

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky



ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ V CALL CENTRU X

ADAPTATION OF EMPLOYEES IN THE CALL CENTER X

Magisterská diplomová práce

Bc. Petra Riznerová

Vedoucí magisterské diplomové práce:

Prof. PhDr. Dušan Šimek

Olomouc 2012

Prohlášení:

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Adaptace zaměstnanců v call centru X“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne 28. 3. 2012

Bc. Petra Riznerová

Podpis:

Poděkování:

Za užitečné rady, cenné připomínky a podporu děkuji mému vedoucímu diplomové práce Prof. PhDr. Dušanu Šimkovi. Za věnovaný čas a ochotu patří mé díky také zaměstnancům personálního oddělení call centra X.

Obsah

ÚVOD	6
1. LIDSKÝ POTENCIÁL	8
1.1 Řízení lidského kapitálu versus řízení lidských zdrojů	9
1.2 Strategické řízení lidských zdrojů	11
2. CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE	13
2.1 Call centra v České republice	13
2.2 Call centrum X	14
2.3 Organizační struktura call centra X	16
2.4 Popis pracovní náplně jednotlivých pozic	16
2.4.1 Specifika pracovní pozice telefonního operátora	17
2.4.2 Supervizor neboli teamleader	20
2.4.3 Praconí činnosti ostatních zaměstnanců call centra X	21
3. FIREMNÍ KULTURA JAKO DŮLEŽITÝ PRVEK ADAPTAČNÍHO PROCESU	23
3.1 Charakteristika firemní kultury	23
3.2 Podpora, posilování a změna kultury	26
3.3 Podniková kultura call centra X	27
4. PERSONÁLNÍ ČINNOSTI SPJATÉ S ADAPTAČNÍM PROCESEM	30
4.1 Výběr zaměstnanců	30
4.2 Hodnocení zaměstnanců	32
4.3 Vzdělávání	35
5. ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ JAKO PERSONÁLNÍ ČINNOST	38
5.1 Vymezení pojmu adaptace	38
5.1.1 Adaptace z biologického hlediska	38
5.1.2 Adaptace z psychologického hlediska	38
5.2 Definice procesu adaptace a jejích rovin	39
5.3 Identifikace zaměstnance s organizací	41
5.4 Psychologická smlouva	42
5.5 Řízená adaptace	45
5.6 Stabilizace zaměstnanců	48
5.7 Aktéři adaptačního procesu a jejich role	50

5.8 Onboarding	50
5.9 Adaptační proces v call centru X	52
5.10 Zpětná vazba v rámci adaptačního procesu	53
4.10.1 Efektivita zpětné vazby	56
4.10.2 Zpětná vazba pro přímého nadřízeného	56
6. ZJIŠTĚNÉ BARIÉRY ADAPTAČNÍHO PROCESU	58
6.1 Metodika práce	58
6.1.1 Vymezení předmětu, objektu a cíle mé práce	58
6.1.2 Analýza dokumentů	58
6.1.3 Nestrukturované rozhovory	59
6.1.4 Zúčastněné pozorování	59
6.2 Konkrétní bariéry adaptace zaměstnanců	61
6.2.1 Nezájem managementu o adaptační proces	62
6.2.2 Nadměrná fluktuace	62
6.2.3 Lhostejnost pracovníků	64
6.3 Shrnutí	65
ZÁVĚR	67
ANOTACE DIPLOMOVÉ PRÁCE	69
SEZNAM LITERATURY	70
SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ	75
SEZNAM OBRÁZKŮ	76
SEZNAM TABULEK	77

Úvod

Adaptace zaměstnanců je v poslední době velice diskutované téma. Organizace se totiž snaží čím dál více zvyšovat efektivitu práce a výkonnost zaměstnanců, a to ve všech oblastech. A hladký a plynulý průběh adaptace nových zaměstnanců jim k tomu může jen dopomoci. Pryč jsou doby, kdy se na adaptaci ve firmách vůbec nehledělo nebo se jí přisuzoval jen velmi malý význam. To už si dnešní organizace nemůžou dovolit, brání jim v tom vysoká konkurence, která vládne světem. Velmi úzce to souvisí se změnou myšlení managementu. Dříve bylo zaučení nového zaměstnance v rámci adaptace bráno především jako náklad, a to ne zrovna malý. Dnes už se v tomto směru přemýšlí jinak, došlo k výraznému posunu, náklady spojené s adaptací (a nejen s adaptací, ale také s výběrovým řízením či dalším vzděláváním zaměstnanců apod.) jsou brány především jako investice. A protože pro každou organizaci jsou její investice důležité, stejné to je s jejími zaměstnanci, které se snaží stabilizovat a také vychovat, aby se z nich stala pracovní síla, která je flexibilní, loajální a schopná vykonat práci, která souvisí s jejich pracovním místem. Pro zaměstnavatele je totiž stále se měnící pracovní síla nejen pohromou, ale také špatnou vizitkou. Když organizace vypisuje velmi často výběrová řízení, lidé si to vysvětlí tak, že ve firmě nikdo moc dlouho nevydrží. Důvody už pak mohou být různé. Buď mají zaměstnavatelé na své zaměstnance příliš vysoké nároky, nebo se o ně naopak nezajímají či ve firmě může vládnout špatné pracovní klima, díky němuž jsou zaměstnanci ve stresu. Každopádně to má za následek jak špatnou pověst firmy a poškození jejího dobrého jména, tak také vysoké náklady, které musí neustále vynakládat na nová a nová výběrová řízení.

Cílem mé diplomové práce je poukázat na bariéry, které vyvstávají během procesu adaptace. Diplomová práce je systematicky rozdělena do šesti hlavních kapitol. V první kapitole se věnuji významu lidského potenciálu pro firmy. Snažím se poukázat zejména na to, že zaměstnanec je v dnešní době brán především jako cenné aktivum, kterého je potřeba si vážit a také o něj náležitě pečovat. Druhá až pátá kapitola se věnuje především teoretickému ukotvení daného problému, a to charakteristice organizace, ostatními personálními

činnostmi, které jsou s adaptací úzce provázané, dále firemní kultuře jako důležitému prvku adaptačního procesu a adaptaci zaměstnanců jako personální činnosti. U těchto kapitol je nejdříve zmíněná teorie z literatury, na kterou navazuje praktické uchopení daného problému. Pátá kapitola se zabývá zjištěnými překážkami adaptačního procesu. K tomu jsem použila tři techniky, a to analýzu dokumentů, pozorování a nestrukturované rozhovory.

1. Lidský potenciál

Záměrně jsem tuto kapitolu nazvala lidský potenciál namísto názvu lidské zdroje, protože mnoho lidí toto slovní spojení nemá rádo. A upřímně ani se jim moc nedivím. Souhlasím s Plamínkem, který ve své knize uvádí: „Mně osobně připomínají lidské zdroje výraz živá síla, který používali profesionální vojáci za komunistické totality. Otevřeně nazývat to, k čemu se nás snažili cvičit, zabíjením nebo vražděním lidí bylo příliš i na ně, mluvili tedy o ničení živé síly.“¹ Slovní spojení lidské zdroje vzniklo překladem z anglického sousloví human resources a navzdory tomu, že nezní příliš lichotivě, je managementem poměrně čteně používané.

Zde je důležité zdůraznit, že lidské zdroje nejsou lidé, ale potenciál, kterým lidé disponují k výkonu pracovní činnosti. Lidé jsou tedy nositeli lidských zdrojů a především jejich správci, což znamená, že je mohou nabízet a poskytovat svému okolí (organizacím).²

Srdcem každé organizace jsou především její zaměstnanci, proto by si jich měla každá organizace vážit a pečovat o ně. Klíčem k úspěchu jsou totiž zejména spokojení zaměstnanci, kteří si své práce váží a jejich spokojenost se pak promítá i do jejich pracovního výkonu. Charvát ve své knize uvádí: „Lidé jsou jediným zdrojem, se kterým ve firmě spolupracujeme, komunikujeme, předáváme si informace o ostatních zdrojích. Nesmíme tedy na lidi pohlížet jenom jako na spotřebitele nákladů, ale i jako na intelektuální kapitál, který musíme umět přeměnit na kapitál finanční. Lidé jsou nejcennější zdroj, který firma má.“³

Ovšem k tomuto pojetí zaměstnanců vedla poměrně dlouhá doba. Bedrnová a Nový ve své knize Psychologie a sociologie v řízení firmy uvádí, že dříve bylo na člověka nahlíženo spíše jako na přírodní bytost, a to zejména díky značnému vlivu poznatků z biologie. Lidské zdroje se dostaly do popředí zájmu především během industrializace a technického vzestupu, který probíhal v Evropě v 19. století. Ještě větší pozornosti se jim pak dostalo na počátku 20. století, kdy se datuje nástup taylorismu. Ovšem člověk byl během tohoto období brán

¹ PLAMÍNEK, J. Vzdělávání dospělých. Praha: Grada 2010, s. 18-19.

² Tamtéž, s. 19.

³ CHARVÁT, J. Firemní strategie pro praxi. Praha: Grada 2006, s. 97.

především jako stroj, organizacím šlo zejména o důslednou racionalizaci výrobního procesu. Mimo to byli zaměstnanci motivováni pouze hmotnými stimuly.⁴

Jak se však postupně začal měnit charakter práce, stejně tak se začal měnit i přístup k zaměstnancům samotným. Kdyby se v dnešní době choval management k zaměstnancům jako k přírodní bytosti, která v organizaci pracuje pouze za hmotnou odměnu, patrně by jim tento přístup nevydržel, protože by zaměstnanci v organizaci nevydrželi. Dnešní přístup k zaměstnancům je tak tedy od původního přístupu zcela odlišný. Zaměstnanec je brán jako důležitá součást organizace, bez které by organizace nemohla fungovat.

Kleibl v Metodách personální práce uvádí, že současný trend personální práce je „člověk ve středu zájmu. Nerespektování této skutečnosti může vést ke ztrátě loajality zaměstnanců k firmě, nezájmu o další rozvoj a v konečném důsledku i k odchodu zaměstnanců.“⁵

1.1 Řízení lidského kapitálu versus řízení lidských zdrojů

„Podle názoru, který vyjádřil Mayo (2001), spočívá podstatný rozdíl mezi řízením lidského kapitálu a řízením lidských zdrojů v tom, že první koncepce chápe lidi jako bohatství, jako aktiva, zatímco druhá jako náklady.“⁶ Pro řízení lidského kapitálu jsou tedy lidé ti, kdo přidávají hodnotu, kdežto pro řízení lidských zdrojů jsou lidé považováni především za výdaje, které musí být náležitě řízeny.

Avšak obě tyto koncepce chápou lidi jako aktivum, jako bohatství. I když, William Scott-Jackson (ředitel Centre for Applied HR Research) k tomuto označení dodává: „Nemůžete prostě lidi chápat jako jmění, protože je to depersonalizuje a vede to k nebezpečí, že je budete vidět čistě jen ve finančních termínech, což však nikterak nepřispívá k jejich nanejvýš důležité angažovanosti.“⁷

⁴ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. Psychologie a sociologie v řízení firmy. Praha: Prospektrum 1994, s. 71-76.

⁵ KLEIBL, J. Metody personální práce. Praha: VŠE 1995, s. 5.

⁶ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada 2007, s. 48.

⁷ Tamtéž, s. 49.

Armstrong však dodává, že tyto dvě koncepce nezdůrazňují pouze lidi jako aktiva, ale především „zdůrazňují význam uplatňování integrovaného a strategického přístupu k řízení lidí, což se týká všech stran zainteresovaných na organizaci, nikoliv jen lidí v manažerských funkcích.⁸

Pojem řízení lidských zdrojů v podstatě nahradil termín personální řízení, o kterém se mluvilo během 60. – 70. let 20. století. Změna se netýká jen názvu, ale také v náhledu na zaměstnance, kdy na ty je nahlíženo jako na produktivní zdroj.⁹

Tabulka č. 1 – Rozdíly mezi koncepcí personální řízení a řízení lidských zdrojů

Fáze	Personální řízení	Řízení lidských zdrojů
Období	60.-70. léta 20. stol. „uznání“ a strukturalizace	80.-90. léta 20. stol. implementace do strategie
Odpovědnosti	Z předchozího období (administrativa) + další personální funkce (činnosti)	+ personální strategie a politiky v návaznosti na firemní strategii; organizační kultura a rozvoj
Převažující role	správce procesů + řešitel problémů a konfliktů	tvůrce strategií, koncepcí a přístupů – nověji také metodik a kouč
Organizační začlenění	funkčně specializovaný útvar, v čele s personalistou-profesionálem (profesionalizace personálních pracovníků)	silný, vnitřně strukturovaný útvar, v čele s členem vrcholového vedení (ne vždy personálním manažerem)

Zdroj: TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada 2004, s. 46.

Přístupy k řízení lidských zdrojů dle Vojtoviče¹⁰:

- **pružný neboli „měkký“ přístup** – tento přístup se orientuje na oddanost a vzájemnost. Velkou roli zde hraje podniková kultura, protože vzájemnost, která je v tomto přístupu zdůrazňována, tkví v přesvědčení, že zájmy

⁸ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada 2007, s. 49.

⁹ TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada 2004, s. 46.

¹⁰ VOJTOVIČ, S. Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada 2011, s. 159.

vedení a pracovníků se musí shodovat. Měkký přístup vnímá pracovníky jako cenná aktiva, což se projevuje vysokou kvalitou práce (tomuto přístupu však bývá vytýkáno, že hodnotí pracovníky jako nástroj a ne jako objekt řízení).

- **„tvrdý“ přístup** – uskutečňuje se racionálními metodami a zakládá se na kvantitativním a měřeném aspektu řízení pracovníků. Zaměstnanci jsou u tohoto přístupu vnímáni jako lidský kapitál, do kterého když bude firma vkládat nezbytné investice pro jeho rozvoj, zabezpečí tím očekávaný přínos. Cílem je především sladit strategický přístup k řízení lidí s organizační strategií.

1.2 Strategické řízení lidských zdrojů

Velký význam u řízení lidských zdrojů má především jeho strategičnost. Řízení lidských zdrojů se vyznačuje sjednoceným přístupem k vytváření strategií lidských zdrojů, a tyto strategie pak umožňují organizacím plnit cíle, které si stanovily.¹¹ Mít správnou strategii je tak pro organizaci velmi důležité, protože jen tak může podnik dostát cílům, které si do budoucna stanovil a také v čase, který si pro to vymezil.

„Strategické řízení je postupný proces, zabývající se jak cíli, tak nástroji. Cíl představuje vizi, jak bude něco vypadat za několik let. Nástroj hovoří o tom, jak bude tato vize realizována. Strategické řízení je řízení výhledové, zabývající se rozpracováním myšlenek o směrech, jimiž by podnik měl postupovat.“¹²

Když se zabýváme cíly strategického řízení lidských zdrojů, je třeba posoudit, do jaké míry budeme brát v potaz zájmy všech zainteresovaných osob na organizaci (tedy zájmy pracovníků, managementu a vlastníků). Jinak tomu bude u měkkého strategického řízení lidských zdrojů, kde bude kladen důraz zejména na komunikaci, zapojování zaměstnanců do rozhodování, kvalitu pracovního života, na soustavný rozvoj atd. Samozřejmostí bude také důležitost etických aspektů. U tvrdého přístupu strategického řízení lidských zdrojů bude kladen důraz především na užitek, který to podniku přinese. Hlavním úkolem

¹¹ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada 2007, s. 115.

¹² VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada 2011, s. 44.

strategického řízení je tedy optimalizace mezi těmito tvrdými a měkkými prvky. Problémem však je, že některé podniky upřednostňují tvrdý přístup a na měkké prvky nekladou takový důraz.¹³

¹³ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada 2007, s. 118.

2. Charakteristika organizace

2.1 Call centra v České republice

Oblast elektronických komunikací se zejména v posledním desetiletí výrazně měnila a rozvíjela. S tím velmi úzce souvisí vznik call center v České republice, který můžeme datovat od počátku 90. let minulého století. Firmy je v poslední době hojně využívají zejména pro prodej produktů či služeb, které nabízejí. Už totiž nestačí výrobek vymyslet a vyprodukovat, ale nejdůležitější je ho zákazníkovi umět prodat. Z tohoto důvodu je důležitý kvalitní zákaznický servis, na který se zákazník může obrátit v případě nějakého dotazu či který bude umět zákazníkovi produkt přímo prodat.

Firmy mají dvě možnosti, jak call centra využít. První možnost je najmout si externí call centrum, které bude nabízet jejich produkty případně zodpovídat dotazy o těchto produktech. „Externí call centrum provozuje jiná společnost na základě smlouvy (outsourcingu). Zpravidla poskytuje své služby více společnostem najednou a disponuje kvalitnějším zázemím. (...) Kvalita externího call centra je zřejmá tehdy, pokud klient vůbec netuší, že se dovolal do jiné společnosti.“¹⁴ Druhou možností je pak vybudovat interní call centrum přímo ve firmě (to se však týká spíše větších firem, které si to mohou dovolit a bude to pro ně dlouhodobě přínosné). „Interní call centrum je organickou součástí firmy. Jeho pracovníci znají dobře portfolio nabízených produktů a služeb, navíc používají interní systémy a mají vazbu na ostatní pracovníky. Zpracovávaná agenda se týká pouze dané firmy. Interní call centra se orientují spíše na příchozí hovory.“¹⁵ Rozdíl je také ve velikosti těchto dvou typů call center. „Externí call centrum je v průměru o třetinu větší než interní call centrum.“¹⁶

¹⁴ PŘÍKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. Moderní marketingová komunikace. Praha: Grada 2010, s. 101.

¹⁵ Tamtéž, s. 101.

¹⁶ SANTLEROVÁ, K. Telemarketing v praxi. Jak profesionálně telefonovat se zákazníky. Praha: Grada 2006, s. 17.

2.2 Call centrum X

Call centrum X je součástí celoevropské sítě call center a zabývá se přímým a telefonickým prodejem. Prodejní aktivity společnosti se zaměřují do oblasti telekomunikací a finančních služeb. Call centrum je schopno zajistit nejen aktivní telemarketing, jehož účelem je aktivní obvolávání zákazníků (nejčastěji pak za účelem prodeje), ale také pasivní telemarketing, kdy zákazník volá sám z vlastní iniciativy (sám se rozhodl, že si produkt či službu koupí). Zabývá se také doručováním smluv, jejich dalším zpracováním či následnou péčí o zákazníka. Okrajově se call centrum zabývá i marketingovými průzkumy. Okrajově proto, že zadání marketingových průzkumů externími organizacemi není tak běžné jako aktivní či pasivní telemarketing.

V tomto call centru pracuje 71 zaměstnanců (ke dni 1.12.2011), je tedy svou velikostí považováno za střední call centrum.

Tabulka č. 2 - Personální zajištění call centra X ke dni 1.12.2011

Složení zaměstnanců	Počet zaměstnanců
Ředitel	1
Asistentka ředitele	1
Personalisté	3
Ekonomové, účetní	4
Supervizoři	3
Operátoři	55
IT specialisté	2
Pomocný personál	2
Celkem	71

Zdroj: interní dokumenty call centra

Ke dni 1. 12. 2011 pracuje v call centru 71 zaměstnanců, z nichž největší podíl tvoří samozřejmě telefonní operátoři – 77,46%. Zajímavé je také zmínit, že většinu pracovníků call centra tvoří ženy (především pak na pozicích telefonních operátorek – 82%).

Náplň pracovních činností call centra X:

- **Aktivní telemarketing**, který zahrnuje: oslovování potenciálních zákazníků, prodej služeb, udržení a rozvoj zákazníků.

Operátoři, kteří vykonávají aktivní telemarketing, se zabývají oslovováním vybraných zákazníků s cílem prodat nabízený produkt či službu. V mnoha případech také sjednávají schůzku obchodníkům či kurýrům nebo přímo uzavírají objednávky. Pro odchozí hovory u nás zdomácněl anglický výraz *outbound* hovory.¹⁷

- **Pasivní telemarketing**, který zahrnuje: poskytování zákaznické péče, poskytování informací zákazníkům, řízení a správa zákaznických smluv.

Výraz pasivní telemarketing je již zažitý, ale ne zcela přesný, protože člověk nabývá dojmu, že operátor jen sedí a čeká, až někdo zavolá. Také informace mu nesdělují pasivně, ale naopak musí reagovat na klientův dotaz či žádost. Proto se nyní už běžně setkáváme s pojmem reaktivní telemarketing, který je vhodnější. Zdomácněl také anglický výraz *inbound* hovory.¹⁸

- **Marketingové průzkumy**, které call centru zadá externí firma. Tyto průzkumy se týkají informací o obchodním trhu, nejčastěji se zaměřují na chování spotřebitele, konkurenci, cílové skupiny či rizika spojená s obchodem. Hlavním úkolem operátorů je zde tedy zjistit požadované informace od klienta (externí organizace).

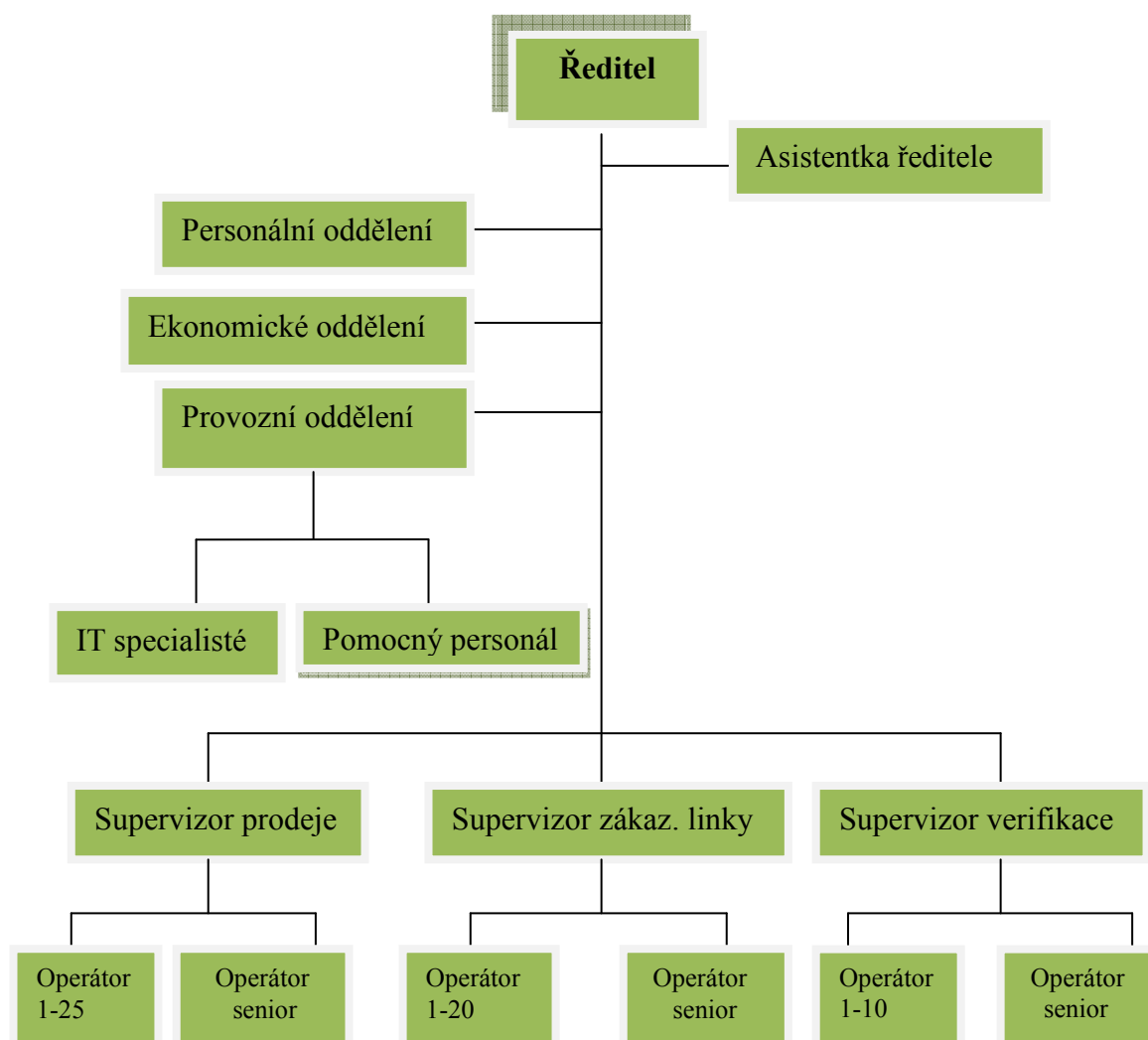
Jak už jsem se zmiňovala výše, marketingové průzkumy jsou pouze nárazovou složkou pracovní náplně call centra, tudíž mezi hlavní složky pracovní náplně se řadí primárně aktivní a pasivní telemarketing.

¹⁷ SANTLEROVÁ, K. Telemarketing v praxi: jak profesionálně telefonovat se zákazníky. Praha: Grada 2006, s. 62.

¹⁸ Tamtéž, s. 62.

2.3 Organizační struktura call centra X

Obrázek č. 1 - Schéma call centra X



Zdroj: interní dokumenty call centra

2.4 Popis pracovní náplně jednotlivých pozic

V této podkapitole bych se ráda zaměřila především na pozici telefonního operátora, která je v call centru nejvíce zastoupená. Větší měrou potom rozpracovávám i pracovní pozici supervizora, který je přímý nadřízený telefonního operátora. Nakonec zmiňuji i pracovní náplně všech ostatních pracovních pozic, které se v call centru vyskytují.

2.4.1 Specifika pracovní pozice telefonního operátora

„Telefonní operátoři představují vstupní bránu do firmy: s nimi se setká většina klientů, kteří do firmy telefonují, podle jejich vystupování a jednání pak posuzují celou společnost.“¹⁹ Problémem však je, že tato práce je poměrně podceňována až přehlížena, a to nejenom širší veřejností, ale také samotnou organizací, což se projevuje zejména na finančním ohodnocení. Společnost na tuto práci nahlíží jako na práci obyčejných telefonistů, avšak vůbec si neuvědomuje, co tato práce obnáší a také to, že po operátorech jsou požadovány stále vyšší a vyšší požadavky, a to nejen kvalifikační, ale také osobnostní (viz tabulka č. 2 – Osobnost telefonního operátora).

Autoři se shodují, že práce telefonního operátora má oproti jiným zaměstnáním určité výhody, ale také řadu nevýhod. Mgr. Michal Kněžů Mrvka uvádí, že „mezi klady této práce lze určitě zařadit zpravidla zázemí silné společnosti a s ní související stabilita pracovního místa, sociální zázemí včetně pravidelné výplaty, příjemné pracovní prostředí, možnost kontaktu se zákazníky v bezpečném prostředí.“²⁰ Výhodou je určitě i to, že práce není fyzicky náročná, proto ji mohou vykonávat především ženy a také lidé se zdravotním postižením.

Ovšem spíše než výhody tohoto zaměstnání se prezentují především nevýhody, mezi nejčastější pak patří:

- pevně stanovený systém pravidel a časových limitů,
- hovory jsou neustále kontrolovány nadřízenými,
- nedostatek klidu potřebného pro výkon této práce (sdílení pracovního místa v jedné velké místnosti s ostatními operátory),
- propracovaný systém sankcí v případě zjištěných nedostatků či chyb operátorů,
- obrovské množství telefonátů (každý telefonní operátor má během dne cca 120 hovorů).

¹⁹ SANTLEROVÁ, K. Telemarketing v praxi: jak profesionálně telefonovat se zákazníky. Praha: Grada 2006, s. 36.

²⁰ Mgr. Michal Kněžů Mrvka. Jak snížit fluktuaci v call centrech [online]. [cit. 2.2.2012]. Dostupné z: <<http://www.hrportal.cz/jak-snizit-fluktuaci-v-call-centrech-cid119812/>>

Tabulka č. 3 – Osobnost telefonního operátora

Komunikační dovednosti	- vyjadřovací schopnosti, kultivované jazykové vyjadřování - aktivní naslouchání - technika kladení otázek - výslovnost, rychlost mluvy, modulace hlasu
Odborné znalosti	- znalost společnosti, orientace v ní - znalost výrobků a služeb - znalost potřeb a problémů zákazníků - přehled o konkurenci, znalost trhu - znalost procesů, servisních činností - znalost práce na PC - informovanost o novinkách ve společnosti - znalost firemních webových stránek
Osobní profil	- organizační schopnosti a samostatnost - operativnost a rozhodnost - emoční inteligence - flexibilita - diskrétnost - loajalita vůči společnosti - sebeovládání - důvěryhodnost - osobní autorita
Sociální kompetence	- empatie, orientace na zákazníka, iniciativa a tvořivost - předpoklady pro týmovou práci - schopnost přijímat změny a snášet stres a vysoké zatížení

Zdroj: SANTLEROVÁ, K. Telemarketing v praxi: jak profesionálně telefonovat se zákazníky. Praha: Grada 2006, s. 35.

Práce telefonních operátorů je tedy poměrně náročná, a to zejména psychicky. Není vhodná pro každého a asi jen málokdo by ji vydržel dělat celý život. Je to jedno z povolání, u kterých může nastat syndrom vyhoření (burn out), který si však často lidé pletou s psychickým přetížením a únavou. „Syndromem burn out označují odborníci trvalý stav vyhoření. Burn out může být bezpochyby následkem dlouhotrvajícího stresu. Je to ale na rozdíl od stresu především psychické přetížení, které doprovází absence jakékoli motivace a chuti. (...) Vyhořelí lidé nejsou většinou schopni pracovat; nedosahují svých někdejších

tělesných nebo duševních výkonů. Ztratili všechnu kreativitu, nic je nebaví.²¹ Je tedy příhodné snažit se tomuto syndromu předejít. Odborníci doporučují najít si nejlépe nějakou fyzickou aktivitu, které bychom se měli věnovat třikrát týdně, či se třeba naučit něco nového - hra na hudební nástroj, naučit se cizí jazyk apod. Důležité však je, aby naše práce neodporovala hodnotám, které vyznáváme.

Dalším specifikem této práce je, že ji vykonávají z velké části ženy, mužské zastoupení je zde poměrně mizivé. Názory na to, zda je lepším telefonním operátorem/telefonní operátorkou žena či muž se různí, ovšem nejčastěji jsem se setkala s názorem, že na tom vlastně nezáleží. Ovšem na čem už záleží, je, jaký typ telefonního operátora je vhodnější pro ženu či muže. Obecně se dá říci, že v call centrech, která jsou více technicky zaměřená, a také na úzce specializovaných linkách pracuje větší procento mužů. Ženy umějí více naslouchat, projevují větší míru empatie, hodí se tedy spíše do méně dravého prostředí call center.

Pracovní činnosti operátora:

- Poskytování informací o výrobcích a službách společnosti po telefonu
- Přijímání objednávek od klientů
- Řešení reklamací a požadavků zákazníků
- Poskytování okamžité podpory a řešení informativních dotazů zákazníků týkající se všech produktů a služeb společnosti po telefonu
- Vedení evidence objednávek zákazníků
- Provádění denních a týdenních analýz
- Provádění telefonního průzkumu trhu
- Vedení administrativy spojené s hlasovými službami
- Vytváření nových obchodních příležitostí prostřednictvím telefonického kontaktu zaměřeného na specifickou cílovou skupinu zákazníků²²

²¹ KNOBLAUCH, J., HOLGER, W. Time management: jak lépe plánovat a řídit svůj čas. Praha: Grada 2006, s. 37-38.

²² Interní dokumenty; Národní soustava povolání [online]. [cit. 6.2.2012] Dostupné z: <katalog.nsp.cz>

2.4.2 Supervizor neboli teamleader

„Supervizor vykonává dozor, kontrolu, dohled nad úrovní práce jednotlivce, týmu nebo instituce, pomáhá řešit komplikované situace, radí, dává zpětnou vazbu. Sleduje vybrané parametry ve vazbě na dříve nadefinované cíle, plnění těchto cílů, nástroje jejich plnění a efektivitu těchto nástrojů.“²³

V call centru X má supervizor na starost určitou skupinu telefonních operátorů, za jejichž výsledky zodpovídá a je podle nich také finančně hodnocen. „Předpokladem pro dobrý výkon této nelehké práce jsou zkušenosti s vedením týmu, dobrý všeobecný přehled, znalosti práce s telekomunikační a výpočetní technikou, schopnost týmové práce (8 – 20 operátorů v týmu).“²⁴

U supervizora jsou důležitá následující kritéria: aktivita, přístup k práci, sladění s týmem, osobnostní charakteristika, manažerské dovednosti, potenciál pro rozvoj, přirozená autorita (umění prosadit se), práce pod časovým tlakem a kreativita.²⁵

Pracovní činnosti supervizora:

- Koordinace a řízení operátorů call centra
- Analytická a vyhodnocující činnost call centra
- Vyhodnocení a prezentace práce týmu
- Zajištění potřebné motivace týmu
- Vedení související agendy

²³ MEDLÍKOVÁ, O. Lektorské dovednosti. Praha: Grada 2010, s. 16.

²⁴ SANTLEROVÁ, K. Telemarketing v praxi: jak profesionálně telefonovat se zákazníky. Praha: Grada 2006, s. 36.

²⁵ Tamtéž, s. 36.

Tabulka č. 4 – Role a kompetence supervizora a telefonního operátora

	Role	Kompetence
Telefonní operátoři	Poskytovat kvalitní službu zákazníkům.	Hard skills, soft skills, orientace na výkon.
Supervizoři (teamleadři)	Zajistit, aby tým podal požadovaný výkon.	„Čtyřlístek“ – komunikace, hodnocení, trénink a pomoc.

*Zdroj: SANTLEROVÁ, K. Telemarketing v praxi: jak profesionálně telefonovat se
zákazníky. Praha: Grada 2006, s. 33.*

2.4.3 Pracovní činnosti ostatních zaměstnanců call centra X:

Ředitel

- Dohled nad celou pobočkou (plně za ni odpovídá)
- Reprezentování organizace na jednáních se stálými obchodními partnery, potenciálními zákazníky a dalšími subjekty
- Spolupráce s ostatními pobočkami a centrálou, účast na poradách
- Schvalování obchodních smluv a zakázek

Asistentka ředitele

- Vyřizování běžné administrativní agendy pro ředitele
- Obsluha kancelářské techniky
- Zajišťování kancelářských potřeb

Personalista

- Vedení personální evidence
- Příprava a uzavírání pracovněprávních smluv
- Zajišťování vzdělávání zaměstnanců
- Vyřizování individuálních personálních záležitostí

Ekonom

- Provádění finančních analýz a prognóz
- Koordinace a tvorba finančních plánů

- Sledování a hodnocení finančního vývoje organizace
- Stanovování finanční strategie

Účetní

- Provádění účetních operací
- Zpracování účetních dokladů
- Shromažďování a kontrola náležitostí účetních dokladů
- Zajišťování fakturace

IT specialista

- Zajišťování správy jednotlivých počítačových aplikací
- Zajišťování ochrany a údržby databází
- Vedení provozní dokumentace o využívaném software za účelem dodržování autorských práv v této oblasti

Pomocný personál

1) Úklidový pracovník

- Úklid, čištění a údržba všech prostor organizace
- Dávkování, nakládání, aplikace a skladování čistících a chemických přípravků
- Vyřizování drobných reklamací spojených s úrovní úklidu

2) Údržbář

- Zajištění hladkého chodu organizace po technické stránce²⁶

²⁶ Interní dokumenty; Národní soustava povolání [online]. [cit. 6.2.2012] Dostupné z: <katalog.nsp.cz>

3. Firemní kultura jako důležitý prvek adaptačního procesu

3.1 Charakteristika firemní kultury

Existuje mnoho definic firemní kultury, avšak v obecném slova smyslu je firemní kultura (corporate culture) soubor společně sdílených hodnot, norem, preferencí a společenských přesvědčení. Především díky podnikové kultuře si lidé ve firmě navzájem rozumějí a vědí, co se od nich očekává. Můžeme tedy říci, že firemní kultura určuje firemní chování (corporate behavior).

Podle Armstronga „kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování.“²⁷

Vysekalová a Mikeš ve své knize Image a firemní identita uvádějí širší pojetí definice firemní kultury: „Firemní kultura vyjadřuje určitý charakter firmy, celkovou atmosféru, ovzduší, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy. Hovoříme také o zvyklostech a rituálech využívaných ve firmě i o hodnotách, které se projevují v obecných vzorcích chování a jednání všech pracovníků.“²⁸

Poslední definici firemní kultury, kterou uvádím, je od Srpové, Řehoře a kol. „Firemní kulturu chápeme jako systém materiálních a duchovních hodnot a jevů ve vzájemné interakci, vlastní dané firmě, odrážející její individualitu. Projevuje se v chování, vzájemné spolupráci, chápání sebe a okolního prostředí.“²⁹

Firemní kulturu můžeme chápat v užším pojetí, kdy se skládá z pravidel chování, tradic, norem a firemních mýtů a legend – ty se jeví jako regulátory chování zaměstnanců. Toto pojetí zahrnuje jen duchovní část kultury. Firemní

²⁷ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada 2007, s. 258.

²⁸ VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. Image a firemní identita. Praha: Grada 2009, s. 67.

²⁹ SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. Základy podnikání. Praha: Grada 2010, s. 141.

kulturu v širším smyslu chápeme jako systémové pojetí kultury v materiální i duchovní jednotě, v komplikovaném vzájemném působení a součinnosti všech známých i nepoznaných prvků. Materiální hodnota je představována objekty, nemateriální kultura je představována normami, pravidly, zákony, hodnotami, rituály, symboly, tradicemi atd.³⁰

Často se stává, že je význam firemní kultury v organizaci vedením opomíjen. To však může mít za následek mnoho neblahých důsledků, jako například neschopnost komunikace mezi zaměstnanci, nedostatečně využití lidské zdroje uvnitř firmy, ztráta zákazníků či špatné vztahy s dodavateli.³¹

Základní čtyři prvky firemní kultury představují:

1. **Symboly** – jako například způsob oblékání, firemní zkratky či slang – jsou známy pouze pracovníkům firmy
2. **Hrdinové** – lidé, kteří slouží jako vzory ideálních zaměstnanců, často jsou to nositelé tradice (např. zakladatelé společnosti)
3. **Rituály** – sem řadíme společenské činnosti, zejména pak neformální aktivity (např. oslavy výročí firmy, narozenin...), ale i formální činnosti jako schůze či psaní zpráv
4. **Hodnoty** – představují nejdůležitější složku firemní kultury, je to obecné povědomí o tom, co je dobré a špatné. Hodnoty jsou součástí pracovní morálky zaměstnanců i jejich kooperace a sounáležitosti. Je vhodné, aby hodnoty byly sdíleny všemi pracovníky, nebo přinejmenším pracovníky, kteří jsou na vedoucích pozicích.³²

Síla a hloubka firemní kultury dle Hroníka³³

Dalším důležitým měřítkem pro rozlišení firemní kultury je její hloubka a síla. Když si to představíme na ose, vzniknou nám **4 styly firemní kultury**:

³⁰ SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. Základy podnikání. Praha: Grada Publishing a.s. 2010, s. 141.

³¹ DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. Praha: C. H. Beck 2001, s. 13.

³² VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. Image a firemní identita. Praha: Grada Publishing, a.s. 2009, s. 67-68.

³³ HRONÍK, F. To nejlepší z HR v našich firmách. Brno: Motiv Press, 2008, s. 27.

- **Slabá firemní kultura** – není příliš ohraničená od okolního světa, velký prostor zde mají silné individuality. Je celkem lehce přístupná změně (slabá uniformita, ve firmě panuje spíše odlišnost).
- **Silná firemní kultura** – ve firmě panuje silná uniformita, firemní kultura je málo přístupná ke změně. Je silně vymezena k okolnímu světu. „Krajním pólem, extrémem, silné firemní kultury je vytvoření firmy jako sekty.“³⁴
- **Hluboká firemní kultura** – velice důležitá je zde morálka a etika – jsou hluboce promýšleny a předpokládá se, že se podle nich budou zaměstnanci řídit
- **Mělká firemní kultura** – „Nabízí vnímání firemního světa a světa v okolí firmy v jednoduchých polaritách dobra a zla. V jejich jménu je podporován krajní individualismus, krajní konformismus a fanatismus. Tedy nižší etapy morálního vývoje.“³⁵

Obrázek č. 2 – Hloubka a síla firemní kultury

Silná, autonomní			
Mělká, homogenní	Všichni jsou stejní. Zdůrazňování oddanosti. Hledání dokonalosti. MY bez JÁ vs. ONI (vnější nepřítel). Fanatismus a konformita.	MY a JÁ, sdílení firemní a individuální vize, odlišitelnost od ONI (pozitivní vymezení). Zdůrazňuje se synergický efekt a etika společného dobra.	Hluboká, heterogenní
	JÁ bez MY. Individualistická, transakční kultura, která předpokládá práci v zájmu organizace, jedině když to odpovídá individ. zájmům.	Respekt k individualitě a odlišnosti. JÁ a TY má stejnou váhu jako MY. Jde o řešení konfliktů a hledání konsensu.	
Slabá, heteronomní			

Zdroj: HRONÍK, F. Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení. Brno: Motiv Press 2007, s. 61.

³⁴ HRONÍK, F. To nejlepší z HR v našich firmách. Brno: Motiv Press, 2008, s. 27.

³⁵ Tamtéž, s. 27.

3.2 Podpora, posilování a změna kultury

Firemní kultura má značný vliv na chování zaměstnanců a tím pádem také na jejich pracovní výkony. Pokud má tedy firemní kultura pozitivní vliv (je efektivní a vhodná) na zaměstnance určité organizace, je určitě vhodné snažit se ji udržet, případně také posílit. Pokud je tomu naopak a firemní kultura má na zaměstnance spíše negativní vliv (je nepřiměřená či neefektivní), je dobré stanovit si, co je na ní třeba změnit a následně se zabývat realizací těchto opatření.

Každopádně ať je tomu tak či tak, prvním krokem vždy musí být **analýza firemní kultury**. Analýza se dá provést různými způsoby, nejčastější jsou pak průzkumy, dotazníky či diskuse. Vhodný je také přístup, kdy se snaží management organizace zapojit do tohoto procesu své zaměstnance, kteří se mají pokusit definovat případné problémy kultury, či naopak její klady.³⁶

Pokud analýzou firemní kultury zjistíme, že je vhodná a efektivní, je třeba ji podporovat případně ještě posílit.

K podpoře kultury nám slouží několik nástrojů jako třeba:

- neustálé zdůrazňování existujících hodnot;
- zabezpečení toho, že základní hodnoty a zdůrazňování významu jejich uznávání bude zaměstnancům vyzdvihováno především během jejich adaptačního procesu;
- používat soubor hodnot firemní kultury k hodnocení jak individuálnímu tak týmovému (tento nástroj tedy očekává, že lidé budou hodnoty tyto hodnoty zastávat);
- zakomponovat vzdělávání do programu soustavného rozvoje organizace.³⁷

Analýzou kultury však také můžeme zjistit, že je naprosto nevyhovující. V tomto případě by pak mělo dojít k její změně, což však není vůbec jednoduché. Tento proces může být poměrně zdoluhavý a navíc pokud si správně nenastavíme, co je třeba změnit, nemusí se tato změna uskutečnit, tak jak si přejeme.

³⁶ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada 2007, s. 265-266.

³⁷ Tamtéž, s. 266.

Při změně kultury je značně důležitá role managementu. „Protože se změna podnikové kultury neobejde bez konfliktů a nepřináší na rozdíl od řešení operativních problémů krátkodobé výsledky, manažeři se jí snaží vyhnout a uvádějí ji alibisticky jako příčinu, proč něco není možné.“³⁸

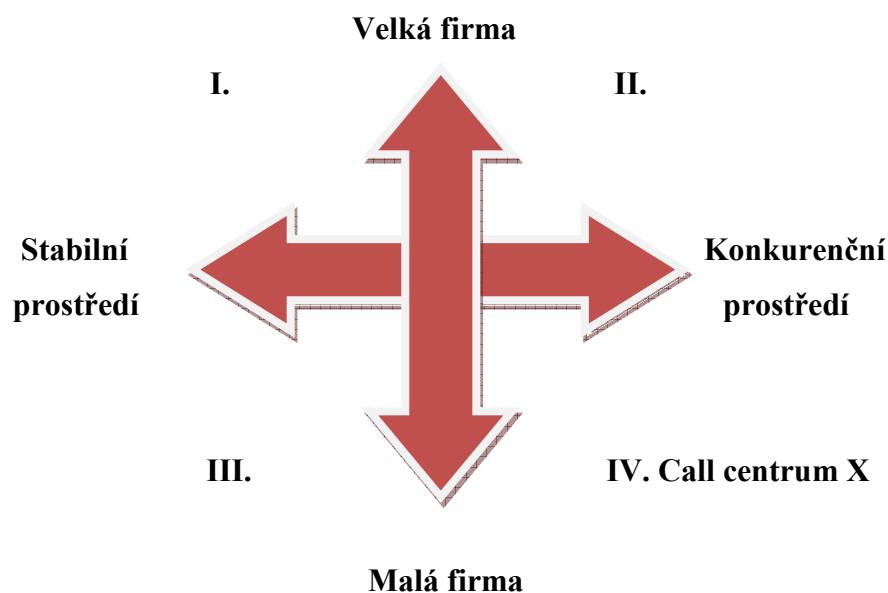
Program změny firemní kultury může být jednak součástí programu transformace organizace, můžeme se však zaměřit i na konkrétní aspekty kultury, jako třeba na výkon, kvalitu, službu zákazníkům, učení v organizaci či oddanost.³⁹

3.3 Podniková kultura call centra X

Call centrum X je součástí společnosti, která působí po celé Evropě, od severně položeného Švédska po východně položené Maďarsko. Společnost klade důraz na jednotnou firemní kulturu, i když samozřejmě musí brát v potaz určitá kulturní specifika jednotlivých zemí, v kterých působí.

Charakter firemní kultury je ovlivněn jednak prostředím, ve kterém se firma nachází a jednak její velikostí. Obrázek 2. zachycuje postavení call centra X v analýze prostředí dle Kostroně.⁴⁰

Obrázek č. 3 – Pozice call centra X



³⁸ ŠMÍDA, F. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. Praha: Grada 2007, s. 215.

³⁹ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada 2007, s. 267.

⁴⁰ HRONÍK, F. To nejlepší z HR v našich firmách. Brno: Motiv Press, 2008, s. 7.

Call centrum X jsem zařadila do **IV. kvadrantu**, protože svou velikostí se řadí mezi menší až střední firmu a prostředí kolem něj je vysoce konkurenční. Firemní kultura call centra je značně ovlivněna britským přístupem, a to jednak k tvorbě pracovního prostředí, tak také k zaměstnancům. Právě svým přístupem k zaměstnancům se notně odlišuje od českých firem. Je zcela běžné, že si ve firmě všichni tykají, nezáleží na věku ani na postavení jednotlivých pracovníků. Tykání má jednu velkou výhodu, a to daleko větší otevřenost podřízených vůči nadřízeným, což vede k tomu, že případné pracovní problémy, které mohou nastat, se lépe řeší.

V měřítku **slabá – silná podniková kultura** směřuje směrem k slabé, protože podniková kultura zde není tolik důležitá. Navíc Srpová a Řehoř uvádí, že abychom vůbec mohly mluvit o silné podnikové kultuře, musí splňovat tři základní kritéria:

1. **Pregnantnost** – firemní kultura musí dávat jasně najevo, jaké chování a jednání je žádoucí, které aktivity jsou požadovány, akceptovány, či zcela vyloučeny.
2. **Rozšířenost** – všichni pracovníci musí být s danou podnikovou kulturou maximálně seznámeni, a to se všemi jejími prvky. Dále se musí setkávat s její existencí, a to neustále, za každé situace a na každém místě.
3. **Zakotvenost** – vyjadřuje míru identifikace jednotlivých hodnot, vzorů a norem chování. O silné podnikové kultuře můžeme mluvit až tehdy, když se stane nedílnou součástí každodenního jednání všech (nebo alespoň většiny) pracovníků.⁴¹

Tyto tři základní kritéria call centrum spíše nesplňuje. Nejmarkantněji je to znát u třetího bodu – zakotvenosti, kdy se dá pozorovat, že zaměstnanci call centra s podnikovou kulturou nejsou příliš identifikováni, není totiž jejich nedílnou součástí každodenního jednání.

„Výhodou institucí se silnou kulturou jsou samoregulační tendence, kdy hodnoty nahrazují dozor.“⁴² To nastává v případě, kdy se zaměstnanci s podnikovou kulturou ztotožní a ta se stane součástí jejich každodenního jednání.

⁴¹ SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. Základy podnikání. Praha: Grada 2010, s. 142.

⁴² JOHNOVÁ, R. Marketing kulturního dědictví a umění. Praha: Grada 2008, s. 54.

Tím dochází i ke zvýšení motivace zaměstnanců a nemalou měrou to přispívá i k týmovému duchu. A to vše vede k tomu, že zaměstnanec je v organizaci spokojený, což je důležité pro nízkou míru fluktuace ve firmě.

Avšak silná podniková kultura má i svá negativa, mezi nejdůležitější řadí Bedrnová a Nový blokování nové orientace podniku, tendence k uzavřenosti, snaha kolektivu vyhnout se konfliktům a kritice a také nedostatek flexibility.⁴³

Tabulka č. 5 – Typologie firemní kultury dle Deala a Kennedyho

		Míra rizikovosti předmětu podnikání, míra konkurence	
		velká	malá
Rychlost zpětné vazby trhu	velká	kultura „ostrých hochů“	kultura „přátelských experimentů“
	malá	kultura „jízdy na jistotu“	kultura „mašliček“

Zdroj: HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada 2007, s. 16.

Dle této typologie se dá firemní kultura call centra charakterizovat jako **kultura ostrých hochů**, pro kterou je typický individualismus. Pracovník je tak dobrý, jak byl dobrý jeho pracovní výkon. Chyby jsou přijatelné pouze v případě, když jsou okamžitě napraveny, což tady znamená překonat je špičkovým výkonem. Není zde prostor pro soukromé záležitosti a není zde běžné ani sdílení emocí. Vše se tedy odvíjí od pracovního výkonu, o kterém se předpokládá, že bude nadprůměrný.⁴⁴

Tato charakteristika typologie firemní kultury na call centrum naprosto sedí, protože mimo individualismus, který je zde všudypřítomný, je zde důležitý především pracovní výkon jednotlivých operátorů. Pokud je reálný pracovní výkon nižší, než předpokládaný, je na tuto skutečnost pracovník ihned upozorněn a očekává se, že dojde k co nejrychlejšímu zlepšení. Také zde není běžné, že by si operátoři navzájem sdělovali nějaké soukromé záležitosti, v podstatě na to během pracovní doby ani nemají čas.

⁴³ ZUZÁK, R. Strategické řízení podniku. Praha: Grada 2011, s. 37.

⁴⁴ HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada 2007, s. 17.

4. Personální činnosti spjaté s adaptačním procesem

U jednotlivých personálních činností je důležitá zejména jejich vzájemná provázanost. Měli by na sebe hladce navazovat a zároveň se také prolínat, jedině tak bude zajištěna efektivita celkového pracovního procesu.

„Kvalitně provedený nábor a výběr nových zaměstnanců a propracovaný systém zácviku zvyšuje pravděpodobnost úspěchu zaměstnance na nové pozici a podávání očekávaných výkonů. Transparentnost v pracovních povinnostech, způsobu hodnocení a následného odměňování je dobrým základem pro motivaci zaměstnanců pro podávání očekávaných výkonů.“⁴⁵

4.1 Výběr zaměstnanců

Je důležité si uvědomit, že fáze, která předchází samotné adaptaci je **výběrové řízení**. To by mělo být nastaveno tak, aby se vybral pokud možno uchazeč, který bude pro danou pracovní pozici ten nejvhodnější, protože jedině tak bude probíhat následný adaptační proces hladce a plynule. To ale vůbec není jednoduché, o uchazečích sice máme nějaké informace, většinou však jen kusé a hlavně pohovor nám neumožňuje zjistit blíže osobnostní charakteristiky jedinců, které hrají při výkonu zaměstnání velkou roli. Ovšem mělo by být zcela obvyklé, aby „k běžné náplni práce kvalifikovaného personalisty patřil základní rozbor osobnosti uchazeče o zaměstnání. Zdůrazňuji základní, a nikoli podrobný, protože taková činnost spadá bezvýhradně do kompetence erudovaného psychologa (...). Nicméně některé ze základních osobnostních, respektive typologických odhadů či rozborů může po předchozí průpravě profesionální personalista (...) zvládnout.“⁴⁶

K úspěšnému výběrovému řízení je tedy zapotřebí, aby měla organizace schopného personalistu, který použije vhodně metody výběrového řízení. „Personalista a manažer RLZ by měl mít především rozvinuté sociální dovednosti a velmi dobré organizační schopnosti. Samozřejmostí je pak kvalitní

⁴⁵ PILAŘOVÁ, I. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha: Grada 2008, s. 56.

⁴⁶ MATĚJKA, M. Vše o přijímacím pohovoru: jak poznat druhou stranu. Praha: Grada 2007, s. 82.

verbální komunikace – slovní formulace, empatie - , schopnost vcítění se do druhých.“⁴⁷ Mimo to by u něj neměla chybět schopnost správného a rychlého úsudku, samostatnost v myšlení a také schopnost systematické práce.

„Aby byl výběr úspěšný, je nutné používat metody jednak spolehlivé, ve smyslu dosažení stejných výsledků při opakovaném použití testu, jednak s dostatečnou předvídající schopností. Tedy takové, které s co nejvyšší pravděpodobností určí, zda je daný kandidát pro požadovanou pozici vhodný.“⁴⁸ Dědina a Odcházal vypracovali následující tabulku, která určuje předvídající schopnost metod výběru pracovníků:

Tabulka č. 6 – Předvídající schopnost metod výběru pracovníků

Metoda	Předvídající procento
astrologie	0%
grafologie	0%
reference	13%
nestrukturované rozhovory	31%
hodnocení osobnosti	38%
biodata	40%
testy schopnosti	54%
příklady práce	55%
strukturované rozhovory	62%
assessment centra	68%

Zdroj: DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada 2007, s. 45.

Z uvedené tabulky vyplývá, že za nejvhodnější metodu pro výběr zaměstnanců jsou považována assessment centra. Je tomu tak proto, že assessment centra jsou kombinací několika technik, při správném použití tedy mohou být velice účinná. Podstata této metody spočívá v tom, že jednotliví účastníci výběrového řízení jsou rozděleni do několika skupin na dobu jednoho

⁴⁷ FISCHEROVÁ-KATZEROVÁ, V., ČEŠKOVÁ-LUKÁŠOVÁ, D. Grafologie pro personalisty a manažery. Praha: Grada 2007, s. 100.

⁴⁸ DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada 2007, s. 44-45.

až tři dnů. Musí vykonávat různé týmové úkoly a tato jejich činnost je sledována a vyhodnocována. Výhodou je poměrně vysoká úspěšnost vhodného kandidáta, avšak nevýhodou je časová a finanční náročnost. Metody, které mají v tabulce méně než 50%, nejsou pro výběr příliš vhodné. Doporučuje se je však použít jako doplňující metody k metodám úspěšnějším, a to především reference a hodnocení osobnosti.⁴⁹

Efektivnost výběru zaměstnanců můžeme zefektivnit, a to tak, že se při výběrovém pohovoru zaměříme nejen na to, aby uchazeč splňoval požadavky pro danou pracovní pozici, ale aby splňoval i požadavky organizace jako celku. Tam může patřit například oddanost či schopnost efektivně pracovat jako člen týmu.⁵⁰

Nevhodný výběr nového zaměstnance má většinou za důsledek to, že jedinec nesplyne s firemní kulturou a neztotožní se s pracovní pozicí a následně z firmy odchází, tudíž musí firma vypsát nové výběrové řízení, což znamená především zbytečné náklady. Je tedy vhodné, aby zájemci o pracovní místo měli dostatek informací nejen o dané pozici, kterou by měli vykonávat, ale především také o firemní kultuře. Tato informovanost může dopomoci tomu, že jedinec bude vědět, do čeho jde a následně ve firmě vydrží, protože předem ví, co může očekávat jak od pracovní pozice, tak od organizace jako takové.

4.2 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je další klíčovou personální činností, která je provázaná s adaptací zaměstnanců. V průběhu adaptace je totiž hodnocení výkonu pro zaměstnance naprosto nezbytné. Jedině tak se pracovník dozví, co dělá dobře, co špatně a jak to může napravit.

Že je důležité pracovníky hodnotit obzvláště v průběhu adaptačního procesu potvrzuje ve své knize i Hroník. Uvádí, že je nezbytné hodnocení toho, jak se pracovník vypořádává s problémy orientace a s úkoly, které přísluší jeho pracovní pozici a v neposlední řadě také s jeho přístupem k lidem a práci jako takové.⁵¹

⁴⁹ DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada 2007, s. 45.

⁵⁰ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada 2007, s. 364.

⁵¹ HRONÍK, F. To nejlepší z HR v našich firmách. Brno: Motiv Press 2008, s. 188.

Důležité je také neopomenout, že hodnocení je mimo jiné důležitým pokladem pro následné odměňování zaměstnanců.

Systematické hodnocení pracovníků přináší hned několik výhod, jako například:

- vyšší motivace zaměstnanců cíleným využíváním individuálního potenciálu a schopností;
- větší spravedlnost při hodnocení různých pracovníků ve vzájemném srovnání;
- růst produktivity dosažený odhalením nevyužitého potenciálu pracovníků.⁵²

Hodnocení se dle Koubka skládá ze **tří fází**, které na sebe navzájem navazují. První fáze je zjišťování kvality plnění svěřených úkolů, a jak se pracovník celkově vypořádává s požadavky vykonávaného pracovního místa. Součástí této fáze je i zjišťování chování nového pracovníka ke svým spolupracovníkům a dalším osobám, se kterými během pracovního výkonu přijde do styku. Druhá fáze se skládá ze sdělování zjištěných výsledků pracovníkům a jejich následné konzultaci a projednávání. Třetí fáze pak zahrnuje hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu a následná realizace těchto opatření.⁵³

V naprosté většině případů hodnocení pracovníků provádí jejich přímý nadřízený, je tou nejkompetentnější osobou pro tuto činnost. Ví totiž nejlépe, jakým způsobem zaměstnanec odvádí svůj pracovní výkon a častokrát také zná pracovníkovu zázemí, které může negativně, ale i pozitivně ovlivňovat pracovníkův výkon. „Mezi nevýhody patří nebezpečí subjektivní deformace či nedostatečné autority bezprostředního nadřízeného.“⁵⁴

Koubek dále uvádí, že hodnocení mohou provádět i jiné osoby, z nichž uvádí například pracovníka personálního útvaru, nezávislého externího hodnotitele, zákazníky, podřízené či zaměstnancovy spolupracovníky. Nejvíce však zdůrazňuje sebehodnocení, které dle něj v poslední době získává stále větší

⁵² FAERBER, Y. Vedení lidí v praxi: zlepšete své manažerské dovednosti. Praha: Grada 2007, s. 100.

⁵³ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press 2001, s. 194.

⁵⁴ Tamtéž, s. 176.

oblibu. „Nejčastěji má formu zprávy o výsledcích práce či vyplnění hodnoticího formuláře. (...) Vhodné je, když se pracovníkům dá na srozuměnou, že hodnocení bude použito v zájmu jejich rozvoje, obohacení práce, zlepšení pracovních podmínek apod.“⁵⁵

Důležité vždy je, aby hodnocení probíhalo systematicky. Pro **systematické hodnocení** Kocianová zmiňuje několik zásad, které je dobré při tomto procesu dodržovat. První zásadou je, že hodnocení by mělo vycházet z personální politiky organizace. Dále by mělo být samozřejmostí, že hodnocení za stávající období bude vždy porovnáno s hodnocením za předchozí období, aby bylo vidět, zda došlo ke zlepšení či zhoršení jednotlivých pracovníků. Ovšem tady je potřeba dát si pozor na to, aby hodnocení za stávající období bylo na tom předchozím naprosto nezávislé, mělo by se týkat jen toho období, které je právě hodnocené.⁵⁶

U hodnocení je také podstatné zaměřit svůj přístup k hodnoticímu pohovoru na potenciální reakce zaměstnanců. Je to velmi přínosné (zejména u problematických zaměstnanců) a slouží nám k tomu typologie zaměstnanců:

- **Defenzivní zaměstnanci** – u této skupiny je potřeba soustředit se opravdu jen na výkon zaměstnance a ne na jeho osobnost, tím podstatně zmírníme jeho obranný postoj a dosáhneme větší objektivitu.
- **Mlčenliví zaměstnanci** – tuto skupinu bychom měli nejdříve povzbudit, aby začali mluvit o věcech, které jsou jim dobře známé, to pak rozproudí dialog a my se můžeme zabývat samotným výkonem.
- **Nadmíru sebejistí zaměstnanci** – aby se tito zaměstnanci viděli realističtěji, je třeba jim poskytnout vyvážený obrázek, kde budou zmíněny jak pozitiva jejich odvedené práce, tak také negativa. Je také záhodno vše podložit konkrétními příklady.
- **Nervózní zaměstnanci** – zpočátku se zaměřit na oblasti, se kterými jsou tito zaměstnanci dobře obeznámeni a o nichž jim je příjemné hovořit (uklidňující charakter). Tím by se měla podstatně uvolnit možnost následné komunikace.⁵⁷

⁵⁵ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press 2001, s. 177.

⁵⁶ KOCIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada 2010, s. 148.

⁵⁷ ARTHUR, D. 70 tipů pro hodnocení pracovníků. Praha: Grada 2010, s. 122.

4.3 Vzdělávání

Na vzdělávání svých zaměstnanců v poslední době organizace vynakládají poměrně velkou část finančních prostředků. Pryč jsou doby, kdy bylo vzdělávání zbytečnou ztrátou nejen finančních prostředků, ale také času. Došlo zde k posunu myšlení managementu, který si uvědomil, že systematické vzdělávání zaměstnanců je přínosné nejen pro samotné zaměstnance, ale především pak pro organizaci. Organizace potřebují zaměstnance, kteří se perfektně vyznají ve svém oboru a mají celkový přehled.

Tureckiová⁵⁸ ve své knize Řízení a rozvoj lidí ve firmách uvádí tři přístupy ke vzdělávání zaměstnanců:

- **Organizování jednotlivých vzdělávacích akcí** – odstraňují rozdíl mezi reálnou a požadovanou kvalifikací, reagují tak na momentální potřebu jednotlivců nebo firmy. Nemají skutečný vzdělávací či rozvojový efekt.
- **Systematický přístup** – z hlediska tohoto přístupu je podnikové vzdělávání naprosto systematickým procesem. Je běžné, že se neustále prohlubují znalosti a dovednosti zaměstnanců a dochází ke změnám v pracovním chování – dotýká se tak i způsobu motivování zaměstnanců.
- **Koncept učící se organizace** – třetí typ je komplexním modelem rozvoje lidí v rámci dané organizace, kdy se pracovníci učí průběžně a to především z jejich každodenních zkušeností. Je to cílený a naprosto uvědomělý řízený proces a jeho hlavní výhodou je, že umožňuje, aby učení probíhalo rychleji než změny vynucené okolím.

Pro systematické vzdělávání pracovníků je třeba příslušná organizační struktura. Vzdělávání zaměstnanců mají v organizacích na starost téměř výhradně pracovníci personálního oddělení. Ve velkých organizacích se na vzdělávání většinou podílí specialisté z oddělení rozvoje lidských zdrojů, které je ještě vnitřně členěno.⁵⁹

Hroník ve své knize uvádí několik důvodů, proč je dobré systematické vzdělávání již během adaptačního procesu:

⁵⁸ TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada 2004, s. 89.

⁵⁹ HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada 2007, s. 127.

- Co nejrychlejší nabytí standardní výkonnosti.
- Úspěšné zahájení pracovního výkonu je pro samotného zaměstnance velmi důležité, protože to v podstatě rozhoduje o tom, do jaké „škatulky“ sám sebe pracovník zařadí a také do jaké ho zařadí jeho spolupracovníci.
- Kvalita adaptačního procesu může velkou měrou ovlivnit fluktuaci během prvního roku od nástupu zaměstnance (to je totiž riziko odchodu nejvyšší).⁶⁰

U oblasti vzdělávání zaměstnanců je problém, že zaměstnavatelé zde nemají příliš velké povinnosti. „Musí zajišťovat školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, odborné praxe absolventů, zaškolit nekvalifikované zaměstnance a zaučit zaměstnance převáděné na novou práci. Jen v některých oblastech je zaměstnavatel povinen zajišťovat vzdělávání zaměstnanců podle zvláštních zákonů.“⁶¹

Dalším problémem v oblasti vzdělávání je samotný nezájem zaměstnanců o další vzdělávání. Podle Zadražilové je to jeden z hlavních důvodů nedostatečného rozvoje lidských zdrojů. Mimo to uvádí ještě další důvody – spokojenost zaměstnavatelů s dosaženou úrovní dovedností zaměstnanců a vysoké náklady na vzdělávání. Dále pak uvádí, že pomoci by mohlo zvýhodnění této oblasti zaměstnavatelskými subjekty (např. jako zaměstnanecká výhoda), protože prozatím zaměstnavatelé využívají spíše jiných zaměstnaneckých benefitů - jako příspěvky na penzijní připojištění či zvýhodněné stravenky.⁶²

V call centru X není na systematické vzdělávání zaměstnanců kladen velký důraz. Vzdělávání tam sice probíhá, ale poměrně nesystematicky a pouze nárazově. Nárazovost je zde myšlena tak, že zaměstnanci se vzdělávají pouze na základě projektů, které operátoři volají a musí tedy být patřičně informovaní, aby produkt uměli prodat či klientovi poskytlí správnou informaci. Podle tří přístupů ke vzdělávání, které uvádí Tureckiová a které jsem uvedla výše, se dá přístup call centra v této oblasti charakterizovat jako organizování jednotlivých vzdělávacích

⁶⁰ HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada 2007, s. 130.

⁶¹ ZADRAŽILOVÁ, D. a kol. Společenská odpovědnost podniku – transparentnost a etika podnikání. Praha: C. H. Beck 2010, s. 124.

⁶² Tamtéž, s. 124.

akcí. Call centrum tak reaguje na momentální potřebu jednotlivců (tedy telefonních operátorů).

5. Adaptace zaměstnanců jako personální činnost

5.1 Vymezení pojmu adaptace

Velmi důležité je odlišit **adaptaci od adaptability**. „Adaptace je obecně chápána jako proces aktivního přizpůsobování se člověka životním podmínkám a jejich změnám. Adaptabilitu chápeme jako individuálně odlišnou schopnost člověka zvládnout požadavky měnícího se prostředí, která se utváří a mění v procesu vývoje osobnosti.“⁶³

Adaptaci je možno chápat z více úhlů, primárně byl však tento termín použit v biologii. Následně se však dostal i do ostatních oborů jako například psychologie a sociologie. Ještě než se budu ve své diplomové práci věnovat adaptaci jako součásti personální činnosti, ráda bych tento proces nejdříve vysvětlila z biologického a psychologického hlediska pro jeho lepší pochopení.

5.1.1. Adaptace z biologického hlediska

Adaptace z biologického hlediska je brána jako „přizpůsobení se, proces, při němž se organismus přizpůsobuje podmínkám daného prostředí a získává nové vlastnosti, zvyšující jeho životaschopnost.“⁶⁴

5.1.2 Adaptace z psychologického hlediska

Termín adaptace patří v oboru, jako je psychologie, k jednomu z těch nejdůležitějších. Je rozpracováván řadou psychologů z různých psychologických hledisek a je tedy vícerozměrný (můžeme na něj nahlížet z několika úhlů). „Týká se toho, jak se člověk vyrovnává s tím, s čím se v životě setká – a to jak s tím, co přichází z vnějšku (z prostředí mimo něj), tak z nitra (z jeho vlastních problémů).“⁶⁵ Adaptace je velmi důležitým fenoménem, protože každý z nás se s ní během svého života neustále setkává v různých situacích.

⁶³ VESELÁ, J., VESELÁ, KANIOKOVÁ, P. Sociologické aspekty managementu. Praha: Grada 2011, s. 93.

⁶⁴ Adaptace[online]. [cit. 27. 1. 2012] Dostupné z:

<http://www.cojeco.cz/index.php?detail=1&id_desc=567&s_lang=2&title=adaptace>

⁶⁵ KRÍVOHLAVÝ, J. Stárnutí z pohledu pozitivní psychologie. Praha: Grada 2011, s. 55.

5.2 Definice procesu adaptace a jejích rovin

Koubek chápe adaptaci jako „řízený proces seznamování pracovníka s organizací, jejími úkoly, stylem práce, technologií, specifickými předpisy organizace i jinými předpisy a celkovými podmínkami, za nichž bude pracovník vykonávat svou práci.“⁶⁶

Kocianová ve své knize adaptaci popisuje jako „vyrovnání se jedince s prací a vlivy okolí, závisí kromě osobnostních charakteristik člověka rovněž na jeho profesní úrovni, na pracovních zkušenostech a splněných očekáváních a také na podmínkách adaptace ze strany organizace. Adaptovaný člověk je identifikovaný s prací, se sociálním prostředím a lze předpokládat, že bude na pracovní pozici spokojenější a stabilizovanější.“⁶⁷

Bedrnová, Nový a kol. pojmají adaptaci spíše z obecnějšího hlediska, a to jako „proces aktivního přizpůsobování člověka životním podmínkám a jejich změnám. Člověk nepřijímá podmínky, v nichž žije jen pasivně, ale snaží se je přizpůsobit svým potřebám, zájmům, hodnotám či cílům. Adaptace představuje jednotu aktivních a pasivních forem sepětí člověka s prostředím, přizpůsobení prostředí člověku a člověka prostředí. Adaptace ve společenském procesu práce je procesem vyrovnání se člověka se skutečností, ve které plní pracovní úkoly. Tento proces probíhá ve dvou základních rovinách – v rovině pracovní adaptace a v rovině sociální adaptace pracovníka.“⁶⁸

Z uvedených definic vyplývá, že proces adaptace zaměstnance se odehrává na několika rovinách, z nichž jsou vyzdvihovány hlavně rovina **pracovní a sociální adaptace** zaměstnance. „Pracovní adaptace je přizpůsobení se jedince práci, pracovnímu prostředí a pracovním podmínkám. K pracovní adaptaci významně přispívá odborná příprava – organizovaný zácvik, školení, studium apod.“⁶⁹ Pracovní adaptace představuje plynulý proces, který začíná nástupem do zaměstnání a má různou podobu v průběhu celé profesní dráhy

66

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press 2001, s. 181.

⁶⁷ KOCIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada 2010, s. 130.

⁶⁸ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press 1998, s. 321.

⁶⁹ VESELÁ, J., VESELÁ, P., K. Sociologické aspekty managementu. Praha: Grada 2011, s. 94.

jedince. „Sociální adaptace je proces, při kterém se jedinec začleňuje do struktury sociálních vztahů v rámci skupiny i do širšího sociálního prostředí. (...) Sociální adaptace člověka vychází z procesu socializace, konkretizuje a modifikuje získané vzorce společenského jednání ve specifických podmínkách, v nichž se člověk v průběhu své existence nalézá.“⁷⁰

To je však jen součást tzv. „tvrdých“ indikátorů kultury, velmi důležitá je zejména **adaptace na firemní kulturu** neboli akulturace. Ta totiž vyjadřuje míru ztotožnění se zaměstnance s firemní kulturou. Výsledek může být buď pozitivní, kdy se zaměstnanec s firemní kulturou zcela identifikuje nebo se s ní identifikuje alespoň z větší části a může tedy ve firmě pracovat, aniž by byly narušeny jeho vlastní hodnoty, postoje, zájmy či cíle, které vyznává jako člověk. V opačném případě kdy se s firemní kulturou neztotožní, nastávají dvě situace: buď z organizace odchází, nebo druhou možností je, že v organizaci setrvá, protože je schopen dodržovat pravidla, která jsou v organizaci vymezena (viz následující kapitola – formy identifikace s podnikem).

Všechny tři roviny adaptace se navzájem prolínají. Aby byl pracovník úspěšný, musí zvládnout všechny roviny adaptace. „V praxi se jedná o souběžný proces „vrůstání“ pracovníka do systému firemního života a aktivní přizpůsobování se tomuto systému a jeho měnícím se podmínkám.“⁷¹ V žádném případě se nejedná o jednosměrný proces, ale oboustrannou spolupráci, a to jak ze strany zaměstnavatele, tak ze strany zaměstnance.

Koubek nazývá adaptaci orientací a zdůrazňuje, že všechny tři roviny adaptace se týkají těchto oblastí:

- 1) **Celopodniková orientace** – má obecnější ráz poskytovaných informací, které jsou většinou společné pro všechny pracovníky bez ohledu na charakter a obsah jejich práce.
- 2) **Útvarová orientace** – tato orientace se týká jedné útvarové jednotky v rámci podniku, kde je příslušné pracovní místo obsazené pracovníkem. Hlavním úkolem je především postihnout určitá specifika, jimiž se práce

⁷⁰ DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. Praha: C. H. Beck, s. 212.

⁷¹ TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada 2004, s. 66.

v daném útvaru vyznačuje. Je obsahově společná pro všechny pracovní místa v rámci konkrétního útvaru.

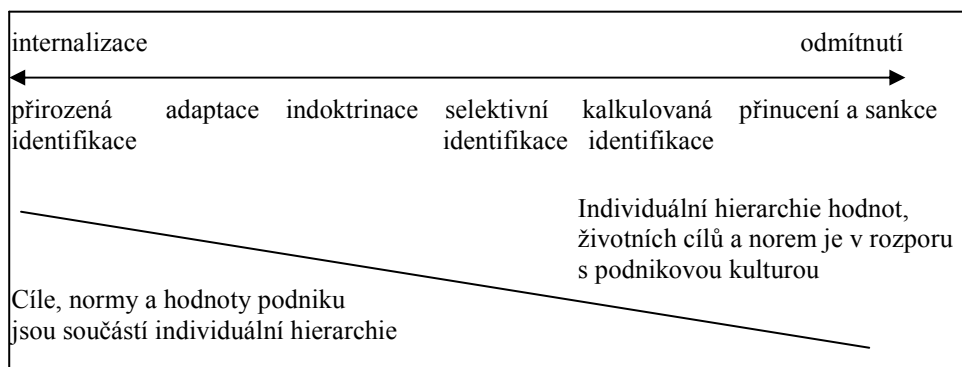
- 3) **Orientace na konkrétní pracovní místo** – orientace na konkrétní pracovní místo je oproti předešlým dvou orientacím obsahově diferencované, a to podle charakteru a obsahu práce na tomto pracovním místě.⁷²

5.3 Identifikace zaměstnance s organizací

Formy identifikace s podnikem⁷³

1. **přirozená identifikace** – nový pracovník je zcela ztotožněn s podnikovými cíly, normami a hodnotami. Nejen hodnotové preference pracovníka, ale celá jeho osobnost je kladně orientována na podnik;
2. **selektivní identifikace** – s některými podnikovými cíly, normami a hodnotami se nový zaměstnanec identifikuje, s jinými ne; ty, které odmítá, jsou v rozporu s jeho hodnotovými preferencemi a zájmy;
3. **evokovaná identifikace** – vedení podniku pomocí řízené adaptace pozitivně ovlivňuje identifikaci spolupracovníků;
4. **vykalkulovaná identifikace** – nový pracovník se neztotožní s podnikovými cíly, normami a hodnotami, ale předstírá, že ano a podřídí se jim, protože je to pro něj výhodné.

Obrázek č. 4 – Identifikace pracovníků s podnikovými cíli a hodnotami



⁷² KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press 2001, s. 156.

⁷³ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press 1998, s. 496-497.

Zdroj: Bedrnová E., Nový I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press 1998, s. 497.

5.4 Psychologická smlouva

Psychologická smlouva má v každé firmě velký význam, je to vlastně jakási nepsaná smlouva mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a týká se především toho, co od sebe tito dva lidé vzájemně očekávají.

Armstrong uvádí, že „psychologická smlouva v podstatě vyjadřuje kombinaci či jakési spojení víry jedince a jeho zaměstnavatele, týkající se toho, co jeden od druhého očekává. Lze ji charakterizovat jako řadu recipročních, ale nepsaných očekávání, která existují mezi jednotlivými pracovníky a jejich zaměstnavateli.“⁷⁴ Poukazuje na Rousseaua a Grellera, kteří psychologickou smlouvu definují takto: „Ideální pracovní smlouva by měla uvádět podrobná očekávání jak zaměstnance, tak zaměstnavatele. Typické smlouvy jsou však neúplné z důvodu omezené racionality, která limituje hledání individuálních informací, a také z důvodu měnícího se podnikového prostředí, které znemožňuje specifikovat všechny podmínky předem. Jak zaměstnanec, tak zaměstnavatel si tak ponechávají možnost vyplňovat bílá místa.“⁷⁵

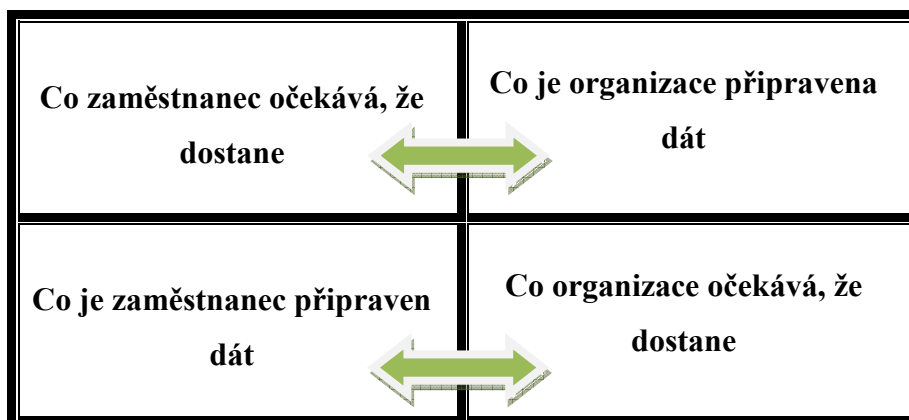
Branham se ve své knize odkazuje na Johna Paula Kottera, který definoval psychologickou smlouvu jako „nevyslovený kontrakt mezi jednotlivcem a organizací, který specifikuje, co která ze stran očekává, že bude muset v rámci spolupráce dát, a co za to naopak dostane.“⁷⁶

⁷⁴ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada 2007, s. 201.

⁷⁵ Tamtéž, s. 201.

⁷⁶ BRANHAM, L. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. Praha: Grada 2009, s. 46.

Obrázek č. 5 – Psychologická smlouva: dvě strany – čtyři varianty vzájemných očekávání



Zdroj: BRANHAM, L. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. Praha: Grada 2009.

Velmi důležitý je zejména význam psychologické smlouvy. Ten tkví především v tom, že pokud je psychologická smlouva harmonická a vyvážená, tak pozitivně formuje vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, který se neustále vyvíjí. Má dynamický charakter, protože očekávání se postupem času mění, a to jak u zaměstnance, tak také u zaměstnavatele. Jednotlivá očekávání se mimo jiné mění na základě toho, do jaké míry zaměstnavatel zaměstnance poznal a naopak a také jak zaměstnanci přehodnocují svá očekávání.

Z hlediska zaměstnance bude psychologická smlouva zahrnovat takové aspekty zaměstnaneckého vztahu, jako je: zásadovost, slušnost, spravedlivost, důvěra, prostor pro uplatnění schopností, ale také jistotu zaměstnání nebo bezpečné pracovní prostředí. Z hlediska zaměstnavatele to budou především aspekty, jako je schopnost, úsilí a pracovitost.⁷⁷

Problém, který může s psychologickou smlouvou nastat je, když pracovníci nemají jasné představy, co od organizace vlastně chtějí či čím jí mohou sami prospět. Což může nastat i v opačném případě – když organizace nevědí, co mohou očekávat od svých zaměstnanců. „Kvůli těmto faktorům a kvůli tomu, že psychologická smlouva má v podstatě implicitní charakter, se asi vytváří neplánovitým způsobem s nepředvídanými důsledky. Cokoliv manažeri

⁷⁷ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada 2007, s. 203.

dělají, nebo si lidé myslí, že dělají, je vnímáno jako něco, co ovlivňuje zájmy pracovníků a mění psychologickou smlouvu.⁷⁸

Je nezbytné, aby byla psychologická smlouva nejen vytvářena, ale také udržována v pozitivní rovině, protože pozitivní psychologická smlouva velmi úzce souvisí se spokojeností zaměstnanců, s lepšími pracovními vztahy v rámci organizace a také s vysokou oddaností pracovníků vůči organizaci. Armstrong se v této problematice odvolává na Guesta a kol. „Uvedení autoři rovněž zdůrazňují význam klimatu vysoké míry spoluodpovědnosti a zejména uvádějí, že postupy řízení lidských zdrojů, jako je poskytování příležitostí k učení, vzdělávání a rozvoji, orientace na jistotu zaměstnání, povýšení a kariéru, minimalizace rozdílů v zacházení s pracovníky různého postavení, slušný a spravedlivý systém odměňování a intenzivní a citlivá komunikace i procesy zvyšování spoluodpovědnosti pracovníků – to všechno přispívá k pozitivní psychologické smlouvě.“⁷⁹

V souvislosti s psychologickou smlouvou bych se také ráda zmínila o teoriích očekávání, především o **Vroomově expektační teorii** a o **Porterově a Lawlerově modelu**. „Vroomova expektační teorie vychází z předpokladu, že sílu motivu – vedoucí k vynaložení určitého úsilí, jež je nutné k dosažení cíle – ovlivňuje 1. míra (velikost) očekávání, že dosažení cíle je reálné, a dále za 2. přitažlivost (subjektivní pozitivní hodnota) cíle pro jednotlivce.“⁸⁰ V podstatě se dá jednoduše říci, že čím je cíl pro jedince atraktivnější, tím větší úsilí vyvine, aby ho dosáhl. Ovšem velkou roli zde hraje také jak velká je pravděpodobnost, že cíle dosáhne.

Podstata Vroomovy expektační teorie lze znázornit následovně:

$MS = E \times V$ neboli motivační síla je rovna součinu ohodnoceného očekávání a preference výsledku

Kde: E (= expektance, očekávání) vyjadřuje subjektivní pravděpodobnost (založenou na předchozí zkušenosti), že vynaložené úsilí povede

⁷⁸ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada 2007, s. 204.

⁷⁹ Tamtéž, s. 207.

⁸⁰ TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada 2004, s. 62.

k preferovanému výsledku; V (= valence) vyjadřuje subjektivně vnímanou hodnotu, kterou jednotlivec přisuzuje konkrétnímu očekávanému výsledku, respektive cíli⁸¹

Porterův a Lawrelův model je založen na velmi podobném principu, je však složitější. „Ve shodě s Vroomem vycházejí autoři této teorie očekávání z toho, že k vynaložení určitého úsilí vede jedince subjektivně vnímaná hodnota cíle nebo odměny ve spojení s rovněž subjektivně vnímanou a posuzovanou mírou odpovědnosti, s níž je možné dosáhnout cíle.“⁸² Ovšem autoři této teorie navíc dodávají, že vynaložené úsilí jedince je navíc závislé na jeho schopnostech a také na tom, jak vnímá a chápe svoji profesionální roli.

K nejvýznamnějším přínosům těchto teorií, založených na principu očekávání patří především to, že:

- poukázaly na aktivní roli pracovníka a na jeho subjektivní vnímání reality,
- prokázaly vztah mezi motivací a chováním,
- přispěly k rozvoji dalších motivačních faktorů v rámci pracovního procesu, jako je například větší autonomie pracovníků nebo zpětnovazební mechanismus.⁸³

5.5 Řízená adaptace

Řízená adaptace je vědomě a promyšleně prováděná činnost, kdy se odpovědná osoba snaží včlenit nově příchozího zaměstnance do chodu organizace jako celku. „Řízená adaptace znamená systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance, popř. i externího spolupracovníka, do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace.“⁸⁴

Hlavními záměry řízené adaptace jsou především:

- zlepšit pracovní spokojenost zaměstnanců,

⁸¹ TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada 2004, s. 62-63.

⁸² Tamtéž, s. 63.

⁸³ Tamtéž, s. 63.

⁸⁴ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck 2007, s. 143.

- snížit fluktuaci zaměstnanců (především srozumitelným rozpracováním prvotních adaptačních kroků),
- zvýšit produktivitu práce (srozumitelným rozpracováním prvotních adaptačních kroků a následným pochopením těchto návrhů zaměstnanci).⁸⁵

Součástí řízené adaptace by měl být adaptační plán, který má za úkol urychlit zapracování a celkové začlenění nových zaměstnanců do organizace. Adaptační plán zpracovává personalista a to ve spolupráci s přímým nadřízeným nového pracovníka.

„Plán adaptace by měl vycházet z nároků na adaptaci na úrovni organizace, z pracovního místa a nároků na pracovníka na tomto místě a z posouzení současných předpokladů pracovníka k výkonu dané práce (odborná kvalifikace, konkrétní znalosti, dovednosti a zkušenosti, povinná profesní školení, praxe ve vedení lidí ad.).“⁸⁶ Je tedy třeba porovnat nároky na výkon pracovního místa s předpoklady, kterými disponuje sám pracovník k výkonu pracovního místa. Rozdíl, který tímto krokem zjistíme, by pak měl být zahrnut do plánu adaptace. Jen tak se dá zajistit, aby byla adaptace skutečně efektivní a také aby proběhla co nejrychleji.

Řízený adaptační proces má 4 hlavní cíle:

- 1) překonat začáteční fáze po nástupu na nové pracovní místo (pracovníkovi se zdá vše nové a neznámé);
- 2) pozitivně ovlivnit postoj nového pracovníka tak, aby se zvýšila jeho stabilizace;
- 3) snaha aby pracovník podával žádoucí pracovní výkon a to v co nejkratším čase;
- 4) snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka.⁸⁷

⁸⁵ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck 2007, s. 143.

⁸⁶ KOCIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada 2010, s. 135.

⁸⁷ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007, s. 405.

Vnitřní a vnější předpoklady úspěšné adaptace⁸⁸

- K vnitřním předpokladům se řadí:

- odborná připravenost – teoretická a praktická příprava, životní zkušenost jedince;
- výkonová připravenost – osobní návyky, životní tempo, fyzická zdatnost, psychická odolnost;
- vyhraněnost jedince – soubor osobních vlastností jedince, které se vážou na danou pracovní pozici;
- motivace – závislá na vnitřních zdrojích jako jsou zájmy, návyky, potřeby
- hodnotová orientace.

- Mezi objektivní (vnější) předpoklady patří:

- vnější pracovní podmínky – osvětlení, hluchnost...;
- technické a sociální vybavení pracoviště;
- organizace práce;
- styl řízení ze strany nadřízeného pracovníka;
- klima v pracovním kolektivu;
- jiné mimopracovní vlivy – zejména pak vlivy rodiny a širšího společenství, ve kterém jedinec žije.

O těchto předpokladech adaptace (zvláště pak vnějších) se v mé práci zmiňuji především z toho důvodu, že jsem si je stanovila jako indikátory zúčastněného pozorování mého průzkumu. Podrobněji je rozepisuji v poslední kapitole, která je věnována bariérám adaptačního procesu.

Často se uvádí, že zájem organizace při adaptaci nových zaměstnanců není takový, jaký by měl být. Organizace tuto personální oblast mnohdy podceňují, což se jim nemusí až tak vyplatit, protože fluktuace pracovníků je pro firmu vždy poměrně značnou ztrátou. Nejdůležitější je dojem pracovníka během prvního měsíce působení v organizaci, a dokonce ještě do půlroku od obsazení pracovního místa zaměstnancem je celkem velké riziko, že zaměstnanec odejde. Aby se organizace vyvarovala těchto problémů, neměla by adaptaci svých zaměstnanců

⁸⁸ VESELÁ, J., VESELÁ, KANIOKOVÁ, P. Sociologické aspekty managementu. Praha: Grada 2011, s. 94.

brát na lehkou váhu a měla by se co nejvíce pokusit snížit prvotní stres nových zaměstnanců. Uvádí se, že stres má sice v mnoha případech spíše pozitivní charakter (povzbuzuje nás k lepšímu pracovnímu výkonu), ale u nových zaměstnanců tomu je spíše naopak.

Nepřetržitý stres zaměstnanců z toho, aby stihli vykonat všechny své pracovní úkoly včas a také jejich neustálý strach ze ztráty zaměstnání má na zaměstnance špatný dopad. Často se pak stává, že i vysoce kvalifikovaní pracovníci tomuto tlaku podlehnout a svého zaměstnance opustí. Nemluvě o tom, že práce ve stresovém prostředí přináší řadu dalších problémů, jako například absentérství, nedostatek energie pro kreativní myšlenky, pasivita, deprese, ztráta loajality nebo také neochota k přejímání rizika.⁸⁹

5.6 Stabilizace zaměstnanců

Všichni autoři se shodují na jednom, a to na důležitosti stabilizovat své zaměstnance a vyhnout se tak jejich předčasným odchodům a tolik obávané fluktuaci, která je pro organizace strašákem. A není divu, protože když si představíme, kolik vkládá firma nejen finančních prostředků, ale také času do nových zaměstnanců, je naprosto zřejmé, že si je chce udržet co nejdéle.

Branham (2004) uvádí několik důvodů, proč z organizace odcházejí kvalitní zaměstnanci:

- nezaznamenají možnost růstu či postupu (pokud si této možnosti nevšimnou, tak reálně neexistuje);
- nevidí spojitost mezi svým výkonem a následnou odměnou (dochází tak k jejich demotivaci);
- není jim poskytnut dostatečný prostor pro využití jejich přirozeného potenciálu;
- jejich práce není hodnocena jako důležitá nebo oni sami ji tak nehodnotí (pro pracovníky je důležitá zpětná vazba k jejich práci, nadřazení by měli jejich práci ocenit a zdůraznit její význam);

⁸⁹ LOŠŤÁKOVÁ, H. a kol. Diferencované řízení vztahů se zákazníky. Moderní strategie růstu výkonnosti podniku. Praha: Grada 2009, s. 232.

- nemají ponětí, co přesně mohou očekávat nebo jsou jejich očekávání značně nerealistická;
- nechtějí nadále pracovat v zdraví škodlivém pracovním prostředí, nebo už nechtějí tolerovat nepříjemného nadřízeného (jsou tak vystavováni stresu, který už dále nechtějí snášet).⁹⁰

„Armstrong (2007) upozorňuje, že by měly být strategie stabilizace založeny na pochopení faktorů, jež stabilizaci ovlivňují. Je to zmíněná atraktivita zaměstnavatele, postupy uplatňované při obsazování pracovních míst, přístup nadřízených k podřízeným, příležitosti pro rozvoj a kariéru pracovníků atd.“⁹¹

Organizace by se měla zaměřit zejména na faktory, které odchody kvalifikovaných a kvalitních zaměstnanců zapříčiňují. Tyto faktory se liší zejména podle věku zaměstnanců, pro každou věkovou kategorii bude důležité něco jiného. Mladší pracovníci (zejména kolem třicátého roku) jsou více náchylní k častějšímu střídání zaměstnání, důležitý je pro ně především kariérní růst a možnost postupu. Pracovníci ve středním stadiu jejich kariéry (mezi třiceti až padesáti lety) už tolik nehledí na kariérní postup, ale důležité je pro ně vlastní uspokojení z odváděné práce. Pro pracovníky v pozdní fázi jejich kariéry (padesát let a více) je pak důležitá zejména jistota a pracovní zázemí.⁹²

Nicméně konkrétní faktory, které ovlivňují stabilizaci pracovníků, jsou podle Armstronga (2007) zejména tyto:

- pověst podniku;
- získávání, výběr a rozmisťování;
- styl, úroveň vedení;
- příležitosti ke vzdělávání a učení;
- uznávání, oceňování a odměňování výkonu.

Organizace by se tedy měly zaměřit na vytváření a formování takové firemní kultury, která bude pro zaměstnance přinejmenším zajímavá a vytvářet

⁹⁰ KOCIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada 2010, s. 91-92.

⁹¹ Tamtéž, s. 92.

⁹² ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada 2007, s. 333.

takové pracovní prostředí, které bude pro pracovníky lákavé a v organizaci je udrží.

5.7 Aktéři adaptačního procesu a jejich role

Mezi hlavní aktéry tohoto procesu patří sám pracovník a jeho přímý nadřízený, dále pak personalista, pracovník vzdělávacího oddělení, mentor pracovníka (pokud nějakého má) a samozřejmě všichni ostatní pracovníci, kterých se proces adaptace týká.

- **Přímý nadřízený** – poskytuje pracovníkovi podporu, řeší problémy, má za úkol pracovníka kontrolovat a hodnotit. To vše se děje v rámci oddělení, ve kterém pracovník pracuje.
- **Personalista** – zastřešuje celý adaptační proces a to zejména vypracováním adaptačního plánu (ve spolupráci s přímým nadřízeným), podle kterého by se měl pracovník řídit.
- **Mentor** – celkově pracovníkovi s adaptací pomáhá, a to zejména tím, že na něho dohlíží, radí mu a zaškoluje ho na danou pracovní pozici.
- **Ostatní pracovníci** – zejména ti, kteří s novým zaměstnancem pracují na stejném oddělení.⁹³

Od každého nově příchozího zaměstnance se očekává, že spolu s vykonávanou prací přijme i určitou sociální roli, která se k danému zaměstnání váže. Sociální role vymezuje ve své knize Matoušek „jako standardy chování očekávané od jedince v určité sociální pozici, které určují, kdy, kde a co má vykonávat. Tyto standardy zároveň určují, co jedinec může očekávat od druhých v případě, že danou roli přijme nebo nepřijme. Prostřednictvím role se tak realizuje společenská pozice.“⁹⁴

5.8 Onboarding

Zahraniční literatura (já čerpala z **Successful onboarding** od Steina a Christiansena, z knihy **Onboarding** od Bradta a Vonneguta a také z **Human**

⁹³ KOCIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada 2010, s. 135.

⁹⁴ MATOUŠEK, O. Slovník sociální práce. 1. vydání. Praha: Portál 2007, 275 s.

Resources Kit For Dummies od Harolda Messnera) se věnuje daleko více třetí rovině adaptace – na firemní kulturu než literatura česká. V souvislosti s adaptací nových zaměstnanců uvádí pojem onboarding (což se dá volně přeložit do češtiny jako „nalodění“). Je to myšleno tak, že aby se nový zaměstnanec stal hodnotným členem organizace a začlenil se do ní, musí vyvinout snahu především on sám. Stein a Christiansen ve své knize poukazují na fakt, že onboarding může a také by měl být více než klasický adaptační program a ve skutečnosti ho začala využívat již řada moderních a velkých firem. Tyto firmy navrhuji a následně realizují strategické programy, které mají za úkol efektivně zapojit do pracovního procesu

95

nejen nové zaměstnance, ale také stálé zaměstnance. Bradt a Vonnegut uvádějí, že onboarding je proces osvojení si, ochoty, integrace a růstu nových členů týmu, ať už pocházejí zvenku nebo zevnitř organizace. Podmínka úspěšného onboardingu je sladit v organizaci pojmy potřeba a role. Autoři tuto myšlenku shrnují jako 5A, patří sem **acquining, accomodating, assimilating, accelerating a aligning**. Acquining je zde myšleno jako osvojení si dovedností potřebných pro vykonávání dané práce, accomodating můžeme chápat jako ochotu zaměstnance učit se novým věcem a také jako vstřícnost vůči jeho novým kolegům. Assimilating znamená v překladu integrace, od pracovníka se tedy očekává, že se integruje do již fungujícího pracovního kolektivu. Dalším požadavkem je, aby zpočátku novému pracovníkovi jeho tým pomohl dosáhnout rychleji dobrých výsledků - accelerating. A jako poslední A se uvádí aligning, což je v překladu sblížení se, spojení a hlavní myšlenkou je, aby se organizace ujistila, že souhlasí s potřebou nového člena a také s tím, co bude vykonávat za práci v rámci

96

organizace.

Harold Messmer se ve své knize **Human Resources Kit For Dummies** vyjadřuje o onboardingu především jako o příležitosti. Onboarding program může trvat několik týdnů až několik měsíců, záleží na každé společnosti (především na její velikosti a složitosti práce). Uvádí, že prakticky všichni noví zaměstnanci jsou

⁹⁵ STEIN, M., A., CHRISTIANSEN, L. Succesful onboarding – A strategy to unlock hidden value within your organization. USA: Kaiser associates 2010, s. 9.

⁹⁶ BRADT, G., VONNEGUT, M. Onboarding – How to get your new employees up to speed in half the time. USA: Johna Willey&Sons 2009, s. 3-4.

přímo nadšení novými zkušenostmi, které jim program onboardingu poskytl. Messner je toho názoru, že firmy by měly začít profitovat na tomto nadšení a začít budovat silné vazby mezi novými zaměstnanci a organizací.⁹⁷

5.9 Adaptační proces v call centru X

Adaptační proces v call centru popisují na základě pozorování a také díky studiu interních dokumentů, které mi byly poskytnuty personálním oddělením. Uchazeče, kteří byli úspěšní při výběrovém pohovoru, kontaktuje personální oddělení (obvykle hned druhý den po pohovoru) a rovnou si s nimi dohodne schůzku, při které se podepíše smlouva, a vybrané osoby rovnou projdou školením o bezpečnosti práce. Následně jsou pracovníci svěřeny svým přímým nadřízeným, podle toho, na které oddělení míří. Ten má za úkol je zaškolit do práce, kterou budou brzy vykonávat, ale také představit je jejich budoucímu pracovnímu týmu.

Pracovník dostane veškeré potřebné materiály, které si musí nejdříve prostudovat, na což dostane nějaký čas. Jelikož jde o call centrum, počáteční hodiny v nové práci jsou věnovány hlavně náslechům, což v realitě znamená, že přímý nadřízený svěří nového zaměstnance pracovníkovi, kterého má poslouchat a následně se také ptát na případné nejasnosti. Počet náslechovéch hodin se nedá přesně určit, vždy je to velice individuální a záleží to na mnoha faktorech, jako jsou třeba předchozí zkušenosti s touto prací, míra komunikativnosti i ostychu nového pracovníka, ale také obtížnost projektu. Jakmile si je sám pracovník jist, že je schopen hovor zvládnout, nejdříve je mu přiřazen na pomoc stálý zaměstnanec a po několika úspěšných hovorech už je pracovník ponechán o samotě. Po nástupu má nový pracovník určitou ochrannou lhůtu (většinou 2 týdny), kdy mu jsou promíjeny chyby. Očekává se však, že bude intenzivně pracovat na jejich odstranění.

Jako pozitivum adaptačního procesu v call centru X bych uvedla zejména to, že na počátku není nový zaměstnanec do ničeho tlačěn násilím, je na něm, kolik se rozhodne mít času na nastudování potřebných materiálů a také on sám si řekne, kdy je připraven sám volat klientům. Je to dáno především tím, že firma

⁹⁷ MESSMER, H. Human resources kit for dummies. USA: Willey Publishing, Inc. 2007, s. 144.

klade důraz především na kvalitu hovorů svých operátorů. Pokud jde o rovinu sociální adaptace, velmi pozitivně vidím skutečnost, že v organizaci si všichni tykají, navozuje to přátelskou atmosféru a nový pracovník nemá takový problém zapadnout do kolektivu.

Ovšem velké negativum spatřuji v tom, že pro zaměstnance ve firmě neexistuje osoba, která by jim byla neustále k dispozici, když potřebují radu. Telefonní operátoři se velmi často setkávají s tím, že se jich klient zeptá na něco, na co nejsou schopni odpovědět, což ve většině případů není jejich chyba. Tématika volaného projektu je někdy natolik obsáhlá, že se ji musí učit takzvaně „za pochodu“. V těchto případech mají k dispozici buď ostatní telefonní operátory, nebo přímého nadřízeného, který má ovšem i jinou práci a není přítomen na svém místě po celou pracovní dobu. Navrhla bych tedy osobu, která by měla na starost tuto problematiku.

S adaptačním procesem v call centru X velmi úzce souvisí pravidelné proškolení zaměstnanců. Prvotní školení nových zaměstnanců se týká jednak oblasti bezpečnosti práce a jednak také oblasti budoucí pracovní náplně zaměstnance. V praxi to funguje tak, že zaměstnanec dostane k dispozici veškeré materiály na prostudování a po jejich nastudování je povinen udělat na počítači testy, které se k dané problematice vztahují. Zaměstnanec testy udělá pod svým přístupovým jménem a heslem a ty se následně v počítači uloží pro případ kontroly. Toto počáteční školení obsahuje testy bezpečnosti práce, požární ochrany a následně test ze znalostí projektu, který byl zaměstnanci přidělen. Školení bezpečnosti práce a požární ochrany se opakuje každý rok a školení v rámci volaných projektů se opakuje každého půl roku, aby bylo zajištěno, že zaměstnanec má přehled o dané problematice. Ke kontrole správnosti však slouží i systém poslechů zaměstnanců, které má na starost přímý nadřízený a na základě těchto poslechů potom své zaměstnance jedenkrát měsíčně hodnotí. Ostatní školení jsou velmi nepravidelná, vždy záleží na tom, jaké zakázky k volání call centrum získá a jak moc jsou náročné.

5.10 Zpětná vazba v rámci adaptačního procesu

S pojmem zpětné vazby pracuje řada oborů, jako je biologie, ekonomie či elektrotechnika. Své důležité zastoupení má však také v personálním managementu. „Ať už zpětná vazba funguje kdekoliv, její podstata zůstává stejná: očima jiných poskytuje důležitou informaci o tom, jak fungujeme. Bez ní zůstáváme zaslepeni subjektivním vnímáním vlastních schopností a chování. Hrozí riziko chybného rozhodnutí a v současném dynamickém světě se to nejen manažerovi, ale i celé firmě rychle vymstí.“⁹⁸

Armstrong definuje zpětnou vazbu takto: „Zpětná vazba je poskytování informací lidem o tom, jak si vedli, pokud jde o výsledky, události, kritické případy a důležité, žádoucí chování. (...) Zpětná vazba upevňuje a posiluje efektivní chování a ukazuje kde a jak je třeba chování změnit.“⁹⁹

Zpětná vazba by v žádné organizaci neměla být brána na lehkou váhu, je totiž důležitá jak pro samotnou organizaci (zjistí, jak si zaměstnanec v práci vede), tak také pro zaměstnance, který může být pochválen (což ho motivuje), ale zároveň by mu mělo být vytknuto, co dělá špatně (pokud tomu tak je), což ho vlastně také může motivovat a to ve smyslu zlepšení se v problematických oblastech. Poskytnutí zpětné vazby je tedy nezbytné, pokud chceme pracovat s týmem, který je motivovaný a také přináší pozitivní výsledky své práce.

Zaměstnanec tak zjistí, jak si vede, co by měl zlepšit a v čem je naopak dobrý. Zpětná vazba je úzce spjata s hodnocením zaměstnance. Diane Arthur ve své knize uvádí, že „zpětnou vazbu potřebují všichni: průměrní pracovníci potřebují slyšet, co dělají dobře a jak se mohou dále rozvíjet, vynikající pracovníci potřebují slyšet uznání své práce a dozvědět se o dalších výzvách a slabí pracovníci potřebují pokyny pro zlepšení.“¹⁰⁰

Při poskytování zpětné vazby by měl být brán ohled zejména na nové zaměstnance, kteří se ještě neumí moc dobře vypořádat s kritikou a místo požadovaného zlepšení by tak mohlo dojít k opačnému efektu. To však neznamená, že by jim neměla být kritika sdělena vůbec, jen by měla být řečena

⁹⁸ KUBEŠ, M. 360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí. Praha: Grada 2008, s. 16.

⁹⁹ ARMSTRONG, M. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi. Praha: Fragment 2011, s. 121.

¹⁰⁰ ARTHUR, D. 70 tipů pro hodnocení pracovníků. Praha: Grada 2010, s. 136.

ohleduplně a také by měla být vyvážena pochvalou, hodnotitel by se měl zaměřit také na pozitivní aspekty odvedené práce.

Zásady pro poskytování zpětné vazby:

- snažit se být co **nejkonkrétnější** – zaměřit se především na popis chování a ne na osobnost;
- vyjádřit ji **včas** – příliš brzké vyjádření není dobré, pokud jsme třeba rozčilení, je lepší tzv. „vychladnout“ a potom věc probrat v klidu. Naopak nevhodné je také sdělovat zpětnou vazbu po delším časovém úseku, kdy už si danou situaci zaměstnanec nemusí pamatovat;
- vyjadřovat ji **s respektem** k dané osobě – nejlépe mezi čtyřma očima a v soukromí;
- a poslední, ale snad nejdůležitější zásada je **dát prostor druhé straně** se vyjádřit.¹⁰¹

Armstrong pak popisuje několik dalších zásad, které jsou dobré při poskytování zpětné vazby:

- popisovat, nikoliv soudit;
- zajistit, aby zpětná vazba vedla k akci;
- odvolávat se na konkrétní chování a definovat je;
- definovat dobrou práci nebo chování.¹⁰²

„Zpětná vazba je vlastně ukazatelem zdařilé týmové práce: když se nedozvíme, co děláme dobře a kde se ještě musíme zlepšit, nemůžeme se ani dál vyvíjet. Aby byla skupina praceschopná, měli by se její členové navzájem dokázat ocenit.“¹⁰³

To však není vždy úplně jednoduché, protože ne každý člen týmu si je svým názorem na zpětnou vazbu jist, že je správná. Může si ji tedy ze strachu nechat pro sebe. To úzce souvisí s důvěrou, která v týmu panuje. Pokud je vysoká,

¹⁰¹ FOLWARCZNÁ, I. Rozvoj a vzdělávání manažerů. Praha: Grada 2010, s. 106.

¹⁰² ARMSTRONG, M. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi. Praha: Fragment 2011, s. 124-125.

¹⁰³ MEIER, R. Úspěšná práce s týmem. Praha: Grada 2009, s. 91.

nebudou mít členové týmu s řečením zpětné vazby problém, pokud nízká, bude tomu naopak.

4.10.1 Efektivita zpětné vazby

Je důležité také zdůraznit, že ne každá zpětná vazba je efektivní. Aby se zpětná vazba stala efektivní, je třeba, aby ji daný zaměstnanec nejen přijal a vzal k srdci, ale aby se jí také držel. V případě, že je zpětná vazba poněkud negativního charakteru, je třeba, aby se zaměstnanec soustředil na nápravu skutečností, které mu byly vytknuty.

„DeNisi a Kluger (2000) poznamenávají, že zásahy pomocí zpětné vazby budou s větší pravděpodobností efektivní, pokud udrží pozornost pracovníka zaměřenou na cíle na úrovni vykonávání úkolů, vykonávání práce, a nejméně efektivní, jestliže způsobí posun zaměření na osobu, na osobní úroveň.“¹⁰⁴

4.10.2 Zpětná vazba pro přímého nadřízeného

V call centru X poskytuje zpětnou vazbu především přímý nadřízený pracovníka, protože může nejlépe posoudit jeho vykonanou práci. Poskytuje jednak formální a jednak neformální zpětnou vazbu.

Formální zpětná vazba se děje pomocí hodnocení, které probíhá jedenkrát měsíčně a jeho podkladem jsou především náslechy hovorů zaměstnance a dále také jeho chování během pracovní doby a jeho spolehlivost (včasné příchody do práce, nepřetahování přestávek apod.). Ovšem hodnocení se nezaměřuje jen na negativní stránky, ale zároveň zjišťuje také spokojenost zaměstnance, a to například s jeho platem, s prací, kterou vykonává, s pracovním kolektivem i s pracovním prostředím. V případě, že je zaměstnanec v nějaké této oblasti nespokojen, přímý nadřízený s ním probere důvody tohoto stavu a společně se snaží nalézt nějaké řešení. Aby byly hodnotící pohovory přínosné, je třeba, aby byly prováděny systematicky a také aby se na ně přímý nadřízený řádně připravil.

Neformální zpětná vazba se uskutečňuje také ústní podobou, ale je více přirozená a nenucená. Dá se říci, že probíhá dennodenně, a to formou pochval,

¹⁰⁴ ARMSTRONG, M. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi. Praha: Fragment 2011, s. 124.

výtek, upozornění, které se vztahují k vykonávané práci. „Tato forma je nejdůležitější a člověku pomáhá nejvíc. Zajišťuje jeho kontinuální rozvoj a zamezuje, aby nedocházelo k nepříjemným překvapením. (...) Vyžaduje kulturu vysoké otevřenosti a důvěry.“¹⁰⁵

Mezi klady při poskytování zpětné vazby přímého nadřízeného novému zaměstnanci bych zařadila především snahu o častou neformální zpětnou vazbu, která je při nástupu pro nového zaměstnance důležitější než formální zpětná vazba. Přímý nadřízený si nového zaměstnance všímá, každý posun vpřed ohodnotí pochvalou a naopak také upozorní na chybu, což je důležité. Není to primárně myšleno jako kritika, ale spíše jako snaha o urychlení zejména pracovní adaptace.

Naopak jako mínus vidím zejména to, že prvotní zájem přímého nadřízeného o zaměstnance po „zapracování“ upadne. Očekává se, že po zvládnutí prvních dvou až třech týdnů už bude zaměstnanec dosahovat téměř takových výkonů jako operátoři, kteří v call centru působí již delší dobu. Pokud se tak tedy neděje, místo pochval potom spíše zaznívá kritika. Někteří zaměstnanci znejistí a začínají o svém působení na této pracovní pozici pochybovat, což je první krok k odchodu z organizace. Doporučila bych tedy větší zájem přímého nadřízeného o své podřízené, může to totiž velkou měrou přispět k tomu, že zaměstnanci si budou jistější, rychleji se na pracovní pozici zapracují a budou také dříve podávat dobré pracovní výkony. Pro organizaci je totiž určitě lepší, když jsou zaměstnanci motivovaní a jistí, tím co dělají, než když je tomu naopak.

¹⁰⁵ FOLWARCZNÁ, I. Rozvoj a vzdělávání manažerů. Praha: Grada 2010

6. Zjištěné bariéry adaptačního procesu

6.1 Metodika práce

V této části mé práce se zaměřuji na metodiku svého průzkumu v call centru X. Rozhodla jsem se použít tři techniky, které mi pro danou problematiku přijdou nejvhodnější a to zúčastněné pozorování, analýzu dokumentů a nestrukturované rozhovory. Použitím těchto tří technik chci také zajistit vyšší validitu svého průzkumu.

6.1.1 Vymezení předmětu, objektu a cíle mé práce

Předmětem mé práce je adaptace zaměstnanců v call centru.

Objektem je call centrum v Olomouci.

Cílem mé diplomové práce je zjistit bariéry adaptačního procesu. Rozhodla jsem se tak především proto, že v call centru není až takový zájem o adaptaci jelikož firma má neustálý přísun nových a nových zaměstnanců, což mimo jiné souvisí také s poměrně vysokou nezaměstnaností, která v olomouckém kraji panuje.

6.1.2 Analýza dokumentů

Jako první techniku jsem zvolila analýzu dokumentů, která se využívá jak v kvalitativním tak v kvantitativním výzkumu. Velkou výhodou této techniky je, že získám informace, které bych jinak těžko získávala nebo je třeba nezjistila vůbec. „Druhou výhodou je okolnost, že data nejsou vystavena působení zdrojů chyb nebo zkreslení, jež vznikají při uskutečňování rozhovorů nebo pozorování, měření a testování.“¹⁰⁶ Obrovskou předností také je, že nám mohou pomoci i dokumenty, kde došlo z nějakého důvodu ke zkreslení. „Někdy jsme schopni odhadnout směr zkreslení, jindy je to právě zkreslení, které je předmětem našeho výzkumného zájmu.“¹⁰⁷ Dokumentů jsem při svém výzkumu použila několik, a to

¹⁰⁶ HENDL, J. Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. Praha: Portál 2005, s. 132.

¹⁰⁷ DISMAN, M. Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele. Praha: Karolinum 2002, s. 167.

zejména vnitřní předpisy organizace, interní dokumenty, které mi byly poskytnuty k nahlédnutí či webové stránky.

6.1.3 Nestrukturované rozhovory

Jelikož v call centru pracuji, jako druhou techniku mého průzkumu jsem zvolila nestrukturované rozhovory, které Disman charakterizuje takto: „Nestandardizovaný rozhovor je interakce mezi tazatelem a respondentem, pro kterou má tazatel jen velmi obecný plán. Tento plán nezahrnuje výčet otázek, jejich znění, ani jejich pořadí.“¹⁰⁸ Tento typ rozhovorů jsem realizovala s kompetentními zaměstnanci, nejčastěji pak se zaměstnanci personálního oddělení.

6.1.4 Zúčastněné pozorování

Existují dva typy pozorování – zúčastněné (výzkumník se stává součástí pozorovaného objektu) a nezúčastněné (výzkumník není součástí pozorovaného objektu). Zúčastněné pozorování může být použito jak v kvantitativním, tak také v kvalitativním výzkumu. Avšak „role zúčastněného pozorování v kvalitativním výzkumu je mnohem náročnější. (...) Participace na životě zkoumané skupiny je především nástrojem k porozumění problémům lidí, nástrojem k pochopení situace; výzkumník se ponoří do života lidí a situací, kterým se snaží porozumět.“¹⁰⁹

Disman definuje roli výzkumníka do čtyř kategorií (dle míry ztotožnění se se studovaným prostředím) – úplný pozorovatel, pozorovatel jako participant, participant jako pozorovatel a úplný participant.¹¹⁰ Mou roli pozorovatele bych označila jako **participant jako pozorovatel**, kdy „výzkumník plně participuje na životě skupiny, ale nezatajuje, že také dělá výzkum. (...) Míra identifikace a tedy i pravděpodobnost rozumět skupině je značná.“¹¹¹

¹⁰⁸ DISMAN, M. Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele. Praha: Karolinum 2002, s. 308.

¹⁰⁹ Tamtéž, s. 305.

¹¹⁰ Tamtéž, s. 305.

¹¹¹ Tamtéž, s. 306.

K pozorování jsem si stanovila několik indikátorů, podle kterých jsem určila konkrétní bariéry, které v rámci adaptace vyvstávají.

1) Obsah a charakter práce

Charakter a organizace práce ovlivňuje velkou měrou, zda je zaměstnanec na své pracovní pozici spokojený či není. Spokojení jsou především ti zaměstnanci, jimž je ponechán prostor pro seberealizaci a prosazení se. To se týká především kreativních a řídicích profesí.

Výhodou práce telefonního operátora je, že probíhá v čistém prostředí, avšak jinak převažují spíše nevýhody, z nichž největší je, že charakter i obsah práce má poměrně rutinní podobu. Rutina se vyskytuje ve větší či menší míře u drtivé většiny povolání, avšak u práce telefonního operátora obzvlášť. Když k tomu přičteme nedostatek seberealizace a sebeprosazení se, dá se celkem jednoduše usoudit, že pracovníkova spokojenost na této pozici bude nevelká.

2) Styl řízení ze strany nadřízeného pracovníka

Styl řízení nadřízeného pracovníka je orientován především na pozitivní výkon telefonních operátorů. Před každým začátkem pracovní doby absolvují operátoři se svým nadřízeným mítink, na kterém se dozví své výsledky z minulého dne a následně se je snaží nadřízený „nabudit“ k dalším pozitivním výkonům. Poměrně nepříjemné pro operátory bývá to, že když se jim větší část dne nedaří a nejsou úspěšní, nadřízený na tuto skutečnost upozorňuje před celou skupinou operátorů.

3) Klima v pracovní skupině

Každý telefonní operátor pracuje v rámci svého týmu, avšak jeho práce má spíše samostatný charakter. Jeho pracovní činnost spočívá v neustálém telefonování, takže zaměstnanci v podstatě nemají čas mezi sebou vůbec komunikovat. Jednou z možností je bavit se o přestávkách, jenže to si chce většina operátorů od mluvení odpočinout. Zaměstnanci se tedy znají jen povrchně, k čemuž přispívá i to, že pracovní síly jsou dosti často obměňovány díky poměrně vysoké fluktuaci, která se v call centru vyskytuje. Dalším jevem, který se v call centru objevuje je poměrně

vysoká rivalita mezi telefonními operátory (která je managementem podporována, jelikož má za důsledek větší snahu operátorů). Je to celkem pochopitelné, jelikož jejich práce je orientována na pozitivní výsledky. Z toho se dá tedy usoudit, že pracovní klima zde není zrovna vřelé a přátelské, ale spíše naopak.

4) Vnější pracovní podmínky

U vnějších pracovních podmínek bych zmínila především osvětlení a hluchnost. S osvětlením je to v call centru vyřešeno poměrně nešťastně, protože více jak dvě třetiny operátorů pracují celou pracovní dobu pod umělým osvětlením, což má za důsledek, že operátoři jsou během dne ospalí a projevují se u nich poruchy soustředění. Neblahý vliv na ně má i poměrně velká hluchnost, která na pracovišti panuje. Jak už jsem zmiňovala, operátoři sedí pospolu po větších skupinkách a jediné, co je odděluje od ostatních, jsou jejich vlastní sluchátka. Když hovoří se zákazníky, musí se tedy neustále vypořádávat s tím, že slyší hovořit také ostatní operátory, což je velmi nepříjemné. Mezi některými stoly jsou sice zábrany proti hluku, avšak to je naprosto nedostačující.

5) Technické vybavení pracoviště

Velmi úzce souvisí s výkonem pracovní činnosti. Pokud je technické vybavení pracoviště dobré, může i pracovník v tomto směru dobře vykonávat svou práci. Ovšem v call centru tomu tak mnohdy není. Počítače, na kterých operátoři pracují, jsou poměrně zastaralé a pomalé, zaměstnancům neslouží tak, jak by měly, jelikož je zpomalují v práci, kterou by jinak odvedli. Poměrně často se také stává, že se pokazí sluchátka, které operátor potřebuje k výkonu svého povolání. Musí se potom doslova doprošovat o nové, čímž také ztrácí čas, který by jinak mohl využít k výkonu své práce. Celkově bych tedy zhodnotila technické vybavení pracoviště jako naprosto nedostačující.

6.2 Konkrétní bariéry adaptace zaměstnanců

Překážky, které značně brání úspěšnému adaptačnímu procesu, se v call centru vyskytují. Je jich hned několik (podrobněji je rozpracovávám v dalších

podkapitolách), ale za nejzávažnější považuji absolutní nezájem managementu o adaptaci svých zaměstnanců. Adaptace zaměstnanců je považována za jednu z klíčových personálních činností, a pokud chce být organizace úspěšná, potřebuje zejména adaptované, stabilní a zkušené zaměstnance. Je tedy třeba si je vychovat a k tomu je nutný právě adaptační proces.

6.2.1 Nezájem managementu o adaptační proces

Již během svého působení v call centru jsem si stačila povšimnout, že se neustále obměňují operátoři, neustále přicházelí noví a noví lidé, kteří byli následně zaučováni. Po určité době jich vždy část odešla a organizace je opět nahradila novými. Jedním z důvodů, proč se tomu tak děje je, že call centrum má neustálý přísun nových lidí, a to hlavně díky poměrně vysoké nezaměstnanosti, která v olomouckém kraji panuje. Olomoucký deník¹¹² uvádí, že olomoucký kraj je hned po kraji ústeckém na druhém místě s nejhorší nezaměstnaností v naší republice.

Na druhou stranu však musí vynakládat naprosto zbytečné náklady na neustálé zaškolování nových operátorů. Což poukazuje na značně neekonomický přístup nemluvě o tom, že neustálým vypisováním nových a nových výběrových řízení trpí pověst firmy. Nejvíce mne překvapilo, když mi na personálním oddělení řekli, že vlastně žádný adaptační plán nevypracovávají, protože vedení to po nich nevyžaduje. V organizaci tedy neexistuje žádný formální materiál o adaptaci zaměstnanců. V praxi to funguje tak, že přímý nadřízený má být novým zaměstnancům „k dispozici“ během prvních čtrnácti dní a potom jsou v podstatě ponecháni svému osudu. To je naprosto nevhodný přístup a organizace, v jejímž čele stojí takové vedení, si nikdy nevychová adaptované a stabilní zaměstnance, kteří své práci rozumí a vykonávají ji dobře.

6.2.2 Nadměrná fluktuace

Další bariérou adaptačního procesu, která je přímo propojená s první zmíněnou bariérou, je nadměrná fluktuace zaměstnanců, a to především ve

¹¹² Kraj je v nezaměstnanosti druhý nejhorší a čeká se další propouštění [online]. [cit. 9. 3. 2012] Dostupné z: <http://olomoucky.denik.cz/zpravy_region/narust-nezamestnanosti-kraj-je-druhy-nejhors-i-a-ceka-se-dalsi-propousteni-201203.html>

zkušební době. Personalista se v této situaci vždy ptá na důvod odchodu, a i když na tuto otázku zaměstnanci odpovídat nemusí, velká většina důvod uvede. Personalista mi sdělil, že nejčastěji se jedná o tyto důvody:

- práce mě nenaplňuje,
- dostal/a jsem lepší pracovní nabídku,
- nezvládám stres spojený s touto pracovní pozicí,
- mám nižší prodejní výsledky než ostatní, což mě frustruje.

Co mne však mírně řečeno překvapilo, je počet odchodů zaměstnanců, zejména pak ve zkušební době. Personalista mne informoval, že během zkušební doby odejde v průměru jedna třetina zaměstnanců.

Na druhou stranu je však nadměrná fluktuace v call centrech poměrně běžná, protože ne každý vydrží stres spojený s touto prací. Navíc se jedná o práci, která je poměrně finančně podhodnocována a společnost ji vnímá poněkud negativně, protože spousta lidí bere tuto práci jako otravování a přemlouvání k něčemu, o co lidé ani nemají zájem.

Návrhů, jak se pokusit snížit fluktuaci v call centrech, je několik:

1. neustálé zlepšování pracovních podmínek;
2. orientace na stabilnější cílovou skupinu při vyhledávání nových zaměstnanců;
3. systém vzdělávacích a odborných kurzů, které se zaměřují především na zvládání stresu a konfliktů;
4. zvýšení motivace zaměstnanců.¹¹³

V rámci zlepšování pracovních podmínek by určitě stálo za úvahu vytvoření oddělených pracovních míst. Operátoři by tedy neseděli po skupinkách, ale každý samostatně a navíc by mezi sebou měli zábrany, které by je chránily před hlukem, který je při práci velmi ruší. Pracovní prostor, ve kterém operátoři pracují, je v současné době srovnatelný s moderními open space kanceláři.

¹¹³ Mgr. Michal Kněžů Mrvka. Jak snížit fluktuaci v call centrech [online]. [cit. 10. 3. 2012]. Dostupné z: <<http://www.hrportal.cz/jak-snizit-fluktuaci-v-call-centrech-cid119812/>>

Toto pojetí pracoviště je stále více a více oblíbené, avšak poměrně kritizované. Zastánci open space kanceláří se brání, že zaměstnavatel má větší dohled nad svými zaměstnanci, avšak ani to nemusí být pravda. „Nadměrný hluk, nedostatek soukromí, nekončící rozptylování, to vše působí negativně na psychiku zaměstnanců a u mnohých z nich může vést například ke stresu, potvrdili vědci.“¹¹⁴ A tím pádem tedy také k nižšímu pracovnímu výkonu zaměstnanců, což je pravý opak, než se od vytváření těchto prostorů očekává.

S orientací na cílovou skupinu, která by byla stabilní, už je to horší, v tomto prostředí se to moc ovlivnit nedá. Většina starších lidí se této práci přizpůsobit nedokáže, a to zejména kvůli jejich nedostatečným schopnostem – např. práce s počítačem, s různými programy v něm atd. Pro lidi po třicítce a ve středním věku tato práce není příliš atraktivní, jelikož většinou mají svou kariéru již „rozjetou“. Zbývají tedy mladí lidé a ti obvykle moc stabilní nejsou.

Systém vzdělávacích kurzů a kurzů zaměřených na zvládání stresu a konfliktů je poměrně dobrým nápadem, ovšem i tady narážíme na zcela zásadní problém – neochota managementu tyto kurzy zaplatit.

Zvýšení motivace zaměstnanců je sice krásnou myšlenkou, ale opět nám zde vyvstává podstatný problém – jak ji zabezpečit? V call centru můžeme pozorovat několik motivačních faktorů, např. systém pochval za dobře odvedenou práci nebo finanční ohodnocení závislé na pracovním výkonu, ty jsou však zcela nedostačující. Určitě by bylo vhodné je doplnit o další faktory, které by mohly motivaci zaměstnanců posunout směrem nahoru.

6.2.3 Lhostejnost spolupracovníků

Tato překážka úspěšné adaptace pracovníka může být brána jako poněkud diskutabilní, avšak pokud nezájem spolupracovníků o úspěšné začlenění nových zaměstnanců dosahuje takové výše jako v call centru X, je třeba to brát jako bariéru. Tato lhostejnost vyplývá především ze vzájemné rivality zaměstnanců, která je navíc managementem podporována, protože vede k soutěžení a tím pádem ke snaze o lepší pracovní výkony.

¹¹⁴ Open space kanceláře škodí zdraví a mohou vést k paranoidnímu chování [online]. [cit. 14. 3. 2012] Dostupné z: <<http://www.novinky.cz/zena/zdravi/195531-open-space-kancelare-skodi-zdravi-a-mohou-vest-k-paranoidnimu-chovani.html>>

Na druhou stranu pokud tato rivalita přeroste v neúnosnou mez, je pak spíše škodlivá. Začínají se objevovat konflikty mezi jednotlivými zaměstnanci či jejich skupinami a tím pádem dojde ke zhoršení pracovních a mezilidských vztahů ve firmě. To se pak může odrazit naopak klesajícím pracovním výkonem a celkovým špatným přístupem k práci.¹¹⁵ Navíc rivalita, ale také nedostatečná solidarita mezi zaměstnanci, silný individualismus i ignorance mohou být příčinami mobbingu, kdy jednotlivec nebo skupina zaměstnanců šikanují jiného zaměstnance s cílem „vyštípat“ ho z organizace. S projevy mobbingu jsem se však v call centru nikdy nesetkala.

Zařadila bych sem také nepříliš velký zájem teamleadrů o své podřízené. Supervizoři mají v popisu své práce především operátory motivovat k lepším a lepším pracovním výkonům. Na základě toho, jak tým odvede svou práci, jsou finančně hodnoceni, takže na nějaký hlubší zájem (například zjištění pracovníkova zázemí, které se může velkou měrou odrážet na jeho pracovním výkonu) už potom nezbývá moc času. A druhou příčinou tohoto nezájmu je samozřejmě také určitá pohodlnost tohoto stavu, kdy se teamleader stará pouze o to, jestli byla dobře odvedená práce a nemusí vynakládat další čas na zjišťování dalších okolností, které mohou s pracovním výkonem souviset.

6.3 Shrnutí

Na závěr této kapitoly by se tedy slušelo zjištěné bariéry adaptačního procesu zhodnotit. Zjištěné překážky mají poměrně závažný charakter, proto by bylo vhodné, aby došlo, když už ne k jejich odstranění, případně pak alespoň k určitému zmírnění.

Je samozřejmé, že za nejzávažnější bariéru adaptačního procesu můžeme zcela jasně považovat celkový nezájem managementu o tento proces. Tady by mělo určitě co nejdříve dojít ke změně přístupu myšlení. Jak už jsem se jednou zmiňovala, call centrum využívá vysoké nezaměstnanosti, která se v olomouckém kraji vyskytuje. Otázkou však je, jak dlouho to s takovýmto přístupem půjde. S první překážkou adaptačního procesu se velmi úzce pojí i druhá – vysoká fluktuace zaměstnanců. Navzdory tomu, že se v literatuře uvádí,

¹¹⁵ KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada 2011, s. 172.

že fluktuace v call centrech je obvyklá a v podstatě tedy naprosto „normální“ a „běžnou“ záležitostí, domnívám se, že při takové výši, jak se vyskytuje v call centru, se pro tuto organizaci stává nebezpečnou. Pokud se fluktuace zaměstnanců objevuje v organizaci v takové míře, proces adaptace se tedy stává poněkud zbytečným procesem, jelikož to je dlouhodobá záležitost. Dá se tedy říci, že díky prvním dvěma bariérám je proces postupné adaptace zaměstnanců v podstatě nemožný. A samozřejmě k tomu přispívá i již zmíněná lhostejnost spolupracovníků či teamleadrů. Ta může být sice poněkud sporná, protože nikde není uvedeno, že se spolupracovníci musí podílet na procesu adaptace nových zaměstnanců. Avšak na některé jedince (především pak méně průbojné, kteří mají problém začlenit se do týmu) to může působit velmi negativně.

Závěr

Ve své diplomové práci jsem se věnovala adaptačnímu procesu jako klíčové personální činnosti a cílem bylo zjištění bariér tohoto procesu. Práce je systematicky rozčleněna do šesti kapitol, kdy na začátku jsem se zabývala především charakteristikou call centra a také bližším představením pozice telefonního operátora, která je poměrně specifická. Jednu kapitolu jsem se rozhodla věnovat ostatním personálním činnostem, které jsou však s adaptačním procesem provázané, jedná se o výběr, hodnocení a vzdělávání zaměstnanců. Dále jsem ve své práci zaměřila pozornost na firemní kulturu, kterou jsem zde pojala jako důležitý prvek celého adaptačního procesu, a následně jsem se poměrně detailně zabývala samotným adaptačním procesem. V této stěžejní kapitole jsem vysvětlila čtenáři základní terminologii, kdy nejdříve jsem se zabývala adaptací spíše z obecného hlediska. Vymezila jsem adaptaci od adaptability a také jsem čtenáři poskytla náhled na adaptaci z různých stanovisek. Následně už jsem se zaměřila na teoretické ukotvení adaptace v rámci pracovního procesu. Zabývala jsem se jednak adaptací pracovní a sociální a jednak také adaptací na firemní kulturu, která je neméně důležitá než první dvě a přitom je v literatuře zmiňovaná pouze okrajově nebo v horším případě vůbec. Zejména z tohoto důvodu jsem použila i literaturu zahraniční, kde je tento přístup neopomíjen (ba přímo zdůrazňován) a rozpracován poměrně srozumitelným způsobem.

Jak už jsem se zmínila výše, cílem této práce bylo zjistit konkrétní překážky adaptačního procesu a popsat je. Jako největší bariéru jsem shledala celkový nezájem managementu o adaptaci svých zaměstnanců, který mne poměrně překvapil. V dnešní době, kdy se klade velký důraz na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců (s čímž adaptační proces velmi úzce souvisí), je tento přístup naprosto kontraproduktivní a může mít na organizaci destruktivní dopad. S první bariérou jde ruku v ruce druhá bariéra adaptačního procesu – nadměrná fluktuace zaměstnanců, která probíhá především během zkušební doby. Tato bariéra je poměrně častou překážkou adaptačního procesu v call centrech, o které se zejména v poslední době zmiňuje čím dál více literatury i internetových stránek zaměřených na tuto problematiku. Třetí zjištěnou překážkou adaptačního

procesu je lhostejnost zaměstnanců. Tato se dá považovat za poněkud diskutabilní bariéru, protože nikde není dáno, že spolupracovníci se mají aktivně podílet na adaptaci nových zaměstnanců. To ale neznamená, že by jejich lhostejnost nemohla mít na úspěšnou adaptaci vliv, ba právě naopak. Pokud nejsou ostatní spolupracovníci alespoň trošku novým zaměstnancům nápomocni, ti se pak mohou cítit nejistě, což může vést k prodloužení procesu adaptace, v horším případě pak k jejich úplnému odchodu ze zaměstnání.

Na základě zjištění těchto bariér jsem došla k jednoznačnému závěru. Jelikož adaptace nových zaměstnanců je v call centru X brána poměrně na lehkou váhu, nemůže si tato organizace vychovat zaměstnance, kteří budou stabilní. Bude se tedy i nadále potýkat s vysokou fluktuací a také bude neustále vynakládat finanční prostředky na zajištění nových zaměstnanců. Díky vysoké nezaměstnanosti v olomouckém kraji call centru tento značně neekonomický a neefektivní přístup vychází a nejspíš také vycházet ještě nějaký čas bude, avšak v budoucnu by mohl nastat problém (stálý přísun nových zaměstnanců může být radikálně omezen). Doporučení zní tedy jasně: zaměřit se na adaptaci zaměstnanců a to především vypracováním vhodného adaptačního programu a také změnit negativní přístup managementu k adaptaci nových zaměstnanců a celkově k jejich rozvoji a vzdělání.

ANOTACE DIPLOMOVÉ PRÁCE

Příjmení a jméno autora: Riznerová Petra

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky, Filozofická fakulta

Název diplomové práce: Adaptace zaměstnanců v call centru X

Vedoucí diplomové práce: Prof. PhDr. Dušan Šimek

Počet znaků: 110 085

Počet příloh: 0

Počet titulů použité literatury: 46

Klíčová slova: lidský potenciál, řízení lidských zdrojů, call centrum, personální činnosti, adaptace, adaptační proces, bariéry adaptačního procesu

Diplomová práce se zabývá adaptací zaměstnanců v call centru X. Na začátku je zmíněn význam lidského potenciálu, dále charakteristika call centra a popis náplně jednotlivých pracovních pozic. V práci je zmíněna také firemní kultura jako důležitý prvek adaptačního procesu. Největší část práce je pak věnována samotné adaptaci zaměstnanců a především zjištěným bariérám tohoto procesu, což bylo také cílem této práce.

SEZNAM LITERATURY

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. Praha: Fragment, 2011. ISBN: 978-80-253-1198-1.

ARTHUR, D. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2937-4.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Prospektrum, 1994. ISBN 80-7175-010-7. ISBN 80-7079-413-5.

BRADT, G., VONNEGUT, M. *Onboarding – How to get your new employees up to speed in half the time*. USA: Johna Willey&Sons, 2009. ISBN 978-0-470-48581-1.

BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.

DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.

DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN: 978-80-247-2149-1.

DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. Praha: Karolinum, 2002. ISBN 80-246-0139-7.

DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

FAERBER, Y. *Vedení lidí v praxi: zlepšete své manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2009-8

FISCHEROVÁ-KATZEROVÁ, V., ČEŠKOVÁ-LUKÁŠOVÁ, D. *Grafologie pro personalisty a manažery*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1552-0.

FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN: 80-7367-040-2.

HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: Motiv Press, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

HRONÍK, F. *To nejlepší z HR v našich firmách*. Brno: Motiv Press, 2008. ISBN 978-80-904133-1-3.

CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-85605-12-0.

JOHNOVÁ, R. *Marketing kulturního dědictví a umění*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2724-0.

KNOBLAUCH, J., HOLGER, W. *Time management: jak lépe plánovat a řídit svůj čas*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1440-X. ISBN: 978-80-247-3236-7.

KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

KŘIVOHLAVÝ, J. *Stárnutí z pohledu pozitivní psychologie*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3604-4.

KUBEŠ, M. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2314-3.

LOŠŤÁKOVÁ, H. a kol. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky. Moderní strategie růstu výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3155-1.

MATĚJKA, M. *Vše o přijímacím pohovoru: jak poznat druhou stranu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1972-6.

MATOUŠEK, O. *Slovník sociální práce*. 1. vydání. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-310-9.

MEDLÍKOVÁ, O. *Lektorské dovednosti*. Praha: Grada, 2010. ISBN: 978-80-247-3236-7.

MEIER, R. *Úspěšná práce s týmem*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2308-2.

MESSMER, H. *Human resources kit for dummies*. USA: Willey Publishing, Inc., 2007. ISBN-13: 978-0-470-04930-3.

PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3235-0.

PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.

SANTLEROVÁ, K. *Telemarketing v praxi. Jak profesionálně telefonovat se zákazníky*. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-1536-0.

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

STEIN, M., A., CHRISTIANSEN, L. *Successful onboarding – A strategy to unlock hidden value within your organization*. USA: Kaiser associates, 2010. ISBN 978-0-07-173937-5.

ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1679-4.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

VESELÁ, J., VESELÁ, KANIOKOVÁ, P. *Sociologické aspekty managementu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-2792-9.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3948-9.

VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.

ZADRAŽILOVÁ, D. a kol. *Společenská odpovědnost podniku – transparentnost a etika podnikání*. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-192-5.

ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

Mgr. Michal Kněžů Mrvka. Jak snížit fluktuaci v call centrech [online]. [cit. 2.2.2012]. Dostupné z: <<http://www.hrportal.cz/jak-snizit-fluktuaci-v-call-centrech-cid119812/>>

Národní soustava povolání [online]. [cit. 6.2.2012] Dostupné z: <katalog.nsp.cz>

Adaptace[online]. [cit. 27. 1. 2012] Dostupné z: <http://www.cojeco.cz/index.php?detail=1&id_desc=567&s_lang=2&title=adaptace>

Kraj je v nezaměstnanosti druhý nejhorší a čeká se další propouštění [online]. [cit. 9. 3. 2012] Dostupné z: <http://olomoucky.denik.cz/zpravy_region/narust-nezamestnanosti-kraj-je-druhy-nejhors-i-a-ceka-se-dalsi-propousteni-201203.html>

Open space kanceláře škodí zdraví a mohou vést k paranoidnímu chování [online]. [cit. 14. 3. 2012] Dostupné z: <<http://www.novinky.cz/zena/zdravi/195531-open-space-kancelare-skodi-zdravi-a-mohou-vest-k-paranoidnimu-chovani.html>>

Mimo literaturu a internetové zdroje jsem použila také interní dokumenty call centra X.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 – Schéma call centra X.....	16
Obrázek č. 2 – Hloubka a síla firemní kultury.....	25
Obrázek č. 3 – Pozice call centra X.....	27
Obrázek č. 4 – Identifikace pracovníků s podnikovými cíli a hodnotami.....	41
Obrázek č. 5 – Psychologická smlouva: dvě strany - čtyři varianty vzájemných očekávání.....	43

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 – Rozdíly mezi koncepcí personálního řízení a řízení lidských zdrojů.....	10
Tabulka č. 2 – Personální zajištění call centra X ke dni 1. 12. 2011.....	14
Tabulka č. 3 – Osobnost telefonního operátora.....	18
Tabulka č. 4 – Role a kompetence supervizora a telefonního operátora.....	21
Tabulka č. 5 – Typologie firemní kultury dle Deala a Kennedyho.....	29
Tabulka č. 6 – Předvídající schopnost metod výběru pracovníků.....	31