

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Proces orientace a adaptace nových zaměstnanců v podniku

**The process of orientation and adaptation of new employees
in a company**

Tereza Tomčíková

Plzeň 2018

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tereza TOMČÍKOVÁ**
Osobní číslo: **K14B0318P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Proces orientace a adaptace nových zaměstnanců v podniku**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Analyzujte na základě studia odborné literatury význam procesu orientace a adaptačního programu zaměstnanců v organizaci, charakterizujte jeho cíle a metody.
2. Charakterizujte organizaci obor podnikání, vnější a vnitřní prostředí organizace, ekonomické výsledky, cíle pro nejbližší období.
3. Analyzujte a zhodnoťte proces orientace a adaptace zaměstnanců ve vybraném podniku.
4. Navrhněte opatření pro zkvalitnění procesů orientace a adaptace, stanovte postup pro realizaci navrženého projektu.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:


- **ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen.** *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy.* 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- **BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan, JAROŠOVÁ, Eva.** *Manažerská psychologie a sociologie.* Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- **DVOŘÁKOVÁ, Zuzana.** *Řízení lidských zdrojů.* Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- **SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva.** *Podniková ekonomika. 6., přeprac. a dopl. vyd.* Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.
- **VODÁK, Jozef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta.** *Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Milan Jermář, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2017**
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. dubna 2018**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Proces orientace a adaptace nových zaměstnanců v podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

V Plzni dne.....

.....

Podpis autora

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala svému vedoucímu práce PhDr. Milanu Jermářovi, Ph. D. za jeho odborné vedení práce, za cenné rady a věcné připomínky a za vstřícnost a ochotu.

Dále bych ráda poděkovala Květě Jahodové, Miroslavovi Adámkovi a Petře Šandové ze společnosti Home Credit a.s. za poskytnutí potřebných informací a materiálů a za velmi ochotné jednání. Také bych tímto ráda poděkovala ostatním zaměstnancům společnosti za pomoc při dotazníkovém šetření.

V neposlední řadě chci poděkovat svému otci Marku Tomčíkovi, který rovněž pracuje ve společnosti Home Credit a.s., za jeho cenné rady, za pomoc, ochotu a podporu při psaní bakalářské práce.

Obsah

Úvod	9
1 Význam lidských zdrojů v moderních organizacích	10
1.1 Personální práce	10
1.2 Řízení lidských zdrojů	11
1.3 Personalisté	12
1.4 Personální činnosti	13
1.4.1 Analýza pracovních míst	13
1.4.2 Vytváření pracovních míst	14
1.4.3 Plánování lidských zdrojů	15
1.4.4 Získávání pracovníků	16
1.4.5 Výběr pracovníků	18
1.4.6 Přijímání pracovníků	19
1.4.7 Interní mobilita zaměstnanců	19
1.4.8 Pracovní podmínky a organizace práce	20
1.4.9 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	20
1.4.10 Hodnocení zaměstnanců	20
1.4.11 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	21
1.4.12 Odměňování zaměstnanců	23
1.4.13 Pracovní vztahy	23
1.4.14 Péče o zaměstnance	24
1.4.15 Komunikace a informování zaměstnanců	24
1.4.16 Personální informační systém	25
1.5 Proces orientace a adaptace pracovníků	26
1.5.1 Adaptační program	28
1.5.2 Orientační balíček	28

1.5.3	Oblasti orientace.....	29
1.5.4	Období orientace a časový plán	30
1.5.5	Hlavní cíle adaptačního procesu	31
1.5.6	Hodnocení adaptačního procesu.....	31
1.5.7	Úloha personalistů (personálního útvaru), vedoucích pracovníků, mentorů v rámci adaptace.....	32
1.5.8	Mentorování a koučování.....	33
1.6	Shrnutí teoretické části	35
2	Představení společnosti	36
2.1	Historie společnosti	36
2.2	Vize, cíl, smysl	38
2.3	Cíle na následující období	38
2.4	Vnější prostředí.....	39
2.4.1	PEST analýza	39
2.4.2	Porterův model pěti sil	40
2.5	Vnitřní prostředí	41
2.5.1	Produkty	41
2.5.2	Organizační struktura	43
2.5.3	Marketing	44
2.5.4	Pobočky.....	45
2.5.5	Ekonomický vývoj	45
2.6	SWOT analýza.....	47
3	Proces orientace a adaptace ve společnosti Home Credit	49
3.1	Vlastní adaptační proces ve společnosti	50
3.1.1	Získávání a výběr pracovníků	50
3.1.2	Přijímání pracovníků	51

3.1.3	Zásady adaptačního procesu.....	51
3.1.4	Adaptační plán.....	52
3.1.5	Časový rozsah	52
3.1.6	Školení.....	53
3.1.7	Setkání s vedením společnosti.....	55
3.1.8	Obchodní maturita.....	55
3.1.9	Materiály	55
3.1.10	Náklady	56
3.1.11	Kontrola.....	56
3.2	Dotazníkové šetření	57
3.3	Zhodnocení procesu orientace a adaptace ve společnosti	69
3.3.1	Silné stránky	69
3.3.2	Slabé stránky	70
4	Návrhy opatření.....	72
4.1.1	Vytvoření směrnice	72
4.1.2	Navýšení časového rozsahu školení.....	72
4.1.3	Přetvoření orientačního balíčku a welcome packu.....	73
4.1.4	Zavedení hodnocení adaptačního procesu.....	74
4.1.5	Zavedení dalšího vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	75
5	Závěr.....	76
6	Seznam tabulek	78
7	Seznam obrázků	79
8	Seznam použitých zkratk.....	80
9	Seznam použité literatury.....	81
10	Seznam příloh.....	83

Úvod

Bakalářská práce je zaměřena na téma proces orientace a adaptace nových zaměstnanců v podniku. Orientace a adaptace jsou jednou z personálních činností. Dá se považovat za jednu z nejdůležitějších činností v podniku. Proces adaptace a orientace by měl být plánovaný, předem stanovený a řízen určitým adaptačním programem. V procesu vystupuje personální útvar, vedoucí pracovník a mentor neboli školitel. Tito zaměstnanci by měli zajistit, co nejkvalitnější začlenění nových pracovníků na pracoviště. Nový pracovník by po ukončení procesu adaptace a orientace měl podávat takové pracovní výkony, které jsou minimálně dostačující pro dané pracovní místo a měl by se začlenit i do sociálního prostředí společnosti.

Cílem práce je zanalyzovat praxi orientace a adaptace ve vybrané firmě a navrhnout opatření ke zlepšení a inovaci procesu orientace a adaptace nových zaměstnanců na pracovišti. Analýza bude prováděna po studiu problematiky z odborné literatury.

Bakalářská práce je rozdělena na čtyři části. První dvě části jsou teoretické a další dvě části jsou už na bázi praktické. V první části jsou popisovány jednotlivé personální činnosti a proces orientace a adaptace. Tato část je provedena na základě informací, které byly získávány studiem odborné literatury.

Druhá část se zabývá představením konkrétního podniku, který byl pro tuto práci vybrán, a tím je společnost Home Credit a.s. Je zde nastíněna historie podniku, vize, cíle a smysl podniku a je detailně popsáno vnitřní a vnější prostředí podniku. Na závěr je provedena SWOT analýza, která nám uvádí silné a slabé stránky firmy, příležitosti a hrozby.

Třetí kapitola se zaměřuje na proces orientace a adaptace ve společnosti Home Credit. Analýza procesu byla provedena na základě interních zdrojů společnosti, osobních rozhovorů a dotazníkového šetření. Díky tomu lze získat pohled na proces orientace a adaptace z hlediska zaměstnanců, i z hlediska školících pracovníků, kteří mají proces orientace a adaptace na starosti.

Čtvrtá a také poslední část této bakalářské práce obsahuje návrhy na opatření, které mohou vést ke zlepšení procesu orientace a adaptace. Návrhy jsou postaveny na základě dotazníkového šetření se zaměstnanci, ale také na základě osobních rozhovorů se školícím personálem a regionálním manažerem společnosti.

1 Význam lidských zdrojů v moderních organizacích

Pro fungování každé organizace je důležité, aby se co nejlépe využily všechny zdroje podniku, a těmi jsou:

- Materiální zdroje
- Finanční zdroje
- Lidské zdroje
- Informační zdroje.

Lidské zdroje představují pro organizaci jeden z nejdůležitějších zdrojů, proto je řízení lidských zdrojů klíčovou oblastí řízení podniku. Pojem personální práce a řízení lidských zdrojů jsou velmi často brána jako synonyma, ačkoli řízení lidských zdrojů je jednou z etap personální práce. (Koubek, 2015)

Koubek (2015) tvrdí, že lidé jsou nejvýznamnějším a možná i jediným prostředkem k dosažení konkurenční výhody. Lidé znamenají pro organizaci nejdražší a nejcennější zdroj. Právě lidské zdroje rozhodují o konkurenceschopnosti a prosperitě organizace, a díky tomu je personální práce základ a nejdůležitější částí celého řízení společnosti.

1.1 Personální práce

Pojem personální práce není jednoznačně vymezen. Obecně můžeme tento pojem chápat jako přístup k řízení a vedení lidí v organizaci. Význam personální práce v organizaci zahrnuje vytvoření pracovní funkce personalisty, zřízení personálního útvaru a jeho začlenění v organizační struktuře a postavení personálního ředitele v hierarchii řízení. (Dvořáková, 2012)

Dle Šikýře (2016) je úkolem personalistiky zabezpečit podniku kvalifikované a motivované zaměstnance, díky jejichž výkonu v organizaci se zajišťují strategické cíle podniku. Personální práci zajišťují jednotlivé personální činnosti. Personální činnosti zajišťují manažeři nebo personalisté. V některých podnicích tyto činnosti může zajišťovat externí společnost, která se zabývá poskytováním personálních služeb.

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho

pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ (Koubek, 2015, s. 13)

Personální práce má za úkol zabezpečit lidské zdroje jak z hlediska kvantitativního (počet, struktura, formální kvalifikace...), tak i z hlediska kvalitativního (výkonnost, tvořivost, motivace...). Personální práce ve společnosti je realizována na základě organizační struktury podniku, na jeho uspořádání, velikosti a struktury lidských zdrojů. Personální práce vychází z personální strategie podniku. Personální strategie udává cíle podniku a postupy, kterými se budeme řídit při řízení lidských zdrojů. (Synek, Kislíngrová a kol., 2015)

Personalistika má několik etap:

- Personální administrativa
- Personální řízení
- Řízení lidských zdrojů
- Řízení intelektuálního kapitálu. (Dvořáková, 2012)

1.2 Řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů je možné definovat jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích.“ (Armstrong, 2015, s. 47)

Řízení lidských zdrojů se liší od personálního řízení přístupem k personální práci a zejména odlišným přístupem k souladu zájmů managementu a zaměstnanců. Je zde kladen velký důraz na pojem lidské zdroje, jelikož je zde snaha poukázat na důležitost tohoto výrobního činitele. (Dvořáková, 2012)

Řízení lidských zdrojů je filosofie podniku, která se zaměřuje na cíl dosažení výhody proti konkurenci. Je nutné, aby byla stanovena podnikatelská filosofie či strategické vize, aby bylo řízení lidských zdrojů efektivní. Bez těchto strategií jsou řízení lidských zdrojů pouze činnosti, které nijak nejsou na sobě závislé a řídí se každá činnost zvlášť, tudíž nemůže být dosaženo optimální efektivnosti tohoto řízení. V současnosti se řízení lidských zdrojů týká

nejen personálního útvaru, ale taky všech manažerů společnosti. (Vodák, Kucharčíková, 2007)

Armstrong (2015) vyčlenil několik cílů řízení lidských zdrojů:

- Strategické řízení lidských zdrojů, které má za úkol podporovat strategii podniku
- Rozvíjení kultury podniku, které se zaměřuje na dosažení daného výkonu
- Zajištění zaměstnanců s kvalifikací
- Aspirování o pozitivní pracovní vztahy
- Usilování o dodržování etického přístupu k řízení lidí.

V dnešní době se objevilo několik nových přístupů, jako jsou například řízení lidského kapitálu, zvyšování oddanosti pracovníků, řízení, které je založeno na dovednostech a schopnostech pracovníků, zavedením systému, který se soustřeďuje na vysoký výkon. (Armstrong, 2015)

Jedním z úkolů řízení lidských zdrojů jsou personální činnosti, které spolu navzájem souvisejí a prolínají se napříč celým řízením lidských zdrojů (Koubek, 2015)

1.3 Personalisté

„Personalisté tradičně odpovídají za personální administrativu i koncepční a metodické aspekty personální práce.“ (Dvořáková, 2012, s. 17)

Potřeba a počet personalistů v podniku závisí na velikosti podniku z hlediska počtu zaměstnanců. Na tomto hledisku závisí i celkové pojetí personální práce v podniku.

Působení personalistů v organizaci závisí na vnějších a vnitřních podmínkách. I přesto, že v každé organizaci je úloha personalistů trochu jiná, základní úkoly se však pro všechny organizace neliší. Personalisté mají za úkol monitorovat vnitřní prostředí společnosti, vyvozovat z toho důsledky a především informovat o vývoji vnitřního prostředí vedoucí pracovníky, zaměstnavatele, ale také zaměstnance.

Úkolem personalistů je hájit zájmy zaměstnance, ale i zaměstnavatele, díky tomu se může často ocitát mezi těmito zájmy. Hlavní úlohou personalistů je vedení pracovníků takovým způsobem, aby byli co nejproduktivnější a nejefektivnější. (Kociánová, 2012)

1.4 Personální činnosti

„Naplnění úkolu personalistiky slouží systém personálních činností, který umožňuje organizaci systematicky získávat, využívat a rozvíjet schopné a motivované lidi k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“ (Šikýř, 2016, s. 27)

Dvořáková (2012) stanovuje tyto pracovní činnosti:

- Analýza práce a vytváření pracovních míst
- Plánování lidských zdrojů
- Získávání pracovníků
- Výběr pracovníků
- Adaptace pracovníků
- Interní mobilita zaměstnanců
- Pracovní podmínky a organizace práce
- Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
- Hodnocení zaměstnanců
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- Odměňování zaměstnanců
- Pracovní vztahy
- Péče o zaměstnance a sociální rozvoj
- Komunikace a informování zaměstnanců
- Personální informační systém

1.4.1 Analýza pracovních míst

Koubek (2015) tvrdí, že analýza práce a vytváření pracovních míst je jednou z hlavních činností personálního útvaru.

Dle Dvořákové (2012) analýza pracovních míst neboli analýza práce zkoumá údaje o pracovních místech a také o požadavcích pracovních míst na zaměstnance. Pracovní místo představuje nejmenší jednotku v podniku a je obsazena právě jedním zaměstnancem.

„Analýza pracovních míst je podkladem pro zpracování popisů a specifikací pracovních míst, které slouží vedoucím zaměstnancům a personalistům při vykonávání ostatních personálních činností.“ (Dvořáková, 2012, s. 142)

S analýzou pracovních míst se pojí důležité dokumenty, jako jsou popisy a specifikace pracovních míst, které shromažďují údaje o pracovních místech a vymezují požadavky pracovních míst. Tyto dokumenty slouží manažerům a personalistům při dalších personálních činnostech, do kterých se řadí vytváření pracovních míst, plánování lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu, hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků apod. (Šikýř, 2016)

1.4.2 Vytváření pracovních míst

„Vytváření pracovních míst je proces, během něj se definují konkrétní pracovní úkoly jedince (popřípadě skupiny jedinců) a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj. pracovních míst, která musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb pracovníků zařazených na tato pracovní místa.“ (Koubek, 2015, s. 43)

Při vytváření pracovních míst je velmi důležité určit obsah práce neboli specializaci pracovníka. Tato specializace je ovlivněna dvěma stranami. Jednu stranu tvoří samotná charakteristika organizace, kam spadá velikost organizace, její technická úroveň, dodavatelsko-odběratelské vztahy, organizační struktura apod. Na druhé straně je optimální stupeň specifikace pracovního místa ovlivněn charakteristikou pracovníků, kam spadají jejich znalosti, dovednosti, schopnosti apod. (Dvořáková, 2012)

Každý zaměstnanec má své pracovní místo a to mu určuje roli v podniku. Zaměstnanec na svém pracovním místě je povinen vykonávat pracovní úkoly, plnit povinnosti v rámci své odpovědnosti, pravomoci, podmínek a stanovených požadavků pro vykonávání sjednané práce. (Šikýř, 2016)

Postupy zkoumání údajů o pracovních místech a o požadavcích pracovních míst na zaměstnance se zabývají metody analýzy pracovních míst. Dvořáková (2012) i Šikýř (2016) shodně definují hned několik metod:

- Analýza dokumentů
- Vlastní výkon práce
- Pozorování zaměstnanců

- Dotazník se zaměstnanci
- Rozhovor se zaměstnanci

Nejkvalitnějších a nejpřesnějších výsledků lze dosáhnout kombinací těchto metod, jelikož základní informace poskytují dokumenty, ale nejdůležitější informace poskytují zaměstnanci, vedoucí zaměstnanci a specialisté. (Dvořáková, 2012)

1.4.3 Plánování lidských zdrojů

„Plánování profesní a kvalifikační struktury zaměstnanců patří k nejdůležitějším úkolům personálního řízení a má velký vliv na úspěšný rozvoj organizace.“ (Synek, Kislingerová a kol., 2015, s. 257)

Dvořáková (2012, s. 120) definuje plánování lidských zdrojů jako procesně zaměřené rozhodování o tom, kolik dodatečných pracovníků organizace potřebuje a k jakému termínu. Plány lidských zdrojů jsou odvozovány od plánů organizace a představují předpovědi o potřebě lidí k zabezpečení určité produkce či služeb. Tyto plány nejsou zcela přesné, ale slouží jako cenné indikátory pro získávání, vzdělávání a rozvoj pracovníků.

Šikýř (2016) uvádí, že plánování lidských zdrojů neboli personální plánování, slouží k uskutečňování strategických cílů podniku. Plánování lidských zdrojů totiž umožňuje stanovit současnou i potencionální potřebu zaměstnanců, pokrýt tuto potřebu vnějšími nebo vnitřními zdroji a navrhnout řešení při nedostatku nebo naopak nadbytku zaměstnanců. Další součástí tohoto procesu je plánování personálního rozvoje zaměstnanců, kariéru zaměstnanců, a tím slouží k uspokojování specifických potřeb zaměstnanců.

Personální plánování má několik forem:

- Plánování potřeby zaměstnanců
- Plánování pokrytí této potřeby zaměstnanců
- Plánování personálního rozvoje (Šikýř, 2016)

Proces plánování lidských zdrojů se skládá z těchto činností:

- Plán organizace
- Odhady budoucích činností
- Plánování scénářů
- Sběr dat

- Analýza
- Potřeby lidí
- Pokrytí potřeby lidí
- Odhady budoucích požadavků
- Plánování činností
- Realizace
- Sledování a vyhodnocování. (Armstrong, 2015)

Plánování lidských zdrojů se provádí z důvodu předpovědi budoucích požadavků organizace z hlediska lidských zdrojů. Z tohoto důvodu plánování musí hledět do budoucnosti a hledat co nejefektivnější možnosti, jak zhodnotit svůj lidský kapitál. (Dvořáková, 2012)

1.4.4 Získávání pracovníků

„Získávání pracovníků je personální činností, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu.“ (Dvořáková, 2012, s. 145)

Při získávání pracovníků je už zapotřebí myslet na další postup při výběru pracovníků. Aby bylo dosaženo kvalitního provedení výběru, je třeba dbát na to, aby zaměstnavatel poskytl co nejrealističtější a nejdetailnější představu o nabízené práci a o požadavcích na uchazeče. (Dvořáková, 2012)

Získávání zaměstnanců lze pojmut jako úvodní částí při obsazování pracovních míst v podniku. Účelem je oslovit vhodný počet potencionálních uchazečů, kteří budou splňovat požadavky na uchazeče, a to ve správném čase a za optimálních nákladů. Cílem získávání pracovníků je komunikace mezi potencionálním zaměstnancem a zaměstnavatelem. Zaměstnavatel by měl informovat o možnostech, požadavcích a podmínkách zaměstnání. (Šikýř, 2016)

Získávání zaměstnanců můžeme realizovat ze dvou možných zdrojů pracovních sil (vnější a vnitřní. (Synek, Kislingerová a kol., 2015)

Vnější zdroje představují takové potencionální zaměstnance, kteří jsou absolventy škol, zaměstnanci z jiných organizací nebo zaměstnanci, kteří projevují zájem o danou pracovní nabídku. Tyto zaměstnance získáváme nábořem a velmi často se spolupracuje s úřadem práce či jinými institucemi, které se zabývají zaměstnaností. (Synek, Kislingerová a kol., 2015)

Vnitřními zdroji se rozumí zaměstnanci, kteří chtějí z nějakého důvodu změnit pracoviště nebo jsou uvolněny v důsledku technického rozvoje či organizačních změn. Personalisté většinou preferují zaměstnance z řad vnitřních zdrojů z důvodu nižších nákladů, větší stability zaměstnance a předešlé zkušenosti ve společnosti. (Synek, Kislingerová a kol., 2015)

Dle Dvořákové (2012) proces získávání pracovníků, který je zakončen výběrem pracovníků, zahrnuje následující postup:

- Plánování lidských zdrojů
- Analýza práce, identifikace znalostí, schopností, dovedností a jiných osobnostních charakteristik požadovaných od uchazeče
- Zpracování strategie získávání
- Výběr včetně vytvoření metodiky výběru - předvýběr uchazečů, testování, assessment center, výběrový rozhovor
- Hodnocení efektivnosti získávání a výběru.

Proces získávání pracovníků začíná plánováním, kde se stanoví odkdy, kolik a jakou pracovní sílu budeme potřebovat. Poté nastává oslovení vnitřního i vnějšího trhu práce. (Dvořáková, 2012)

Naopak dle Armstronga (2015, s. 273) proces získávání a výběru zaměstnanců zahrnuje následující kroky:

- Definování požadavků
- Oslovování uchazečů
- Vyřizování žádostí uchazečů
- Vedení pohovorů s uchazeči
- Testování uchazečů
- Posuzování uchazečů
- Získávání referencí
- Kontrolování žádostí uchazečů
- Potvrzení nabídky zaměstnání
- Sledování nového zaměstnance.

Výsledkem procesu získávání by měl být vhodný počet uchazečů, kteří splňují podmínky pro přijetí do zaměstnání na dané pracovní místo. Tito uchazeči jsou poté zaměstnavatelem pozváni k výběru. (Šikýř, 2016)

1.4.5 Výběr pracovníků

„Cílem výběru je identifikovat a vybrat mezi uchazeči o práci takové, kteří budou nejen výkonní, ale rovněž budou pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která se od nich očekává, a nebudou jednat nežádoucím způsobem, jenž snižuje produktivitu práce a kvalitu.“ (Dvořáková, 2012, s. 150)

Jedná se o proces sběru a hodnocení informací o daných uchazečích dle metod výběru, které nám napomohou předpovědět efektivnost pracovníka. (Dvořáková, 2012)

Jelikož bereme při výběru pracovníků v potaz jak efektivnost a produktivitu práce, tak i vytváření dobrých mezilidských vztahů na pracovišti, musíme zohlednit jak odborné, tak i osobnostní charakteristiky, flexibilitu a potenciál. (Koubek, 2015)

Dle Šikýře (2016) je několik nejčastěji používaných metod k posuzování způsobilosti uchazečů o pracovní místo:

- Hodnocení životopisu
- Výběrový pohovor
- Testování uchazečů
- Assessment centre
- Zkoumání referencí

Efektivní a úspěšný výběr zaměstnanců musí mít předpoklad, že daná metoda budou platná a spolehlivá. Metoda je platná neboli validní, pokud je schopna předpovědět úspěšný výkon práce, a spolehlivá neboli reliabilní, pokud při opakovaném využití dosahuje srovnatelných výsledků. (Šikýř, 2016)

1.4.6 Přijímání pracovníků

„Přijímání pracovníků představuje řada procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání.“ (Koubek, 2015, s. 189)

Přijímání pracovníků je další částí při obsazování volných pracovních míst, při které se uzavírá pracovněprávní vztah mezi uchazečem a zaměstnavatelem. (Šikýř, 2016)

Náležitosti přijímání pracovníků:

- Seznámení nového pracovníka personálním útvarem s právy a povinnostmi
- Vstupní lékařská prohlídka
- Vypracování a podepsání pracovní smlouvy
- Zařazení pracovníka do evidence - osobní karta, mzdový list, aj.
- Uvedení na pracoviště
- Opětovné seznámení s právy a povinnostmi bezprostředním nadřízeným
- Seznámení pracovníka s kolegy dané pracovní skupiny
- Zavedení pracovníka na dané pracovní místo, kde bude pracovní výkon vykonávat. (Koubek, 2015)

1.4.7 Interní mobilita zaměstnanců

„Interní mobilita zaměstnanců znamená jejich rozmístění v organizaci, tedy získávání a výběr vnitropodnikového trhu práce a převedení zaměstnance na jinou pracovní pozici, případně jeho přeložení do jiné organizační jednotky.“ (Dvořáková, 2012, s. 164)

U interní mobility rozeznáváme zde dva druhy a těmi jsou povýšení zaměstnance nebo zařazení zaměstnance na jinou pracovní pozici.

Povýšení je změna z jedné pracovní pozice na jinou pracovní pozici, které je přiřazena větší důležitost, v rámci organizace. S povýšením je spjata vyšší mzda a vzniká zde nárok na zajímavější zaměstnanecké výhody. Povýšení zaměstnance probíhá buď na základě rozhodnutí managementu, nebo prostřednictvím interního výběrového řízení. (Dvořáková, 2012)

Zařazení na jinou pracovní pozici anebo na jiné pracovní pracoviště se provádí z důvodu změny využití lidských zdrojů v organizaci anebo z důvodu rozvoje zaměstnanců. Zařazení

může být dvojího způsobu a to buď zařazení na pozici se stejnou nebo alespoň srovnatelnou hodnotou nebo na pozici s hodnotou nižší. (Dvořáková, 2012)

V některých podnicích takováto interní mobilita se plánovaně uskutečňuje a to z důvodu rozvíjení potenciálu zaměstnanců. (Dvořáková, 2012)

1.4.8 Pracovní podmínky a organizace práce

„Pracovní podmínky jsou představovány řadou faktorů, technicko-technologických, organizačních, ekonomických, hygienických i společenských, které bezprostředně nebo zprostředkovaně působí na zaměstnance i další komponenty pracovního procesu a tak podmiňují i ovlivňují jeho průběh.“ (Dvořáková, 2012, s. 167)

1.4.9 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

„Vytváření bezpečného a zdraví neohrožujícího pracoviště a maximální možné eliminování nebezpečí ohrožení bezpečnosti a poškození zdraví při práci je odpovědností každého jedince pracujícího v organizaci.“ (Armstrong, 2015, s. 517)

Hlavním cílem BOZP je předejít možným situacím, které mohou ohrozit život či zdraví zaměstnance při vykonávání práce. (Šikýř, 2016)

Za možnost újmu se považuje pracovní úraz či pracovní nemoc z povolání. Bezpečnost a ochrana zdraví je součástí celkové hospodářské politiky státu, zvláště sociální politiky, zdravotní politiky a politiky životního prostředí. BOZP je jednou z nejdůležitějších součástí sociální politiky Evropské Unie. (Dvořáková, 2012)

Základní právní úprava, které se týká bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců při práci, je obsažena v zákoníku práce. Dalším doplňujícími ustanoveními jsou další zákony a právní předpisy (vyhlášky ministerstva, nařízení vlády...). (Šikýř, 2016)

1.4.10 Hodnocení zaměstnanců

„Základem hodnocení je specifikace pracovních úkolů, popř. popis pracovních míst a stanovení metody, která bude použita při hodnocení plnění úkolů dále stanovení časového období hodnocení, formulace kritérií hodnocení a jejich odstupňování.“ (Synek, Kislingerová a kol., 2015, s. 260)

Dle Šikýře (2016) hodnocení zaměstnanců umožňuje manažerům kontrolovat, usměrňovat a vést zaměstnance během jejich vykonávání sjednané práce tak, aby bylo dosaženo cílů společnosti a pracovní výkon byl co nejefektivnější.

Jedná se o systematické získávání a poskytování hodnotících informací neboli zpětné vazby o skutečných pracovních výkonech zaměstnanců. (Šikýř, 2016)

V dnešní době se zavedl moderní přístup hodnocení zaměstnanců a to z hlediska jejich schopností a rozvojového potenciálu. Toto hodnocení je velmi účinnou metodou kontrolování a motivování zaměstnanců. (Koubek, 2015)

„Moderní hodnocení pracovníků tedy představuje jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovení úkolů (cílů) týkajících se pracovního výkonu.“ (Koubek, 2015, s. 208)

Důležitou součástí hodnocení je seznámení pracovníka s jeho efektivitou pracovního výkonu a s jeho dalším rozvojem ve společnosti. Díky tomuto hodnocení je zaručena větší stabilita zaměstnance v podniku a má to pozitivní vliv na atmosféru uvnitř společnosti. (Dvořáková, 2012)

Dle Dvořákové (2012) výsledkem objektivního hodnocení pracovníka je ocenění pozitivních vlastností zaměstnance, ale také i vyhodnocení možného rozvoje zaměstnance k efektivnějšímu výkonu.

„Výstupy z efektivně realizovaného systému hodnocení pracovníka přináší pro vedení podniku velmi důležitou zpětnou vazbu o kvalitě systému řízení podniku a o tom, jak ho zaměstnanci vnímají a jak na něj reagují.“ (Dvořáková, 2012, s. 258)

Proces hodnocení zaměstnanců je velmi citlivou oblastí v personálním řízení. Je proto důležité, aby tento proces byl co nej kvalitnější a nejefektivnější. (Synek, Kislingerová a kol., 2015)

1.4.11 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Dle Vodáka a Kucharčíkové (2007) vzdělávání a výchova zaměstnanců je významnou součástí personálních činností a personálního managementu společnosti.

Dle Bedrnové a kol. (2012) je vzdělávání proces, který se zaměřuje na získávání pozitivních postojů k učení se, ale zároveň je to proces, který se zaměřuje na vědomosti a dovednosti z širšího slova smyslu, které se mohou využít jak v pracovním, tak i v osobním životě zaměstnanců.

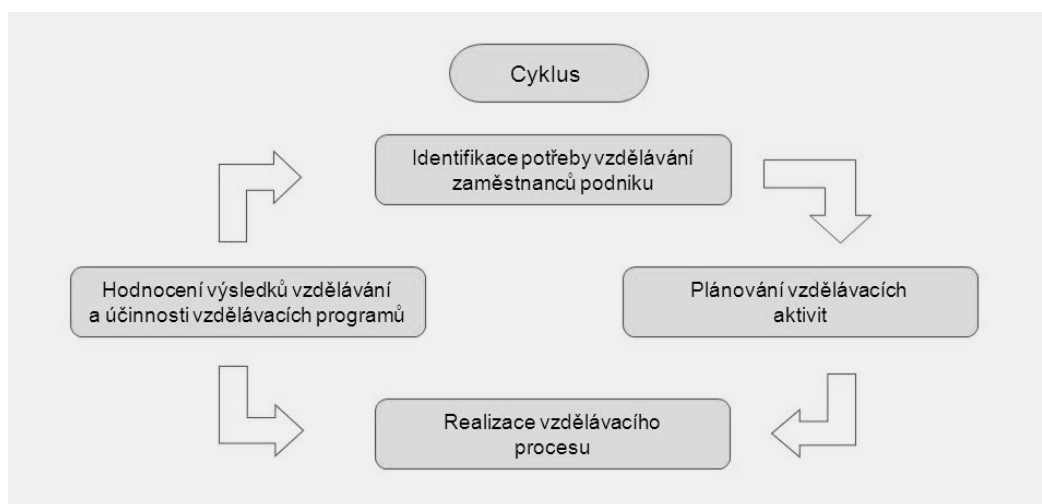
Vodák a Kucharčíková (2007) definují vzdělání jako proces dotváření a rozvoje osobnosti. Lze ho chápat jako prvotní, rozšiřující, doplňující a inovační formu vzdělání.

„Účelem vzdělávání zaměstnanců je systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat znalosti, dovednosti a schopnosti zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“ (Šikýř, 2016, s. 138)

Systematické vzdělávání připravuje zaměstnance na změny, které se týkají daného pracovního místa či celé organizace, a souvisí s personálním rozvojem zaměstnance. (Šikýř, 2016)

Šikýř (2016) i Vodák a Kucharčíková (2007) se shodují, že systematické vzdělávání zaměstnanců, které vychází ze strategie a zásad podnikového vzdělávání, probíhá v neustále se opakujícím se cyklu identifikace potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání, realizace vzdělávání a vyhodnocování výsledků vzdělávání.

Obrázek 1: Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: Koubek, 2015

Je nutné, aby se jednotlivé kroky tohoto cyklu realizovali postupně jak z hlediska celého systému, tak i z hlediska dílčích vzdělávacích, rozvojových a výcvikových programů. V praxi je nejvíce zanedbáván krok hodnocení výsledků a účinnosti vzdělávacích programů a to zejména z důvodu náročnosti. Nejvýznamnější podmínkou účinnosti programu je motivovanost zaměstnanců. (Bedrnová a kol., 2012)

Je důležité zvolit a aplikovat vhodnou metodu k úspěšné realizaci vzdělávání, která umožňuje využití pracovníkových schopností a dovedností k vykonávání daného pracovního místa a výkonu. (Šikýř, 2016)

„Výběr a vhodné použití metody by měly odrážet individuální potřeby a požadavky podniku, měly by ale také reagovat na současné celosvětové trendy technického a ekonomického vývoje.“ (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 96)

Šikýř (2016) i Vodák a Kucharčíková (2007) shodně dělí tyto metody vzdělávání na metody na pracovišti (např.: koučování, mentoring, instruktáž k danému pracovnímu místu, delegování úkolů...) a mimo pracoviště (např.: přednášky, semináře, teambuilding, případové studie aj.).

1.4.12 Odměňování zaměstnanců

Zaměstnanci díky tomuto oceňování mají možnost se ekonomicky zajistit a uspokojovat své potřeby. Toto oceňování musí být efektivní a spravedlivé, a zejména musí být v souladu s pracovněprávními předpisy. (Šikýř, 2016)

Koubek (2015) i Šikýř (2016) se shodují, že moderní pojetí odměňování využívá jak peněžní formy odměňování (mzdy, platy, prémie, bonusy...), tak i nepeněžní formy (pochvaly, rozvoj zaměstnance, kvalitnější pracovní podmínky, možnost karierního růstu zaměstnance, flexibilní pracovní režimy apod.).

I přesto, že moderní pojetí odměňování zaměstnanců je zaměřeno nejen na peněžní formu odměn, ale zejména na tu nepeněžní část, v České republice ale stále převažuje trend, kdy se personální útvar a společnost jako celek orientuje převážně na mzdy a platy. (Koubek, 2015)

1.4.13 Pracovní vztahy

„Pro výkonnost a stabilitu organizace má mimořádný význam, jaký charakter mají formální a neformální vztahy mezi jednotlivými zájmovými skupinami zaměstnanců podniku, vč. vlastníků a vrcholového managementu.“ (Dvořáková, 2012, s. 329)

Dvořáková (2012) vymezuje dva druhy pracovních vztahů a to individuální pracovní vztahy a kolektivní pracovní vztahy. Individuálními pracovními vztahy rozumíme vztahy mezi zaměstnancem jako jednotlivcem a zaměstnavatelem jako jednotlivcem. Kolektivními pracovními vztahy naopak rozumíme vztahy mezi zaměstnanci nebo skupiny zaměstnanců a zaměstnavatelem nebo skupinou zaměstnavatelů.

1.4.14 Péče o zaměstnance

Dvořáková (2012) i Šikýř (2016) se shodují, že péčí o zaměstnance rozumíme zájem zaměstnavatele o zaměstnance v oblasti pracovních podmínek, pracovních vztahů, bezpečnosti, pracovního prostředí, pracovní doby, rodiny atd.).

„Příznivé pracovní podmínky pozitivně ovlivňují zdraví, spokojenost, motivaci, schopnosti, výsledky i chování zaměstnanců a jsou předpokladem úspěšného vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“ (Šikýř, 2016, s. 146)

Dle Koubka (2015) jsou tři druhy péče o zaměstnance:

- Povinná péče
- Smluvní péče
- Dobrovolná péče.

Povinná péče se definuje na základě pracovněprávních předpisů a smluv a zahrnuje mimo jiné pracovní dobu, pracovní podmínky, bezpečnost a zdraví, pracovní rozvoj, stravování. (Šikýř, 2016)

Smluvní péče je dána kolektivní smlouvou na uzavřenou na úrovni organizace. (Koubek, 2015)

Dobrovolnou péči si nastavuje každá organizace individuálně na základě její personální politiky. Řadí se sem personální rozvoj, zaměstnanecké výhody a jiné služby, které zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům. (Šikýř, 2016)

1.4.15 Komunikace a informování zaměstnanců

Doporučuje se, aby v každé organizaci vládla atmosféra otevřenosti a informovanosti pracovníků. Zaměstnanci by měli získávat dostatečné informace o dění v organizaci, díky tomu je pracovník zainteresován do plnění cílů organizace a vede k tomu, že šíří dobrou pověst o společnosti, což je ta nejlepší reklama. (Dvořáková, 2012)

„Interní komunikace výraznou měrou přispívá k tvorbě a udržování podnikové kultury.“ (Dvořáková, 2012, str. 391)

Proces komunikace umožňuje oboustrannou komunikaci mezi zaměstnanci a managementem. V jednom směru informuje management pracovníky a v druhém směru mají zaměstnanci možnost vyjádřit svůj názor o záležitostech, které se jich týkají. (Armstrong, 2015)

Interní komunikace je nekonečný proces, kterého se účastní všichni zaměstnanci podniku, a je zahájen analýzou cílů a potřeb, a ukončen vyhodnocením výsledků. (Dvořáková, 2012)

Vnitřní neboli interní komunikace je každodenní komunikace pracovníků a to buď mezi pracovníky, kteří jsou na stejné úrovni nebo mezi nadřízenými a podřízenými. Důležité je, aby tato komunikace byla obousměrná, bez obousměrnosti není efektivní. (Bedrnová a kol., 2012)

Využívá se několik nástrojů ke komunikaci, jako je například intranet, nástěnky, časopisy, zpravodaje a nejběžnější prostředek je komunikace tváří v tvář neboli face to face. (Armstrong, 2015)

1.4.16 Personální informační systém

„Personální informační systém představuje souhrn personálních údajů o jednotlivých zaměstnancích, pracovních místech i personálních činnostech, které zaměstnavatel potřebuje k plnění povinností vyplývajících z právních předpisů a zabezpečování personální práce v organizaci.“ (Šikýř, 2016, s. 166)

Dvořáková (2012) a Koubek (2015) definují personální informační systém jako integrovaný systém pro sbírání, uchování, zpracování a analýzu informací o lidských zdrojích a nutných pro řízení funkce lidských zdrojů. Tento systém má schopnost zajistit data, která souvisí se všemi personálními procesy a činnostmi.

Jelikož se v dnešní době využívá mnohem více a detailnějších informací, které se získávají jak ze zdrojů organizace, tak i ze zdrojů mimo organizaci, je vhodné využívat personálního informačního systému skládajícího se z několika subsystémů:

- Informace o pracovnících
- Informace o pracovních místech
- Informace o personálních činnostech
- Informace o vnějších podmínkách. (Koubek, 2015)

Personální informační systém musí zajišťovat dva typy úkolů a těmi jsou úkoly povinné a úkoly ostatní. Do povinných úkolů řadíme osobní karty zaměstnanců, docházka, výpočet a odvod mezd, korespondence s bankami, úřady či jinými státními institucemi apod. Naproti tomu úkoly ostatní se týkají efektivity práce a konkurenčních výhod. Do této skupiny úkolů

patří například nábor, hodnocení zaměstnanců, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců či ukončení pracovního poměru. (Dvořáková, 2012)

1.5 Proces orientace a adaptace pracovníků

Z uvedeného seznamu personálních činností je zřejmé, že orientace a adaptace pracovníků na pracovišti je právě jednou z těchto činností. Je jednou z nejdůležitějších personálních činností, a proto by na ni měla každá společnost klást dostatečně velký důraz. Proces orientace a adaptace je především zásadní pro nové zaměstnance, kteří do společnosti přicházejí. Dále se také adaptace týká i stálých zaměstnanců, kteří v rámci firmy mění svou pracovní pozici či pracovní místo.

Definice adaptace

„Adaptace zaměstnanců, popřípadě orientace zaměstnanců, je závěrečnou etapou modelového postupu obsazování volných pracovních míst a zahrnuje formální i neformální procedury spojené s informováním, odborným zapracováním a sociálním začleněním nového zaměstnance v novém zaměstnání, popřípadě stávajícího zaměstnance na novém pracovním místě.“ (Šikýř, 2016, s. 115)

Definice orientace

„Orientace pracovníků je důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků (popřípadě pracovníků přecházejících v rámci organizace na jiné pracoviště či pracovní místo) s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosahoval požadované úrovně.“ (Koubek, 2015, s. 192)

Z výše uvedených definic lze pochopit, že pojmy adaptace a orientace se od sebe nijak zvlášť neliší. V odborné literatuře, která byla použita k této práci, se spíše uváděl pojem adaptace pracovníků.

Během adaptace se novému zaměstnanci předává mnoho informací, které se týkají daného pracovního místa. Množství a druh těchto informací, které budou zaměstnanci předávány, závisí například na povaze organizační jednotky, na typu pracovní činnosti a na postavení daného pracovního místa ve společnosti.

Šikýř (2016) dělí adaptaci na dvě formy a to na adaptaci:

- Formální - adaptace je realizována na základě adaptačního programu.
- Neformální - adaptace je realizována spontánně díky sociálnímu okolí.

Koubek (2015) tvrdí, že neformální adaptace je důležitá zejména pro zařazení nového zaměstnance do pracovního kolektivu, a proto je mnohdy tato adaptace pro nového pracovníka daleko významnější.

Dle Dvořákové (2012) je adaptace systematická orientace a začlenění pracovníka do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace.

Dvořáková (2012) i Bedrnová a kol. (2012) se shodují, že účelem adaptace je snížení fluktuace zaměstnanců a s tím spojené náklady, zvýšení produktivity a pracovní spokojenosti.

Proces adaptace probíhá jak v rovině pracovní, tak i v rovině sociální, z tohoto důvodu Bedrnová a kol. (2012) rozdělila dva druhy adaptace:

- Pracovní
- Sociální

„Pracovní adaptace je procesem, v jehož průběhu dochází k postupnému vyrovnávání souboru osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky jeho pracovního zařízení. Zároveň pojem pracovní adaptace zahrnuje i průběžné zvládání změn v nárocích a podmínkách pracovní činnosti.“ (Bedrnová a kol., 2012, s. 162)

„Sociální adaptace je proces, při kterém se jedinec začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci pracovní skupiny i do celého sociálního systému dané organizace.“ (Bedrnová a kol., 2012, s. 163)

Tyto dvě adaptace musí být vzájemně harmonizaci, navzájem na sebe navazují a doplňují se, jelikož proces adaptace jako takový, není řádně proveden, pokud nový zaměstnanec nezvládne obě dvě roviny. (Bedrnová a kol., 2012)

Bedrnová a kol. (2012) uvádí, že proces těchto dvou rovin je natolik významný, jelikož nám napomáhá ke stabilizaci zaměstnanců v podniku, k efektivnosti práce, k vyššímu výkonu, že by měl být řádně propracován a realizován.

1.5.1 Adaptační program

Adaptace, která se řídí nějakým adaptačním procesem, musí zajistit novému zaměstnanci informace, odborné zpracování a sociální včlenění. (Šikýř, 2016)

Adaptační program v organizaci většinou začíná s datem nástupu nového pracovníka a zaniká tehdy, kdy to manažer uzná za vhodné. Adaptace by měla zanikat ve chvíli, kdy je zaměstnanec plně připraven samostatně vykonávat danou práci při dostatečném výkonu. (Šikýř, 2016)

Slouží k urychlení adaptace a začlenění nového zaměstnance do organizace. Z tohoto důvodu se zvyšují investice i čas věnovaný orientaci a adaptaci pracovníků. V rámci programu se klade velký důraz na organizační kulturu, kde jsou zaměstnanci vysvětleny hodnoty a normy společnosti. Je to z důvodu, že organizace se snaží, aby zaměstnanec byl ztotožněn s cíli a posláním organizace a věděl, jak společnost funguje. (Dvořáková, 2012)

„Správnou adaptací si manažer vytváří předpoklady pro následné úspěšné řízení a vedení podřízeného zaměstnance k vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a uskutečňování strategických cílů organizace.“ (Šikýř, 2016, s. 16)

„Pro průběh adaptačního procesu nového pracovníka je žádoucí, aby mu byl poskytnut soubor informací o podniku (o jeho kultuře, úkolech a perspektivách vývoje, o organizačním uspořádání, zásadách personální a sociální politiky a formách jejich praktické realizace, o pracovním režimu, směnnosti apod.), soubory informací o vlastní práci (o cílové funkci pracovní činnosti, o pracovním prostředí, o pracovní a finanční perspektivě, pracovním režimu na pracovišti), a soubor informací o pracovní skupině (o její struktuře, přijatých normách, zvyklostech, hodnotách, návycích, tradicích apod.).“ (Bedrnová a kol., 2012, s. 164)

1.5.2 Orientační balíček

Orientační balíček či orientační složka je zvyklostí zejména v zahraničí a představuje soubor písemných materiálů a informací, které dostává nový zaměstnanec k prostudování. Orientační balíček zaměstnanci zůstává, tudíž si může studovat materiály o svůj volný čas a kdykoliv mu budou k dispozici. Díky této složce se nemůže stát, že by se pracovníkovi zapomněli sdělit nějaké důležité informace ze strany personálního útvaru či vedoucích pracovníků, jelikož veškeré potřebné informace má právě v této složce. (Koubek, 2015)

Dle Koubka (2015, s. 194) by orientační balíček měl obsahovat tyto položky:

- Organizační schéma společnosti
- Plán organizace
- Klíčové termíny, které jsou specifické pro odvětví, organizaci či dané pracovní místo
- Příručka informující o politice společnosti
- Kolektivní smlouva
- Popis pracovního místa a cíle daného pracovního místa
- Seznam volných dnů
- Seznam zaměstnaneckých výhod
- Formulář k hodnocení pracovníka, termíny hodnocení
- Jiné formuláře
- Možnosti vzdělávání ve společnosti
- Informační přehledy
- Informace o postupu při nebezpečí, nehodě
- Ukázky z publikací v organizaci
- Telefonní seznam a adresář
- Informace o pojištění pracovníků.

1.5.3 Oblasti orientace

Orientace se projevuje ve třech oblastech a těmi jsou:

- Celopodniková orientace
- Útvarová orientace
- Orientace na konkrétní místo

Celopodniková orientace

Celopodniková neboli celoorganizační orientace se zaměřuje na obecné informace pro všechny pracovníky napříč celou organizací. (Koubek, 2015)

Seznam doporučených položek, které by se měly objevovat v písemných materiálech sloužící k celoorganizační orientaci:

- Informace o společnosti
- Informace o odměňování

- Informace o zaměstnaneckých výhodách
- Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
- Informace o odborech a pracovních vztazích
- Zařízení organizace
- Ekonomické náležitosti (Koubek, 2015)

Útvarová orientace

Útvarová neboli skupinová orientace se týká pouze jednoho pracovního útvaru, ve kterém se nachází dané pracovní místo pracovníka. Tato orientace poskytuje informace o specifikách práce v útvaru. Většinou bývají tyto informace stejné pro všechna pracovní místa v určitém útvaru. (Koubek, 2015)

Orientace na konkrétní místo

Tento druh orientace je už úzce specifikován. Zaměřuje se na jedno dané pracovní místo a podává informace o konkrétním obsahu, náplni a specifikacích konkrétního pracovního místa.

V České republice se neklade na orientaci pracovníků velký důraz, nejsou poskytovány dostačující písemné materiály a dostatečné informace k napomáhání orientace a adaptace zaměstnanců na pracovišti. Orientace u nás spočívá spíše na základě spolupráce s ostatními spolupracovníky a společnost pouze dodává písemné materiály se základními informacemi. (Koubek, 2015)

Seznam doporučených položek, které by se měly objevovat v písemných dokumentech jak k orientaci na konkrétní pracovní místo, tak i k orientaci útvarové:

- Funkce organizační jednotky
- Pracovní práva a povinnosti, odpovědnost
- Postupy a omezení
- Průvodce útvarem
- Prezentace pracovníků dané organizační jednotky (Koubek, 2015)

1.5.4 Období orientace a časový plán

Proces orientace by neměla být jednorázová výuka či školení, měl by to být proces dlouhodobějšího rázu, jelikož nový zaměstnanec není schopen během jednorázového kurzu

pochytit veškeré informace, které jsou pro jeho působení v organizaci důležité. Šetření času na orientaci na úkor nepřipravenosti a nedostatečné adaptace pracovníka na pracovišti je neefektivní. (Koubek, 2015)

Dále se doporučuje, že by proces orientace měl být podáván jak v písemné formě (prostřednictvím písemných materiálů), tak ve formě ústní. Tyto dvě formy by se měly navzájem zharmonizovat. U celopodnikové orientace je doporučeno využívat převážně písemných materiálů, naopak u útvarové orientace či u orientace na konkrétní pracovní místo se doporučuje kombinace písemné a ústní formy, kde naopak bude převažovat forma ústní. (Koubek, 2015)

Koubek (2015) uvádí, že není stanovena přesná lhůta či doba, do které se musí proces orientace a adaptace uskutečnit. Záleží to na každé společnosti individuálně a to na základě obsahu a náplně pracovního místa, ale také na základě osobnosti jednotlivců, kteří orientací procházejí. Nicméně by proces orientace měl být předem přesně naplánovaný a měl by být prováděn pomocí vhodných metod.

1.5.5 Hlavní cíle adaptačního procesu

Hlavními cíli řízení pracovníka v rámci adaptačního procesu jsou:

- aby nový pracovník zvládl co nejrychleji a nejefektivněji pracovní úkoly v rámci jeho pracovního místa
- aby nový pracovník získal výhled svého dalšího odborného růstu
- aby se nový pracovník začlenil do struktury kolegů v pracovní skupině či pracovním týmu, a do sociálního systému organizace. (Bedrnová a kol., 2012)

Hlavními cíli adaptačního procesu z hlediska organizace:

- snižování nákladů
- stabilita pracovníků
- zefektivnění pracovního výkonu. (Bedrnová a kol., 2012)

1.5.6 Hodnocení adaptačního procesu

Součástí adaptačního procesu je formální i neformální hodnocení nového zaměstnance. Neformální hodnocení se uskutečňuje během adaptačního procesu, kdy vedoucí pracovník či

manažer vede zaměstnance k dosažení a dalšímu rozvoji cílů. Formální hodnocení probíhá na konci adaptačního procesu, kdy se hodnotí průběh a výsledky adaptačního programu. (Šikýř, 2016)

Dle Koubka (2015) je důležitou a nedílnou součástí orientace formální a systematické vyhodnocování průběhu procesu. Nový pracovník, který touto orientací prochází, by měl být hned v prvním týdnu procesu několikrát kontaktován buď personálním útvarem, nebo vedoucím pracovníkem.

„Hodnocení úrovně adaptovanosti vypovídá o spokojenosti zaměstnance s prací, o jeho integraci do skupiny a systémů organizace.“ (Dvořáková, 2012, s. 164)

1.5.7 Úloha personalistů (personálního útvaru), vedoucích pracovníků, mentorů v rámci adaptace

Orientace probíhá za spolupráce personalistů a vedoucích pracovníků.

Personální útvar

„Personální útvar vypracovává koncepci orientace, obsah a časový plán orientace pro jednotlivé kategorie pracovních míst, vytváří soubory písemných materiálů sloužících orientaci, podílí se zejména na počáteční fázi orientace - spíše celoorganizační, koordinuje orientaci a metodicky ji řídí, proškoluje v této souvislosti vedoucí pracovníky všech úrovní.“ (Koubek, 2015, s. 201)

Personalisté novému zaměstnanci na začátku poskytují základní informace o společnosti a o dané pracovní pozici a to zejména formou informační příručky. Příručka obsahuje informace o historii, normách, struktuře, systému odměňování organizace apod. Po úvodním uvedení nových zaměstnanců je personalisté předávají vedoucímu pracovníkovi dané organizační jednotky, který sděluje zaměstnancům jejich úkoly a pracovní postavení a dále je předává jejich přímému nadřízenému. (Dvořáková, 2012)

Úkolem personálního útvaru je také průběžná kontrola výsledků adaptačního programu, která se může provádět buď osobním kontaktem (rozhovorem) s novými zaměstnanci či písemným nebo elektronickým formulářem, ve kterém se zaměstnanci mohou vyjádřit k adaptačnímu programu. (Dvořáková, 2012)

Vedoucí pracovníci, nadřízení

V průběhu a při vyhodnocování orientačního procesu je nezbytná spolupráce personalistů s bezprostředními nadřízenými. (Koubek, 2015)

Vedoucí pracovníci jsou informováni či školeni o adaptačním programu. Přímý nadřízený uvede zaměstnance na jeho pracovní pozici a popřípadě seznamuje s pracovní skupinou. Informuje ho o jeho právech a povinnostech na pracovišti, o pracovních úkolech a činnostech, o bezpečnosti, a seznámí ho s metodami a chodem na pracovišti.

Mentoři

Je to člen pracovní skupiny, který bude zaškolovat nového zaměstnance a pomůže mu v sociální orientaci na pracovišti. Takovému to pracovníkovi se říká patron neboli mentor. (Dvořáková, 2012) Školitele (mentora) může zvolit vedoucí pracovník nebo přímý nadřízený.

Mentor má za úkol sledovat činnosti nového zaměstnance a jeho zvládnutí začlenění do pracovní skupiny. V tomto procesu je důležitá zpětná vazba od nového zaměstnance, který může hodnotit úspěšnost adaptace. Mentor také kontroluje proces adaptace, plán adaptace a jeho realizaci, zpracovává závěrečné hodnocení průběhu procesu adaptace a výsledku adaptace. (Dvořáková, 2012)

Mentor během adaptačního procesu nového zaměstnance používá několik technik, jako je instruování, vysvětlování, podněcování, konzultování, mentorování atd.

1.5.8 Mentorování a koučování

„Jsou to neformální, snadno proveditelné a přitom nejpřímější cesty k tomu, aby zaměstnanci začali dosahovat vyšších pater pracovního výkonu.“ (Dvořáková, 2012, s. 292)

Koučování

Dle Armstronga (2015) je koučování přímý a individuální přístup, který napomáhá rozvíjet jak pracovníkovi schopnosti, tak i zvyšovat jeho výkon. Koučování se zařazuje do vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci.

Koučování je dlouhodobější proces, při kterém se kouč snaží pomoci koučovanému při zvyšování a zlepšování výkonu a jeho působení v podniku. Koučování může být realizováno

bud' v individuální formě (častěji využívána) nebo se koučování může zaměřit na celý tým, na celou pracovní skupinu. (Bedrnová a kol., 2012)

Bedrnová a kol. (2012) uvádí, že koučování v podnikové praxi se využívá zejména u zaměstnanců na vyšších pozicích nebo u zaměstnanců, kteří na vyšší pozici budou již nastupovat.

Armstrong (2015, s. 361) uvádí, že koučování se často využívá jako součást takzvaného blended learningu (kombinování řady vzájemně se doplňujících a podporujících vzdělávacích aktivit) při rozvoji lídrů a manažerů.

Mentoring

„Mentorování je proces založený na využívání speciálně vybraných a vyškolených jedinců (mentorů), kteří pomáhají přiděleným osobám při jejich vzdělávání a rozvoji tím, že jim poskytují odborné vedení, praktické rady a trvalou podporu.“ (Armstrong, 2015, s. 361)

Mentoring je způsob učení jedné osoby, kde mentor pomáhá s učením mentorovaného. Mentor podporuje mentorovaného, napomáhá mu s učením, sám ho učí novým poznatkům, napomáhá mu v orientaci na pracovišti, k maximalizaci výkonu a potenciálu. (Bedrnová a kol., 2012)

1.6 Shrnutí teoretické části

V teoretické části se zprvu věnuje pozornost pojmu řízení lidských zdrojů. Podnik využívá několik zdrojů, a lidské zdroje jsou tím nejdůležitějším a nejvýznamnějším zdrojem společnosti, proto je třeba jim věnovat velkou pozornost při jejich řízení a plánování. Řízení lidských zdrojů je součástí personální práce. S pojmem personální práce souvisí pojem personální činnosti, které byly v teoretické části vyjmenovány a popsány. Jednou z personálních činností je i proces orientace a adaptace pracovníků v organizaci.

Proces orientace a adaptace lze považovat za jednu z nejdůležitějších personálních činností, proto by měl být na tuto činnost kladen velký důraz, i přesto, že v České republice je zejména proces orientace a adaptace často společnostmi dost opomíjen. S procesem adaptace a orientace úzce souvisí některé personální činnosti - získávání, výběr a přijímání pracovníků na pracoviště. Tyto personální činnosti předcházejí adaptaci. Společně tvoří model obsazování volných pracovních míst.

Teoretická část práce se dále zabývá pojmy, které souvisejí s procesem orientace a adaptace a těmi jsou: adaptační proces a s tím související adaptační program, orientační balíček, oblasti orientace (celopodniková, útvarová, orientace a konkrétní pracovní místo), období orientace a časový plán, cíle adaptačního procesu, hodnocení adaptačního procesu, úloha personalistů, vedoucích pracovníků a školitelů v procesu orientace a adaptace.

Na základě informací získané studiem odborné literatury, bude popsán proces orientace a adaptace nových zaměstnanců ve společnosti Home Credit. Personální činnosti, jako jsou získávání, výběr a přijímání pracovníků a adaptace bude zanalyzována pomocí interních dokumentů společnosti, osobních rozhovorů se zaměstnanci a dotazníkového šetření. Na závěr bude, za pomoci výsledků z osobních rozhovorů a dotazníkového šetření, navržena opatření a zlepšení procesu orientace a adaptace ve společnosti Home Credit.

2 Představení společnosti

Praktická část práce se bude odvíjet od spolupráce s firmou Home Credit, a.s. Tato firma je jedním z největších mezinárodních nebankovních institutů na světě, který se zaměřuje zejména na poskytování spotřebitelského financování fyzickým osobám. Společnost Home Credit dále také stojí za značkami, jako jsou například firmy Air Bank, Zonky, Tesco Finanční služby, Autotým, Edufi, Lymet a nově od roku 2017 i Kamali. (O společnosti, Homecredit.cz, 2018) Dále spolupracuje společnost s několika obchodními partnery, kterými jsou například firmy Datart, Tesco, Euronics, Kasa, Mall, CZC a dalších 1500 partnerů.

Obrázek 2: Logo firmy



Zdroj: Homecredit.cz, 2018

2.1 Historie společnosti

Společnost Home Credit byla založena roku 1997 v Hustopečích v České republice. Po vzniku se firma specializovala na splátkový prodej a leasing. V roce 2000 společnost uvedla na trh kartu YES, která byla první úvěrovou kartou v České republice. O dva roky později, tudíž v roce 2002 se stal Home Credit poskytovatelem hotovostních úvěrů, které byly klientům k dispozici na každé pobočce České pošty. (O společnosti, Homecredit.cz, 2018)

Firma Home Credit se stala od roku 2005 součástí investiční skupiny PPF, a díky tomu se společnost rozdělila na dvě firmy - Home Credit, a.s. a HC Holding, a.s.

V dnešní době většinový podíl společnosti vlastní právě skupina Petra Kellnera PPF, která vlastní téměř okolo 88,6 % společnosti. Dalším vlastníkem akcií s počtem 11,4 % je Jiří Šmejce prostřednictvím své firmy Emma Omega. (PPF.eu, 2018)

Po vzniku společnosti v České republice se začala firma postupně rozšiřovat do dalších zemí. V dnešní době Home Credit a jeho dceřiné společnosti působí v 11 zemích světa na třech kontinentech - Evropa, Asie, Amerika). Těmito zeměmi jsou:

- Česká republika - vznik 1997, první pobočka
- Slovensko - vznik 1999
- Ruská federace - vznik 2002
- Kazachstán - vznik 2005
- Bělorusko - vznik 2007
- Ukrajina - vznik 2006, ale v roce 2010 byla pobočka prodána
- Čína - vznik 2007
- Vietnam - vznik 2009
- Indie - vznik 2011
- Indonésie - vznik 2013
- Filipíny - vznik 2013. (Operations, Homecredit.net, 2018)

Obrázek 3: Mapa států s pobočkami HC



Zdroj: Homecredit.net, 2018

2.2 Vize, cíl, smysl

Společnost Home Credit řadí několik bodů do svého vidění, do své vize:

- Poskytovat inovativní maloobchodní finanční služby zaměřené na poskytování úvěrů
- Pomoci klientům realizovat jejich sny bezpečným způsobem z hlediska finančního
- Nabízet dlouhodobé a stabilní zaměstnání pro své pracovníky
- Podporovat hospodářský rozvoj ve své zemi, díky čemuž se zkvalitní životní úroveň. (About us, Homecredit.net, 2018)

Cílem společnosti je, aby peníze nebyly lidem přítěží, ale naopak, aby klientům zlepšovaly život. Díky tomuto cíli se firma snaží o individuální přístup při finanční analýze každého klienta. Analýzou se zhodnotí situace klienta a na základě toho se půjčka buď doporučí či nikoliv, žádného klienta společnost nezatěžuje zbytečnými splátkami. (O společnosti, Homecredit.cz, 2018)

Smyslem společnosti je poskytovat půjčky klientům, které jim co nejvíce usnadní život, a poskytovat co nejkvalitnější služby podle přesně daných a stanovených pravidel a zásad.

(O společnosti, Homecredit.cz, 2018)

Personál společnosti Home Credit, a.s. pracuje podle čtyř základních hodnot, které si firma stanovila:

- Být podnikavý
- Být inovativní
- Být férový
- Zaměřovat se na výsledky. (Careers, Homecredit.net, 2018)

2.3 Cíle na následující období

Společnost si stanovila několik cílů do dalšího období a těmi jsou:

- Důraz kladen na neustálém zvyšování objemu poskytovaných úvěrů
- Neustálé zkvalitňování produktů a vznik nových
- Prohloubit komunikaci s klienty
- Nadále rozvíjet on-line komunikační kanály.

Cílem firmy je se stále udržet mezi předními lídry spotřebního financování a být nejbezpečnější a nejzodpovědnější věřitel na trhu stejně jako v roce předešlém.

Společnost chce dosáhnout cílů na základě zodpovědnosti, jednoduchosti, bezpečí, dobré nabídky produktů, inovačního přístupu, pozitivních zkušeností a dobrých vztahů a dobré komunikace s obchodními partnery. (Výroční zpráva, 2016)

2.4 Vnější prostředí

Vnější prostředí lze rozdělit na makroprostředí a mezoprostředí. Pro analýzu makroprostředí využijí PEST analýzu a k analyzování mezoprostředí využijí Porterův model pěti sil.

2.4.1 PEST analýza

PEST analýza zkoumá prostředí podniku z hlediska politicko-právního, ekonomického, sociálně-kulturního a technologického:

- Politicko-právní faktor - z politického hlediska musí sledovat politickou situaci především v Číně, jelikož největších obrátů firma dosahuje právě v této zemi. Z právního hlediska se společnost musí řídit zákonem č. 257/2016 Sb., o spotřebitelském úvěru. Dozor nad dodržováním povinností tohoto zákona drží Česká národní banka. Dále se společnost řídí zákonem č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních společnostech a družstvech, zákonem č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. (Výroční zpráva, 2016)
- Ekonomický faktor - díky rostoucí ekonomice v České republice, zejména z hlediska spotřeby domácností, zaznamenává společnost pozitivní finanční vývoj firmy. Díky tomu vzrostlo nákupní chování klientů a to zejména v elektronice, což je přínosem pro společnost, jelikož se zabývá spotřebitelskými úvěry a nákupy na splátky. K ekonomickému růstu společnosti přispělo také zvyšování mezd a platů. Společnost je proto nucena sledovat nezaměstnanost, vývoj mezd a platů, inflaci, měnové kurzy a spoustu dalších ukazatelů, které mají výrazný vliv na finanční zdraví firmy.
- Sociálně-kulturní faktor - společnost Home Credit zaměstnává všechny sociální vrstvy lidí, kteří mají minimálně středoškolské vzdělání, aby byli schopni poskytovat odborné služby klientům. Společnost klade velký důraz na pracovněprávní vztahy na pracovišti. Usiluje o co největší začlenění zaměstnanců do společnosti a to formou

teambuildingů, které se uskutečňují minimálně třikrát ročně, a poskytuje zaměstnancům velkou řadu benefitů.

- Technologický faktor - společnost musí neustále díky vývoji, investovat do nových technologií a inovací produktů, aby dokázala udržet konkurenceschopnost vůči ostatním firmám. V dnešní době se nejvíce finančních prostředků investuje do online aplikací, které napomohou ke zlepšení schvalovacího procesu pro úvěrové produkty.

2.4.2 Porterův model pěti sil

Tato analýza zkoumá prostředí z hlediska působení zákazníků, dodavatelů, substitučních produktů a z hlediska stálé či potencionální konkurence.

- Zákazníci

Typickým zákazníkem společnosti Home Credit je klient, který dosáhl základního či středoškolského vzdělání. Klienti s vysokoškolským vzděláním se objevují zřídka, jelikož tento segment si půjčuje primárně od bankovních společností. Nejčastěji jsou to klienti v průměru 45 let, kteří mají jedno či více dětí a bojují se svým hospodařením v domácnosti. Pomocí splátek klienti řeší své aktuální potřeby, kterými jsou nejčastěji potřeby nákupu televize, pračky, mobilu, lednice nebo jiného druhu spotřebiče či elektroniky. Druhým důvodem je zvyšování životního standardu klientů.

- Konkurence

K největším konkurentům společnosti se řadí bankovní i nebankovní společnosti. Mezi nebankovní konkurenty patří tyto společnosti: Cofidis s.r.o., Essox s.r.o., Quatro - splátky, Provident Financial s.r.o. a Zaplo s.r.o. Tyto nebankovní společnosti konkurují nejvíce z důvodu nižších cen, lepšího prostředí při schvalování úvěrů, lepších aplikací schvalování úvěrů pro partnery, přátelštějšího uživatelského přístupu.

Mezi konkurenty bankovního typu patří převážně tyto instituty: Hello bank!, Moneta Money Bank, mBank, Česká spořitelna a Raiffeisenbank. Největší konkurenční výhodou je tzv. proces end to end při schvalování úvěru, který umožňuje klientům schvalovat úvěry z pohodlí jejich domova pomocí on-line formulářů.

- Dodavatelé - jelikož není Home Credit výrobní společností, dodavatelé zde nejsou klíčoví. Za dodavatele lze považovat firmy, které poskytují služby v oboru IT, softwaru, elektřiny, marketingu, elektronické komunikace apod.
- Substituty - jelikož Home Credit je nebankovní společnost, substitutem může být jakákoliv banka. I přesto, že banky také poskytují úvěry, můžeme je řadit do substitutů, jelikož jsou to bankovní instituce. Dalšími substituty může být například splátkový kalendář, půjčování peněz od známých, půjčování peněz od tzv. lichvářů.

2.5 Vnitřní prostředí

Analýza vnitřního prostředí udává silné a slabé stránky podniku. Analýzu je vhodné provádět u marketingového, výrobního, účetního či personálního oddělení.

2.5.1 Produkty

Společnost Home Credit, a.s. se zaměřuje nejen na poskytování nákupu na splátky prostřednictvím internetu, ale také přímo v prodejně, ale také na hotovostní úvěry, úvěry na auta, konsolidace splátek klientů a poskytování kreditních karet. Dle Výroční zprávy (2016) společnost dělí své produkty na:

- Neúčelové hotovostní úvěry
- Účelové spotřebitelské úvěry
- Konsolidace
- Revolvingové úvěry (revolvingové či kreditní karty)
- Autoúvěry.

Neúčelové hotovostní úvěry

Neúčelové hotovostní úvěry firma Home Credit, a.s. nabízí od roku 2003. V dnešní době si klienti o tyto úvěry mohou zažádat telefonicky či online přes internetové stránky www.homecredit.cz, právě proto se produkty, které poskytují neúčelové hotovostní úvěry, nazývají Telefonní půjčka a Online půjčka. Požadovaný obnos peněz se klientům po schválení a podpisu smlouvy, připisují na účet nebo si je klienti mohou vyzvednout osobně na pobočkách České pošty. (Výroční zpráva, 2016)

Schválení smlouvy závisí na několika faktorech, jako jsou například: příjmy, počet vyživovaných dětí, úvěry u jiných společností, platební morálka, délka zaměstnání aj. (Půjčky, Homecredit.cz, 2018)

Tento produkt je vhodný jak pro nové klienty, tak i stávající. Obě tyto skupiny klientů si mohou o úvěr samy požádat, ale společnost také využívá komunikačních mixů k propagaci těchto produktů. Vedení sekce obchodu společnosti předpokládá, že tyto produkty budou zaznamenávat do dalších let růst. (Výroční zpráva, 2016)

Účelové spotřebitelské úvěry

Spotřebitelské úvěry jsou jedním z nejvýznamnějších produktů společnosti. Klienti v České republice mají možnost o tento úvěr požádat na mnoha obchodních místech, které jsou partnery se společností Home Credit, a.s. Obchodními místy jsou známé obchodní řetězce, cestovní kanceláře, e-shopy, ale i malí prodejci. Klienti tímto úvěrem nejčastěji hradí telefony, televize, tablety, lednice, pračky, nábytek apod. (Výroční zpráva, 2016)

Konsolidace

Společnost umožňuje konsolidaci neboli sloučení neúčelových hotovostních úvěrů klienta. Firma předčasně úvěry uhradí a klientovi tím vzniká nový úvěr na základě proplacené částky. Díky konsolidaci mají klienti možnosti si prodloužit dobu splácení anebo si splátky snížit. Konsolidace je výhodná zejména, pokud klienti mají jiné úvěry s vysokými úroky či jinými sazbami. Společnost Home Credit, a.s. zajišťuje většinu administrativních činností spojených s konsolidací, proto klientovi odpadá mnoho starostí. Ředitel sekce obchodu opět předpokládá výrazný růst této poskytované služby. (Výroční zpráva, 2016)

Revolvingové úvěry

Revolvingovým úvěrem se rozumí dlouhodobý a obnovitelný úvěr. Klient, který využívá tento úvěr, má k dispozici finanční částku, jejíž limit je daný úvěrovým rámcem. Finanční částku může klient využívat, tím se částka snižuje, ale poté musí danou utracenou částku zpětně splatit a tím se částka dostává na původní limit daný úvěrovým rámcem. Tento produkt je vhodný jak pro nové klienty s dobrou platební morálkou, tak i pro stávající klienty. Společnost Home Credit, a.s. poskytuje revolvingové úvěry prostřednictvím revolvingových

karet. K těmto úvěrům řadíme i karty kreditní. Kreditní karty společnosti se vyznačují tzv. bezúročným obdobím, kdy klient má možnost využívat finanční prostředky a neplatit až 51 dní úrok.

Nejznámější a nejvýznamnější kreditní kartou společnosti Home Credit, a.s. je kreditní karta Premia, kterou firma uvedla na trh v roce 2008. Poté v roce 2010 začala společnost spolupracovat se společností Tesco Store, s.r.o. prostřednictvím stánku Tesco Finanční služby. Díky tomuto stánku se Tesco Store, s.r.o. stává prostředníkem k poskytování kreditních karet Premia klientům. V roce 2016 v této spolupráci tyto dvě společnosti představují a uvádí na trh Clubcard kreditní kartu Premium Plus, která v sobě nese i zajímavý věrnostní program.

Kreditní karty představují pro společnost nejvýznamnější a nejziskovější produkt ze všech, proto zůstanou v centru pozornosti společnosti. (Výroční zpráva, 2016)

Autoúvěry

Autoúvěry se specializují na financování ojetých osobních a užitkových aut, ale také na nákup aut nových. Společnost se zaměřila na tento produkt v roce 2008 a neustále se rozšiřuje distribuční síť do všech regionů České republiky, proto je klientům v současné době tento úvěr k dispozici již na 400 obchodních místech. Produkt může být doplněn dalšími službami, jako je například havarijní pojištění či povinně smluvní pojištění. (Výroční zpráva, 2016)

2.5.2 Organizační struktura

Společnost Home Credit v dnešní době zaměstnává okolo 700 zaměstnanců. Toto číslo se neustále mění a to zejména z důvodu velké fluktuace zaměstnanců ve firmě. Největší fluktuaci společnost zaznamenává na pozicích obchodních reprezentantů. V dnešní době je ve společnosti situace taková, že dochází ke snižování počtu zaměstnanců, nikoli k přijímání zaměstnanců.

Mezi vedení společnosti Home Credit, a.s. v České republice patří:

- Generální ředitel - má na starosti vedení společnosti v Česku a na Slovensku, jeho úkolem je naplňování strategických cílů společnosti.
- Ředitel divize IT - úkolem je rozvíjet metodiky pro rozvoj IT ve společnosti.

- Ředitel divize Produkty - vytváří společně se svým týmem produkty a snaží se o zjednodušení podmínek produktu.
- Ředitel divize Obchod - jeho hlavním úkolem je komunikace s partnery, hledání nových příležitostí, nové spolupráce, nových distribučních kanálů.
- Ředitel divize CRM - shromažďuje, třídí a zpracovává informace o klientech, sleduje potřeby zákazníků, analyzuje a vyhodnocuje obchodní procesy a dosahované tržby.
- Ředitel divize Inovační centrum - úkolem je sledovat potřeby klientů, hledat nové příležitosti na trhu, vymýšlet nové produkty, vymýšlet vylepšení.
- Ředitel divize Operations - odpovědný za provoz celé společnosti, jeho tým řeší provozní záležitosti, ale také správu a údržbu budov, vozové parky, vedení, plánování a kontrola projektů.
- Ředitel divize Auto Business - má na starosti péči o klienty z hlediska nákupu vozu a jeho financování.
- Ředitel divize Risk - vede tým, jehož cílem je najít pro klienta co nejvýhodnější půjčku, dále se starají i o finance společnosti z hlediska například úvěrového podvodu.
- Ředitelka divize Marketing - společně se podílí na vytváření produktů, jejím cílem je vnést do světa půjček lidskost a férovost.
- Ředitel divize Finance - má na starosti tým, který účtuje o úvěrech klientů, fakturách, starají se o daně, komunikují s finančními úřady, analyzují náklady a výnosy společnosti.
- Ředitelka divize Lidské zdroje - jejím hlavním úkolem je motivovaný personál. Má na starosti budování prostředí a atmosféry ve společnosti. (O společnosti, Homecredit.cz, 2018)

2.5.3 Marketing

Marketingové aktivity v současnosti ve společnosti Home Credit vede marketingová ředitelka Jana Studničková. Má na starosti marketingovou komunikaci a online aktivity. Snaží se o zlepšení vnímání značky a image společnosti a také o inovaci marketingové komunikace se zákazníky.

Pod jejím vedením firma spustila kampaň formou tří reklamních spotů, které jsou k vidění v televizi a na internetu. Záměrem spotů je poukázat na výhody, ale také nástrahy půjček.

(Mediaguru.cz, 2018) Spoty mají nejen ukázat lidem výhody a nástrahy úvěrů, ale také mají pobavit a připomenout lidem každodenní situace ze života.

2.5.4 Pobočky

Sídlo společnosti v Brně neslouží jako pobočka pro klienty, kde by měli možnost poskytnutí půjčky či jiných produktů, které firma nabízí. Společnost nemá vlastní pobočky, klienti si tudíž mohou sjednat půjčku online. Firma považuje pobočky za plýtvání peněz, proto raději ušetřené peníze, které by na provoz poboček použily, vkládají do nových produktů a zkvalitnění služeb pro klienty. Místa, kde si klienti mohou finanční produkty zřídit, jsou prostřednictvím stánků Tesco Finanční služby, které se nacházejí v každém větším městě. Dnes je už po celé České republice přes 50 takových stánků.

2.5.5 Ekonomický vývoj

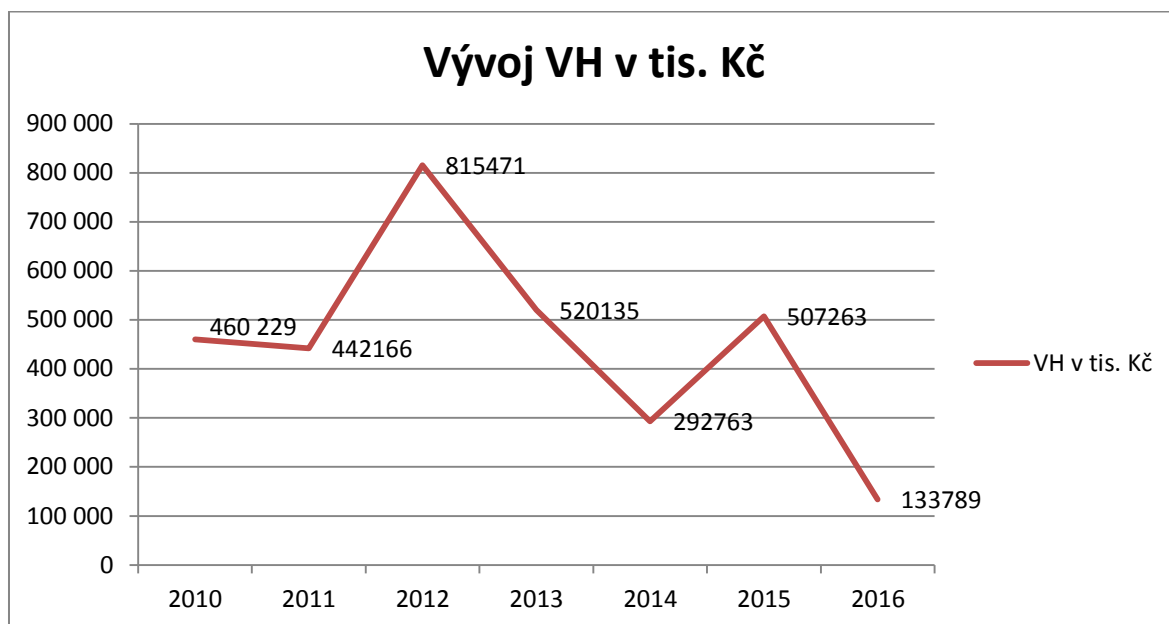
Ekonomickou situaci společnosti Home Credit, a.s. jsem posuzovala z výročních zpráv firmy, které jsou dostupné na internetu. K posouzení jsem si zvolila tři ukazatele:

- Výsledek hospodaření
- ROA
- ROE

Výsledek hospodaření

Společnost vznikla v roce 1997, i přesto je vývoj hospodářského výsledku sledován až od roku 2010, a to z důvodu spolupráce se společností Tesco, kdy Home Credit docílil bližšímu kontaktu s klienty prostřednictvím Tesco Finančních služeb. Posledním sledovaným rokem je rok 2016, jelikož rok 2017 nelze hodnotit z důvodu uveřejňování výročních zpráv na konci dubna posledního uplynulého roku.

Obrázek 4: Vývoj VH společnosti v letech 2010-2016



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti, 2018

Dle grafu výsledku hospodaření společnosti by se dalo předpokládat, že firma má velice kolísavé zisky během jednotlivých let. Značné kolísavé hodnoty představují velikost investic do inovací, které společnost financuje. Příkladem je společnost Airbank, kterou společnost po dobu tří let financovala, než začala být firma sama o sobě zisková. Společnost Airbank vznikla v roce 2011, a z grafu je vidět propad výsledku hospodaření od roku 2012 do roku 2014.

Ukazatel ROA, ROE

Ukazatel ROA neboli rentabilita aktiv, představuje efektivitu podniku z hlediska zisku nehledě na to, jaké zdroje k dosažení zisku využíváme. (Finanalysis.cz, 2018)

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{celková aktiva}}$$

Ukazatel ROE neboli rentabilita vlastního kapitálu hodnotí využití vlastního kapitálu. Tento ukazatel je klíčovým ukazatelem efektivnosti zejména pro vlastníky či akcionáře společnosti. (Finanalysis.cz, 2018)

$$ROE = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Tabulka 1: Výpočet ukazatelů ROA, ROE

	Zisk v tis. Kč	Celková aktiva v tis. Kč	Vlastní kapitál v tis. Kč	ROA v %	ROE v %
2014	293 000	2956958	1380256	9,909	21,228
2015	507263	3311003	1501022	15,320	33,795
2016	133789	3178107	1134811	4,210	11,790

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výroční zprávy společnosti z roku 2016

Ukazateli je sledováno období od roku 2014. Čím jsou ukazatele ROA a ROE větší, tím je podnik efektivnější. Kolísání společnosti u těchto dvou ukazatelů je z důvodu snižování průměrné úrokové míry u poskytnutých úvěrů, zvyšuje se předčasná doplacenost úvěru vlivem konsolidací a dobrému růstu ekonomiky. Z toho vyplývá, že se lidem ekonomicky daří a splácejí své závazky dříve. Dnes si společnost nadále drží hodnotu ROA na 4,5 % a hodnotu ROE na 11 %.

2.6 SWOT analýza

SWOT analýza je analýza, která se sestavuje subjektivně a znázorňuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti. SWOT analýzu společnosti Home Credit znázorňuje následující tabulka.

Tabulka 2: SWOT analýza společnosti Home Credit

SWOT analýza společnosti Home Credit	
Silné stránky	Slabé stránky
Silný a úspěšný marketing	Nepříjemné prostředí na pobočkách
Dostupnost klientům	Nedostatky v on-line prostředí
Stabilní hráč na trhu	Vysoká cena pro spotřebitele
Finanční zdraví podniku	Neschvalování mladých klientů
Inovace produktů	Příliš velká fluktuace zaměstnanců
Česká firma, český kapitál	
Know-how - díky podnikání v Asii	
Příležitosti	Hrozby
Rozšiřování distribučních kanálů	Legislativa
Rozšiřování sortimentu	Klesání dynamiky růstu ekonomiky
Expanze do zahraničí	Konkurence s nižšími úroky
	Noví potencionální konkurenti z pozice velkých bank

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Z výše provedené SWOT analýzy lze doporučit, aby se podnik zaměřil na odstranění svých slabých stránek, jelikož to jsou položky, které podnik sám může ovlivnit. Strategií společnosti je se co nejvíce soustředit na silné stránky a neustále je zdokonalovat. Home Credit neustále pracuje na inovacích produktů, neustále financuje dceřiné společnosti. Společnost dále zrealizovala novou reklamní kampaň, která je zastoupena několika reklamními spoty v televizi a má velký úspěch.

Dále se společnost zaměřuje i na své slabé stránky a má snahu je odstranit. Zejména se zaměřuje na on-line prostředí, které je potřeba radikálně změnit. Společnost vyvíjí mobilní aplikace, které by pomohly k působení společnosti v on-line prostředí. Tyto mobilní aplikace umožní klientům si zažádat o úvěr z pohodlí domova s okamžitým výsledkem schválení. Aplikace budou využívat registr o kredibilitě od společnosti O2 a na základě tohoto registru, bude probíhat proces schvalování. Díky těmto aplikacím by se mohla odstranit postupem času i další stránka společnosti a tou je neschvalování mladých klientů.

Společnost chce také využít příležitosti a tou je expanze do dalších zemí. Firma Home Credit v současnosti mapuje evropské trhy směr na západ. Nejslibnější brzkou expanzí je expanze do Německa.

3 Proces orientace a adaptace ve společnosti Home Credit

Proces orientace a adaptace ve společnosti Home Credit bylo nutno zanalyzovat, aby bylo možné tento proces popsat. K zhodnocení procesu bylo použito několik metod - polostrukturovaný rozhovor a dotazníkové šetření. Výsledky se poté vyhodnotili a jsou uvedeny v další části práce.

Byly provedeny polostrukturované rozhovory se třemi zaměstnanci společnosti, kteří se na procesu orientace a adaptace ve společnosti podílejí. Rozhovory byly prováděny několika způsoby - telefonní hovor, video hovor a osobní setkání. Otázky byly předem stanovené a předem odeslané e-mailem dotazovanému, aby měl možnost se na ně připravit a šetřil se tím čas a byla možnost získat co nejvíce informací. V příloze A jsou tyto otázky k polostrukturovanému rozhovoru k nahlédnutí.

Prvním dotazovaným byla paní Květa, která u společnosti pracuje již devátým rokem. Na začátku své pracovní kariéry u společnosti pracovala na pozici tzv. regionálního trenéra pro Čechy, v současnosti pracuje na pozici trenér (školitel) pro obchod, konkrétně pro obchodní reprezentanty pro klíčového zákazníka Home Creditu, což je v současné době společnost Tesco Store, s.r.o. Náplň pozice je víceméně stále stejná, jen pojmenování se v průběhu let změnilo.

Druhým dotazovaným byl pan Miroslav, který u společnosti pracuje zhruba pět let. Začínal na pozici obchodního reprezentanta, od roku 2015 postoupil na pozici senior obchodního reprezentanta, a od roku 2017 se stal regionálním manažerem pro Čechy.

Poslední dotazovanou byla paní Petra, která ve společnosti Home Credit a.s. pracuje již od roku 2014 a to nejprve na pozici obchodního reprezentanta. Postupem času se vypracovala na pozici senior obchodního reprezentanta. Tato pozice se přejmenovala a nyní je to pozice tzv. teamleadera, kterou zastává.

Jak již bylo zmíněno, další metodou k analýze procesu orientace a adaptace ve společnosti Home Credit, bylo použito dotazníkového šetření. V rámci tohoto šetření byl vytvořen dotazník pomocí služby Google Survio. Dotazník obsahoval 18 otázek a to otevřených i uzavřených, které se týkaly procesu orientace a adaptace z pohledu zaměstnanců, kteří si tímto procesem prošli. Dotazník je rovněž k nahlédnutí v příloze B na konci této práce.

3.1 Vlastní adaptační proces ve společnosti

Ve společnosti proces orientace a adaptace má na starosti několik lidí (pozic), a těmi jsou:

- Trenér
- Teamleader
- Regionální manažer
- Personální útvar

V současné době je ve společnosti na pozici trenéra pouze jeden zaměstnanec, na pozici teamleadera je 12 zaměstnanců společnosti, na pozici regionálního manažera jsou dva zaměstnanci, jelikož ve společnosti působí Regionální manažer pro Čechy a Regionální manažer pro Moravu. Do personálního útvaru spadá mnoho zaměstnanců, jelikož zde pracují zaměstnanci administrativy, lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoje apod.

Ve společnosti Home Credit, a.s. došlo od 1. února ke změně organizační struktury, tudíž pozice i kompetence se změnily. Jelikož se pracovníci na všech pozicích s těmito změnami teprve seznamují, nemůžeme popisovat a hodnotit novou organizační strukturu, s kterou souvisí i proces adaptace nových zaměstnanců ve firmě.

Jelikož proces souvisí i se získáváním, výběrem a přijímáním zaměstnanců na pracoviště, je v práci okrajově zmíněno, jak tyto personální činnosti ve společnosti fungují.

3.1.1 Získávání a výběr pracovníků

Potencionální zaměstnanci se hledají prostřednictvím:

- úřad práce
- pracovní portály
- inzerce v místních plátcích
- sociální sítě
- doporučení.

V minulosti byla situace taková, že společnost přijímala veškeré potencionální zaměstnance, kteří byli schopni prodávat produkty. Od 1.12 2016 se změnila legislativa a společnost přijímala pouze uchazeče, kteří měli úspěšně složenou maturitní zkoušku.

Dnes se ještě ve společnosti najde pár zaměstnanců, kteří pracují na pozici obchodního reprezentanta, kteří nemají maturitní zkoušku, ale mají odpracované minimálně tři roky souvislé praxe v oboru.

Od 1. 12. 2018 jsou ustanoveny zkoušky ČNB. V tuto chvíli nastává problém, jelikož ne všichni obchodní reprezentanti zvládnou složit tyto zkoušky, jelikož jsou náročné. Tudíž se dnes při přijímání a výběru zaměstnanců musí zohlednit to, zda tito noví potenciální pracovníci budou schopni projít zkouškami ČNB.

Metody, které se využívají k posouzení způsobilosti uchazeče na dané pracovní místo:

- Prozkoumání životopisu
- Osobní pohovor
- Assessment centrum
- Výběrový pohovor.

Výběru se účastní regionální manažer a trenér, kteří posuzují i další podmínky k přijetí. Uchazeč dále musí být komunikativní, spolehlivý, otevřený a musí ovládat práci na počítači. V tuto chvíli společnost Home Credit, a.s. vytváří novou pozici, tzv. specialista, který bude veden pod personálním útvarem. Bude mít za úkol najít nové potenciální uchazeče, sehnat jejich životopisy, kontaktovat je, provést nábor a výběrové řízení.

3.1.2 Přijímání pracovníků

Přijímání zaměstnanců ve společnosti má na starosti personální oddělení či trenér. Mají na starosti nábor, který souvisí s těmito činnostmi: vyžádání si životopisu od nových zaměstnanců, kontaktování zaměstnance, a sjednání termínu a místa výběrového řízení, provedení výběrového řízení, komunikace s novým uchazečem o tom, co vše po něm bude požadovat personální oddělení před nástupem na pracoviště - výpis z rejstříku trestů, doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání, souhlas o zpracování údajů v SOLUSU a zdravotní prohlídka. Administrativní záležitosti, jako jsou například podepisování smluv, jsou v kompetenci pouze personalisty.

3.1.3 Zásady adaptačního procesu

- spojovat teorii s praxí
- první adaptační měsíc intenzivní péče o nového zaměstnance

- neustálá pomoc zaměstnanci během adaptačního procesu.

Neexistuje žádný dokument, ve kterém by byly stanoveny zásady při adaptaci nových zaměstnanců ve společnosti Home Credit, a.s, ale musí se adaptace řídit Kodexem obchodního reprezentanta. Tento kodex musí být v souladu s Českou Národní Bankou.

3.1.4 Adaptační plán

Společnost Home Credit má vypracovaný adaptační plán, dle kterého se musí pracovníci řídit. Adaptační plán je k dispozici pro pracovníky, kteří adaptační proces provádí, ale i pro nové zaměstnance. Pro personál řídící adaptaci je tento plán důležitý i pro kontrolu, zda bylo splněno vše z uvedeného plánu, aby nedošlo k vynechání nějaké důležité činnosti. Těmto pracovníkům také slouží tzv. checklisty, na kterých je seznam konkrétních činností, které je nutné v rámci adaptačního procesu provést. Noví zaměstnanci dostávají také k dispozici tento adaptační plán. Prvním důvodem je přehlednost, mají možnost totiž kontrolovat, co je v rámci adaptace čeká. Druhým důvodem je, že se tento adaptační plán po skončení adaptačního procesu zakládá každému zaměstnanci do jeho osobní složky. Zaměstnanec má tedy povinnost si každou splněnou položku označit. Na konci adaptačního procesu se podepsaný plán zaměstnancem odevzdává. Hlavním důvodem je, že si společnost takto pojistí, že zaměstnanci věnují jednotlivým činnostem větší pozornost a nemohou si zpětně stěžovat, že se daný bod adaptačního plánu v rámci adaptačního procesu nekonal. Konkrétní adaptační plán společnosti je přiložen v závěru práce v příloze C.

3.1.5 Časový rozsah

Novým zaměstnancům je vyčleněn časový rámeček adaptačního procesu na jeden měsíc. V tomto adaptačním měsíci se apeluje zejména na jeden produkt a tím jsou kreditní karty. Kreditní karty jsou pilířem v zisku společnosti a navíc je to jeden z mála produktů, u kterého může obchodní reprezentant aktivně ovlivňovat jeho prodej a to formou oslovování klientů. Nicméně se novému zaměstnanci věnují intenzivně tři měsíce, pokud je to potřeba. V těchto třech měsících, což je i doba zkušební ve společnosti, mají zaměstnanci na pozici teamleadera či trenéra možnost analyzovat pracovní výkony nových zaměstnanců a vyhodnotit, zda je pracovní pozice pro zaměstnance vhodná či nikoliv. Na základě těchto informací, regionální manažer rozhodne, zda bude s pracovníkem pracovní poměr ukončen či se mu věnuje ještě nějaký čas, jelikož v něm vidí potenciál.

3.1.6 Školení

Pro školitele prvním krokem je zajištění ubytování pro nové zaměstnance, kteří se budou účastnit školení.

Prvním krokem je třídní vstupní školení pro nové zaměstnance. Dříve se konalo pouze na centrále Home Creditu v Brně, ale v současné době se vstupní školení provádí jak v Brně, tak i na pobočce v Praze. Je to zejména z důvodu snížení nákladů, ale také z důvodu většího pohodlí pro nové zaměstnance i školitele, kteří nejsou z Moravy.

Na vstupním školení jsou zaměstnanci seznámeni s produkty společnosti, s rizikovým chováním klientů a jak se chovat v případě, že mám takového klienta na obchodním místě, s externími podvody, s rizikovým chováním obchodních reprezentantů. Dále si zaměstnanec vyzkouší prodejní rozhovor - naučí se využít teorii v praxi a vyzkouší si dané situace. Zaměstnanec je také seznámen na tomto školení se schématem odměňování za uvedený pracovní výkon.

Na vstupním školení také vystupuje zástupce personálního útvaru, který tu má pouze za úkol se zaměstnancem podepsat pracovní smlouvu, požární ochranu, dokument o BOZP. Pokud se pracovník personálního oddělení nemůže na vstupní školení dostavit, tuto funkci zastává trenér. Tyto všechny aktivity se odehrávají v prvních dvou dnech vstupního školení ve školící místnosti.

Třetí den vstupního školení se trenér přesouvá se zaměstnanci na obchodní místo, kde budou zaměstnanci nastupovat anebo v blízkosti jejich bydliště. Tento den je rozdělen do dvou částí. V dopolední části se věnuje trenér opakování, doškolení pravidel, nastavení práce obchodního reprezentanta v terénu, kodexu obchodního reprezentanta a je zde i prostor na případné dotazy zaměstnanců.

Následuje pauza na oběd, po které na obchodní místo přijíždí pracovník, který zastává pozici tzv. teamleadera (dříve se tato pozice jmenovala Senior obchodní reprezentant). Tato pozice nám zastává pozici jakéhosi mentora či lektora, pomáhá zaměstnance zaškolit v praxi. Na této pozici jsou ti nejlepší obchodní reprezentanti. Teamleader stráví celé odpoledne se zaměstnanci na obchodním místě a vykonávají už danou práci, která se požaduje na pracovní pozici (oslovování lidí, sepisování karet apod.).

Po tomto třídním vstupním školení se teamleader věnuje novému zaměstnanci po celý den na daném obchodním místě, a to z důvodu, aby nováček nebyl vystresovaný, teamleader mu pomůže zadávat klienty do systému. Je to i z důvodu, že pokud na stánek přijde klient a bude

zde zaměstnanec, který ještě nemá zkušenosti, jelikož je nový, je tu k dispozici teamleader, aby společnost o klienta nepřišla.

Teamleader je novému zaměstnanci k dispozici podle potřeby, ale vyhraněný na něj má celý adaptační měsíc.

První skupinový trénink

Po čtrnáctidenním vstupním školení jsou trenérem rozesílány pozvánky k prvnímu skupinovému tréninku. Tento trénink se koná opět na nějakém obchodním místě a je rozdělen na dvě části. Dopolední část je věnována opakování teorie, opakování prodejního rozhovoru. K odpolední části se opět připojuje teamleader, který se se zaměstnanci pohybuje na obchodní ploše a zkouší teorii v praxi. Každému zaměstnanci se teamleader a trenér věnuje individuálně.

Druhý skupinový trénink

Druhý skupinový trénink se uskutečňuje po dalších čtrnácti dnech, kdy opět trenérka rozesílá pozvánky. Díky tomuto tréninku má trenér i teamleader možnost posoudit, zda je adaptační proces efektivní, zda se noví zaměstnanci posouvají kupředu, zda všechno zvládají a znají. Tímto tréninkem se zakončuje první adaptační měsíc.

Pracovníci mají možnost vyhodnotit, zda je nový zaměstnanec pro danou pracovní pozici vhodný. Pokud vyhodnotí, že nový zaměstnanec danou práci nezvládá, má trenér a teamleader možnost navrhnout, aby se s daným novým zaměstnancem ukončil pracovní poměr. V dnešní době je v tomto ohledu problém díky velké fluktuaci zaměstnanců. V některých případech, přesto, že nový zaměstnanec není vhodný pro danou pracovní pozici, musí společnost čekat, než se najde nový potenciální uchazeč na tuto pozici, aby bylo dané pracovní místo obsazené.

Školení konsolidace

Pokud zaměstnanec projde prvním a druhým měsícem na pracovním místě, koná se školení na konsolidaci. V rámci vstupního školení se tento produkt bere pouze okrajově. Na tomto školení se konsolidace bere dopodrobna. Zaměstnanci se naučí, jak telefonovat s klienty, jak

domluvit schůzku. V rámci školení zaměstnanci společně s trenérem volají ostrým (reálným) klientům. Dříve se technika telefonování trénovala pouze jen nanečisto. Trenérka přišla ovšem s návrhem, aby se kontaktovali reální klienti. Díky tomu se v rámci tréninku realizují schůzky s reálnými klienty a tím se zefektivňuje celý proces.

3.1.7 Setkání s vedením společnosti

V rámci adaptace se noví zaměstnanci setkávají s ředitelem divize obchodu. Dále jsou jim představeni vedoucí jednotlivých oddělení na centrále. Od 1.4 2018 bude ve společnosti Home Credit, a.s. zavedena novinka. Nový zaměstnanec přijede na centrálu společnosti, zde se zúčastní vstupního školení, bude mu představen ředitel, jednotliví vedoucí pracovníci. Noví pracovníci budou mít možnost zjistit, v jaké společnosti pracují, možnost zvýšit loajalitu pracovníka vůči firmě. Je to velmi užitečné, jelikož obchodní reprezentanti nemají mnoho možností se na centrálu dostat.

3.1.8 Obchodní maturita

Pokud zaměstnanci prošli zkušební dobou, která trvá ve společnosti tři měsíce, měli možnost získat certifikát prodejních dovedností, tzv. obchodní maturitu. Tento druh certifikátu je pouze v rámci interního vzdělávání společnosti Home Credit.

Obchodní maturita je složena:

- produktový test - zaměstnanec musel prokázat znalosti o produktech společnosti
- konsolidace - zaměstnanec musel na konkrétním klientovi zpracovat návrh na konsolidaci, kontaktovat klienta a domluvit si s ním schůzku.

Úkoly jsou procentuálně bodovány a dle stupnice se rozhodne, zda bude certifikát zaměstnanci udělen či nikoli. Pokud zaměstnanec certifikát splnil, má oficiální osvědčení, že zvládá prodejní dovednosti.

3.1.9 Materiály

Na vstupním školení noví zaměstnanci dostávají pracovní listy, které představují výtah z metodik. Pracovní listy obsahují veškeré informace, které zaměstnanec potřebuje pro prodej produktu, k vedení rozhovoru s klienty, pomůcky k pojištění, k prodeji. Pracovní listy

dostávají noví zaměstnanci jak v tištěné podobě, tak poté jsou k dispozici i na sdíleném disku, tudíž je mají zaměstnanci neustále k dispozici, jak v na pracovním místě, tak i doma. Dále mají k dispozici zkušební (demo) verzi programu k procesu schvalování smluv o úvěr. Tento program mohou opět využívat doma i v zaměstnání.

Společnost Home Credit poskytuje tyto materiály:

- Uvítací dokument - obsahuje stručné informace o vstupní legislativě, lékařské prohlídce, datu nástupu a pracovní smlouvě
- Pozvánka na vstupní školení - noví zaměstnanci je obdrží tři dny před nástupem
- Mapa úkolů - obsahuje stručný přehled bodů, které se budou konat během prvního adaptačního měsíce
- Adaptační plán - oficiální plán, který se po prvním adaptačním měsíci zakládá do osobní karty nového zaměstnance
- Pozvánky na skupinové tréninky
- Pracovní listy

3.1.10 Náklady

Na otázku nákladů nebyl nikdo z pracovníků, kteří v procesu adaptace a orientace hrají roli, schopný poskytnout detailní informace. Proto je zde vypsán stručný seznam položek, které zasahují do nákladů adaptace, respektive zasahují převážně do vstupního školení:

- Noci v hotelu - 1200 Kč/noc/os.
- Školící místnost - 15000 Kč/2 dny
- Materiály, občerstvení - 100 Kč/školení/os.
- Čas dvou trenérů, čas personálního oddělení, čas pracovníků z oddělení rizik.

3.1.11 Kontrola

Adaptační proces nových zaměstnanců po dobu prvního adaptačního měsíce kontrolují teamleaderi, trenér a regionální manažer. Trenér posuzuje a kontroluje adaptační proces na základě pravidelného testování produktů pomocí e-learningu. Cílem není dokázat novým pracovníkům, kde jsou jejich slabá místa a trestat je za to, hlavním cílem je, aby si zaměstnanec popřípadě dokázal vyhledat informace o produktech, které mu dělají problémy. Díky tomu lze také vyhodnotit, kde má pracovník mezery a zaměřit se na eliminaci těchto

nedostatků. Teamleader má možnost nové pracovníky kontrolovat průběžně, jelikož jsou jim celý měsíc k dispozici. Pravidelně jezdí na kontroly a návštěvy na daná pracovní místa, na kterých pracují noví zaměstnanci. Teamleader na základě toho podává zpětnou vazbu regionálnímu manažerovi. Regionální manažer také dělá kontroly na obchodních místech a vede osobní rozhovory s novými zaměstnanci. Dále má také k dispozici číselné údaje výkonů zaměstnance, dle kterého lze také rozpoznat, jak se nový zaměstnanec orientuje ve společnosti.

3.2 Dotazníkové šetření

Dotazník byl vytvořen pomocí internetové služby Survio. Takto vytvořený dotazník byl následně poslán e-mailem všem obchodním reprezentantům společnosti Home Credit, kteří se adaptace účastnili. V e-mailu se objevilo pár slov s požádáním o spolupráci a ujištěním, že výsledky dotazníků jsou zcela anonymní, a že slouží pouze pro potřebu této práce, nikoli pro společnost Home Credit, a online odkaz na dotazník. Na tento odkaz se kliklo, vyplnil se dotazník a následně se jedním kliknutím tlačítka odesílá výsledek a respondent už se nemusí o nic starat.

Dotazník byl zaměřený na zhodnocení procesu orientace a adaptace z hlediska zaměstnanců, kteří si tímto procesem prošli.

V první části dotazníku jsou otázky, které se zaměřují na délku působení zaměstnance ve společnosti, jaká je to jeho pracovní zkušenost a na jaké pobočce (stánku) pracuje. Následovaly otázky, které se týkaly zhodnocení způsobů, které se využívali při zaškolení (adaptaci) pracovníků, zhodnocení adaptačního procesu z několika hledisek jako jsou: organizace vstupního školení, welcome pack, časový rozsah, poskytnuté materiály, adaptační plán, aj. Další otázka se týkala rolí (úloh) personálu v adaptačním procesu, hodnotilo se, kdo byl zaměstnancům nejvíce nápomocný a užitečný. Dále bylo zaměstnanci hodnoceno, jaký byl podle nich nejkritičtější moment v rámci adaptačního procesu, jak moc jsou ztotožnění se společností a zda slyšeli o programu rozvoje zaměstnance, tzv. obchodní maturitě. V neposlední řadě byly otázky směřovány na zkoušky České národní banky. Před samotným závěrem dotazníku byly otevřené otázky zaměřené na vyjádření názoru o efektivitě adaptačního procesu, zlepšení a návrhy. Poslední otázkou, kde měl zaměstnanec prostor k vyjádření hlubšího názoru, byla otázka zaměřená na způsoby pomoci společnosti tak, aby vedla k lepším výkonům zaměstnancům. Zařazení této otázky byla iniciována ředitelem

divize obchodu společnosti Home Credit a.s. z důvodu zájmu o zlepšení a zkvalitnění podmínek pro zaměstnance ve společnosti.

Posledními otázkami byly identifikační informace zaměstnanců, jako je pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání.

Dotazník vyplnilo a následně poslalo 44 respondentů, z nichž 77,3 % (34) byli muži a 22,7 % (10) byly ženy, z toho vyplývá, že ve společnosti z velké většiny pracují spíše muži. Věk respondentů se z 36,4 % pohybuje mezi 26-35 let, z 22,7 % mezi 18-25 lety a z 18,2 % mezi 36-45 lety a tím samym podílem je zastoupena i věková kategorie mezi 46-55 lety. V dotazníkovém šetření byli pouze dva respondenti, kteří nespádali ani do jedné kategorie. Z dotazovaných je 18,2 % z pražských poboček, pouze 4,5 % z Brna a zbylá naprostá většina je z jiných poboček v České republice (Plzeň, Rokycany, Pardubice, Tábor, Uherské Hradiště, Ostrava, Hradec Králové, Opava, Kolín, Olomouc, Kroměříž). Otázka byla záměrně postavena pouze s nabídkou ze dvou velkých měst a kolonky jiné z důvodu vyhodnocení ztotožnění zaměstnance se společností v porovnání s místem působení, jelikož společnost má centrálu v Brně a druhou pobočku centrály v Praze.

Další otázka zaměřená na délku působení pracovníků ve firmě ukazuje, že 27,6 % respondentů ve společnosti pracuje od 0 do 6 měsíců, 31,8 % pracuje ve společnosti od 1 do 3 let, dalších 36,5 % pracuje ve společnosti nad 3 roky a pouze 4,5 % respondentů ve společnosti působí 7-12 měsíců.

Otázka, ve které měli respondenti označit, zda je práce ve společnosti Home Credit první pracovní zkušeností, či už několikátá, pomůže porovnat, jak hodnotí proces orientace a adaptace právě tyto dvě skupiny pracovníků. Možné odpovědi byly: první pracovní zkušenost, což označilo 4,5 % respondentů, další pracovní zkušenost buď v oboru či nikoliv.

Další pracovní zkušenost v oboru odpovědělo 31,8 % respondentů. Pro zbylé respondenty (63,6 %) to byla další pracovní zkušenost.

Otázka č. 4

Označte body od 1 do 6 následující způsoby, které Vám měly pomoci při zaškolení, pokud jedna je nejhorší a šest je nejlepší hodnocení.

V dotazníku byly uvedeny čtyři způsoby - vstupní školení, písemné materiály, zaškolení za přítomnosti školících pracovníků a teorie v praxi, které měli následně ohodnotit. K dispozici měli bodovou škálu od 1 do 6, kde hodnota jedna představovala nejméně užitečný způsob a hodnota šest nejvíce užitečný způsob.

Tabulka 3: Otázka č. 4

Způsob zaškolení	Průměrná hodnota
Vstupní školení	4,32
Písemné materiály	4,40
Zaškolení za přítomnosti pracovníků	3,90
Teorie v praxi	4,36

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2018

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že nejméně prospěšné bylo zaškolení nových pracovníků za přítomnosti školícího personálu. Naopak největší průměrnou hodnotu získaly písemné materiály, které jsou zaměstnancům poskytovány. Ale celkově lze hodnotit dle výsledků v tabulce, že všechny tyto hodnoty nejsou hodnoceny negativně, ale nadprůměrně, vzhledem ke škále od jedné do šesti.

Otázka č. 5

Označte body od 1 do 6 následující způsoby, které Vám měly pomoci při zaškolení, pokud 1 je nejhorší a 6 je nejlepší hodnocení.

Otázka č. 5 byla zaměřena konkrétně na vlastnosti písemných materiálů, které jsou novým zaměstnancům poskytovány. Vlastnostmi písemných materiálů, které jsou v dotazníku uvedeny: přehlednost, úplnost, užitečnost, srozumitelnost.

Tabulka 4: Otázka č. 5

Vlastnosti písemných materiálů	Průměrná hodnota
Přehlednost	4,55

Úplnost	4,59
Užitečnost	5,43
Srozumitelnost	4,86

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2018

Nejlépe hodnocenou vlastností je uvedena úplnost písemných dokumentů a nejhůře hodnocenou vlastností je přehlednost písemných materiálů. Celkové hodnocení materiálů lze opět hodnotit velice pozitivně, protože dosahují vysokých, vysoce nadprůměrných hodnot. Po rozhovorech s pracovníky i po dotazníkovém šetření byla většina zaměstnanců nadměru s písemnými dokumenty spokojena. A lze tvrdit, že jsou naprosto dostačující.

Otázka č. 6

Jak hodnotíte adaptační proces z hlediska:

V této otázce je vypsáných 9 hledisek, kterých se adaptační plán může týkat. Respondenti měli opět k dispozici bodovou škálu od 1 do 6, kde opět hodnota jedna představovala nejvíce negativní hodnocení.

Tabulka 5: Otázka č. 6

Položka adaptačního procesu	Průměrná hodnota
Organizace a průběh vstupního školení	4,5
Poskytnutý welcome- pack	3,26
Poskytnuté materiály	5,22
Jednání a přístup personálu	4,95
Časový rozsah	4,16
Komunikace s nadřízenými	4,91
Srozumitelnost podávaných informací	5,18
Dostatečnost podávaných informací	4,82
Seznámení s plánem zaškolení (adaptačním)	4,68

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2018

První bod se zabýval organizací a průběhu vstupního školení. Lze vyhodnotit na základě průměrného hodnocení 4,5, že zaměstnanci jsou se vstupním školením spokojeni. Předpokladem bylo vysoké hodnocení, jelikož by mělo být vstupní školení ve společnosti Home Credit důkladně promyšlený a propracovaný.

Druhé tvrzení dosahuje nejmenšího průměrného hodnocení ze všech položek v tomto seznamu. Druhé tvrzení se zaměřuje na welcome pack, který zaměstnanec má dostávat při příchodu do společnosti. Celkem nízká hodnota ukazuje na nenaplnění očekávání od tohoto uvítacího balíčku.

Další bod hodnotil materiály, které mají být poskytovány zaměstnancům. Tento bod získal vysoké hodnocení a to průměrnou hodnotu 5,22. Z výsledku lze vyvodit, že materiály společnosti, které používají při zaškolení pracovníků, jsou velmi propracované a důkladně připravené.

Čtvrté a šesté tvrzení lze hodnotit společně, jelikož se obě tvrzení týkají přístupu a komunikace s personálem a vedením, a obě tyto tvrzení mají velmi podobné hodnocení. Čtvrté tvrzení pojednávající o přístupu a jednání personálu dosáhlo průměrné hodnoty 4,95 a šesté tvrzení pojednávající o komunikaci s nadřízenými získalo průměrnou hodnotu 4,91. Díky těmto výsledkům lze vyhodnotit, že komunikace mezi nadřízenými, vedením, školicím personálem a novými zaměstnanci je na kvalitní úrovni, kde se zaměstnanec nemusí obávat komunikace nejen s kolegy, ale i s vedoucími pracovníky.

Další bod v této otázce se týkal časového rozsahu adaptačního procesu. Tento bod dosáhl průměrného hodnocení 4,16, což je druhé nejnižší hodnocení v tabulce, která se zaměřuje na hodnocení adaptačního procesu z několika hledisek. I přesto, že je to druhé nejhorší hodnocení v tabulce, hodnota 4,16 je nadprůměrná a lze to považovat za pozitivní hodnocení, ale najde se několik respondentů, kterým čas k adaptaci, přijde nedostatečný.

Další dvě tvrzení se zaměřují na srozumitelnost a dostatečnost podávaných informací. Srozumitelnost informací dosáhla průměrné hodnoty 5,18 a dostatečnost informací dosáhla průměrné hodnoty 4,82. Obě tyto hodnocení lze považovat za velmi nadprůměrné a pozitivní, z čehož lze posuzovat, že respondenti, až na pár výjimek, jsou spokojeni s podávanými informacemi, které jim jsou poskytovány během procesu orientace a adaptace.

Poslední tvrzení v této otázce se zaměřuje na spokojenost se seznámením s adaptačním plánem na počátku adaptačního procesu. Tvrzení bylo ohodnoceno průměrnou hodnotou 4,68. Z výsledku hodnocení lze vyčíst, že respondenti jsou spokojeni se způsobem seznámení

s adaptačním plánem. Poměrně vysoké hodnocení se dalo předpokládat, jelikož trenér má povinnost novým zaměstnancům v rámci vstupního školení dát adaptační plán, aby zaměstnanci věděli, co je bude v následujícím adaptačním procesu čekat.

Otázka č. 7

Kdo Vám poskytoval při zaškolení nejvíce užitečných informací?

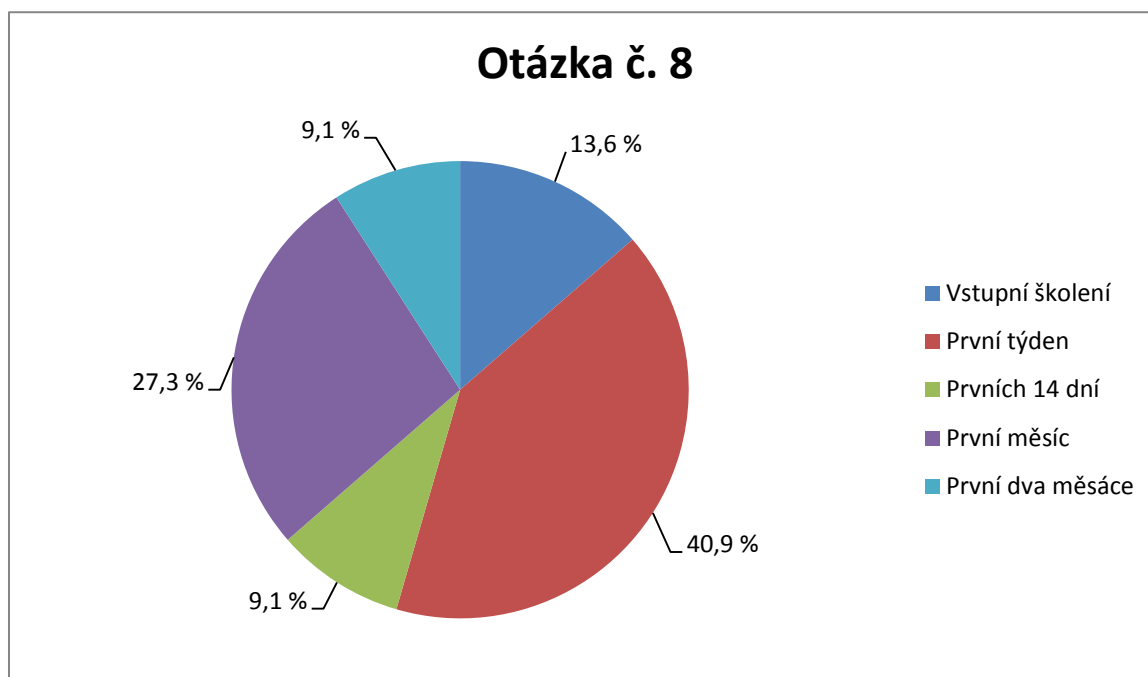
Na výběr bylo ze 4 možností a těmi jsou: trenér, senior obchodní reprezentant (dnešní teamleader), regionální manažer a personální oddělení. V rámci dotazníku bylo použito pojmenování pozice teamleadera jako senior obchodní reprezentant, jelikož mají zaměstnanci tuto funkci zafixovanou právě pod tímto pojmenováním. Respondent mohl vybrat jednu nebo i více odpovědí. Dle výsledků lze hodnotit, že nejvíce užitečných informací poskytují zaměstnancům trenéři a teamleadeři (senior obchodní reprezentanti). Tyto výsledky byly očekávané, jelikož pro nové zaměstnance jsou nejvíce užitečné a důležité informace, které se přímo týkají pracovního místa a pracovního výkonu a to mají na starosti nejvíce právě trenéři a teamleadeři.

Otázka č. 8

Jaké bylo podle Vás nejtěžší období Vašeho zaškolování?

Pracovníci si mohli vybrat z těchto možností: vstupní školení, první týden, prvních čtrnáct dní, první měsíc, první dva měsíce.

Obrázek 5: Otázka č. 8



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2018

Z uvedených výsledků v grafu lze vyčíst, že nejobtížnější část adaptačního procesu pro zaměstnance představuje první týden adaptace, jelikož to odpovědělo 40,9 % respondentů. Dalším kritickým obdobím je první měsíc adaptace, jelikož tak odpovědělo 27,3 % respondentů. A dalším nejkritičtějším obdobím je vstupní školení a tuto odpověď uvedlo 13,6 % respondentů. Vstupní školení a první adaptační týden spolu úzce souvisí, jelikož vstupní školení se odehrává v prvním adaptačním týdnu. Mnoho respondentů odpovědělo právě takto z důvodu, že při vstupním školení, prvním adaptačním týdnem, zaměstnanci dostávají nejvíce informací, které je těžší vstřebat. Právě v tomto týdnu získávají první zkušenosti na prodejní ploše, kde musí oslovovat klienty, což může být někdy velice obtížné a náročné na psychiku. Dále se musí naučit pracovat se systémem, který slouží ke schvalování klientů, aby jim zaměstnanci mohli poskytnout požadované produkty.

Otázka č. 9

Označte hvězdičkou od 1 do 6, jak moc jste ztotožnění (jak moc si přijdete součástí) se společností Home Credit, pokud 1 hvězdička představuje nejméně, a 6 hvězdiček nejvíce.



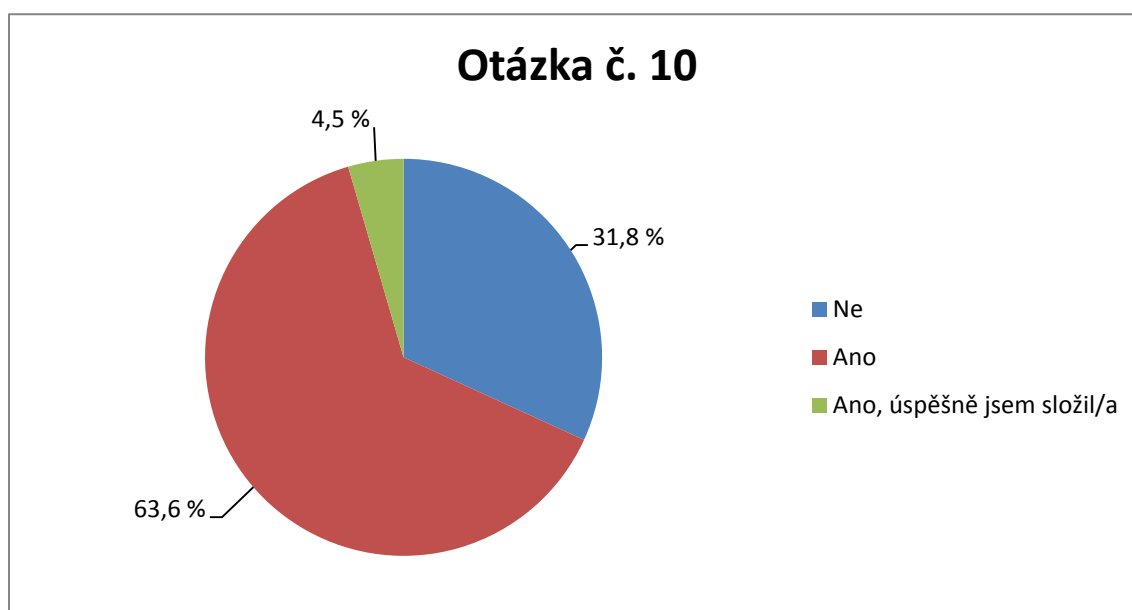
Hvězdové průměrné hodnocení po zprůměrování všech odpovědí respondentů, vyšla hodnota 5. 36,4 % respondentů hodnotilo šesti hvězdami, 40,9 % hodnotilo pěti hvězdami, 13,6 % respondentů hodnotilo čtyřmi hvězdami, A zanedbatelné části 4,6 % respondentů hodnotilo třemi a jednou hvězdou. Z výsledků je možné vyčíst, že většina zaměstnanců společnosti Home Credit se opravdu cítí být součástí společnosti, i přesto, že nejsou z měst, jako je Praha a Brno, které jsou ve středu dění společnosti.

Otázka č. 10

Slyšeli jste někdy pojem "obchodní maturita", jako součást vzdělávacího programu a rozvoje zaměstnance ve společnosti Home Credit a.s.?

Byly na výběr pouze tři možnosti. Buď respondent o obchodní maturitě slyšel, neslyšel anebo slyšel a i ji dokonce úspěšně složil.

Obrázek 6: Otázka č. 10



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření, 2018

Z grafu lze vyčíst, že 68,1 % respondentů mají povědomí o tzv. obchodní maturitě, ale pouze 4,5 % respondentů tento certifikát úspěšně složili. Důvodem opravdu nízkého počtu respondentů, kteří obchodní maturitu získali, je nezájem o tento certifikát, jelikož zaměstnancům ze získání tohoto certifikátu, neplyne žádné bonusové finanční ohodnocení. Zaměstnanci proto ztratili motivaci vyzkoušet si své dovednosti a tento certifikát, v rámci rozvoje a vzdělávání ve společnosti, získat.

Důvodem i vysokého procenta (31,8 %) respondentů, kteří o obchodní maturitě neslyšeli je, že tito respondenti působí ve společnosti pár měsíců, a tento nástroj vzdělávání zaměstnanců ve společnosti, už není aktuální, jelikož o něj nebyl zájem.

Otázka č. 11 a otázka č. 12

Jak se připravujete (připravovali jste se) Vy osobně na zkoušky České národní banky a jakou čekáte (čekali jste) náročnost?

Máte už zkoušku ČNB splněnou?

Většina respondentů (82,5 %) uvedlo, že čeká opravdu vysokou náročnost zkoušek ČNB. Uvedli, že jsou ze zkoušek nervózní, a že nejspíše tyto zkoušky rozhodnou o jejich budoucnosti. Zbytek respondentů očekává střední úroveň a náročnosti zkoušek a opět se těchto zkoušek obávají.

Na otázku přípravy, 32 respondentů (72,7 %) odpovědělo, že se na zkoušku ještě nepřipravují, a z nich 62,5 % respondentů uvedlo důvod nepřipravování na zkoušku, neposkytnuté materiály, informace a instrukce o této společnosti, které by měla poskytnout společnost Home Credit. Někteří z nich uvedli, že znají pracovníky v jiných společnostech, kteří od společnosti dostali před zkouškou cvičební otázky. Někteří respondenti (4) uvedli, že si zkouší na internetu cvičné testy, které korespondují se zkouškami ČNB.

Druhá z otázek následně zjišťovala, zda mají respondenti tuto zkoušku splněnou. Na výběr bylo pouze ze dvou odpovědí a tou byly odpovědi: ano, ne.

Pouze dva respondenti (9,1 %) uvedli, že zkoušku ČNB již úspěšně složili. Ostatních 90,9 % respondentů odpověděli, že zkoušku ještě nedokončili. Je to z důvodu, že se pracovníci ještě nedostali k přípravě na tuto zkoušku a mají na její dokončení čas do 1. 12. 2018.

Otázka č. 13

Jak Vy osobně hodnotíte efektivitu zaškolování/adaptačního procesu?

Z odpovědí respondentů vyplynulo, že většina respondentů (36) byla velmi spokojena s adaptačním procesem. Respondenti zmiňovali kvalitu a snahu školicího personálu. Respondenti si velice pochvalovali formu a užitečnost vstupního školení a školení konsolidace, které je zaměstnancům poskytnuto až po nějakém čase působení ve společnosti. Dále jsou kladně hodnoceny i skupinové tréninky. Tyto tréninky si někteří zaměstnanci i po několika měsících či letech sami vyžadují, aby se mohli nadále vzdělávat a zdokonalovat ve svém pracovním výkonu.

Odpovědi ostatních respondentů (8) jsou zaměřeny na množství informací. Zmiňují, že se novému zaměstnanci udává až moc informací najednou, které není schopný vstřebat za tak krátký čas. Ovšem se shodují, že záleží na školicím personálu, kterého zrovna „nováček“ má k dispozici při adaptačním procesu.

Otázka č. 14

Co byste změnil/a v tomto procesu zaškolení?

Velký počet respondentů (20) odpovědělo, že by na současném adaptačním procesu neměnili vůbec nic. Ale i přesto z ostatních odpovědí je možno vyhodnotit odpovědi, které by mohli přispět ke zlepšení adaptačního procesu.

Jako první zlepšení bylo navrženo deseti respondenty, aby se školící personál věnoval více praxi než teorii. Několik z nich dokonce tvrdí, že jim přijde ztráta času poslouchat na vstupních školeních takové kvantum informací, které si neumí ihned vyzkoušet na prodejní ploše. Navrhují, aby větší část časového rozsahu na školení bylo věnováno praktickým věcem, na úkor času pro teoretickou část školení.

Dalším zlepšením bylo celkové zvýšení časového rozsahu školení. Respondenti navrhují minimálně týden pro vstupní školení, kde bude čas jak na teoretickou část, tak i na praktickou část školení.

Jako další návrh ke zlepšení adaptačního procesu respondenti uvádějí zlepšení přístupu některých teamleaderů. Zmiňují, že opravdu záleží individuálně na každém teamleaderovi, nehodnotí je celkově, jak přistupují k novým zaměstnancům. Dle respondentů by měli mít teamleaderi větší pochopení a trpělivost při zaškolování nových zaměstnanců ve společnosti.

Poslední návrh, který respondenti vyplnili v dotazníkovém šetření, se týkal možných návštěv lepších a zkušenějších kolegů, které by mohli zaměstnanci pozorovat nějaký čas při práci. Tím by zaměstnanci nasbírali mnoho nových poznatků, zkušeností a technik od zkušenějších kolegů.

Otázka č. 15

Co by Vám osobně pomohlo ve společnosti Home Credit a.s. k dosahování lepších výsledků?

Přes 27 % respondentů (12) zmiňuje, že k dosažení lepších výsledků by jim pomohla pouze finanční odměna.

Další návrhy k dosažení lepších pracovních výsledků, které respondenti v dotazníkovém šetření uvedli:

- Společné (sdílené) směny - dle některých respondentů, možnost sdílených směn se svými kolegy z jiných obchodních míst, zajišťují zaměstnancům příjemnější atmosféru při práci a pracovní výkony jsou efektivnější.
- Povýšení - někteří respondenti se domnívají, že k zlepšení výkonů může napomoci vidina povýšení, která by byla hnacím motorem zaměstnanců.
- Tým, komunikace - pár respondentů odpovědělo, že by ke zlepšení jejich pracovních výkonů, mohla přispět lepší a intenzivnější komunikace mezi nimi a vedením či dalšími kolegy. Dále by také považovali za přínosné, aby byli více obklopani lidmi s pozitivním přístupem, kteří mají zájem pracovat a rozvíjet se.
- Školení prodejních dovedností a rozvoj zaměstnanců - někteří respondenti uvedli, že požadují více školení o produktech a prodejních dovednostech, aby mohli dosahovat vyšších výsledků. Dále by jim pomohlo, aby se společnost více zaměřila na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve firmě.
- Promotéri - přibližně pětina respondentů uvedla, že výběr a přiřazení promotéra, který jim bude pomáhat s oslovováním lidí na prodejní ploše, je klíčem k úspěšnému zvyšování jejich pracovních výkonů.

U této otázky se ovšem objevilo i několik odpovědí, ve kterých respondenti tvrdí, že jejich výsledky závisí pouze na jejich vlastní iniciativě. Oceňují, že si práci mohou rozvrhnout podle svého. Pouze se po zaměstnancích chce, aby každý měsíc splnili minimální hranici výsledků, ale jak si to pracovník rozvrhne je na něm. Za výhodu pokládají také to, že čím lepší výsledky, tím lepší finanční ohodnocení, proto považují za nutnost vlastní iniciativy a vlastního přístupu k provedení práce.

3.3 Zhodnocení procesu orientace a adaptace ve společnosti

Na základě polostrukturovaných rozhovorů, dotazníkového šetření a osobních zkušeností lze usoudit, že orientace a adaptace ve společnosti Home Credit, je kvalitně propracovaný proces. Je nutno podotknout, že společnost má neustálou snahu adaptační proces vylepšovat. Zhodnocení se zaměřuje na silné i slabé stránky procesu orientace a adaptace ve společnosti.

3.3.1 Silné stránky

- **Adaptační plán** - Adaptační plán ve společnosti Home Credit je velmi kvalitně a detailně zpracovaný. Tento plán dostává každý nový zaměstnanec, aby měl možnost se seznámit, co ho všechno v daném adaptačním procesu čeká. Přepracovaný adaptační plán neboli checklist, má k dispozici i školicí personál, aby měl možnost si kontrolovat, zda jsou jednotlivé body adaptačního plánu plněny řádně a v daný čas.
- **Materiály** - Materiály v podobě pracovních listů, ve kterých jsou obsažené detailní informace o produktech společnosti, které budou zaměstnanci v rámci svého pracovního výkonu potřebovat, a v podobě zkušebních programů, pomáhají zaměstnancům k lepšímu pracovnímu výkonu. Tyto materiály mají pracovníci k dispozici jak na pracovních místech, tak i doma. Díky tomu mají pracovníci možnost studovat potřebné informace kdykoliv budou potřebovat. Hlavními přednostmi písemných materiálů jsou přehlednost a dostatečnost.
- **Skupinové tréninky** - Každému novému zaměstnanci jsou poskytovány dva skupinové tréninky v rámci adaptačního procesu. Tyto tréninky slouží k opakování teoretických informací o produktech a k zdokonalení prodejních rozhovorů. Skupinové tréninky jsou velmi přínosné a zaměstnanci si je sami od sebe vyžadují, i přesto, že adaptačním procesem dávno prošli.
- **Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými a komunikace** - Komunikace a vztahy mezi kolegy a mezi nadřízeným a podřízeným jsou ve společnosti na velmi vysoké úrovni. Nadřízení představují autoritu, ale i přesto je s nimi komunikace na takové úrovni, že se noví ani stávající zaměstnanci nemusí této komunikace obávat. Společnost se snaží vést své vedoucí pracovníky, aby co nejefektivněji motivovali své podřízené.
- **Podávané informace** - Systém podávaných informací ve společnosti je hodnocen velice kladně. Zaměstnancům se v rámci procesu orientace a adaptace dostávají včas

srozumitelné a dostatečné informace od vedoucích pracovníků, manažerů a školícího personálu.

- **Kontrola** - Kontrola ve společnosti Home Credit je prováděna teamleaderem, trenérem i regionálním manažerem. Kontrola se provádí pomocí testování, pravidelných návštěv a osobních rozhovorů, které vede regionální manažer. Na základě pravidelných kontrol lze rozpoznat slabiny nových zaměstnanců a popřípadě se snažit tyto nedostatky odstranit.

3.3.2 Slabé stránky

Proces orientace a adaptace je kvalitně připravený proces, který má spoustu silných stránek, ale i slabých. Slabé stránky byly identifikovány na základě analýzy rozhovorů a dotazníkového šetření.

- **Vytíženost trenéra** - Ve společnosti na pracovní pozici trenéra pracuje pouze jedna zaměstnankyně na celou Českou republiku. V případě nedostavení člena personálního oddělení na vstupní školení, zastává tuto funkci právě trenér, tudíž má na starosti nejen svoje povinnosti, ale povinnosti i další pracovní pozice. Trenér je velice vytížený, jelikož nemá na starosti pouze adaptaci nových zaměstnanců, ale také některé personální činnosti, které adaptaci a orientaci ve společnosti předcházejí. Současná trenérka sice zastává svou pozici obstojně, ale je velice vytížena a práce proto pro ni může být někdy až příliš stresující.
- **Chybějící směrnice** - Adaptační proces společnosti, jak už bylo zmíněno, je propracovaný proces, který ve společnosti funguje několik let. Tento proces vytvořila a nastavila současná trenérka ve společnosti. Jelikož je jedním z hlavních představitelů školícího personálu, který má proces adaptace a orientace zaměstnance na starosti, tento proces funguje. Komplexní směrnice, která by definovala a formulovala proces orientace a adaptace zaměstnanců ve společnosti Home Credit, by měla být sepsána.
- **Časový rozsah** - Na základě dotazníkového šetření bylo vyzorováno, že v rámci vstupního školení mnoho respondentů pociťuje nedostatek času zaškolení. Toto hodnocení respondentů pravděpodobně vyplývá z většího množství poskytovaných informací na začátku adaptačního procesu.

- **Orientační balíček** - Orientační balíček společnosti neboli welcome pack obsahuje pouze pracovní listy, materiály o produktech a velice strohé informace o společnosti. Dle dotazníkového šetření i dle rozhovorů s personálem není orientační balíček dostačující, nesplnil očekávání respondentů.
- **Hodnocení** - Ve společnosti Home Credit neexistuje hodnocení adaptačního procesu. Žádný z pracovníků, který má na starosti adaptační proces, neprovádí s novým zaměstnancem na konci adaptačního procesu hodnocení, ve kterém by se pracovník mohl vyjádřit k průběhu adaptačního procesu.
- **Vzdělávání a rozvoj** - Po ukončení adaptačního procesu mají zaměstnanci možnost si požádat o dalšího školení formou skupinových tréninků, které jim napomáhají k opakování produktů společnosti a k zdokonalení prodejního rozhovoru s klienty. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci nemají další možnosti k dalšímu vzdělávání a rozvoji.

4 Návrhy opatření

Zanalyzováním adaptačního procesu lze vyhodnotit silné a slabé stránky. Silné stránky je potřeba stále udržovat a slabé stránky se snažit odstraňovat. V této části je několik návrhů, které by mohly přispět ke zlepšení procesu orientace a adaptace ve společnosti Home Credit.

4.1.1 Vytvoření směrnice

Proces orientace a adaptace je z celkového hlediska ve společnosti velmi dobře propracovaný. Jelikož proces tvořila současná trenérka, která je i součástí personálu, starající se právě o orientaci a adaptaci zaměstnanců v podniku, je systém dobře nastavený a má danou a zavedenou strukturu, podle níž se podnik řídí. Nicméně je důležité sepsat směrnici či jiný dokument, který bude oficiálně formulovat proces orientace a adaptace ve společnosti. Důležité je to především z důvodu odchodu jediného zaměstnance (trenéra), který tento systém vytvořil a nejlépe mu rozumí. Směrnice by proto měl vytvořit právě on za pomoci školících pracovníků, personálního oddělení a regionálního manažera, kteří se nejvíce podílejí na adaptačním procesu zaměstnanců.

Směrnice by měla mít následující strukturu:

- účel procesu
- základní pojmy
- průběh adaptačního procesu - fáze adaptačního procesu, adaptační proces vedoucích pracovníků, délka adaptačního procesu, administrativní činnosti související s adaptačním procesem
- povinnosti a náplň práce vedoucího pracovníka
- povinnosti a náplň práce školitele (mentora)
- povinnosti a náplň práce nového zaměstnance.

4.1.2 Navýšení časového rozsahu školení

Na základě dotazníkového šetření lze hodnotit, že respondenti nejsou spokojeni s časovým rozsahem adaptačního procesu v rámci vstupního školení. Sama trenérka, která toto vstupní školení vede, tvrdí, že tři dny školení jsou pro nové zaměstnance nedostatečné. Během prvních dvou dní se nový zaměstnanec učí informace o produktech společnosti a třetí den se učí jednat s lidmi na prodejní ploše prostřednictvím prodejního rozhovoru. Respondenti

se v dotazníkovém šetření shodují na navýšení časového rozsahu vstupního školení na jeden týden. Z osobních rozhovorů s trenérem, teamleaderem a regionálním manažerem, by týden vstupního školení byl až moc dlouhý a nákladný.

Je tedy navrženo, v rámci zlepšení adaptačního procesu, vstupní školení navýšit ze tří dní na pět dní. Díky tomu noví zaměstnanci budou moci lépe vstřebávat množství informací a budou mít delší dobu na zkoušení teorie v praxi a to na pracovním místě za přítomnosti temaleadera.

Nicméně navýšení časového rozsahu vstupního školení, s sebou přináší tyto náklady:

- 5 nocí v hotelu - 1200 Kč/noc/os.
- Školící místnost - 30000 Kč/4 dny
- Materiály, občerstvení – 250 Kč/školení/os.

Dále je také potřeba započítat čas trenéra, čas personálního oddělení, čas dalších školících pracovníků.

4.1.3 Přetvoření orientačního balíčku a welcome packu

Ve firmě Home Credit jsou zaměstnancům poskytovány písemné materiály pouze ve formě pracovních listů, které obsahují informace o nabízených produktech společnosti, uvítací dokumenty, v kterých jsou informace o lékařské prohlídce a pracovní smlouvě a adaptační plán.

V rámci orientačního balíčku, by firma měla dále poskytovat:

- detailnější informace o společnosti - historie, vize, cíle
- schéma vedení společnosti a organizační strukturu
- podrobnou metodiku k danému pracovnímu místu a danému pracovnímu výkonu
- systém hodnocení a odměňování pracovníka
- zaměstnanecké výhody
- vzdělávání
- telefonní seznam společnosti
- BOZP.

Díky tomuto balíčku, budou mít zaměstnanci veškeré potřebné informace neustále k dispozici. Mohou si informace prostudovat doma, nahlédnout do nich, kdykoliv budou potřebovat. Orientační balíček má pozitivum i pro společnost a to takovou, že zaměstnanec bude schopen

si sám informace najít, nebude muset pravidelně navštěvovat personální oddělení s dotazy, na které si pomocí materiálů v orientačním balíčku, bude moci sám odpovědět.

Náklady, spojené s vytvořením balíčku, jsou spojené s tiskem materiálů a časem zaměstnanců, kteří tyto materiály budou vytvářet.

Vedle orientačního balíčku by zaměstnanci měli dostávat tzv. welcome pack, který je ve společnosti zaveden. V rámci welcome packu dostává nový zaměstnanec pouze šňůrku na jmenovku propisku a již zmíněné pracovní listy.

Zaměstnanci by měli dostávat firemní předměty, jako jsou například hrnky s logem společnosti a propisky. Náklady jsou spojené s výrobou těchto firemních předmětů, což společnost považuje za náklady zbytečné. Nicméně tyto firemní předměty by noví zaměstnanci jistě ocenili. Dodává to také image firmy, pokud klient přijde na stánek Home Creditu a vidí, že zaměstnanec má kávu v hrnku s logem firmy a píše s propisovacími tužkami opět s logem firmy.

4.1.4 Zavedení hodnocení adaptačního procesu

S hodnocením adaptačního procesu souvisí i kontrolování. Kontrolování je ve společnosti celkem na dobré úrovni, jelikož kontrola probíhá z několika stran a to ze stran trenéra, teamleadera a regionálního manažera, a probíhá pravidelně. Ovšem hodnocení či zpětná vazba po ukončení či na závěr adaptačního procesu neexistuje.

Hodnocení by mělo probíhat ke konci adaptačního procesu formou:

- dotazníku
- osobního rozhovoru.

Dotazník by měl být rozposlán všem novým zaměstnancům, kteří si adaptačním procesem prošli, aby měli možnost vyjádřit svůj názor na organizaci a průběh procesu. Dotazník by měl obsahovat uzavřené i otevřené otázky, aby zaměstnanci mohli vyjádřit svůj názor bez jakéhosi omezení. Rozposláním dotazníku podniku nevzniknou žádné náklady navíc, jelikož si dotazník může společnost vytvořit pomocí internetových stránek, které jsou zadarmo k dispozici. Po vytvoření pouze rozpošlou hromadným e-mailem všem zaměstnancům. Jediné, co musíme pro tuto změnu udělat, je věnovat čas nějakého školícího zaměstnance, který důkladně dotazníky přečte, vyhodnotí a výsledky s možnými opatřeními odevzdá nadřízenému pracovníkovi.

Osobní rozhovor by ve firmě měl vést regionální manažer, který otevřeně mluví s novými zaměstnanci a pozorně vyslechne jejich názory. Díky osobnímu rozhovoru nejen získá regionální manažer mnoho potřebných informací, ale také nový zaměstnanec ocení intenzivnější vztah s nadřízenými.

Obě tyto metody nejsou náročné z hlediska nákladů podniku a mohou přinést mnoho důležitých a užitečných informací. Školící personál díky hodnocení bude moci identifikovat slabiny u nových zaměstnanců. Dále také bude dostávat zajímavé podněty k zlepšení adaptačního procesu, které lze v praxi využít.

4.1.5 Zavedení dalšího vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Na základě dotazníkového šetření by měli respondenti zájem o další vzdělávání v rámci společnosti, pokud by za to bylo nějaké odměnění či ocenění. Ve společnosti byla zaměstnancům, poskytnuta možnost složení tzv. obchodní maturity, což byla jediným nástrojem dalšího vzdělávání v rámci společnosti Home Credit. Držením tohoto certifikátu zaměstnanec prokázal, že zná veškeré produkty společnosti, dokáže zpracovat konsolidaci a umí vést kvalitní prodejní rozhovor s klienty. V současné době se zájem o tento certifikát ve společnosti rapidně snížil, proto se už dnes novým zaměstnancům nenabízí.

Pokud by zaměstnanci uvítali další vzdělávání a rozvoj, nejjednodušší cestou je znovu obnovit tento certifikát a ocenit ho menší jednorázovou finanční odměnou a slovní pochvalou od vedení společnosti.

Dalšími prostředky vzdělávání zaměstnanců, by mohli být školení či kurzy, které se týkají prodejních rozhovorů, komunikace s lidmi a komunikačních dovedností. Tento druh prostředků je ale finančně nákladný.

5 Závěr

Bakalářská práce je zaměřena na jednu z personálních činností, a tou je proces orientace a adaptace nových zaměstnanců ve firmě. Tento proces bývá často ve firmách opomíjen a brán na lehkou váhu. Ale jelikož odborná literatura uvádí, že adaptace a orientace je jednou z nejdůležitějších personálních činností, měly by společnosti tomuto procesu věnovat velkou pozornost.

Cílem práce bylo popsat personální činnosti a především orientaci a adaptaci na základě studia odborné literatury. Díky znalostem získané z literatury, bylo možno zanalyzovat konkrétní proces orientace a adaptace v daném podniku. Následně se tento proces shrnul a zhodnotil, a navrhla se opatření, která by mohla vést k zlepšení a zkvalitnění adaptačního procesu.

Vybraným podnikem, ve kterém byl proces orientace a adaptace zkoumán a analyzován, byla společnost Home Credit. Firma je jedním z největších nebankovních institutů na světě, který se zabývá zejména poskytováním spotřebitelského financování. V druhé části práce je společnost představena, jsou zde popsány cíle společnosti a je zde zanalyzováno vnitřní a vnější prostředí firmy. Následně na to je sestavena SWOT analýza, která identifikovala silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby.

Proces orientace a adaptace v podniku byl hodnocen za pomoci polostrukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření. Polostrukturované rozhovory byly prováděny se třemi zaměstnanci společnosti, a to s trenérem, teamleaderem a regionálním manažerem. Dotazníkové šetření bylo posláno 50 zaměstnancům společnosti Home Credit prostřednictvím emailu.

Po vyhodnocení rozhovorů a dotazníkového šetření byly identifikovány silné a slabé stránky adaptačního procesu ve společnosti Home Credit. Na základě zhodnocení procesu byly navrženy opatření, které by mohly zajistit eliminaci slabých stránek adaptačního procesu.

Silnou stránkou ve společnosti je především propracovaný adaptační plán, velmi detailně zpracované písemné materiály ve formě pracovních listů, které jsou zaměstnancům poskytovány, přínosné skupinové tréninky. Dalšími silnými stránkami ve společnosti jsou vztahy a komunikace mezi pracovníky, kontrola adaptačního plánu a srozumitelnost a dostatečnost podávaných informací v rámci procesu orientace a adaptace.

Ve firmě byly ale i přesto identifikovány slabé stránky, kterými jsou neexistence směrnice, která by formulovala proces orientace a adaptace, nedostatečný časový rozsah vstupního školení, velká vyčerpání trenéra, nedostatečně vybavený orientační balíček, neexistující hodnocení adaptačního procesu a nedostatečné vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

V poslední části práce byly navrženy opatření, které by napomohly k zlepšení adaptačního procesu a k eliminování slabých stránek tohoto procesu ve firmě Home Credit. Navrženými opatřeními byly vytvoření směrnice, zvýšení časového rozsahu vstupního školení na celých pět dní, zavedení hodnocení a zpětné vazby v rámci adaptačního procesu, doplnění materiálů do orientačního balíčku a zavedení a obnovení prostředků v rámci dalšího vzdělávání zaměstnanců ve společnosti. Návrhy opatření byly předloženy společnosti Home Credit, která opatření vzala v úvahu a pokusí se některé změny ve společnosti nastavit.

Celkové hodnocení procesu orientace a adaptace zaměstnanců ve společnosti Home Credit lze hodnotit velmi pozitivně a efektivně. Školící personál i společnost se neustále snaží tento proces vylepšovat.

6 Seznam tabulek

Tabulka 1: Výpočet ukazatelů ROA, ROE	47
Tabulka 2: SWOT analýza společnosti Home Credit	47
Tabulka 3: Otázka č. 4.....	59
Tabulka 4: Otázka č. 5.....	59
Tabulka 5: Otázka č. 6.....	60

7 Seznam obrázků

Obrázek 1: Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců	22
Obrázek 2: Logo firmy	36
Obrázek 3: Mapa států s pobočkami HC.....	37
Obrázek 4: Vývoj VH společnosti v letech 2010-2016.....	46
Obrázek 5: Otázka č. 8	63
Obrázek 6: Otázka č. 10	65

8 Seznam použitých zkratk

BOZP = bezpečnost a ochrana zdraví při práci

ČNB = Česká národní banka

VH = výsledek hospodaření

9 Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

VODÁK, Jozef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva. Podniková ekonomika. 6. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan, JAROŠOVÁ, Eva. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2012. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2. akt. a přepr. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2016. 208 s. ISBN 978-80-271-9527-

KOCIÁNOVÁ, Renata. Personální řízení. Východiska a vývoj. 2. přepr. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 149 s. ISBN 978-80-2473-269-5

Internetové zdroje

O společnosti • Home Credit a.s.. *Výhodná půjčka bez poplatků* • Home Credit a.s. [online]. © 2018 [cit. 20.03.2018]. Dostupné z: <https://www.homecredit.cz/o-nas/o-home-credit>

Půjčky. *Výhodná půjčka bez poplatků* • Home Credit a.s. [online]. © 2018 [cit. 20.04.2018]. Dostupné z: <https://www.homecredit.cz/pujcky/dostanu-pujcku>

Home Credit Group. [online]. © 2018 PPF Group [cit. 23.03.2018]. Dostupné z: <https://www.ppf.eu/cs/companies/home-credit-group>

About us – Home Credit Group. *Home Credit Group* [online]. © 2018 Home Credit International a.s. [cit. 13.02.2018]. Dostupné z: <http://www.homecredit.net/about-us.aspx>

Careers – Home Credit Group. *Home Credit Group* [online]. © 2018 Home Credit International a.s. [cit. 13.02.2018]. Dostupné z: <http://www.homecredit.net/careers.aspx>

Operations – Home Credit Group. *Home Credit Group* [online]. © 2018 Home Credit International a.s. [cit. 12.02.2018]. Dostupné z: <http://www.homecredit.net/operations.aspx>

FinAnalysis. *Poměrové ukazatele*. [online]. © 2018 [cit. 18.02.2018]. Dostupné z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>

Home Credit spouští kampaň ve formátu sitcomu | MediaGuru. *MediaGuru* [online]. © 2018 [cit. 25.03.2018]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2018/02/home-credit-spousti-kampan-ve-formatu-sitcomu/>

Veřejný rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2012 [cit. 04.04.2018]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

Interní materiály společnosti

Výroční zpráva 2011. Home Credit. Nové sady 996/25, Staré Brno, 602 00 Brno, 60 s.

Výroční zpráva 2012. Home Credit. Nové sady 996/25, Staré Brno, 602 00 Brno, 59 s.

Výroční zpráva 2013. Home Credit. Nové sady 996/25, Staré Brno, 602 00 Brno, 59 s.

Výroční zpráva 2014. Home Credit. Nové sady 996/25, Staré Brno, 602 00 Brno, 95 s.

Výroční zpráva 2015. Home Credit. Nové sady 996/25, Staré Brno, 602 00 Brno, 85 s.

Výroční zpráva 2016. Home Credit. Nové sady 996/25, Staré Brno, 602 00 Brno, 98 s.

10 Seznam příloh

Příloha A - Otázky k polostrukturovanému rozhovoru s trenérem, teamleaderem a regionálním manažerem

Příloha B - Dotazník pro zaměstnance

Příloha C - Adaptační plán společnosti Home Credit

Přílohy

Příloha A - Otázky k polostrukturovanému rozhovoru s trenérem, teamleaderem a regionálním manažerem

Strukturovaný rozhovor

1. Jak dlouho pracujete u společnosti HC?
2. Na jaké pozici pracujete?
3. Jak vypadá adaptační plán ve společnosti HC?
4. Jaké jsou zásady adaptačního procesu?
5. Kdo figuruje v adaptačním procesu a jakou tam má funkci? Jakou funkci v adaptačním procesu zastáváte Vy?
6. Jakým způsobem si myslíte, že se hledají a získávají noví zaměstnanci, jaká jsou kritéria pro přijetí?
7. Jaké materiály využíváte k adaptačnímu procesu, pokud ano jsou k neustálé dispozici zaměstnancům i po ukončení adaptačního procesu? (Welcome pack- co všechno obsahuje)
8. Jsou tyto materiály užitečné? Ano/ne, proč? Co byste do materiálů doplnili?
9. Existují dokumenty, ve kterých je adaptace společnosti formulována? Pokud ne, změnili byste to?
10. Setkávají se noví zaměstnanci s lidmi z vedení? S kým? A jak to probíhá?
11. Existuje rozdíl mezi procesem adaptace nových zaměstnanců a zaměstnanců, kteří mění svou pozici?
12. Jaký je časový plán pro adaptační proces ve Vaší společnosti? Myslíte si, že tento časový plán je dostačující?
13. Je postup a časový plán adaptace zaměstnance vždy stejný nebo individuální?
14. Jakým způsobem a jak často dochází ke kontrole adaptačního procesu? Pokud ne, proč?
15. Jakou roli v adaptaci zaměstnance hraje personální útvar společnosti?
16. Jaké jsou náklady na adaptaci jednoho zaměstnance?

17. Jaká část adaptačního procesu je dle Vašeho názoru pro zaměstnance nejdůležitější a proč?
18. Jaká část adaptačního procesu je dle Vašeho názoru pro zaměstnance nejtěžší/nejkritičtější a proč?
19. Jak Vy osobně hodnotíte efektivitu a důležitost adaptace zaměstnance?
20. Máte jakýkoliv návrh na změnu v adaptačním procesu ve společnosti HC?

Příloha B - Dotazník pro zaměstnance

1. Jak dlouho pracujete ve společnosti Home Credit a.s.?

- 0-6- měsíců
- 7-12 měsíců
- 1- 3 roky
- více než 3 roky

2. Práce v Home Creditu a.s. je pro vás:

- první pracovní zkušenost
- další pracovní zkušenost
- další pracovní zkušenost v oboru

3. Na jaké pobočce pracujete?

- Praha
- Brno
- Jiná...

4. Označte body od 1 do 6 následující způsoby, které Vám měly pomoci při zaškolení, pokud 1 je nejhorší a 6 je nejlepší hodnocení.

- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| <input type="radio"/> vstupní školení | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| <input type="radio"/> písemné materiály | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| <input type="radio"/> zaškolení za přítomnosti školících pracovníků | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| <input type="radio"/> teorie v praxi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

5. Jak hodnotíte písemné materiály, které Vám byly poskytnuty k zaškolení, z hlediska:

- přehlednosti 1 2 3 4 5 6
- úplnosti 1 2 3 4 5 6
- užitečnosti 1 2 3 4 5 6
- srozumitelnosti 1 2 3 4 5 6

6. Jak hodnotíte adaptační proces z hlediska:

- organizace a průběhu vstupního školení 1 2 3 4 5 6
- poskytnutým welcome-packem 1 2 3 4 5 6
- poskytnutých materiálů 1 2 3 4 5 6
- jednání a přístupu personálu 1 2 3 4 5 6
- časového rozsahu 1 2 3 4 5 6
- komunikace s nadřízenými 1 2 3 4 5 6
- srozumitelnosti podávaných informací 1 2 3 4 5 6
- dostatečnosti podávaných informací 1 2 3 4 5 6
- seznámení s plánem zaškolení (adaptačním plánem) 1 2 3 4 5 6

7. Kdo Vám poskytoval při zaškolení nejvíce užitečných informací?

- Trenér
- Senior obchodní reprezentant
- Regionální manažer
- Personální oddělení

8. Jaké bylo podle Vás nejtěžší období Vašeho zaškolování?

- Vstupní školení
- První týden
- Prvních 14 dní
- První měsíc
- První dva měsíce

9. Označte hvězdičkou od 1 do 6, jak moc jste ztotožnění (jak moc si přijdete součástí) se společností

Home Credit, pokud 1 hvězdička představuje nejméně, a 6 hvězdiček nejvíce.



10. Slyšeli jste někdy pojem "obchodní maturita", jako součást vzdělávacího programu a rozvoje zaměstnance ve společnosti Home Credit a.s.?

- Ne
- Ano
- Ano, úspěšně jsem složil/a.

11. Jak se připravujete (připravovali jste se) Vy osobně na zkoušky České národní banky a jakou čekáte (čekali jste) náročnost?

.....

12. Máte už zkoušku ČNB splněnou?

- Ano
- Ne

13. Jak Vy osobně hodnotíte efektivitu zaškolování/adaptačního procesu?

.....

14. Co byste změnil/a v tomto procesu zaškolení?

.....

15. Co by Vám osobně pomohlo ve společnosti Home Credit a.s. k dosahování lepších výsledků?

.....

16. Jakého jste pohlaví?

- Žena
- Muž

17. Kolik Vám je let?

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56 a více

18. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní škola
- Střední škola zakončená vyučením
- Střední škola zakončená maturitní zkouškou
- Střední škola ekonomického charakteru zakončená maturitní zkouškou
- Vyšší odborná škola
- Vysoká škola

Příloha C- Adaptační plán společnosti Home Credit

Jméno a příjmení:
Obchodní místo:

VSTUPNÍ ŠKOLENÍ:



Datum:

1.	Znám organizační strukturu Home Credit a.s.	
2.	Byl jsem seznámen s produkty Home Credit a.s.: Kreditní karta, Hotovostní úvěr, Konsolidace, Pojištění + Doplnkové služby.	
3.	Vím, kde najdu Metodiky KK, HU, podklady pro sepsání Konsolidace.	
4.	Byl jsem seznámen s tím, jak pracovat s interní Aplikací (Homér): vím, jak zadat KK, HU, Pojištění + Doplnkové služby, E-výpis.	
5.	Znám "Znaky podvodného jednání" (Riziko), vím, kde v Aplikaci označím rizikového klienta.	
6.	Znám 4 kroky prodeje KK, HU, Konsolidace.	
7.	Umím pracovat s prodejním Kolotočem.	
Podpis OR:		Podpis RT:

PRVNÍ DEN NA OBCHODNÍM MÍSTĚ:



Datum :

1.	Absolvoval/a jsem sdílenou směnu s RKP nebo RT nebo SOR.	
2.	Vím, jak oslovit klienta na prodejní ploše.	
3.	Vím, jak vést prodejní rozhovor podle 4 kroků prodeje.	
4.	Znám: Charta klienta	
	Interní směrnici (Povinnosti OR)	
	Kodex OR	
	Pravidla krácení odměn	
5.	Umím vyplnit cestovní příkaz	
Podpis OR:		Podpis RKP nebo RT nebo SOR:

PODMIÍNKY PRO ÚSPĚŠNÉ ABSOLVOVÁNÍ 1. MĚSÍCE :	✓
--	---

1.	Mám absolvované testy "Instructor" + vytištěný a odeslaný Certifikát o absolvování testů na Personální oddělení: :	
	A) BOZP pro zaměstnance B) Požární ochrana C) Bezpečnost IT Home Credit a.s.	
	D) Home Credit - praní špinavých peněz E) Specifika BOZP a PO v Home Credit	
2.	Mám absolvovaný produktový test č. 1 s výsledkem min. 80%.	
3.	Mám absolvovaný produktový test č. 2 s výsledkem min. 80%.	
4.	Dodal/a jsem na personální oddělení: A) Kopii dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání, B) Kopii Občanského průkazu, C) Kopii průkazky zdravotní pojišťovny, D) Výpis z rejstříku trestů, E) Zápočtový list, F) Potvrzení o evidenci na úřadu práce, G) Potvrzení o vstupní lékařské prohlídce, H) Zda jsem / nejsem účastníkem II. pilíře důchodového systému	
5.	Chápu princip odměňování za jednotlivé produkty.	
6.	Vím, kde na intranetu naplánuji dovolenou a vytisknu si výplatní pásku.	
7.	Znám a udržuji vizibilitu na OM.	
8.	Znám tlf. kontakty na RM, RT, RKP, na své týmové kolegy a důležité kontakty na centrálu HC - viz. Interní směrnice.	
9.	Znám ředitele OM, vím, kde je personální oddělení TESCO, vím, kde odevzdávám vyplněné formuláře CLUBCARD ČR věrnostní program.	
10.	V každém prodejním rozhovoru představuji i ostatní produkty HC pomocí prodejního Kolotoče.	
11.	Vyplňuji a odesílám denní reporty dle nastavených pravidel.	

12.	Pokud jsem na OM, nosím JMENOVKU.	
-----	-----------------------------------	--

SKUPINOVÝ TRÉNINK:	DATUM:
---------------------------	---------------

SKUPINOVÝ TRÉNINK:	DATUM:
---------------------------	---------------

Plán KK na 1. měsíc	ks	skutečnost	ks
Prodaná Pojištění výdajů ke KK za 1. měsíc			ks
Prodaná PZK ke KK za 1. měsíc			ks
Prodané HU za 1. měsíc			ks
Prodaná Pojištění výdajů k HU za 1. měsíc			ks
Prodané Doplnkové služby k HU za 1. měsíc			ks
Odeslané návrhy Konsolidací za 1. měsíc			ks

Podpis OR:	Podpis RM:	Podpis RT:
-------------------	-------------------	-------------------

LEGENDA: **KK** - kreditní karta, **HU** - hotovostní úvěr, **OR** - obchodní reprezentant, **RT** - regionální trenér, **RKP** - regionální koordinátor prodeje, **SOR** - seniorní obchodní reprezentant, **OM** - obchodní místo, **HC** - Home Credit, **PZK** - pojištění zneužití karty

Abstrakt

TOMČÍKOVÁ, Tereza. *Proces orientace a adaptace nových zaměstnanců v podniku*. Plzeň, 2018. 94 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: orientace, adaptace, lidské zdroje, personální činnosti, společnost, adaptační proces.

Předložená práce je zaměřena na jednu z personálních činností, a to na proces orientace a adaptace nových zaměstnanců v podniku. Tato práce je rozdělena do čtyř částí. V první části jsou popsány personální činnosti, zejména proces orientace a adaptace. Tato část je provedena na základě studia odborné literatury. V druhé části je představena konkrétní společnost, ve které se bude proces orientace a adaptace analyzovat. V třetí části je popsán a zhodnocen proces orientace a adaptace a ve čtvrté části jsou uvedeny návrhy opatření ke zlepšení adaptačního procesu.

Abstract

TOMČÍKOVÁ, Tereza. *The process of orientation and adaptation of new employees in a company*. Plzeň, 2018. 94 s. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: orientation, adaptation, human resources, personnel activities, company, adaptation process.

The bachelor thesis describes one of the personnel activities - the process of orientation and adaptation of new employees in the company. This thesis is divided into four parts. The first part describes the personnel activities especially the process of orientation and adaptation. This part is based on the study of literature. The second part includes a company presentation in which the process of orientation and adaptation will be analysed. In the third part, the process of orientation and adaptation is described and evaluated. And in the last part are presented suggestions for improvement of the adaptation in the company.