje důležitost pracovní pozice pro konkrétní firmu a její náročnost, která se promítá do adaptačního procesu.

Pracovní pozice poradce finančního plánování je naprosto zásadní pro správné fungování celé firmy i značky Explicit Invest jako takové. Spolupracovník na této pracovní pozici jedná přímo s klienty a pečuje o jejich finanční pohodu. Poradce finančního plánování představuje důležitou spojku mezi firemním know – how, informacemi ze světa financí/investic a klientem samotným, který firemní know – how potřebuje. Hlavním úkolem poradce finančního plánování je získat maximum nových klientů a postarat se, o to, aby měli svůj vlastní finanční plán s nastavenými cíli do budoucna. Díky poradci mají klienti vždy aktuální a správné informace, dobře svým financím rozumí a jejich finanční i další majetek postupem času roste.

Produkt pracovní pozice

Produkt pracovní pozice poradce finančního plánování je prodaný, zrealizovaný a zaplacený finanční plán.

Podprodukty pracovní pozice

Pracovní pozice poradce finančního plánování má odpovědnost také za řadu podproduktů, kterými jsou:

- vypracovaná databáze potenciálních klientů – příkladně vyplněný plánovací nástroj v Numbers,
- skvěle zpracovaný osobní brand na sociálních sítích, který přináší nové zákazníky,
- prodejní příspěvky a stories na sociálních sítích,
- hypotéky, investice, pojištění,
- získaný klient z prohlídkového dne s realitním makléřem,
- doporučení na dalšího klienta,
- reference od spokojeného klienta,
- získaná nemovitost k prodeji.

Pravomoci pracovní pozice

Poradce finančního plánování má možnost vytvářet si osobní brand na sociálních sítích spojený se značkou Explicit Invest. Další pravomocí pracovní pozice je rozvrhnutí pracovního týdne podle svých koníčků, rodiny a jiných povinností či zájmů. Poradce finančního plánování nemá nastavený fixní výdělek.

Předpoklady pro vykonávání pracovní pozice

Společnost Explicit Invest na své budoucí spolupracovníky klade následující požadavky:

- Absolvované direktorské zkoušky s 80% úspěšností a více.
- Úspěšné absolvování certifikační zkoušky ČNB – VZ pojištění, investice, penze, úvěry.
- Skvěle osvojené „měkké i tvrdé dovednosti“ pro práci finančního poradce.
- Komunikativnost a férové jednání.
- Příjemné, lidské a profesionální vystupování.
- Excelentní v komunikaci po telefonu.
- Vlastní MacBook, práce s OS X – keynote, numbers, pages.
- Pokročilá znalost sociálních sítí (Instagram, Facebook, LinkedIn) – aktivní osobní profily.
- Ochota a nadšení učit se neustále novým věcem, zvědavost.
- Smysl pro dotahování věcí do konce, vytrvalost.
- Týmový hráč, ochota spolupracovat s ostatními na projektech.
- Vlastní nápady na zlepšení – chuť podílet se na zlepšování služeb pro klienty.
- Otevřenost změnám.
- Chuť na sobě pořád pracovat a pořád se zlepšovat.
- Přechozí zkušenosti v obchodní/konzultantské pozici.
- Aktivní přístup, samostatnost a kreativita.
- Spolehlivost.
- Dravost a potřeba být ohodnocen podle množství vykonané práce.
- Chuť být součástí mladé, rostoucí firmy.
- Řidičský průkaz sk. B, vlastní auto.

Činnosti pracovní pozice

Podle interního dokumentu tzv. Klobouku se poradce finančního plánování věnuje těmto rámcovým činnostem:

- tvorba databáze potenciálních klientů a následná práce s databází s cílem prodat jim finanční plán a službu servisního poradenství – akvizice nových klientů,
- práce s plánovacím nástrojem – plánování týdenních, měsíčních a ročních aktivit / obrátů / počtu schůzek,
- samostudium jednotlivých oblastí finančního plánování,
- práce s kalkulačními programy jednotlivých partnerů – příprava kalkulací, modelací, srovnání a nabídek pro klienty + výběr nejlepších řešení (systém myDock – klientské karty, myPlann, myNote),
- tvorba osobních finančních plánů pro klienty, prezentace a prodej finančních plánů klientům a následná realizace dohodnutých řešení,
- práce na sociálních sítích, vytvářet obchodních / prodejních příspěvků na sociálních sítích, budování osobní značky odborníka ve financích, komunikace na sociálních sítích s cílem domluvení schůzky s potenciálním klientem, práce s referencemi na sociálních sítích od spokojených klientů,
- sjednávání schůzek po telefonu, na Facebooku, Instagramu a jiných sociálních sítích, kontaktování nových klientů,
- vyhledávání nových obchodních příležitostí a potenciální spolupráce s pojišťovacími makléři, bankéři, specialisty na stavební spoření a realitními makléři,
- vzdělávání se, učení se novým věcem, neustálé zdokonalování se,
- servisování stávajících klientů a jejich finančních plánů / produktů s cílem cross-sell dalších produktů nebo up-sell stávajících, získat doporučení na nové potenciální klienty,
- účast na poradách, víkendových vzdělávacích akcích a odborných vzdělávacích konferencích.

Reporty pracovní pozice poradce finančního plánování

Pracovní pozice poradce finančního plánování má své následující statistiky a reporty na základě kterých společnost vyhodnocuje produkci:

- počet prodaných finančních plánů / týden,
- počet podepsaných BJ / týden,
- počet nových analýz / týden,
- objem hypoték / investic / pojištění,
- počet získaných doporučení na nové klienty / týden.

4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU V OBLASTI ADAPTACE

Analýza současného stavu v oblasti adaptace ve vybrané společnosti je provedena na základě dvou metod. První metodou je polo-standardizovaný interview a druhou metodu představuje dotazníkové šetření. Analýza popisuje skutečný průběh adaptace poradců finančního plánování ve vybrané společnosti.

4.1 Polo-standardizovaný interview

Polo-standardizované rozhovory byly vedeny s výkonným ředitelem, personálním manažerem a obchodním manažerem, tedy osobami odpovědnými za adaptační proces ve společnosti. Cílem bylo zmapovat současný stav adaptačního procesu. Rozhovory probíhaly s jednotlivými dotazovanými oddělení.

Adaptační proces ve vybrané společnosti se rozděluje na dvě základní oblasti adaptace. První z nich je celopodniková adaptace a druhou představuje adaptace na konkrétní pracovní místo, a to konkrétně na pracovní místo poradce finančního plánování.

4.1.1 Celopodniková adaptace

V rámci celopodnikové adaptace, která je společná pro všechny spolupracovníky se poradce finančního plánování seznamuje zejména s etickým kodexem a provozním řádem.

Etický kodex

Společnost Explicit Invest vytvořila nový etický kodex v září roku 2021. Na úvod etický kodex vysvětluje pojem etika a upozorňuje na povinnost dodržování tohoto kodexu.

Etika = soustava pravidel lidského jednání. Slovo etika pochází z českého slova “ethos”, což znamená mrav, zvyk, obyčej.

Svůj etický kodex společnost rozdělila do tří oblastí:

- 1) etická pravidla vůči klientům,
- 2) vzdělávání,
- 3) tým – kolegové.

1) Etická pravidla vůči klientům

- Ke každému klientovi přistupuj s nejlepším vědomím a svědomím.
- Svou práci dělej vždy čestně a poctivě, nejlépe jak dovedeš. Ať je Tvé budoucí já na Tebe právem pyšné.
- Pro klienty buď vždy dostupný a prokazuj proaktivní přístup.
- Ke klientům se chovej přátelsky, ale jako profesionál! Co slíbíš, dodrž.
- Pravidelný servis minimálně 1x za rok je základním pravidlem spolupráce s klientem.
- Spolupráce s klientem probíhá zásadně podle stanovené workflow. Dodržuj všechny kroky.
- Úmyslné poškození klienta je považováno za nejhorší přečin poradce Explicit Invest.
- Jasně, srozumitelné a úplně vysvětlí smysl a dopad všech klientových rozhodnutí, zejména pak ve vztahu k riziku, likviditě a výnosu.
- Pravidelně se vzdělávej, abys byl schopen klientovi zajistit kvalitní péči a pomoc v každé situaci.
- Je Tvým úkolem, jako poradce společnosti Explicit Invest, klienta vést k rozhodnutím, které postupně zvyšují jeho životní úroveň.
- Provádíš důkladnou analýzu klientových přání, potřeb a stávající situace.
- Nástrojem spolupráce s klientem je finanční plán Explicit Invest, kterým vedeš klienta na cestě k finanční svobodě.
- Je Tvým úkolem aktivně budovat, rozšiřovat a spravovat svůj klientský kmen.

2) Vzdělávání

- Ke každému klientovi přistupuj s nejlepším vědomím a svědomím.
- Školení je vždy priorita číslo 1. Nikdy nevíš, zda právě toto školení nebude důležité pro Tvůj posun.
- Zavaž se k osobnímu rozvoji. Vzdělávej se v rámci firmy i sám mimo ni.
- “Kdo nejde s časem, časem projde.”. Vítej změny a buď změnám otevřený.
- Investuj do vzdělání. Je to důležitá součást našeho podnikání.
- Na všechna školení chod' s časovým předstihem a podle stanovaného dresscode.

3) Tým – kolegové

- Je Tvým úkolem aktivně budovat, rozšiřovat a spravovat svůj klientský kmen.
- Respektuj všechny své kolegy. Jsi součástí týmu, nejsi tu sám. “One team, one dream.”
- Buď loajální vůči týmu.
- Ego Ti peníze nevydělá, zvol raději rozum.
- Jednej s lidmi napřímo. Pokud máš s někým problém, něco Ti vadí, oslov přímo konkrétního kolegu. Neřeš spory přes ostatní.
- Neusiluj, ani nežádej o soucit a uznání.
- Osobní záležitosti a problémy vždy řeš mimo kancelář. Nikdy nedovol, aby se osobní záležitosti pletly do cílů týmu.
- Buď ohleduplný vůči kolegům v kanceláři.
- Udržuj pracovní klid a nevyjadřuj se vulgárně.
- Chod' včas a važ si času ostatních lidí.
- Každý poradce je součástí filozofie Explicit Invest a jeho cílem je prodávat!
- Doporučení svého vedoucího si ber k srdci. Už byl v Tvé situaci, sám si ji zažil a tím, co říká, Tě chce posunout blíž k Tvým cílům.
- Pro svého vedoucího i kolegy jsi dostupný na telefonu a na emailu. Odpovídáš a reaguješ na emaily a v případě zmeškaného hovoru voláš zpět.

- Pamatuj, že značku Explicit Invest reprezentuješ i mimo kancelář a podle toho i jedneš.

Provozní řád

Společně s etickým kodexem společnost nastavila v září roku 2021 i nový provozní řád. Hned na úvod se společnost snaží zamezit porušování provozního řádu, když uvádí, že za každé porušení bude spolupracovník pokutován 100 Kč.

Provozní řád je rozdělen do dvanácti pravidel:

- 1) vstup do kanceláře,
- 2) toalety,
- 3) klimatizace,
- 4) topení,
- 5) rolety,
- 6) pracovní klid v kanceláři,
- 7) školení a porady,
- 8) dress code,
- 9) pořádek v kancelářích,
- 10) tiskárna,
- 11) skartovačka,
- 12) kuchyňka.

Každé z těchto dvanácti pravidel je blíže specifikováno v provozním řádu. Na novém spolupracovníkovi je, aby se detailně s tímto provozním řádem seznámil.

4.1.2 Adaptace na pracovní místo

V rámci adaptace na pracovní místo se nový spolupracovník na pozici poradce finančního plánování seznamuje s řadou interních směrnic a video manuálů. Seznámení nového spolupracovníka se směrnicemi a video manuály má na starosti přidělený obchodní manažer, který se s poradcem finančního plánování domlouvá na konkrétních termínech, kdy si bude obchodní manažer ověřovat jejich znalost.

Směrnice, video manuály

K pracovní pozici Poradce finančního plánování je nový spolupracovník povinen si osvojit znalosti z následujících směrnic a video manuálů.

- směrnice: Ideální klient EXPLICIT INVEST
- směrnice: Oslovení nového klienta
- směrnice: Analýza klienta
- video manuál: Analýza klienta
- video manuál: Prodej finančního plánu
- směrnice: Finanční plán
- směrnice: Realizace – příprava smluv k podpisu
- směrnice: Námitky při práci s klientem
- směrnice: Oblékání finančního poradce
- směrnice: Doporučení
- směrnice: Zpracování plánu na měsíc a kvartál
- směrnice: Práce se statistikami
- směrnice: Ideální scéna
- směrnice: Workflow práce s klientem
- směrnice: Úvod do myDocku
- video manuál: Práce s kontakty v myDocku
- směrnice: Vyřešení intervencí
- video manuál: Úvod do hypoték

- směrnice: Práce s nástrojem “Plán produkce”
- směrnice: Servis stávajícího klienta
- video manuál: Práce s obchodními nástroji
- směrnice: Sebe prezentace na sociálních sítích
- směrnice: Zajištění rizik klienta – pojištění majetku
- směrnice: Zajištění rizik klienta – pojištění odpovědnosti
- směrnice: Zajištění příjmu – životní pojištění
- směrnice: Pojištění auta směrnice: Investice
- směrnice: Otevřené otázky
- směrnice: Spolupráce finančního poradce s realitním makléřem

Časový plán adaptace

Časový plán adaptace poradce finančního plánování je rozdělen do bloků po měsících od zahájení spolupráce.

1. měsíc

První měsíc adaptačního procesu se nový spolupracovník seznamuje s produktem, podprodukty a pravomocemi jeho pracovní pozice. Dále obchodní manažer volí jednotlivé směrnice a video manuály, které budou tvořit direktorské zkoušky a jejich znalost si na schůzkách s novým spolupracovníkem ověřuje. Tyto schůzky mají zároveň charakter motivační, aby nový spolupracovník pod tíhou množství nových informací neztrácel motivaci k dalšímu vzdělání.

V této fázi se spolupracovník seznamuje se směrnicemi: Ideální klient EXPLICIT INVEST, Oslovení nového klienta, Analýza klienta, Finanční plán, Realizace – příprava smluv k podpisu, Námitky při práci s klientem, Oblékání finančního poradce, Doporučení a s video manuály: Analýza klienta a Prodej finančního plánu.

Po ukončení prvního měsíce skládá spolupracovník interních direktorské zkoušky.

Direktorské zkoušky

Direktorské zkoušky by měl nový spolupracovník složit do prvního měsíce od začátku spolupráce s firmou. Za direktorské zkoušky ve společnosti je formálně odpovědný jeden z jednatelů.

Jedná se o interní písemný test tvořený 33 otevřenými otázkami. Po složení písemného testu pokračuje ústní dozkoušení.

Na Obrázku číslo 7 je vyobrazený certifikát, který obdrží úspěšný absolvent direktorských zkoušek.



Obrázek 7 Certifikát za úspěšné složení direktorských zkoušek (Interní zdroj)

Úspěšné složení direktorských zkoušek je nezbytnou podmínkou pokračování adaptačního procesu nového spolupracovníka. Bez úspěšného složení těchto interních zkoušek není možná další spolupráce.

2. – 3. měsíc

V průběhu 2. a 3. měsíce od začátku spolupráce musí nový spolupracovník splnit další dvě zkoušky. Tentokrát se jedná o povinné zkoušky České národní banky. Ve 2. měsíci se poradce formou samostudia připravuje na zkoušku z oblasti investic. Ve 3. měsíci je na novém poradci finančního plánování, aby se formou samostudia připravil na zkoušku z oblasti pojištění. Úhradu zmiňovaných zkoušek si platí každý nováček sám. Absolvování všech povinných zkoušek potřebných k vykonávání pracovní pozice poradce finančního plánování vychází na zhruba 10 000 Kč. Investice v období adaptace poradce finančního plánování jsou vysoké. Když se člověk rozhodne být poradcem finančního plánování musí mít finanční rezervu na zaplacení všech souvisejících výdajů. Těmito výdaji jsou např. povinné zkoušky u ČNB, nastavený dress code, vlastní MacBook. Souběžně s přípravou na povinné zkoušky, začíná nový spolupracovník s navoláváním schůzek. Navolávání schůzek probíhá samostatně, protože jedním z základních z předpokladů výkonu poradce finančního plánování je excelentní komunikace. V těchto měsících chodí nováček na schůzky spolu s obchodním manažerem, který na průběh schůzky dohlíží a po skončení může novému spolupracovníkovi nabídnou zpětnou vazbu. Ve zbývajícím čase se nový spolupracovník seznamuje se směrnicemi: Zpracování plánu na měsíc a kvartál, Práce se statistikami, Ideální scéna, Workflow práce s klientem, Úvod do myDocku, Vyřešení intervencí, Práce s nástrojem “Plán produkce”, Sebe prezentace na sociálních sítích, Zajištění rizik klienta – pojištění majetku, Zajištění rizik klienta – pojištění odpovědnosti, Zajištění příjmu – životní pojištění, Pojištění auta, Investice a s video manuály: Práce s kontakty v myDocku a Práce s obchodními nástroji. Nový poradce finančního plánování se učí spolu s obchodním manažerem vytvářet své první finanční plány na základě případových studií.

4. – 6. měsíc

Následující dva měsíce nováček musí dostudovat zbytek směrnic a video manuálů. I v tomto období se nový spolupracovník připravuje samostudiem na zbývajících dvě povinné zkoušky ČNB, kterými jsou zkoušky z oblasti úvěrů a penze. Současně sám absolvuje domluvené schůzky s potenciálními klienty, a to již bez doprovodu obchodního manažera. Také finanční plány, které představují hlavní produkt nového spolupracovníka už zpracovává sám na základě potřeb potenciálních klientů zjištěných na osobních schůzkách. Obchodní manažer je mu však stále k dispozici v případě jakéhokoliv dotazu.

4.2 Shrnutí výsledků polo-standardizovaného interview

Polo-standardizované interview probíhající odděleně s výkonným ředitelem, personálním manažerem a obchodním manažerem odhalily následující nedostatky v adaptačním procesu pro nové spolupracovníky na pozici poradce finančního plánování.

Adaptačnímu procesu ve vybrané společnosti zcela chybí standardizovaný adaptační plán, který by nového spolupracovníka informoval o obsahu, délce a školeních, které během procesu adaptace musí absolvovat. V tomto kroku společnost činí jednu z nejvýznamnějších chyb činěných v adaptačním procesu, jak popisuje Pavlík v kapitole 1.1.9. Každý ze tří obchodních manažerů, který adaptuje na novou pracovní pozici poradce finančního plánování si adaptaci dělá podle svého nejlepšího vědomí a svědomí. Pro nového spolupracovníka tento 1. měsíc může působit zmatečně, protože nedostává adaptační plán, který by mu pomohl v orientaci v takto náročném prvním měsíci.

Nový spolupracovník též nedostává příručku pro nové spolupracovníky, protože jí společnost nedisponuje. Gregar v kapitole 1.1.5 uvádí možné informace obsažené v příručce. Například jde o charakteristiku společnosti, možnosti vzdělávání a řadu dalších informací, které jsou pro nováčka v jeho adaptaci zásadní. Pokud společnost novému spolupracovníkovi neposkytne ucelené informace musí si je nový spolupracovník vyhledávat sám. Zde nastává možné riziko nalezení milných informací a zmatení nováčka.

Třetím chybějícím dokumentem v adaptačním procesu dané firmy je kontrolní list, který by dal standardizovanou podobu zpětné vazbě pro nováčka.

Pro kvalitní analýzu současného stavu v oblasti adaptace nestačí jen polo-standardizované interview s manažery odpovědnými za adaptační proces. Další použitá metoda spočívá v dotazníkovém šetření, pomocí kterého se zjišťuje zkušenost s adaptačním procesem od již adaptovaných poradců finančního plánování. Analýza tedy zjišťuje informace od obou stran adaptačního procesu – jak od adaptujících, tak adaptovaných.

4.3 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření představuje druhou metodu, která je využita pro analýzu současného stavu v oblasti adaptace ve vybrané společnosti.

4.3.1 Cíl šetření

Cílem dotazníkového šetření je zanalyzovat pomocí 27 otázek názor spolupracovníků na pracovní pozici poradců finančního plánování na pracovní adaptaci, kterou ve vybrané firmě absolvovali. Následně proběhne zhodnocení. Z vyhodnocení dotazníkového šetření vyplynou nedostatky, které bude řešit projekt zlepšení adaptačního procesu za pomoci akčních plánů.

4.3.2 Sběr výzkumných dat

Výzkumná data byla zjišťována prostřednictvím online nástroje Formuláře od společnosti Google. Dotazník byl odeslán personálnímu manažerovi, který přes firemní e-mail zaslal dotazník poradcům finančního plánování. Sběr výzkumných dat probíhal od 21. března do 31. března 2022. S tímto termínem byli všichni zúčastnění ztotožnění.

Z celkových 27 cílových respondentů byl dotazník vyplněn 20. Z toho vyplývá, že návratnost činí $74,074\%$.

Dotazník je součástí přílohy (Příloha P I).

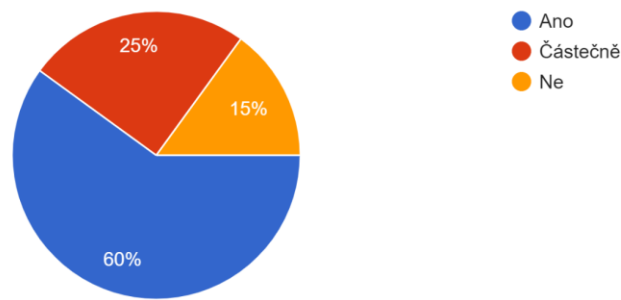
4.3.3 Analýza vybraných odpovědí respondentů a prezentace výsledků

V této kapitole budou představeny všechny otázky uvedené v dotazníkovém šetření. Zjištěná data byla zpracována do přehledné podoby výsečových případně sloupcových grafů a slovně okomentovány. Vyhodnocení analýzy bude uvedeno v kapitole číslo 4.2.4.

Otázka č. 1: Byl/a jste při nástupu k Explicit Invest seznámen/a s průběhem a délkou adaptačního procesu?

Úvodní otázka dotazníku se ptala, zda respondenti při nástupu byli seznámeni s průběhem a délkou adaptačního procesu. Z odpovědí vyplývá, že pouze 60 % poradců finančního plánování bylo s průběhem a délkou adaptačního procesu seznámeno. Zbýlých 40 % respondentů nebylo s délkou a průběhem adaptačního programu seznámeno vůbec nebo pouze částečně.

1. Byl/a jste při nástupu k Explicit Invest seznámen/a s průběhem a délkou celého adaptačního procesu?
20 odpovědí

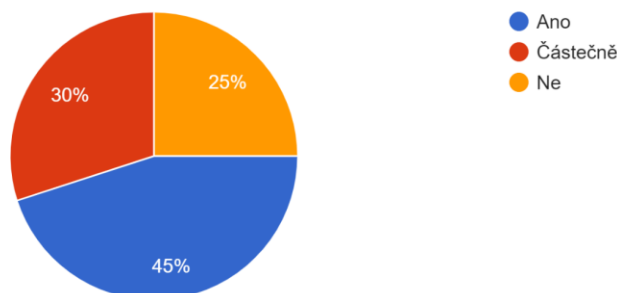


Obrázek 8 Seznámení s adaptačním procesem (Formuláře Google, © 2022)

Otázka č. 2: Obdržel/a jste adaptační list/program zaškolení a informační materiály?

Adaptační list/program zaškolení a informační materiály obdrželo pouze 9 respondentů, tedy 45 %. Většina, kterou tvoří 55 % respondentů, nedostala adaptační list/program zaškolení a informační materiály vůbec.

2. Obdržel/a jste adaptační list/program zaškolení a informační materiály?
20 odpovědí

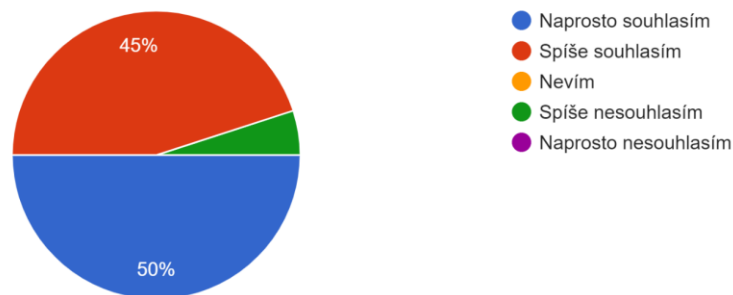


Obrázek 9 Obdržení adaptačního listu/programu (Formuláře Google, © 2022)

Otázka č. 3: Souhlasíte s tím, že Vám bylo dostatečně vysvětleno, co je Vaším produktem a náplní práce?

Pouze 50 % respondentů uvedlo, že jim bylo dostatečně vysvětleno, co je produktem a náplní práce poradce finančního plánování. Druhá polovina respondentů s tímto tvrzením nesouhlasí v plné šíři. Z jejich odpovědí lze vydedukovat, že vysvětlení mělo být podáno lépe.

3. Souhlasíte s tím, že Vám bylo dostatečně vysvětleno, co je Vaším produktem a náplní práce?
20 odpovědí

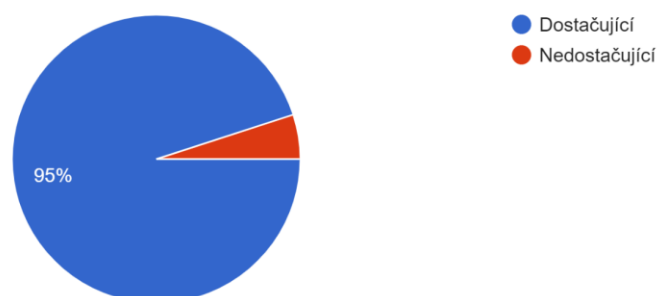


Obrázek 10 Vysvětlení náplně práce a produktu (Formuláře Google, © 2022)

Otázka č. 4: Informace, které jste obdržel/a před nástupem do Explicit Invest pro Vás byly dostačující nebo nedostačující?

Pro většinu respondentů byly informace poskytnuté před nástupem dostačující. Našel se pouze jeden z respondentů, kterému tyto informace přišly nedostačující.

4. Informace, které jste obdržel/a před nástupem do Explicit Invest pro Vás byly?
20 odpovědí



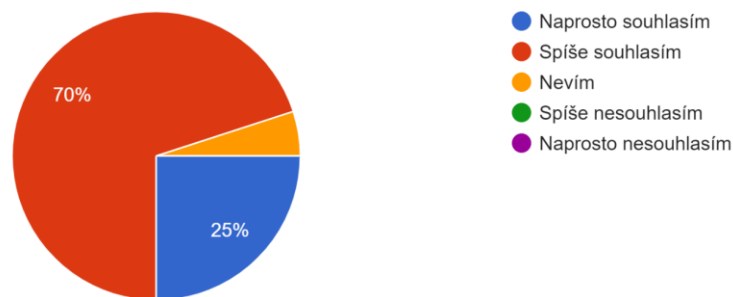
Obrázek 11 Názor na informace poskytnuté před nástupem (Formuláře Google, © 2022)

Otázka č. 5: Souhlasíte s tím, že jste v prvních dnech zvládl/a pojmout množství informací a požadavků na pozici poradce finančního plánování?

Otázka číslo 5 dokázala, že adaptační proces ve společnosti díky své náročnosti a délce není jednoduchý. S tím, že v prvních dnech zvládl poradce finančního plánování pojmout množství informací souhlasilo naprosto pouze 25 % respondentů. Velká většina respondentů tedy 70 % jen spíše souhlasila s tímto tvrzením.

5. Souhlasíte s tím, že jste v prvních dnech zvládl/a pojmout množství informací a požadavků na pozici poradce finančního plánování?

20 odpovědí



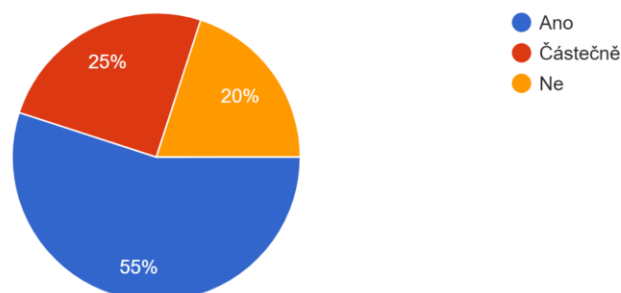
Obrázek 12 Názor na zvládnutí pojetí informací (Formuláře Google, © 2022)

Otázka č. 6: Bylo pro Vás první pracovní den připraveno Vaše pracovní místo?

Pro 11 poradců finančního plánování bylo první den připraveno jejich pracovní místo. Zbýlých 9 respondentů své pracovní místo nachystané nemělo.

6. Bylo pro Vás první pracovní den připraveno Vaše pracovní místo?

20 odpovědí

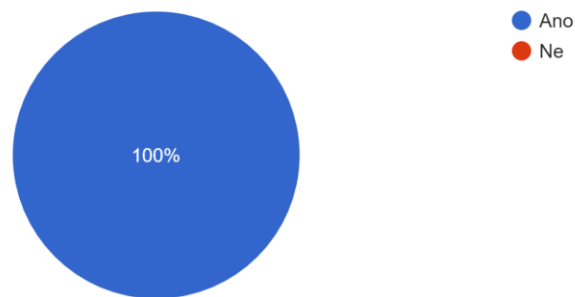


Obrázek 13 Připravenost pracovního místa (Formuláře Google, © 2022)

Otázka č. 7: Cítil/a jste se ve firmě vítaný/á?

Otázka číslo 7 se respondentů ptala, zda se ve firmě cítili vítaní. Všechny 20 respondentů odpovědělo ano. Z těchto 20 jednoznačných odpovědí vyplývá, že firemní kultura funguje na výbornou a není potřeba zde nic zdokonalovat.

7. Cítil/a jste se ve firmě vítaný/á?
20 odpovědí

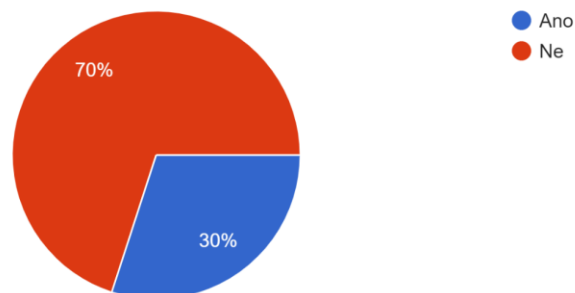


Obrázek 14 Pocit sociálního začlenění (Formuláře Google, © 2022)

Otázka č. 8: Obdržel/a jste uvítací balíček? (např. blog s propiskou, nálepky, sekt, láhev na pití, aj.)

Společnosti se v poslední době začali předbíhat v poskytování uvítacích balíčků pro nové spolupracovníky. Prostřednictvím dotazníků se zjišťovalo, zda i u firmy Explicit Invest jsou uvítací balíčky důležitým aspektem v adaptačním procesu. Respondenti ze 70 % uvedli, že žádný uvítací balíček neobdrželi.

8. Obdržel/a jste uvítací balíček? (např. blog s propiskou, nálepky, sekt, láhev na pití, aj.)
20 odpovědí

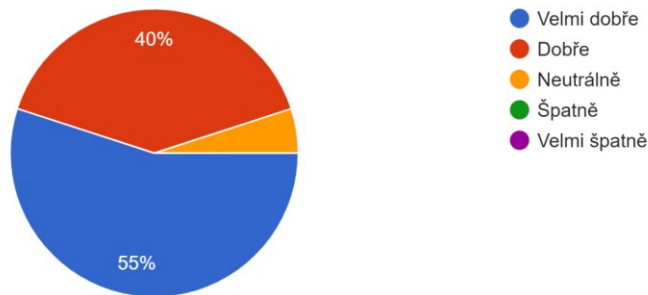


Obrázek 15 Uvítací balíček (Formuláře Google, © 2022)

Otázka č. 9: Jak Vás přijali spolupracovníci?

Otázka číslo 9 byla směřována na spolupracovníky. Z respondentů uvedlo 55 %, že je spolupracovníci přijeli velmi dobře. Druhou významnou skupinu respondentů představovalo 45 % těch, kteří považovali přijetí spolupracovníky za dobré. Nikdo z respondentů neuvedl, že by jej spolupracovníci přijali špatně.

9. Jak Vás přijali spolupracovníci?
20 odpovědí

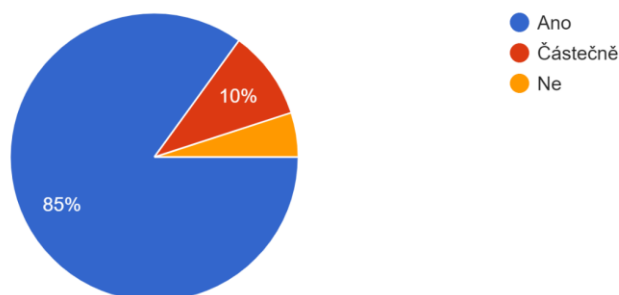


Obrázek 16 Přijetí spolupracovníky (Formuláře Google, © 2022)

Otázka č. 10: Měl/a jste možnost v rámci Vaší adaptace absolvovat všechna školení potřebná k Vaší práci?

Společnost Explicit Invest postupuje správně i co se týče poskytování všech potřebných školení novým spolupracovníkům. Vyplývá to z odpovědí 85 % respondentů.

10. Měl/a jste možnost v rámci Vaší adaptace absolvovat všechna školení potřebná k Vaší práci?
20 odpovědí



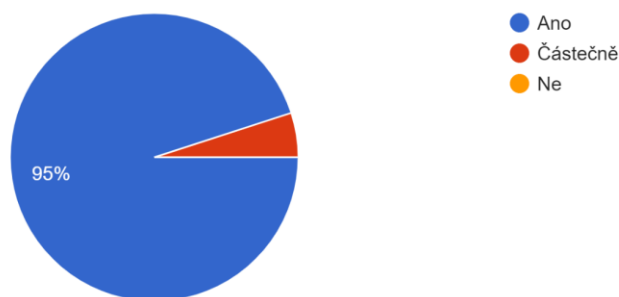
Obrázek 17 Školení potřebná k práci (Formuláře Google, © 2022)

Otázka č. 11: Měl/a jste se vždy na koho obrátit při naskytnutí jakékoliv otázky, problému či získání potřebného materiálu?

Dotazníkové šetření odhalilo, že ve společnosti je vždy na koho se obrátit při naskytnutí jakékoliv otázky, problému či získání potřebného materiálu. Vyplývá to z odpovědí respondentů, kteří tvoří 95 %.

11. Měl/a jste se vždy na koho obrátit, při naskytnutí jakékoliv otázky, problému či získání potřebného materiálu?

20 odpovědí



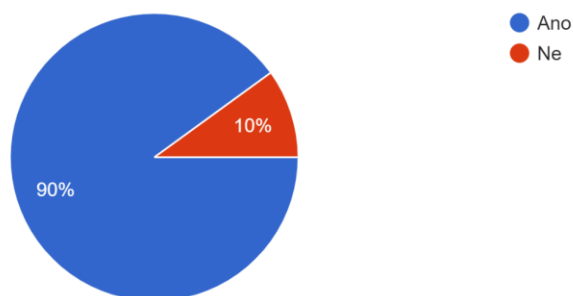
Obrázek 18 Možnost pomoci od spolupracovníků (Formuláře Google, © 2022)

Otázka č. 12: Byl Vám přidělen na začátku adaptace buddy (zkušenější kolega), který Vás provedl adaptací)?

Zkušenější kolega neboli buddy byl přidělen 18 poradcům finančního plánování. Z odpovědí vyplývá, že firma tuto metodu využívá ve snaze ulevit manažerovi s adaptací nového spolupracovníka.

12. Byl Vám přidělen na začátku adaptace buddy (zkušenější kolega), který by Vás provedl adaptací)?

20 odpovědí

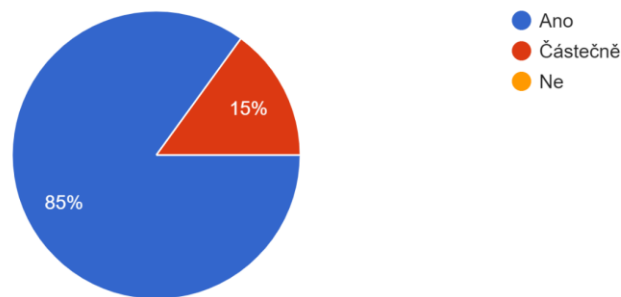


Obrázek 19 Přidělení buddyho (Formuláře Google, © 2022)

Otázka č. 13: Bylo by pro Vás přiřazení buddyho (zkušenějšího kolegy) v adaptaci přínosem?

Otázka číslo 13 navazovala na otázku číslo 12. Otázka se ptala, zda respondenti považují přidělení buddyho za užitečné. S tímto tvrzením souhlasilo 85 % respondentů.

13. Bylo by pro Vás přiřazení buddyho (zkušenějšího kolegy) v adaptaci přínosem?
20 odpovědí

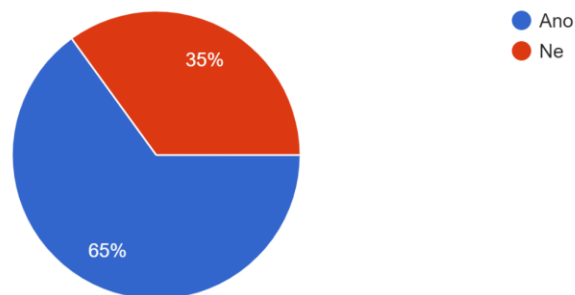


Obrázek 20 Přínos přiřazení buddyho (Formuláře Google, © 2022)

Otázka č. 14: Probíhala průběžná hodnocení adaptačního procesu?

Pouze u 13 poradců finančního plánování tedy 65 % respondentů probíhalo průběžné hodnocení adaptačního procesu. U 7 zbývajících respondentů toto průběžné hodnocení neprobíhalo. To bylo způsobeno absencí adaptačního plánu, který by v časové posloupnosti upozorňoval na poskytování zpětné vazby během adaptačního procesu.

14. Probíhala průběžná hodnocení adaptačního procesu?
20 odpovědí



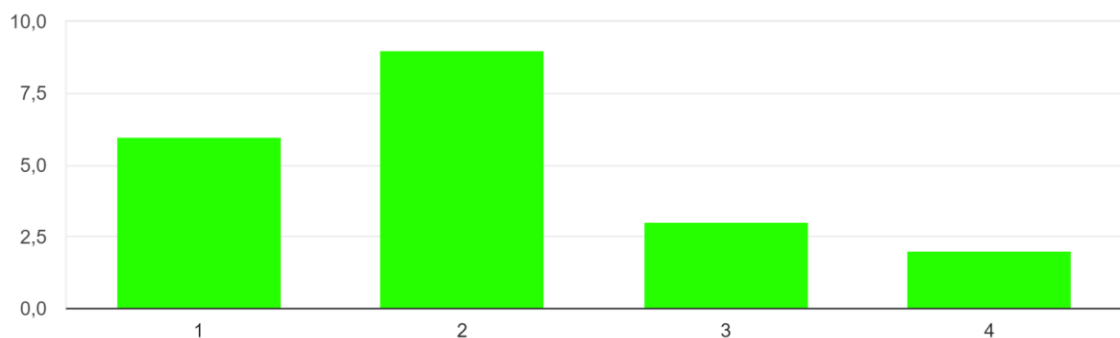
Obrázek 21 Průběžná hodnocení adaptace (Formuláře Google, © 2022)

Otázka č. 15: Jak byste ohodnotil/a absolvovaný adaptační program v Explicit Invest?

Nejvíce a to konkrétně 9 respondentů hodnotí absolvovaný adaptační program známkou 2. Respondenti byli seznámeni v průběhu vyplňování dotazníku s hodnotící vahou známek. Znamka 1 představovala nejlepší hodnocení a naopak známka 4 nejhorší kvalitu adaptačního procesu. Ze známky 2 lze dedukcí odvodit, že adaptační proces ve společnosti má značné nedostatky, které pociťují právě adaptovaní spolupracovníci. Adaptační proces si získal bohužel i horší hodnocení, a to konkrétně od 5 respondentů, představující 25 % ze všech respondentů, kteří adaptačnímu procesu udělili známky 3 a 4. V tomto případě by bylo na místě si s takto hodnotícími spolupracovníky promluvit o jejich adaptačním procesu a zjistit jejich důvod k takovému hodnocení. Výsledkem těchto rozhovorů by mohly být užitečné náměty na zlepšení adaptačního procesu i jejich lepšímu cítění se ve společnosti. Dotazník v tomto případě byl anonymní a nedokáže respondenty, kteří hodnotili adaptační proces známkou 3 a 4, dohledat.

15. Jak byste ohodnotil/a absolvovaný adaptační program v Explicit Invest?

20 odpovědí



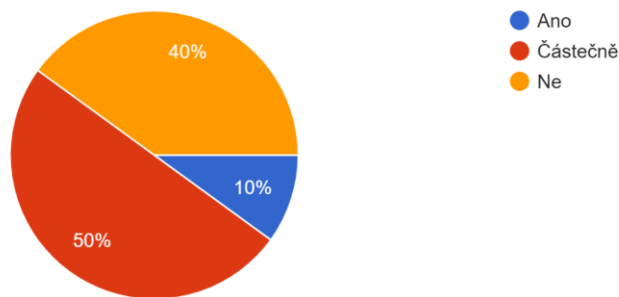
Obrázek 22 Hodnocení adaptačního procesu (Formuláře Google, © 2022)

Otázka č. 16: Postrádal/a jste v rámci Vaší adaptace u Explicit Invest nějaké informace?

Otázka číslo 16 se respondentů ptala na chybějící informace během adaptace. Ze všech odpovědí uvedlo 60 % respondentů, že nějaké informace postrádali. Tento údaj opět hraje v neprospěch adaptačního procesu. Jen 40 % respondentů uvedlo, že jim žádné informace nescházely.

16. Postrádal/a jste v rámci Vaší adaptace u Explicit Invest nějaké informace?

20 odpovědí



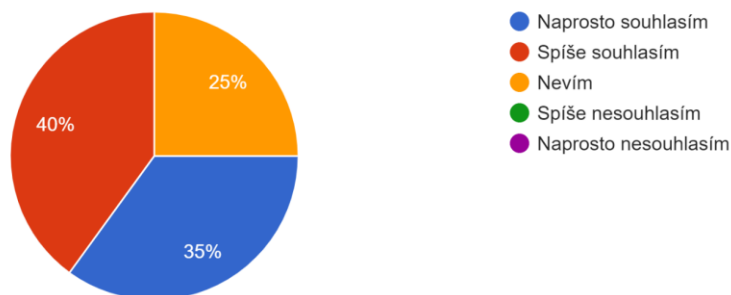
Obrázek 23 Postrádání informací v průběhu adaptace (Formuláře Google, © 2022)

Otázka č. 17: Souhlasíte s tím, že direktorské zkoušky odpovídaly obsahu adaptace?

Pouze 35 % respondentů naprosto souhlasilo s tvrzením, že direktorské zkoušky odpovídaly obsahu adaptace. 40 % respondentů se vyjádřilo, že spíše souhlasí. Pět respondentů představující 25 % se nedokázalo k této otázce vyjádřit a zvolilo neutrální odpověď – nevím.

17. Souhlasíte s tím, že direktorské zkoušky odpovídaly obsahu adaptace?

20 odpovědí

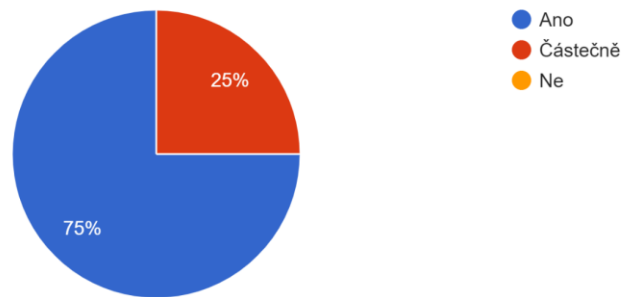


Obrázek 24 Direktorské zkoušky (Formuláře Google, © 2022)

Otázka č. 18: Byla pro Vás délka adaptačního procesu dostatečná?

Délka adaptačního procesu byla dostatečná pro 75 % respondentů. Respondenti z 25 % byli se svou délkou adaptačního procesu spokojeni jen částečně. Zmíněných 25 % respondentů je poměrně vysoké číslo, proto stojí za zvážení, zda nastavit individuální adaptační procesy.

18. Byla pro Vás délka adaptačního procesu dostatečná?
20 odpovědí

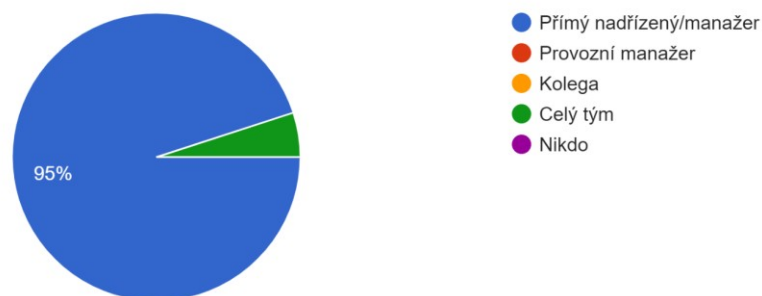


Obrázek 25 Délka adaptačního procesu (Formuláře Google, © 2022)

Otázka č. 19: Kdo Vám nejvíce pomohl při Vaší adaptaci?

Při adaptaci poradcům finančního plánování nejvíce pomohl obchodní manažer, jak uvádí 95 % respondentů.

19. Kdo Vám nejvíce pomohl při Vaší adaptaci?
20 odpovědí

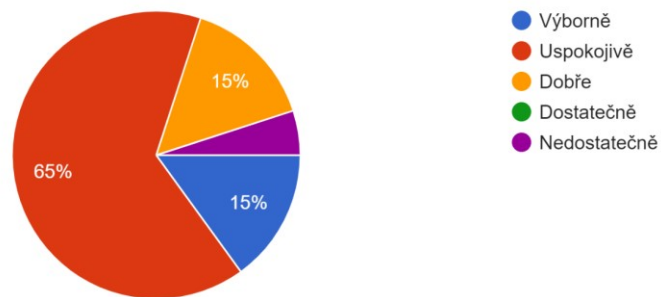


Obrázek 26 Pomoc při adaptaci (Formuláře Google, © 2022)

Otázka č. 20: Jak hodnotíte celkovou úroveň adaptačního procesu?

Celkovou úroveň adaptačního procesu na výbornou hodnotí pouze 3 respondenti. Uspokojivé úrovni dalo svoji volbu 13 respondentů. Další 3 respondenti hodnotí celkovou úroveň jako dobrou nebo průměrnou.

20. Jak hodnotíte celkovou úroveň adaptačního procesu?
20 odpovědí

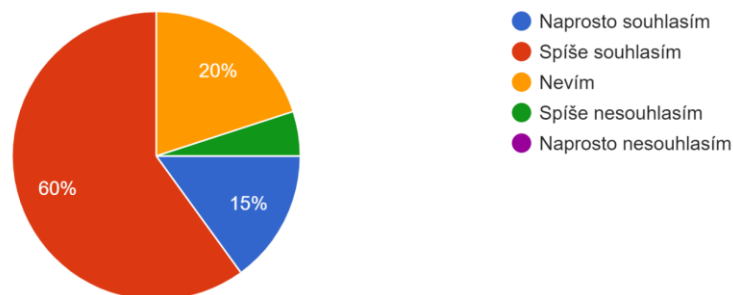


Obrázek 27 Celková úroveň adaptačního procesu (Formuláře Google, © 2022)

Otázka č. 21: Souhlasíte s tím, že absolvovaný adaptační program Vám pomohl stát se samostatným poradcem finančního plánování?

S otázkou číslo 21, která zní, zda absolvovaný adaptační program pomohl respondentům stát se samostatnými poradci finančního plánování naprosto souhlasilo jen 15 % respondentů. Největší skupina tzn. 60 % respondentů s tímto výrokem jen spíše souhlasila a 20 % respondentů k této otázce zaujalo neutrální postoj a zvolilo možnost nevím.

21. Souhlasíte s tím, že absolvovaný adaptační program Vám pomohl stát se samostatným poradcem finančního plánování?
20 odpovědí

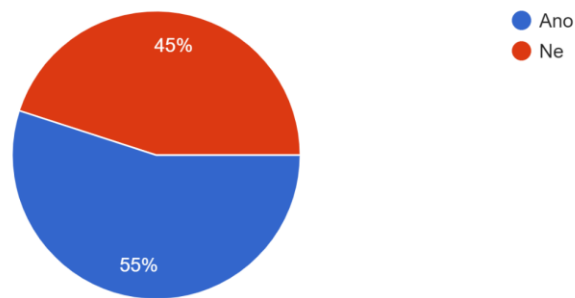


Obrázek 28 Samostatný poradce finančního plánování (Formuláře Google, © 2022)

Otázka č. 22: Proběhlo závěrečné hodnocení celého Vašeho adaptačního procesu?

U 45 % respondentů neproběhlo vůbec žádné závěrečné hodnocení. U více než poloviny tzn. u 55 % poradců finančního plánování závěrečné hodnocení celého adaptačního procesu proběhlo. Bylo by velkým přínosem pro adaptační proces zjistit proč u 9 poradců finančního plánování toto závěrečné hodnocení neproběhlo.

22. Proběhlo závěrečné hodnocení celého Vašeho adaptačního procesu?
20 odpovědí



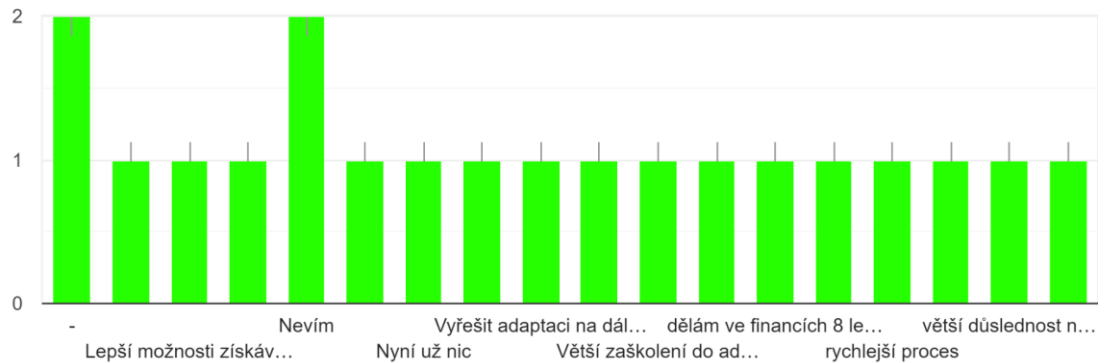
Obrázek 29 Závěrečné hodnocení adaptace (Formuláře Google, © 2022)

Otázka č. 23: Co konkrétně byste na adaptačním procesu změnil/a, aby byl pro Vaše následovníky přínosnější?

Otázka číslo 23 dala možnost respondentům se svobodně vyjádřit, co konkrétně by na adaptačním procesu změnili. Dva respondenti se zcela odpovědi vyhnuli a použili pouze pomlčku. Další dva respondenti uvedli, že neví. V dotazníkovém šetření se našli i takoví respondenti, kteří přinesli vlastní náměty na zlepšení. Jeden z respondentů uvedl, že by navrhoval zpracovat kontrolní list adaptace. Další z respondentů věnoval otázce více pozornosti a uvedl „ucelenost a větší přehlednost celého procesu zpracování... grafická struktura celého zpracování pro lepší přehled. Kontrolní list a možná jasněji definované, kdo má, co na starost“. Další z respondentů by ocenil více praxe například nahlížením na práci obchodních manažerů.

23. Co konkrétně byste na adaptačním procese změnil/a, aby byl pro Vaše následovníky přínosnější?

20 odpovědí



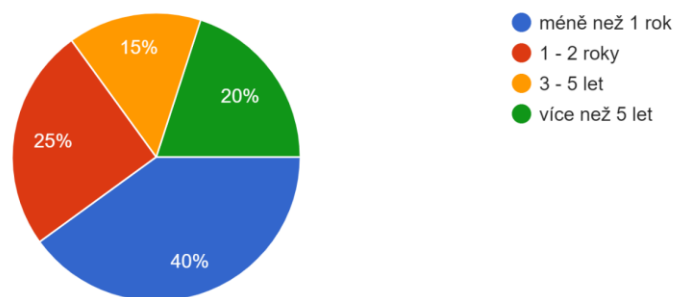
Obrázek 30 Návrhy respondentů na zlepšení adaptace (Formuláře Google, © 2022)

Otázka č. 24: Jak dlouho již firmu Explicit Invest doprovázíte k jejímu cíli?

Nejvíce respondentů konkrétně 40 % spolupracuje s firmou méně než 1 rok. Pro průzkum je to pozitivní předpoklad, který znamená čerstvě adaptované poradce finančního plánování, kteří mají průběh adaptačního procesu v živé paměti.

24. Jak dlouho již firmu Explicit Invest doprovázíte k jejímu cíli?

20 odpovědí



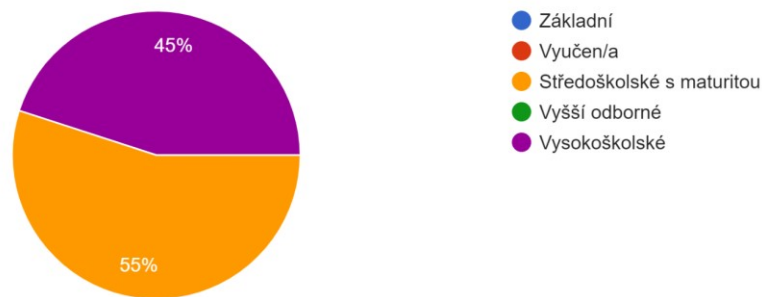
Obrázek 31 Délka spolupráce respondentů se společností (Formuláře Google, © 2022)

Otázka č. 25: Vaše nejvyšší ukončené vzdělání?

Z 20 respondentů uvedlo 11 respondentů, že jejich nejvyšší ukončené vzdělání je středoškolské s maturitou. Druhou skupinou byli respondenti s vysokoškolským vzděláním. Absolventi jiného stupně vzdělávání se průzkumu nezúčastnili.

25. Vaše nejvyšší ukončené vzdělání?

20 odpovědí



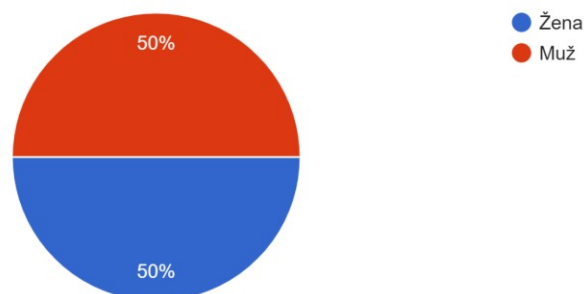
Obrázek 32 Nejvyšší ukončené vzdělání respondentů (Formuláře Google, © 2022)

Otázka č. 26: Jaké je Vaše pohlaví?

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 20 respondentů z celkových 27 poradců finančního plánování. Muži i ženy byly zastoupeny rovnoměrně.

26. Jaké je Vaše pohlaví?

20 odpovědí



Obrázek 33 Pohlaví respondentů (Formuláře Google, © 2022)

Otázka č. 27: Jaký je Váš věk?

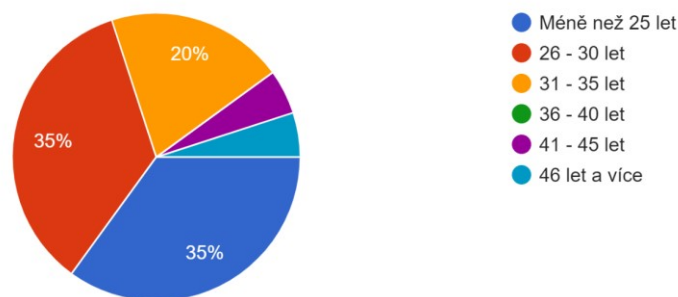
Poslední otázka dotazníku byla zaměřena na aktuální věk poradců finančního plánování. Dotazník vyplnilo právě 7 respondentů z věkové kategorie méně než 25 let a stejný počet respondentů z věkové kategorie 26–30 let. Dohromady tyto dvě věkové kategorie představují 70 %. Druhou nejčastější věkovou kategorií byli respondenti ve věku 31–35 let, kterých bylo dohromady 20 %.

Žádný z respondentů se nenacházel ve věkové kategorii 36–40 let. Po jednom respondentovi byly zastoupeny dvě věkové kategorie a to 41–45 let a 46 let a více.

Věkové kategorie byly nastaveny na základě znalosti věkové struktury poradců finančního plánování.

27. Jaký je Váš věk?

20 odpovědí



Obrázek 34 Věk respondentů (Formuláře Google, © 2022)

4.3.4 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Cílovou skupinou dotazníkového šetření byli poradci finančního plánování ve společnosti Explicit Invest. Průzkum měl podobu dotazníkového šetření. Dotazník obsahoval 27 otázek včetně otázek identifikačních. V dotazníku se nacházela 1 otevřená otázka, kde se mohl každý z respondentů vyjádřit k vylepšení současného adaptačního procesu. Dotazník pomohl získat názor poradců finančního plánování na adaptační proces, kterým prošli u společnosti Explicit Invest. Data jsou vyobrazena jako obrázky použité z Formuláře Google, kde dotazníkové šetření probíhalo, aby nedošlo k zmanipulování těchto dat a ovlivnění celého průzkumu.

Společně s interview s výkonným ředitelem, personálním manažerem a obchodním manažerem slouží dotazníkové šetření ke mapování kvality adaptačního procesu.

Na základě výstupů obou průzkumů je možné navrhnout akční plány ke zlepšení současného stavu adaptačního procesu pro nově nastupující poradce finančního plánování ve společnosti Explicit Invest.

4.4 Shrnutí poznatků zjištěných analýzou současného stavu adaptace

Během analýzy současného stavu adaptace ve vybrané společnosti, která probíhala dvěma metodami, byly zjištěny následující nedostatky. První metodou byly rozhovory s výkonným ředitelem, personálním manažerem a obchodním manažerem. Během nich byla zjištěna absence standardizovaného adaptačního plánu pro poradce finančního plánování a s ním související kontrolním listem k získávání zpětné vazby během a po adaptačním procesu. Dalším významným dokumentem v adaptačním procesu, který zmiňuje literární rešerše je příručka pro zaměstnance. Ani příručkou pro nové spolupracovníky společnost nedisponuje. Dalším prvkem adaptace, který si získává stále větší důležitosti ve společnostech je uvítací balíček. Standardizovanými balíčky pro nové spolupracovníky společnost také nedisponuje. Prostřednictvím dotazníkového šetření, které probíhalo mezi adaptovanými poradci finančního plánování byly potvrzeny nedostatky zjištěné už při interview. Většině respondentů byl přiřazen buddy neboli zkušenější kolegy. Následující otázka v dotazníkovém šetření „Kdo Vám nejvíce pomohl při Vaší adaptaci“ však vyvrátila, že by buddy byl tím, kdo nováčkovi ve společnosti nejvíce pomohl. Protože společnost plánuje v nejbližších třech letech přijmout do společnosti desítky nových poradců finančního plánování je zapotřebí ulevit obchodním manažerům, kteří byli respondenty označovány za ty, kteří jim nejvíce během adaptace pomohli, a svěřit více odpovědnosti za nováčka buddymu. Z tohoto zjištění vyplývá, že společnost nemá dobře nastavený buddy systém. Dotazníkové šetření dále odhalilo nepřipravenost pracovního místa pro nováčka.

K přednostem patří:

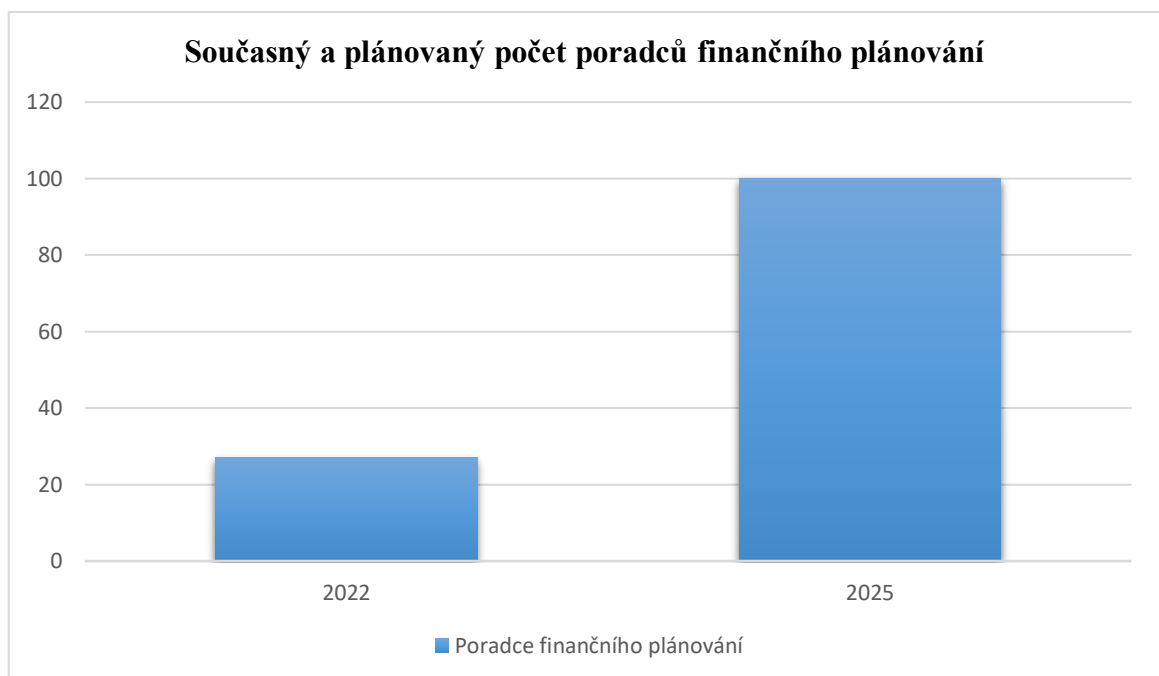
- firemní kultura,
- sociální začlenění.

Projekt zlepšení adaptačního procesu pro nové spolupracovníky ve vybrané společnosti navrhuje pět akčních plánů na základě zjištěných nedostatků během analýzy současného stavu adaptace. Prvním je vytvoření adaptačního plánu, druhým příručka pro nové spolupracovníky, dalším je nastavení buddy systému, čtvrtý akční plán navrhuje vytvoření uvítacího balíčku a poslední akční plán navrhuje zavedení sdílené kanceláře.

5 PROJEKT ZLEPŠENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU

5.1 Úvod projektu

Potřeba vypracování projektu zlepšení adaptačního procesu pro nové spolupracovníky byla vyvolána ze strany společnosti Explicit Invest s. r. o., která plánuje v roce 2025 mít na pozici poradce finančního plánování 100 spolupracovníků. Firma nyní spolupracuje s 27 poradci finančního plánování. Tento plán firmy znamená přijetí během 4 let 73 nových spolupracovníků. Rozdíl mezi počtem současných poradců finančního plánování a počtem plánovaných spolupracovníků vyobrazuje graf číslo 3. S tímto plánem úzce souvisí adaptace, která musí být dobře nastavená, protože jen díky ní bude spokojená firma, že má dobře adaptovaného spolupracovníka, ale i zaměstnanec, který bude cítit podporu v takto náročném adaptačním procese.



Graf 3 Současný a plánovaný počet poradců finančního plánování
(Vlastní zpracování, interview)

5.2 Cíl projektu

Cílem projektu je upravení současného stavu adaptačního procesu pro nové spolupracovníky. Projekt má vést k lepší připravenosti každého nového spolupracovníka zvládnout prostředí nového pracoviště a nároky spojené s úspěšným výkonem nového pracovního místa.

Navrhovaná zlepšení adaptačního procesu pro nové spolupracovníky jsou prezentována jako akční plány v kapitole 5.4. Akční plány jsou navrženy na základě zjištěných nedostatků z provedené analýzy současného stavu adaptačního procesu. Nedostatky současného adaptačního plánu pro nové spolupracovníky na pozici finančního poradce popisuje kapitola číslo 4.3.

5.3 Měření účinnosti projektu

Účinnost projektu bude měřit průběžně dotazníkové šetření zaměřené na zlepšení adaptačního procesu, které bude probíhat po skončení projektu s cílem zjistit účinnost tohoto projektu. Dotazníkové šetření jako metoda pro zjištění účinnosti byla zvolena z toho důvodu, aby nemohlo docházet k ovlivňování respondentů při jejich odpovídání. Při zpracování dotazníku bude mít každý spolupracovník dostatek času ke svobodnému vyjádření.

5.4 Akční plány

Tato kapitola diplomové práce zahrnuje zpracované jednotlivé akční plány vedoucí ke zlepšení adaptačního procesu pro nové spolupracovníky ve vybrané společnosti.

Pro lepší názornost obsahuje každý z akčních plánů vypracovanou tabulku. Tabulka obsahuje cíl, pomocné činnosti, pracovní pozici odpovědnou za akční plán, časovou a finanční náročnost a termín samotné realizace.

5.4.1 Akční plán č. 1

Za pomoci polo-standardizovaných interview byla zjištěna absence adaptačního plánu. Na základě tohoto zjištění akční plán číslo 1 navrhuje vytvoření adaptačního plánu. Společnost Explicit Invest do této doby nedisponuje žádným adaptačním plánem, který by pomohl novým spolupracovníkům i jejich vedoucím pracovníkům v adaptaci.

Akční plán číslo jedna stručně popisuje tabulka číslo 1. Tabulka číslo 1 popisuje hlavní cíl tohoto akčního plánu, kterým je zefektivnění adaptačního procesu. Podpůrné činnosti představují proškolení personálu, který s adaptačním plánem bude pracovat. Jedná se o proškolení obchodních manažerů, provozního manažera a personálního manažera. Časová náročnost je stanovena na 7 dní. V těchto 7 dnech je potřebné adaptační plán připravit, vytisknout a proškolit jeho uživatele k používání. Zodpovědnost za akční plán číslo 1 ve společnosti má personální manažer. Finanční náročnost na tisk jednoho adaptačního plánu je sestavena na základě stávajících nákladů společnosti na tisk jedné strany 4 CZK. Návrh počítá se třemi stranami, tedy finanční náročnost 12 CZK. Náklady za čas personálního manažera do finanční náročnosti nejsou zahrnuty, protože činnosti související s adaptací jsou náplní spolupráce personálního manažera. Termín realizace v závislosti na důležitosti tohoto dokumentu je stanoven na 2. května 2022. Společnost při zjištění tohoto pochybení se rozhodla na nic nečekat a adaptační plán používat co nejdříve.

Tabulka 1 Akční plán č. 1 (Vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Adaptační plán
Cíl	Funkční a efektivní adaptační proces
Pomocné činnosti	Proškolit spolupracovníky o důležitosti adaptačního plánu a jak jej využívat
Odpovědnost	Personální manažer
Časová náročnost	7 dní
Finanční náročnost	12 CZK / kus
Termín realizace	2. 5. 2022

Návrh adaptačního plánu

Návrh adaptačního plánu je vyobrazen v příloze (Příloha P II). Navrhnutý adaptační plán vychází ze současné adaptace, která společnosti i novým spolupracovníkům vyhovuje. Navržený adaptační plán je sestaven na první měsíc adaptace, protože ten považuje společnost za nejdůležitější.

5.4.2 Akční plán č. 2

Druhý akční plán projektu navrhuje vytvoření příručky pro nové spolupracovníky na pozici poradce finančního plánování. Tabulka číslo 2 přibližuje základní informace o druhém akčním plánu vedoucím ke zlepšení adaptačního procesu ve vybrané firmě. Cílem akčního plánu je zvýšení informovanosti nových spolupracovníků. Grafický návrh si vytvoří společnost sama, tím pádem jedinou podpůrnou činností je výběr společnosti, která příručku vytiskne a sváže. Odpovědnost za tento akční plán bude mít provozní manažer, který ve společnosti odpovídá za kvalitu adaptačních procesů. Časová náročnost je stanovena na 15 dní. V časové náročnosti je zahrnutý čas grafického a obsahového zpracování příručky, nalezení vhodné tiskařské společnosti jak z hlediska ceny, tak i kvality, doba tisku a doprava do společnosti. Finanční náročnost tohoto projektu byla stanovena podle tabulky číslo 3, ve které se srovnávaly tři tiskařské společnosti, které splnily požadavky na danou příručku. Termín realizace je po konzultaci se společností stanoven na 6. června 2022. Akční plán číslo 2 v posloupnosti realizace jednotlivých akčních plánů následuje po 1. akčním plánu. Společnost z jednotlivých akčních plánů tento akční plán zařadila v důležitosti na druhé místo hned po vytvoření adaptačního plánu, který byl vyhodnocen jako ten primární a nejdůležitější.

Tabulka 2 Akční plán č. 2 (Vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Příručka pro nové spolupracovníky
Cíl	Příprava ucelených informací k předání novému spolupracovníku
Pomocné činnosti	Výběr tiskařské společnosti
Odpovědnost	Provozní manažer
Časová náročnost	15 dní
Finanční náročnost	116 CZK / kus
Termín realizace	6. 6. 2022

Tabulka 3 Cenové kalkulace pro tisk příručky (Vlastní zpracování)

Příručka	www.ht.cz	www.bizay.cz	www.tisknisi.cz
Cena za kus	116 CZK	132 CZK	120 CZK

Cenová kalkulace uveřejněná v tabulce číslo 3 vychází z požadavků na příručku. Příručka počítá s 20 stranami a formátem A4. Pro tisk příručky pro nové spolupracovníky je nejvýhodnější zvolit firmu Herbert & Theodor (webové stránky www.ht.cz) z důvodů nejnižších nákladů.

Obsah příručky pro nové spolupracovníky by byl následující:

- uvítání nového spolupracovníka,
- představení a vývoj společnosti,
- organizační struktura,
- kontakty,
- firemní kultura,
- etický kodex,
- provozní řád,
- systém odměňování a možné benefity,

- restaurace a kavárny v okolí,
- prostor pro poznámky.

5.4.3 Akční plán č. 3

Díky dotazníku, na který odpovídali poradci finančního plánování, bylo za pomoci otázek číslo 12 a číslo 19 zjištěno, že nastavený buddy systém ve společnosti nefunguje. Nastavení buddy systému je dalším z návrhů na zlepšení adaptačního procesu ve vybrané společnosti. Hlavním cílem akčního plánu číslo 3 je vytvořit profesionální průvodce adaptací. Pomocnou činností nastavení buddy systému je vhodný výběr školitele případně školicího centra, mentora a následné proškolení vybraných buddies. Ke správnému nastavení buddy systému patří i vhodný výběr buddies. Výběr provedou manažeři na základě znalosti jednotlivých spolupracovníků. S vytipovanými poradci finančního plánování provedou osobní motivační rozhovory. Na základě standardizovaných otázek si společnost u spolupracovníků na stejné pozici ověří jejich motivaci a ochotu stát se průvodcem nováčka. Je nezbytné, aby byl buddy novému spolupracovníkovi příkladem, aby jej motivoval a obohacoval o znalosti potřebné k úspěšnému osvojení si pozice poradce finančního plánování. Je důležité, aby byl buddy pozitivně naladěný člověk, který ctí společnost a nestěžuje si na věci ve firmě, protože tím může nového spolupracovníka odradit od spolupráce. Buddy je při poskytování zpětné vazby nepostradatelný. Na to myslí první akční plán, který navrhuje vytvoření adaptačního plánu a buddyho do adaptačního procesu zařazuje včetně poskytování jeho zpětné vazby. Pro zavedení buddy systému ve společnosti akční plán číslo 3 navrhuje 2 buddy.

Tabulka 4 Akční plán č. 3 (Vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Buddy systém
Cíl	Profesionální průvodce adaptací
Pomocné činnosti	Výběr školitele/školicího centra, mentora, proškolení
Odpovědnost	Personální manažer
Časová náročnost	25 dní
Finanční náročnost	40 340 CZK / buddy
Termín realizace	2. 1. 2023

Za akční plán číslo 3 stejně jako za akční plán číslo 1 má odpovědnost personální manažer. Časová náročnost je stanovena na 25 dní. Pokud jsou vhodné buddies pro nováčky vybrání přichází na řadu jejich proškolení. Tabulka číslo 5 popisuje možná školení, ve kterých se vybraní buddies zdokonalí, aby dokázali být podporou novému poradci finančního plánování. Jedná se o kurzy vedení adaptačního procesu, interní lektor a komunikace.

Tabulka 5 Návrh kurzů pro buddyho (Vlastní zpracování)

	Seduo.cz	Tsmkurzy.cz	Školakomunikace.cz
Kurz	990 CZK/kurz	1 690 CZK/kurz	2 660 CZK/kurz
Mentor	neposkytuje	neposkytuje	3 500 CZK/hodina

Společnosti Seduo a Tsmkurzy pořádají kurzy online. Představuje to velkou výhodu. Vybraný buddy nemusí nikam cestovat a kurz může absolvovat z pohodlí domova. Zatímco společnost Školakomunikace pořádá kurzy prezenčně v Praze. Školakomunikace poskytuje mentora. Akční plán č. 3 navrhuje k nastavení buddy systému i využití mentora. Mentor věnuje 10 hodin svého času zvoleným buddies. Mentor bude sledovat fungování buddies s nováčky, aby mohl upozornit na chyby, které činí při adaptaci. S akčním plánem číslo 3 souvisejí náklady na dopravu, které ve finanční náročnosti zahrnuté nejsou. Je to ze dvou důvodů. Není jasné, jaký typ dopravy společnost zvolí, a za druhé, protože realizace projektu je naplánována na 2. ledna 2023, nelze odhadovat ceny jízdenek, pokud by firma zvolila tento způsob dopravy. Je zapotřebí počítat s finanční rezervou, která by dopravu do Prahy na školení pokryla. Finanční náročnost projektu číslo 3 stanovuje částku, kterou společnost vynaloží na zaškolení jednoho buddyho.

5.4.4 Akční plán č. 4

Jednou z dalších možností, jak zlepšit adaptační proces pro nové spolupracovníky na pozici poradce finančního plánování ve společnosti Explicit Invest, je vytvoření uvítacího balíčku. Společnosti se začaly předhánět v poskytování uvítacích balíčků, proto tento akční plán má vést k zatraktivnění adaptačního procesu. Stejně jako akční plán číslo 2 bude mít odpovědnost i za 4. akční plán provozní manažer. Je to z důvodu časové a finanční náročnosti. Termín realizace byl stanoven na 1. září 2022. Společnost chce spustit tento akční plán až po prázdninách, až veškeré dodavatelské firmy budou schopny plnit termíny dodání a nebudou tyto termíny protahovány z důvodu čerpání dovolených.

Pomocnou činností je dobře zvážený výběr dodavatelů, kteří připraví předměty s požadovaným potiskem v požadované kvalitě. Společnost se může rozhodnout, zda uvítací balíček předá novému spolupracovníkovi osobně v prvním dnu uvítání ve firmě, nebo zda mu uvítací balíček pošle přímo domů. S tím však souvisí další náklady na poštovné, které ve finanční náročnosti zahrnuté nejsou. V tomto případě by společnost musela počítat s finanční rezervou.

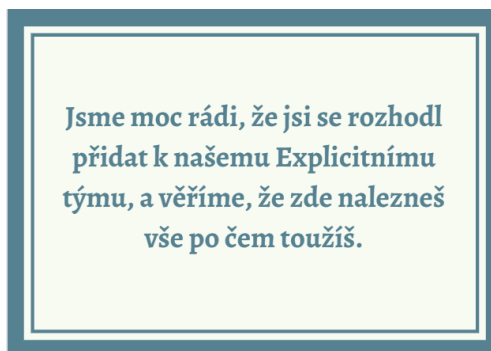
Tabulka 6 Akční plán č. 4 (Vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Uvítací balíček
Cíl	Zatraktivnění adaptačního procesu
Pomocné činnosti	Výběr dodavatelů
Odpovědnost	Provozní manažer
Časová náročnost	30 dní
Finanční náročnost (CZK)	232 / kus
Termín realizace	1. 9. 2022

Navrhovaný obsah uvítacího balíčku:

- uvítací kartička,
- flash disk,
- nálepka,
- blok,
- poukaz na společnou večeři.

Společnost Explicit Invest díky vlastní tiskárně ušetří náklady tohoto akčního plánu tiskem uvítací kartičky a poukazu na společnou večeři. V takovém případě budou náklady na tisk ve vlastní režii korunové, konkrétně 4 CZK za stránku. Obrázek číslo 35 znázorňuje návrh uvítací kartičky, kterou nový spolupracovník získá s ostatními produkty uvítacího balíčku. Slovo Explicitní, které je využito na návrhu uvítací kartičky neznamena cizí slovo, které je překládáno jako zřejmý či jasný. V návrhu je záměrně využito velké písmeno, aby poukázalo na název firmy.



Obrázek 36 Návrh uvítací kartičky
(Vlastní zpracování, Canva)

Na obrázku číslo 36 je návrh flash disku s logem společnosti pro nové poradce finančního plánování. Jelikož společnost nevlastní technologii, která by umožňovala potisk flash disku, musí využít některého z dodavatelů v tabulce číslo 7.



Obrázek 35 Návrh flash disku
(Vlastní zpracování, Canva)

Tabulka 7 Cenové kalkulace pro potisknutý flash disk (Vlastní zpracování)

Flash disk	Printek3d.cz	Inetprint.cz	Reklamniflashky.cz
Cena s DPH za kus	130 CZK	110 CZK	109 CZK

Pro potřeby poradců finančního plánování byl vybrán flash disk s kapacitou 8 GB.

Obrázek číslo 37 zobrazuje grafický návrh nálepky, kterou projekt zařazuje do uvítacího balíčku. Společnost nálepkou podpoří vlastní brad. Nálepka je navržena tak, aby si z ní uživatel mohl jednoduše vytvořit preferovaný tvar – hranatý nebo kulatý. Nálepka je vytvořena tak, aby evokovala úsměv. Snaží se o vytvoření dobrého pocitu.



Obrázek 37 Návrh nálepky
(Vlastní zpracování, Canva)

Jelikož firma nevlastní technologii na tisk nálepek, může využít dodavatele z tabulky číslo 8. V tabulce číslo 8 je cenová kalkulace tří dodavatelů nálepek s vlastním motivem. Z tabulky vyplývá, že v rámci této cenové kalkulace nejvýhodněji vychází jedna nálepka u firmy Expressprint.cz a to pouze 9 CZK.

Tabulka 8 Cenové kalkulace pro nálepku (Vlastní zpracování)

Nálepka	Expressprint.cz	Tisk-zlin.cz	Vyhodnytisk.cz
Cena s DPH za kus	9 CZK	15 CZK	16 CZK

Na obrázku číslo 38 lze vidět grafický návrh bloku, který navrhuje akční plán číslo 4. Na čelní straně je název společnosti spolu se sloganem „Čas strávený s námi je tou nejlepší investicí.“

Čelo bloku je opatřeno obrazci, které jsou složeny do tvaru vytvářející horu s vrcholem. Tento motiv má v nových spolupracovnících vzbuzovat dojem, že společnost Explicit Invest je ta, která je dokáže dovést na vrchol kariéry.



Obrázek 38 Návrh bloku (Vlastní zpracování, Canva)

Blok je možné zvolit s linkovaným, nelinkovaným papírem případně s obojím typem papíru. Protože blok má především sloužit na poznámky během adaptace, doporučuje se použít linkovaný.

Tabulka číslo 9 srovnává navzájem tři ceny stejných bloků, jako na obrázku číslo 38, od různých společností. Jako v případě cenové kalkulace nálepky i v cenové kalkulaci pro blok je nejlevnější nabídka od firmy Expressprint.

Tabulka 9 Cenová kalkulace pro blok (Vlastní zpracování)

Blok	Rafo.cz	Expressprint.cz	Printek3d.cz
Cena s DPH za kus	145 CZK	106 CZK	118 CZK

Návrh pozvánky na večeri je vyobrazen na obrázku číslo 39. Společnost využívá k interní komunikaci interní WhatsApp skupinu, proto upřesnění proběhne přímo na této skupině.



Obrázek 39 Návrh pozvánky na večeři
(Vlastní zpracování, Canva)

Finanční náročnost akčního plánu číslo 4 je vyčíslena na 232 CZK na jeden uvítací balíček. Náročnost se skládá z 8 CZK vynaloženými firmou na tisk uvítací kartičky a pozvánky na večeři. Od společnosti Expressprint firma Explicit Invest objedná nálepkou za 9 CZK a blok za 106 CZK. Potisknutý flash disk firemním logem od společnosti ReklamniFlashky společnost Explicit Invest pořídí za 109 CZK.

Všechny grafické návrhy vytvořené v programu Canva zohledňují barvu nastavenou společností, aby byl dodržen jednotný firemní design.

5.4.5 Akční plán č. 5

Pátý a zároveň poslední akční plán projektu zlepšení adaptačního procesu ve vybrané firmě navrhuje zavedení sdílené kanceláře. Tento návrh je stavěn na základě odpovědí respondentů na otázku číslo 6, kdy pouze 55 % nových spolupracovníků mělo připraveno pracovní místo. S dalším růstem nových spolupracovníků, který se počítá do dalších tří let, je zapotřebí zkoordinovat pracovní místa, která se v kancelářích nacházejí, aby jej poradce finančního plánování mohl využívat, právě tehdy kdy potřebuje. Po domluvě s výkonným ředitelem, který má tento projekt na starosti, byl nastaven termín realizace v rámci jeho dalších povinností vůči společnosti na 1. září 2022.

Tabulka 10 Akční plán č. 5 (Vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Sdílená kancelář
Cíl	Vytvoření on-line rezervačního systému pro sdílenou kancelář
Pomocné činnosti	Oslovení dodavatele
Odpovědnost	Výkonný ředitel
Časová náročnost	15 dní
Finanční náročnost (CZK)	0 CZK
Termín realizace	1. 9. 2022

Časová náročnost tohoto akčního plánu je stanovena na 15 dní. V těchto 15 dnech je zahrnuta podpůrná činnost, kterou je oslovení dodavatele. Dodavateli jsou nastíněny požadavky na systém. Následuje návrh systému dodavatelem podle požadavků společnosti Explicit Invest. V následujících dnech bude s dodavatelem odsouhlasena podoba systému vytvořeného na míru a její zavedení do provozu. V posledních dnech stanovené časové náročnosti akčního plánu se se systémem seznamují poradci finančního plánování, kteří na základě tohoto systému budou rezervovat pracovní místa.

V rámci tohoto akčního plánu byl vybrán systém od společnosti Reservanto, protože neomezuje společnost v počtu zákazníků systému, tudíž je vhodný i do dalších let, kdy se předpokládá značný nárůst nových spolupracovníků. Společnost Reservanto svůj systém ve verzi Basic nabízí zcela bezplatně, proto finanční náročnost tohoto akčního plánu nestojí společnost Explicit Invest žádné náklady.

5.5 Časová analýza projektu

Projekt zlepšení adaptačního procesu ve vybrané společnosti se skládá z několika akčních plánů, které se od sebe liší začátkem realizace a odlišnou dobou trvání. Činnosti potřebné k realizaci projektu popisuje následující tabulka číslo 11. Tabulka doplňuje dobu trvání vyjádřenou ve dnech a činnosti, které předcházejí dané činnosti.

Tabulka 11 Časový harmonogram projektu (Vlastní zpracování)

Symbol činnosti	Název činnosti	Doba trvání (dny)	Předchozí činnost
A	Analýza současné situace	20	-
B	Zhodnocení výsledků analýzy	5	A
C	Vytyčení cílů projektu	3	B
D	Návrh projektu	10	C
E	Schválení projektu	2	D
F	Tvorba adaptačního plánu	7	E
G	Tvorba příručky zaměstnance	15	E
H	Zavedení buddy systému	25	E
I	Tvorba uvítacího balíčku	30	E
J	Zavedení sdílené kanceláře	15	E
K	Kontrola účinnosti	100	F, G, H, I, J
L	Vyhodnocení projektu	5	K

Projekt zlepšení adaptačního procesu ve vybrané společnosti je započat analýzou současného adaptačního procesu. Po analyzování přichází na řadu zhodnocení výsledků analýzy, které pomáhají k vytyčení cílů projektu. Když jsou vytyčeny cíle projektu je zapotřebí vytvořit návrh projektu. Návrh projektu musí být následně schválen. Po schválení projektu následuje realizace jednotlivých akčních plánů. Úspěšnost projektu bude pravidelně sledována metodou dotazníkového šetření. Vyhodnocení projektu bude probíhat po třech měsících. Vyhodnocení projektu je důležité pro případné odhalení nedostatků.

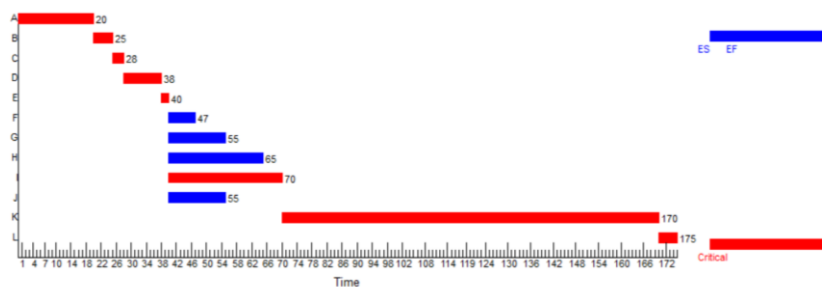
Kritickou cestu stanovil program QM for Windows 4 po zadání dat z tabulky číslo 11. Kritická cesta odhaluje nejkratší možnou dobu, po kterou bude projekt trvat. V projektu zlepšení adaptačního procesu pro nové spolupracovníky vyšla kritická cesta následovně:

Kritická cesta: A → B → C → D → E → F → I → K → L

Kritickou cestu i celkovou dobu projektu znázorňuje obrázek číslo 40.

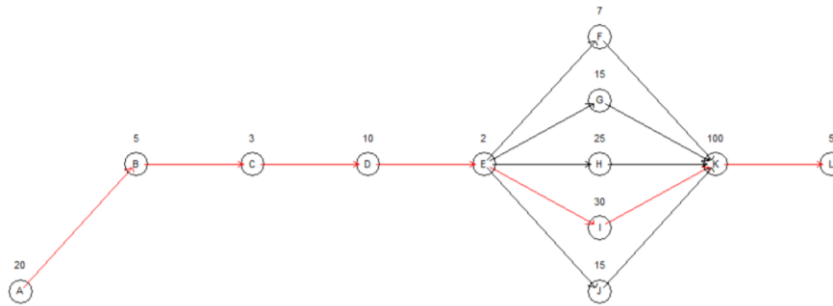
Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	175					
A	20	0	20	0	20	0
B	5	20	25	20	25	0
C	3	25	28	25	28	0
D	10	28	38	28	38	0
E	2	38	40	38	40	0
F	7	40	47	63	70	23
G	15	40	55	55	70	15
H	25	40	65	45	70	5
I	30	40	70	40	70	0
J	15	40	55	55	70	15
K	100	70	170	70	170	0
L	5	170	175	170	175	0

Obrázek 40 Celková doba projektu (Výstup programu QM)



Obrázek 41 Znázornění kritické cesty (Výstup programu QM)

Obrázek číslo 41 graficky interpretuje kritickou cestu projektu. Kritická cesta je znázorněna červenou barvou. Modrá barva v Ganttově diagramu představuje začátky nejdříve možné.



Obrázek 42 Síťový graf (Výstup programu QM)

Obrázek číslo 42 ukazuje graf uzlově ohodnocený neboli síťový graf. Tento graf popisuje provázanost jednotlivých činností. V tomto grafu se znovu nachází kritická cesta. I zde je vyznačena červenou barvou.

V případě, že by firma chtěla snížit své náklady na projekt, ušetří na činnostech mimo kritickou cestu.

Pokud by firma potřebovala zkrátit dobu trvání projektu, naopak investuje do činností nacházejících se na kritické cestě.

5.6 Nákladová analýza projektu

Projekt, který se zabývá zlepšením adaptačního procesu ve společnosti Explicit Invest s. r. o., se skládá celkem z pěti akčních plánů. Akční plány popisuje tabulka číslo 12. V jednotlivých akčních plánech nejsou zahrnuty náklady na čas manažerů a výkonného ředitele, protože projekt zlepšení spadá do náplně jejich spolupráce. Nákladová analýza nezahrnuje ani skladové náklady, které se týkají příručky pro poradce finančního plánování a uvítacího balíčku pro poradce finančního plánování, protože společnost bude k uskladnění využívat již pronajímané prostory. Náklady na dopravu týkající se akčního plánu číslo 2,3 a 4 nejsou v nákladové analýze stanoveny. Bude záležet podle společnosti, jaký způsob dopravy si zvolí. Proto je potřeba počítat s finanční rezervou, která bude, až přijde na realizaci jednotlivých akčních plánů, připravena k dispozici. Nákladová analýza projektu je vytvořena pro plán společnosti do konce roku 2025. Tento plán počítá se 73 novými spolupracovníky na pozici poradce finančního plánování, protože si někteří noví spolupracovníci spolupráci mohou ještě rozmyslet nákladová analýza s touto skutečností počítá. Nastavuje nákladovou náročnost na projekt o 5 poradců finančního plánování více. Nákladová analýza projektu vznikla vynásobením finanční náročnosti jednotlivých akčních plánů uvedených v kusech s navýšeným plánovaným počtem nových poradců finančního plánování ve vybrané společnosti.

Tabulka 12 Nákladová analýza projektu (Vlastní zpracování)

Název akčního plánu	Cena včetně DPH (CZK)
Tvorba adaptačního plánu	936
Tvorba příručky pro poradce finančního plánování	9 048
Zavedení buddy systému	45 680
Tvorba uvítacího balíčku	18 096
Zavedení sdílené kanceláře	0
Náklady celkem (CZK)	73 760

Projekt zaměřený na zlepšení adaptačního procesu ve vybrané společnosti si při současných cenách vyžádá náklady ve výši 73 760 CZK. Nejvyšší náklady si vyžádá zavedení buddy systému.

5.7 Riziková analýza projektu

Každý projekt s sebou nese určitá rizika, která mohou ovlivnit kvalitu ale i úspěšnost projektu. Na základě tohoto tvrzení byla vypracována riziková analýza projektu zaměřeného na zlepšení adaptačního procesu pro nové spolupracovníky ve společnosti Explicit Invest s. r. o. Pomocí rizikové analýzy byla identifikována možná rizika, která by mohla mít na projekt zlepšení adaptačního procesu pro nové spolupracovníky nepříznivý vliv.

Následně jsou stanoveny návrhy, které by měly pomoci snížit či dokonce eliminovat vznik těchto rizik.

Projekt zlepšení adaptačního procesu pro nové spolupracovníky ve vybrané firmě by mohl být ohrožen následujícími riziky:

- nesplnění cílů projektu,
- překročení plánovaných nákladů,
- nedostatek finančních prostředků,
- nevhodné zvolení buddyho,
- neochota vedení se na projektu podílet,
- nevhodné načasování projektu,
- selhání dodavatele.

Ze zmíněných rizik byla stanovena matice uvedena v tabulce číslo 12.

Tabulka 13 Riziková analýza projektu (Vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost výskytu rizika			Stupeň rizika			Výsledek
	0,25	0,50	0,75	0,25	0,5	0,75	
Nesplnění cílů projektu	x			x			0,0625
Překročení plánovaných nákladů			x		x		0,3750

Nedostatek finančních prostředků	x				x		0,1250
Nevhodné zvolení buddies		x			x		0,2500
Neochota vedení	x				x		0,1250
Nevhodné načasování projektu	x			x			0,0625
Selhání dodavatele		x			x		0,2500

Jednotlivá rizika byla posouzena z hlediska pravděpodobnosti vzniku a také z hlediska intenzity negativního vlivu, jaký mohou mít na projekt.

Ke každému z možných faktorů je přiřazena pravděpodobnost, při které může tento jev nastat:

- nízká: 0,25,
- střední: 0,50,
- vysoká: 0,75.

Stupeň rizika:

- nízké riziko: 0,25,
- střední riziko: 0,50,
- vysoké riziko: 0,75.

Násobením hodnoty pravděpodobnosti výskytu rizika a stupně rizika vyjde hodnota, které vyjadřuje závažnost konkrétního rizika. Čím vyšší výsledek, tím je vyšší riziko.

5.7.1 Opatření vedoucí k eliminaci možných stanovených rizik

Tabulka 14 Míra rizikovosti (Vlastní zpracování)

Míra rizika	Škála
Nízká	0,00 - 0,15
Střední	0,16 - 0,30
Vysoká	0,31 a více

Nepředpokládá se, že by nízká rizika mohla vzniknout, a tím pádem zásadně ovlivnit úspěšnost projektu. To neplatí u středních a vysokých rizik. Střední a vysoká rizika se musí pravidelně kontrolovat, protože mají zásadní dopad na realizaci projektu.

Nízké riziko:

- Nesplnění cílů projektu.

Je zásadní, aby projekt zaměřený na zlepšení adaptačního procesu ve vybrané společnosti se realizoval přesně, jak je naplánovaný. Pokud by došlo ke vzniku rizika nenaplnění konkrétního cíle, je zásadní problém či příčinu zjistit. K identifikaci problému případně příčiny může pomoci dotazníkové šetření.

- Nevhodné načasování projektu.

Každý projekt musí být naplánovaný. V případě rizika nevhodného načasování projektu se jedná o časovou náročnost a termín realizace projektu. Na časovou náročnost a termín realizace projektu je potřeba nahlížet z více stran. Tyto časové údaje jsou navrženy s ohledem na odpovědné osoby projektu a v závislosti na podpůrných činnostech.

- Neochota vedení.

Vzhledem k tomu, že projekt je zpracován na základě poptávky výkonného ředitele, který je zároveň jedním ze tří jednatelů, by k neochotě vedení dojít nemělo. V každém případě je nutné na samotném začátku projektu s ostatními jednateli společnosti Explicit Invest s. r. o. prodiskutovat všechny alternativy a finanční prostředky, které jsou věnovány realizaci projektu. Tento postup dokáže eliminovat riziko, že by se nakonec projekt nerealizoval.

- Nedostatek finančních prostředků.

Vedení společnosti má velký zájem projekt realizovat a má na něj vyčleněné finanční prostředky. Finančně nákladné etapy projektu proběhnou v nejbližších měsících, proto je riziko výskytu nízké.

Střední riziko:

- Nevhodné zvolení buddies.

Zavádění buddy systému za využití dvou zkušenějších spolupracovníků v sobě přináší riziko nevhodného zvolení buddyho. Tomuto riziku jde předejít pečlivým výběrem vhodných kandidátů a jejich důkladnou přípravou na plnění nové role.

- Selhání dodavatele.

Existuje možnost, že dojde k nekvalitnímu zpracování vybraných akčních plánů ze strany některým z dodavatelů. Konkrétně se riziko týká akční plánů – vytvoření příručky, nastavení buddy systému, vytvoření uvítacího balíčku a on-line systému pro sdílení kanceláře. Riziko může spočívat ve špatné kvalitě dodaných produktů nebo služeb. Při vymezení akčních plánů byly vybrány prověřené a spolehlivé firmy na základě recenzí získaných na internetu. Nejrizikovější je výběr vhodného mentora.

Vysoké riziko:

- Překročení plánovaných nákladů.

Riziko překročení plánovaných nákladů na projekt zaměřený na zlepšení adaptačního procesu pro nové spolupracovníky ve vybrané firmě představuje jediné vysoké riziko. Růst inflace v roce 2022 přináší průběžné zvyšování cen všech zmíněných produktů i služeb. Toto riziko lze eliminovat brzkým nákupem a také vytvořením finanční rezervy, kterou si společnost vymezí na tuto předpokládanou situaci v ekonomice.

ZÁVĚR

Úspěšné adaptaci dává pevné základy promyšlené plánování a kvalitní organizace adaptačního procesu. Významnou roli v adaptačním procesu hraje lidský faktor. Z velké míry záleží na lidských a profesních kvalitách.

Diplomová práce byla členěna na část teoretickou a praktickou, přičemž součástí praktické části je projekt.

Cílem teoretické části diplomové práce bylo zpracování literární rešerše diskutované problematiky. V teoretické části byl řešen všeobecný pohled na adaptaci, vzdělávání a zpětnou vazbu. Získané poznatky z provedené literární rešerše byly poté využity pro stanovení teoretických východisek pro zpracování praktické části diplomové práce.

Cílem praktické části diplomové práce bylo zanalyzování současného stavu adaptace ve vybrané firmě. Pro účely této diplomové práce byla zvolena společnost Explicit Invest s. r. o. se sídlem ve Zlíně. Společnost svým klientům poskytuje komplexní služby finančního plánování a poradenství. V analytické části diplomové práce bylo prostřednictvím empirického výzkumu využito polo-standardizovaných interview s výkonným ředitelem, personálním manažerem a obchodním manažerem. Následně bylo využito dotazníkové šetření, které bylo online poskytnuto adaptovaným poradcům finančního plánování. Dotazníkové šetření mělo potvrdit zjištěné nedostatky v adaptaci, které byly analyzovány již při rozhovorech. Tyto získané výsledky z analytické části sloužily jako východiska pro vypracování projektové části diplomové práce.

Projektová část diplomové práce byla sestavena tak, aby dovršila cíle diplomové práce, kterým byl zlepšení adaptačního procesu pro nové spolupracovníky ve vybrané firmě. V projektu bylo navrženo pět akčních plánů vedoucích k zefektivnění adaptačního procesu. Konkrétně se jedná o tyto akční plány:

- vytvoření adaptačního plánu,
- vytvoření příručky pro nové spolupracovníky,
- zlepšení buddy systému,
- vytvoření uvítacího balíčku,
- zavedení sdílené kanceláře.

Akční plány v oblasti adaptace nových spolupracovníků byly navrhovány, tak aby byly co nejefektivnější. Každý akční plán má definovány podpůrné činnosti, odpovědnou osobu, termín realizace, časovou náročnost a náklady na realizaci.

Na závěr projektové části byla provedena časová, nákladová a riziková analýza pro realizaci projektu. Předmětem časové analýzy bylo vytvoření časového harmonogramu zásadních kroků projektu. Pro naplánování celého projektu a vymezení časové náročnosti byla zvolena metoda kritické cesty za pomoci programu QM for Windows 4. Program vypočítal celkovou dobu pro realizaci projektu na 175 dní. Nákladová analýza vyčíslila předpokládané náklady na zavedení projektu na 73 760 Kč. Největší nákladovou položku představuje zlepšení buddy systému, která celkově činí 45 680 Kč. V rámci rizikové analýzy byla určena rizika, která by v rámci projektu mohla vzniknout. Nejvyšší riziko představuje překročení plánovaných nákladů.

Pro vypracování diplomové práce byly využity monografické zdroje, internetové zdroje a interní dokumenty společnosti Explicit Invest s. r. o.

Diplomová práce byla zpracována v souladu se Zásadami pro vypracování diplomové práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

MONOGRAFICKÉ ZDROJE

ARMSTRONG, Michael, 2020. *Naučte se správně vést lidi: získejte zásadní manažerské a řídicí dovednosti, které skutečně vedou k výsledkům*. 1. vyd. V Brně: Lingea, 202 s. ISBN 978-80-7508-621-1.

ARMSTRONG, Michael, 2012. *Armstrong's handbook of management and leadership: developing effective people skills for better leadership and management*. 3rd ed. London: Kogan Page, 369 s. ISBN 978-0-749-4655-20.

ARMSTRONG, Michael, 2011. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Fragment, 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2020. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th edition. London, United Kingdom: KoganPage, 763 s. ISBN 978-0-7494-9827-6.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARTHUR, Diane, 2012. *Recruiting, interviewing, selecting & orienting new employees*. Fifth edition. New York: American Management Association, 370 s. ISBN 978-0-8144-2024-9.

BANFIELD, Paul, Rebecca KAY a Dean ROYLES, 2018. *Introduction to human resource management*. Third edition. Oxford: Oxford University Press, 448 s. ISBN 978-0-19-870282-5.

BEARDWELL, Julie a Amanda THOMPSON, ed, 2017. *Human resource management: a contemporary approach*. Eighth edition. Harlow: Pearson, 659 s. ISBN 978-1-292-11956-4.

BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. 1. vyd. Praha: Grada, 182 s. ISBN 978-80-247-5768-1.

BLÁHA, Jiří, 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 211 s. ISBN 978-80-247-4429-2.

- CANFIELD, Jack a Peter CHEE, 2017. *Koučinkem k dosažení úspěchu: osvědčené techniky, jak učinit zdánlivě nemožné sny možnými*. 1. vyd. Přeložil Karel MARTINEC. Praha: Dobrovský, 336 s. ISBN 978-80-7390-725-9.
- DAŇKOVÁ, Michaela, 2013. *Koučování: kdy, jak a proč*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 106 s. ISBN 978-80-247-4121-5.
- DEPOO, Lucie, 2017. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 374 s. ISBN 978-80-87839-76-8.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. V Praze: C. H. Beck, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- EISEL, Juraj, 2021. *Systém a procesy řízení lidských zdrojů: (učební text – příklady a návody)*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 226 s. ISBN 978-80-7408-215-3.
- FEJFAROVÁ, Martina a Marie HORALÍKOVÁ, 2013. *Personální řízení*. 1. vyd. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 110 s. ISBN 978-80-213-2328-5.
- FILIP, Ludvík, 2019. *Efektivní řízení kvality*. 1. vyd. Praha: Pointa, 238 s. ISBN 978-80-907-5305-1.
- FIŠER, Roman, 2014. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. 1. vyd. Praha: Grada, 173 s. ISBN 978-80-247-5038-5.
- GREGAR, Aleš. 2010. *Personální management: vybrané kapitoly*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 95 s. ISBN 978-80-731-8915-0.
- HRONÍK, František, 2007. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. 1. vyd. V Brně: MotivPress, 376 s. ISBN 978-80-25406-98-4.
- JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK, 2013. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. 1. vyd. Praha: Grada, 394 s. ISBN 978-80-247-4337-0.
- JAROŠOVÁ, Eva, Daniela PAUKNEROVÁ a Hana LORENCOVÁ, 2016. *Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 253 s. ISBN 978-80-726-1479-0.
- JEŽKOVÁ PETRŮ, Gabriela, 2021. *Zajištění lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 128 s. ISBN 978-80-88330-37-0.

- KOČIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 149 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOČIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, Ladislav, 2014. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. 1. vyd. V Brně: Motiv Press, 216 s. ISBN 978-80-87981-12-2.
- LOCHMANNOVÁ, Alena, 2016. *Personalistika: základy personalistiky*. 1. vyd. Prostějov: Computer Media, 108 s. ISBN 978-80-7402-282-1.
- MĚRTLOVÁ, Libuše, 2014. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.
- MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK, 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Praha: Academia, 190 s. ISBN 978-80-200-2773-3.
- PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STRŽÍTESKÝ, 2021. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. 1. vyd. V Praze: C.H. Beck, 237 s. ISBN 978-80-7400-702-6.
- PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 259 s. ISBN 978-80-247-3809-3.
- PAVLÍK, Marek, 2014. *Jak úspěšně řídit obec a region: cíle, nástroje, trendy, zahraniční zkušenosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 160 s. ISBN 978-80-247-5256-3.
- PILAŘOVÁ, Irena, 2016. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. 1. vyd. Praha: Grada, 168 s. ISBN 978-80-247-5721-6.
- PODANÁ, Radoslava, 2012. *Koučování pro manažery, aneb, Všichni mají potřebné zdroje pro své cíle*. 1. vyd. Praha: Grada, 109 s. ISBN 978-80-247-4519-0.
- POHLUDKA, Michal, 2018. *Jak zvládnout práci manažera: čeští lídři a zajímavé osobnosti poodkřívají tajemství svého úspěchu*. 1. vyd. Praha: Marmer Media, 272 s. ISBN 978-80-270-3105-4.

- PORVAZNÍK, Ján, Janka VYDROVÁ a Ivana LJUDVIGOVÁ, 2016. *Celostní management*. 6. přepracované a doplněné vydání. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 364 s. ISBN 978-80-8153-062-3.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 207 s. ISBN 978-80-247-4151-2.
- TEGZE, Jan, 2019. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. 1. vyd. Praha: Grada, 327 s. ISBN 978-80-271-0551-9.
- TOMŠÍK, Pavel, 2013. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 411 s. ISBN 978-80-87839-01-0.
- URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 1. vyd. Praha: Grada, 157 s. ISBN 978-80-271-0227-3.
- URBAN, Jan, 2013. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 152 s. ISBN 978-80-905-2474-3.
- URBAN, Jan, 2012. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. 1. vyd. Praha: Grada, 123 s. ISBN 978-80-247-3955-7.
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VESELÁ, Jana a Petra KANIOKOVÁ VESELÁ, 2011. *Sociologické aspekty managementu*. 1. vyd. Praha: Grada, 200 s. ISBN 978-80-247-2792-9.
- VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
- VOJTOVIČ, Sergej, 2013. *Personální management v organizácii*. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 355 s. ISBN 978-80-7380-483-1.
- ZÍTKOVÁ, Marie, Andrea POKORNÁ a Erna MIČUDOVÁ, 2015. *Vedení nových pracovníků v ošetrovatelské praxi: pro staniční a vrchní sestry*. 1. vyd. Praha: Grada, 165 s. ISBN 978-80-247-5094-1.

ŽUFAN, Jan, 2012. *Moderní personalistika ve službách*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 164 s. ISBN 978-80-7357-947-0.

ŽUFAN, Jan, Jan HÁN a Monika KLÍMOVÁ, 2013. *Kapitoly z personálního a interkulturního managementu*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 138 s. ISBN 978-80-7478-328-9.

INTERNETOVÉ ZDROJE

Bizay.cz [online], © 2022. [cit. 2022-04-01]. Dostupné z: https://www.bizay.cz/letak?id=195595&campaignid=12402722156&adgroupid=118522852216&creative=500297084136&keyword=tisk%20let%C3%A1k%C5%AF&matchtype=b&adposition=&network=g&placement=&target=&targetid=kwd-368148097&device=c&year=&week=&gclid=Cj0KCQjwr-SSBhC9ARIsANhzu15T3r-TDqo9YNU6P5tN_ch5WODiz4ekdKpCqDxiT1p5qP-dzgCMi1caAlnqEALw_wcB&gclsrc=aw.ds

Expressprint.cz [online], © 2022. [cit. 2022-04-01]. Dostupné z: https://www.expressprint.cz/nalepky?gclid=CjwKCAjw6dmSBhBkEiwA_W-EoGxt2TF55FtfuyGeysQOnD8rORFUZGiPTnwIbW2WBRARFtc7KfkymRoC0tMQAvD_BwE

Ht.cz [online], © 2022. [cit. 2022-04-01]. Dostupné z: <http://www.ht.cz/online-cenik-tisku-brozury.html#>

Inetprint.cz © 2004–2021. [cit. 2022-04-01]. Dostupné z: https://www.inetprint.cz/katalog-usb-flash-disku?action=setfilter&UMaterial=KOV&UCapacity=16GB&UColor=&UCover=&UShape=&UAddons=&UBrandTech=&PriceFrom=&PriceTo=&XExcludeCats=&XExcludeProds=&XExcludeGroups=&XListCats=&XListProds=&XListGroups=&SrchT=&set_vsor=CSORT&pgsize=24

LMC [online], © 1996–2022. *Onboarding aneb Nástupní proces pod palcem*. Praha [cit. 2022-03-20]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/onboarding-aneb-nastupni-proces-pod-palcem>

LMC [online], © 1996–2022. *5 kroků, jak u vás ve firmě zavést buddy systém a zlepšit adaptaci nováčků*. Praha [cit. 2022-03-30]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/5-kroku-jak-u-vas-ve-firme-zavest-buddy-system-a-zlepsit-adaptaci-novacku>

Printek3d.cz [online], © 2022. [cit. 2022-04-01]. Dostupné z: <http://www.printek3d.cz/bloky-c-136.html?page=1>

Rafo.cz [online], © 2022. [cit. 2022-04-01]. Dostupné z: <https://www.rafo.cz/bloky/>

Reklamniflashky.cz [online], © 2022. [cit. 2022-04-01]. Dostupné z: <https://www.reklamniflashky.cz/produkty>

Reservanto.cz [online], © 2022. [cit. 2022-04-01]. Dostupné z: <https://www.reservanto.cz/Cenik>

Seduo.cz [online], © 2022. [cit. 2022-04-01]. Dostupné z: <https://www.seduo.cz/kategorie/komunikace/doporucene/2>

Skolakomunikace.cz [online], © 2022. [cit. 2022-04-01]. Dostupné z: <https://www.skolakomunikace.cz/kalendar-kurzu>

Tisknisi.cz [online], © 2022. [cit. 2022-04-01]. Dostupné z: <https://www.tisknisi.cz/cs/brozury>

Tisk-zlin.cz [online], © 2022. [cit. 2022-04-01]. Dostupné z: <https://www.tisk-zlin.cz/tisk-2/strana-2/>

Tsmkurzy.cz [online], © 2022. [cit. 2022-04-01]. Dostupné z: <https://www.tsmkurzy.cz/kurzy/online-kurzy/2616-umeni-jednat-s-lidmi-online-kurz-p.html>

Vyhodnytisk.cz [online], © 2013–2022. [cit. 2022-04-01]. Dostupné z: <https://www.vyhodnytisk.cz/samolepky/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

aj.	a jiné
apod.	a podobně
BJ	bankovní jednotka
CZK	koruna česká
č.	číslo
ČNB	Česká národní banka
tj.	to jest
T1	Tipař 1
T2	Tipař 2
TP1	TOP Poradce 1
TP2	TOP Poradce 2
TP3	TOP Poradce 3

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Rovnováha (Tomšík, 2013, s. 219)	12
Obrázek 2 Složky vzdělávání a rozvoje (Armstrong, Taylor, 2015, s. 338)	23
Obrázek 3 Z mnoha produktů to nejlepší pro vás (explicitinvest.cz, © 2018)	36
Obrázek 4 Organizační struktura společnosti Explicit Invest s. r. o. (Vlastní zpracování, interní zdroj)	37
Obrázek 5 Logo společnosti (explicitinvest.cz, © 2018).....	38
Obrázek 6 Kariérní plán (Interní zdroj)	40
Obrázek 7 Certifikát za úspěšné složení directorských zkoušek (Interní zdroj)	51
Obrázek 8 Seznámení s adaptačním procesem (Formuláře Google, © 2022).....	55
Obrázek 9 Obdržení adaptačního listu/programu (Formuláře Google, © 2022)	55
Obrázek 10 Vysvětlení náplně práce a produktu (Formuláře Google, © 2022).....	56
Obrázek 11 Názor na informace poskytnuté před nástupem (Formuláře Google, © 2022)	56
Obrázek 12 Názor na zvládnutí pojetí informací (Formuláře Google, © 2022).....	57
Obrázek 13 Připravenost pracovního místa (Formuláře Google, © 2022).....	57
Obrázek 14 Pocit sociálního začlenění (Formuláře Google, © 2022)	58
Obrázek 15 Uvítací balíček (Formuláře Google, © 2022)	58
Obrázek 16 Přijetí spolupracovníky (Formuláře Google, © 2022)	59
Obrázek 17 Školení potřebná k práci (Formuláře Google, © 2022).....	59
Obrázek 18 Možnost pomoci od spolupracovníků (Formuláře Google, © 2022)	60
Obrázek 19 Přidělení buddyho (Formuláře Google, © 2022)	60
Obrázek 20 Přínos přiřazení buddyho (Formuláře Google, © 2022)	61
Obrázek 21 Průběžná hodnocení adaptace (Formuláře Google, © 2022)	61
Obrázek 22 Hodnocení adaptačního procesu (Formuláře Google, © 2022)	62
Obrázek 23 Postrádání informací v průběhu adaptace (Formuláře Google, © 2022)	63
Obrázek 24 Directorské zkoušky (Formuláře Google, © 2022).....	63
Obrázek 25 Délka adaptačního procesu (Formuláře Google, © 2022)	64
Obrázek 26 Pomoc při adaptaci (Formuláře Google, © 2022).....	64
Obrázek 27 Celková úroveň adaptačního procesu (Formuláře Google, © 2022).....	65
Obrázek 28 Samostatný poradce finančního plánování (Formuláře Google, © 2022).....	65
Obrázek 29 Závěrečné hodnocení adaptace (Formuláře Google, © 2022)	66
Obrázek 30 Návrhy respondentů na zlepšení adaptace (Formuláře Google, © 2022)	67
Obrázek 31 Délka spolupráce respondentů se společností (Formuláře Google, © 2022) ...	67
Obrázek 32 Nejvyšší ukončené vzdělání respondentů (Formuláře Google, © 2022)	68
Obrázek 33 Pohlaví respondentů (Formuláře Google, © 2022).....	68

Obrázek 34 Věk respondentů (Formuláře Google, © 2022).....	69
Obrázek 35 Návrh uvítací kartičky (Vlastní zpracování, Canva) Chyba! Záložka není definována.	
Obrázek 36 Návrh flash disku (Vlastní zpracování, Canva) Chyba! Záložka není definována.	
Obrázek 37 Návrh nálepky (Vlastní zpracování, Canva)	80
Obrázek 38 Návrh bloku (Vlastní zpracování, Canva).....	81
Obrázek 39 Návrh pozvánky na večeři (Vlastní zpracování, Canva).....	82
Obrázek 40 Celková doba projektu (Výstup programu QM)	85
Obrázek 41 Znázornění kritické cesty (Výstup programu QM)	85
Obrázek 42 Síťový graf (Výstup programu QM)	86

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Akční plán č. 1 (Vlastní zpracování)	73
Tabulka 2 Akční plán č. 2 (Vlastní zpracování)	75
Tabulka 3 Cenové kalkulace pro tisk příručky (Vlastní zpracování)	75
Tabulka 4 Akční plán č. 3 (Vlastní zpracování)	76
Tabulka 5 Návrh kurzů pro buddyho (Vlastní zpracování)	77
Tabulka 6 Akční plán č. 4 (Vlastní zpracování)	78
Tabulka 7 Cenové kalkulace pro potisknutý flash disk (Vlastní zpracování)	79
Tabulka 8 Cenové kalkulace pro nálepku (Vlastní zpracování)	80
Tabulka 9 Cenová kalkulace pro blok (Vlastní zpracování).....	81
Tabulka 10 Akční plán č. 5 (Vlastní zpracování)	83
Tabulka 11 Časový harmonogram projektu (Vlastní zpracování).....	84
Tabulka 12 Nákladová analýza projektu (Vlastní zpracování).....	87
Tabulka 13 Riziková analýza projektu (Vlastní zpracování).....	88
Tabulka 14 Míra rizikovosti (Vlastní zpracování).....	90

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Počty spolupracovníků ve firmě Explicit Invest (Vlastní zpracování, interní zdroj)	39
Graf 2 Pohlaví spolupracovníků ve firmě Explicit Invest (Vlastní zpracování, interní zdroj)	39
Graf 3 Současný a plánovaný počet poradců finančního plánování (Vlastní zpracování, interview)	71

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník

Příloha P II: Návrh adaptačního plánu

Příloha P III: Certifikát

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Dotazníkové šetření – adaptace zaměstnanců

Vážená paní, vážený pane,

dovolte, abych Vás požádala o vyplnění krátkého dotazníku, který je součástí mé diplomové práce. Jsem studentkou 2. ročníku navazujícího magisterského studia Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Obracím se na Vás s žádostí o vyplnění výzkumného dotazníkového šetření, které se zabývá adaptační právě Vás (poradců finančního plánování) ve společnosti Explicit Invest.

*Vysvětlení pojmu adaptace:

Adaptace začíná v okamžiku, kdy se obě strany přijímacího řízení dohody na uzavření smlouvy. Cílem adaptace je urychlit zapojení nových pracovníků do firmy, zajistit co nejrychleji jejich plnou pracovní výkonnost a zabránit jejich případné nespokojenosti.

Dotazník slouží výhradně k akademickým účelům. Cílem je pouze výzkum a Vaše anonymita bude respektována.

Tímto bych Vám předem ráda poděkovala za Váš čas a spolupráci při vyplňování následujícího dotazníku.

Bc. Eva Terazová

*Povinné pole

1. Byl/a jste při nástupu k Explicit Invest seznámen/a s průběhem a délkou celého adaptačního procesu? *

- Ano
- Částečně
- Ne

2. Obdržel/a jste adaptační list/program zaškolení a informační materiály? *

- Ano
- Částečně
- Ne

3. Souhlasíte s tím, že Vám bylo dostatečně vysvětleno, co je Vaším produktem a náplní práce? *

- Naprosto souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nevím
- Spíše nesouhlasím
- Naprosto nesouhlasím

4. Informace, které jste obdržel/a před nástupem do Explicit Invest pro Vás byly? *

- Dostačující
- Nedostačující

5. Souhlasíte s tím, že jste v prvních dnech zvládl/a pojmout množství informací a požadavků na pozici poradce finančního plánování? *

- Naprosto souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nevím
- Spíše nesouhlasím
- Naprosto nesouhlasím

6. Bylo pro Vás první pracovní den připraveno Vaše pracovní místo? *

- Ano
- Částečně
- Ne

7. Cítil/a jste se ve firmě vítaný/á? *

- Ano
- Ne

8. Obdržel/a jste uvítací balíček? (např. blog s propiskou, nálepky, sekt, láhev na pití, aj.) *

Ano

Ne

Jiné:

9. Jak Vás přijali spolupracovníci? *

Velmi dobře

Dobře

Neutrálně

Špatně

Velmi špatně

10. Měl/a jste možnost v rámci Vaší adaptace absolvovat všechna školení potřebná k Vaší práci? *

Ano

Částečně

Ne

11. Měl/a jste se vždy na koho obrátit, při naskytnutí jakékoliv otázky, problému či získání potřebného materiálu? *

Ano

Částečně

Ne

12. Byl Vám přidělen na začátku adaptace buddy (zkušenější kolega), který by Vás provedl adaptací? *

Ano

Ne

13. Bylo by pro Vás přiřazení buddyho (zkušenějšího kolegy) v adaptaci přínosem? *

Ano

Částečně

Ne

14. Probíhala průběžná hodnocení adaptačního procesu? *

Ano

Ne

15. Jak byste ohodnotil/a absolvovaný adaptační program v Explicit Invest? *

	1	2	3	4	
nejlepší	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nejhorší

16. Postrádal/a jste v rámci Vaší adaptace u Explicit Invest nějaké informace? *

Ano

Částečně

Ne

17. Souhlasíte s tím, že directorské zkoušky odpovídaly obsahu adaptace? *

Naprosto souhlasím

Spíše souhlasím

Nevím

Spíše nesouhlasím

Naprosto nesouhlasím

18. Byla pro Vás délka adaptačního procesu dostatečná? *

Ano

Částečně

Ne

19. Kdo Vám nejvíce pomohl při Vaší adaptaci? *

Přímý nadřízený/manažer

Provozní manažer

Kolega

Celý tým

Nikdo Jiné:

20. Jak hodnotíte celkovou úroveň adaptačního procesu? *

Výborně

Uspokojivě

Dobře

Dostatečně

Nedostatečně

21. Souhlasíte s tím, že absolvovaný adaptační program Vám pomohl stát se samostatným poradcem finančního plánování? *

Naprosto souhlasím

Spíše souhlasím

Nevím

Spíše nesouhlasím

Naprosto nesouhlasím

22. Proběhlo závěrečné hodnocení celého Vašeho adaptačního procesu? *

Ano

Ne

23. Co konkrétně byste na adaptačním procese změnil/a, aby byl pro Vaše následovníky přínosnější? *

24. Jak dlouho již firmu Explicit Invest doprovázíte k jejímu cíli? *

- méně než 1 rok
- 1 – 2 roky
- 3 - 5 let
- více než 5 let

25. Vaše nejvyšší ukončené vzdělání? *

- Základní
- Vyučen/a
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

26. Jaké je Vaše pohlaví? *

- Žena
- Muž

27. Jaký je Váš věk? *

- Méně než 25 let
- 26 - 30 let
- 31 - 35 let
- 36 - 40 let
- 41 - 45 let
- 46 let a více

PŘÍLOHA P II: NÁVRH ADAPTAČNÍHO PLÁNU

Adaptační plán pro poradce finančního plánování					
Jméno spolupracovníka:		Jméno buddyho:			
Jméno obchodního m.:		Začátek adaptace:			
Název:		Kdy:	Způsob:	Zodpovědná osoba:	Podpisy:
Uvedení do společnosti					
Seznámení se s kolegy a vedoucími pracovníky	1. den	Diskuze	Personální manažer		
Seznámení se s popisem pracovní spolupráce	1. den	Diskuze	Provozní manažer		
Představení cílů a vizí společnosti	1. den	Diskuze	Výkonný ředitel		
Seznámení s adaptačním plánem	1. den	Diskuze	Personální manažer		
Převzetí přístupů do kanceláří (klíče, čipy)	1. den	Diskuze	Provozní manažer		
Seznámení s prostory kanceláří	1. den	Diskuze	Provozní manažer		
Přidělení buddyho	1. den	Interview	Buddy		
Rozhovor se spolupracovníkem – zpětná vazba po 1. dnu	1. den	Interview	Obchodní manažer		
Školení					
Představení produktů a podproduktů	1. týden	Diskuze	Obchodní manažer		

Seznámení s pravomocemi, činnostmi a reporty	1. týden	Diskuze	Obchodní manažer	
Oblékání finančního poradce	1. týden	Diskuze	Buddy	
Ideální klient EXPLICIT INVEST	1. týden	Diskuze	Buddy	
Oslovení nového klienta	1. týden	Diskuze	Buddy	
Analýza klienta + video manuál	1. týden	Diskuze, video manuál	Buddy	
Rozhovor se spolupracovníkem – zpětná vazba po 1. týdnu	1. týden	Interview	Obchodní manažer	
Finanční plán	2. týden	Diskuze	Obchodní manažer	
Námítky při práci s klientem	2. týden	Diskuze	Obchodní manažer	
Prodej finančního plánu	3. týden	Diskuze	Obchodní manažer	
Případová studie	3. týden	Diskuze	Obchodní manažer	
Doporučení	3. týden	Diskuze	Buddy	
Rozhovor se spolupracovníkem – po 2. a 3. týdnu	3. týden	Interview	Obchodní manažer	
Případová studie	4. týden	Diskuze	Obchodní manažer	
Rozhovor se spolupracovníkem – před d. z.	4. týden	Interview	Obchodní manažer	

Direktorská zkouška	4. týden	Písenný test, interview	Obchodní manažer, jednatel	
Mimořádné školení				
Vyjádření poradce finančního plánování k adaptačnímu procesu:				
Celkové hodnocení obchodního manažera k adaptačnímu procesu:				
Celkové hodnocení buddyho:				
Podpis poradce finančního plánování, datum:	Podpis obchodního manažera, datum:		Podpis buddyho, datum:	

PŘÍLOHA P III: CERTIFIKÁT



CERTIFIKÁT O ABSOLVOVÁNÍ ONLINE KURZU

Eva Terazová

★★★★★

Úspěšně dne 5. 3. 2022 absolvoval(a) kurz
**Onboarding prakticky: krok za krokem
adaptací nováčků**

Lektor kurzu:
Renata Novotná



Tento kurz byl vystudován prostřednictvím vzdělávací služby Seduo.cz.
Každý student studuje v souladu s etickým kodexem a závěrečný test plní samostatně.

