

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociologie a andragogiky

ADAPTAČNÍ PROCES A JEHO VLIV NA FLUKTUACI VE ZKUŠEBNÍ DOBĚ V IT SPOLEČNOSTI

**ADAPTATION PROCESS AND ITS EFFECT ON FLUCTUATION IN THE
PROBATION PERIOD IN AN IT COMPANY**

Bakalářská diplomová práce

Gabriela Bartáková

Vedoucí bakalářské diplomové práce: Prof. PhDr. Dušan Šimek

Olomouc 2013

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Olomouci dne

Gabriela Bartáková

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Petru Kellarovi za poskytnutí materiálů a interview. Děkuji také svým kolegům za vyjádření a ohodnocení procesu adaptace a v neposlední řadě své rodině za jejich trpělivost a povzbuzování v průběhu celého mého studia.

Obsah

ÚVOD	5
1. Adaptace	7
2. Charakteristika organizace	8
2.1 Popis organizace	8
2.1.1 Organizační struktura společnosti KELAR spol. s r.o.	8
2.1.2 Personální zajištění.....	10
2.2 Investor in People – popis projektu a důvody vstupu do projektu	14
2.2.1 Způsob zavádění standardu IIP	14
2.2.2 Důvody vstupu společnosti do projektu „Investors in People“	15
2.3 Mise, vize, hodnoty	16
2.4 Strategie organizace.....	20
2.4.1 Strategické cíle organizace	21
2.4.2 Vnitřní zdroje organizace	21
2.4.3 Rozvojový záměr organizace	22
2.4.4 Strategické cíle	23
2.4.5 Zaměření na zákazníka	24
2.4.6 Styl a kvalita vedení organizace	24
2.5 Psychologická smlouva	27
3. Adaptační proces před vstupem do projektu IIP	29
3.1 Lidský kapitál	29
3.2 Fluktuace	29
3.3 Nábor zaměstnanců.....	31
3.4 Adaptace zaměstnanců	32
3.5 Další vzdělávání	34
4. Strategie adaptace.....	36
4.1 Nábor zaměstnanců.....	36
4.2 Adaptace zaměstnanců	38
4.2.1 První dny na pracovišti.....	40
4.2.2 Dokumentace vedená při adaptaci nového zaměstnance a hodnocení	42
4.2.3 Metoda sběru dat	46
4.2.4 Rizika adaptačního procesu.....	47
ZÁVĚR.....	49
Přehled zkratk	52
Seznam použitých zdrojů	53
Seznam obrázků, tabulek a grafů	56
Seznam příloh.....	57

ÚVOD

Uvádění nových pracovníků na pracoviště je v mnoha českých firmách podceňováno. Majitelé těchto firem většinou nesledují náklady na výběrová řízení, zaškolování nových zaměstnanců a další dopady, které odchod nového zaměstnance ve zkušební době z jakékoliv příčiny přináší. Zároveň nevnímají skutečnost, že takto „nezaškolený“, „neadaptovaný“ odchodivší zaměstnanec si s sebou odnáší pocity o společnosti, ve které pracoval, a jsou vizitkou firmy. Zaměstnanci mohou mít pocit, že neuspěli a pokud se tento proces několikrát v jejich profesním životě opakuje, mohou být frustrováni.

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala téma vlivu adaptačního procesu na fluktuaci zaměstnanců ve zkušební době.

Společnost, kterou jsem si pro mou bakalářskou práci vybrala, se zabývá prodejem a implementací softwarového řešení pro malé a střední firmy. Majitel společnosti je si hodnot zaměstnanců vědom, a proto je pro něj snížení fluktuace a zároveň úspora nákladů v posledních letech klíčové.

Náborem zaměstnanců personální práce nekončí, ale začíná. Tvorba uceleného adaptačního procesu nemůže vzniknout jako samostatný proces. Tvorbě adaptačního procesu nutně předchází analýza stávajícího stavu společnosti, všech procesů personálních činností ve vztahu k firemní strategii, její misi, vizi a hodnotám.

Ověření funkčnosti adaptačního procesu nového zaměstnance na pozici obchodník a IT konzultant a jeho vliv na fluktuaci ve společnosti KELAR spol. s r.o. je hlavním cílem mé bakalářské práce. Právě tyto zmíněné pracovní pozice jsou klíčové pro fungování společnosti KELAR spol. s r.o. Rychlé zaškolení a co nejrychlejší začlenění do pracovního procesu je nezbytné pro výkon jakékoliv pracovní pozice.

„Orientace pracovníků je důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně. Jeho úkolem je zkrátit období, po které tento pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí“ (Koubek 2006, s. 180-181).

Ve své práci se zaměřím na podrobný popis vývoje adaptačního procesu a důvody jeho vzniku. Práce je podložena teoretickými poznatky z odborné literatury, které se věnují personálním procesům, strategii řízení a adaptaci zaměstnanců obecně. Vzhledem k malému počtu respondentů/zkoumanému vzorku nemůže být proveden sociologický kvantitativní výzkum. Z tohoto důvodu byly uskutečněny rozhovory s jednatelem společnosti a se zaměstnanci, kteří se testování adaptačního procesu zúčastnili. Na základě jejich vyhodnocení chci prokázat funkčnost a význam vytvořeného adaptačního procesu.

Práce je rozdělena do tří částí. První část mé práce se týká popisu společnosti KELAR spol. s r.o. a důvodům, které vedly k tvorbě koncepce adaptačního procesu. Rovněž se práce věnuje personálním procesům, které předcházely tvorbě koncepce adaptačního procesu samotné, a to v rámci projektu „Investor in People“, do kterého společnost KELAR spol. s r.o. vstoupila. Druhá kapitola analyzuje průběh adaptace zaměstnance před zapojením společnosti do projektu „Investor in People“. Ve třetí kapitole se zaměřím na podrobný popis nově vzniklého procesu adaptace, od náboru zaměstnanců až po motivační faktory. Popíši postup adaptace, tedy první dny na pracovišti dokumentaci, která je v průběhu adaptace vedena.

Kromě použitých informací získaných v odborné literatuře jsem v práci využila empirických dat získaných technikou rozhovoru s jednatelem společnosti a dvěma dalšími kolegy. Rozhovory byly zaměřeny na zmiňovaný proces adaptace v kontextu dalších personálních činností.

Téma adaptace a jejího vlivu na fluktuaci ve zkušební době jsem si vybrala hlavně proto, že jsem mohla být součástí tvorby celého procesu. Byla jsem součástí změn, které v krátkém čase změnily společnost KELAR spol. s r.o. v organizaci s jasně stanovenými cíli a propracovanými nejen personálními procesy.

1. Adaptace

Proces adaptace zaměstnance patří k jedné z hlavních personálních činností. Adaptace zaměstnance přímo navazuje na proces výběru nového zaměstnance. Je nedílnou součástí začlenění nového zaměstnance do pracovního procesu a urychluje tak jeho plnohodnotný pracovní výkon.

Hledáme-li vysvětlení pojmu adaptace, můžeme použít pro lepší pochopení synonyma, jako jsou přizpůsobení se podmínkám, představa nebo přetvoření.

Slovo adaptace pochází z latinského slova „adaptatio“, tedy přizpůsobení. Adaptaci v organizaci můžeme rozlišit na adaptační dobu a zkušební dobu. Zkušební doba je vymezena zákoníkem práce. Zaměstnanec či zaměstnavatel v této době může zrušit pracovní poměr bez udání důvodů. Oproti tomu není adaptační doba časově vymezena. Může trvat až jeden rok od nástupu zaměstnance do zaměstnání podle charakteru vykonávání práce, podle složitosti komunikačních vztahů, podle dynamiky kultury organizace a řady dalších jiných podmínek.

Adaptace je dlouhodobý proces. Cílem adaptace je zařazení zaměstnance do pracovního procesu, zapojení do pracovního týmu, jeho ztotožnění s firemní vizí, cíli a hodnotami, tedy s firemní kulturou. Týká se ovšem i podstatných formálních záležitostí jako je seznámení s různými organizačními dokumenty organizace, absolvování školení, seznámení s kolegy, nadřízenými a s obsahem práce.

Jak uvádí Koubek, „*adaptace pracovníka má za cíl, aby si co nejrychleji přivykl na nové podmínky, aby se zbavil neurčitých pocitů, prožívání různých obav a napětí plynoucích z nových úkolů a neznámého prostředí a především, aby co nejrychleji získal „své místo“ v pracovní skupině*“ (Kohoutek 1975, s. 26).

Mohu tvrdit, že měřítkem účinné adaptace pracovníka je podání očekávaného výkonu, chování a orientací v novém pracovním a sociálním prostředí.

Hovoříme-li o adaptaci, musíme si být vědomi, že nejde pouze o adaptaci pracovní, ale také sociální – sociokulturní. Oba druhy adaptace jsou úzce provázány. Jsou-li zvládnuty oba součásti adaptace, tj. pracovní i kulturní, můžeme hodnotit adaptační proces jako úspěšný.

2. Charakteristika organizace

2.1 Popis organizace

Společnost KELAR spol. s r.o. byla založena v roce 1994. Od svého vzniku se zabývala službami v oblasti účetnictví, ekonomickým a daňovým poradenstvím a dodávkou a implementací SW produktů. Ve společnosti od jeho vzniku pracovali dva zaměstnanci, manželé, kteří byli zároveň i jednatelem společnosti.

Od roku 2000 je společnost zaměřena převážně na vedení účetnictví pro malé firmy (jednoduché a podvojně účetnictví) a vedení mezd.

V roce 2005 společnost KELAR spol. s r.o. získala obchodní zastoupení jedné z významných českých firem v oboru prodeje a správy SW pro vedení mezd a personalistiku. Kromě zpracování mezd a vedení účetnictví společnost začala nabízet mzdový a personální systém včetně poskytování servisních služeb.

V roce 2005 společnost získala také obchodní zastoupení společnosti SAP ČR, s.r.o. Tato společnost nabízí SW řešení pro malé a střední firmy.

Získání obchodních zastoupení evokovalo jednatele společnosti k náboru nových zaměstnanců. Záměrem získání obchodních zastoupení byla expanze na český trh v oboru poskytování SW řešení a podpory aplikací. Vizí jednatele v té době bylo vybudovat kvalitní kvalifikovaný tým lidí a rozvoj poskytovaných služeb vývojem vlastních SW řešení.

V roce 2007 společnost získala certifikát ISO 9001/2001, byla držitelem certifikátu SAP Channel Partner a certifikátu „Investor in People“, o kterém se zmíním v následující části bakalářské práce (srovnej www.kelar.cz).

2.1.1 Organizační struktura společnosti KELAR spol. s r.o.

Organizační struktura definuje funkční role a vztahy v podniku. Cílem organizační struktury je docílit plnění úkolů efektivně.

Organizační strukturu dělíme na formální a neformální.

Bělohlávek tvrdí, že „*vyjádřením formální organizace jsou organizační schéma, organizační řád a popisy práce*“ (Bělohlávek 1996, s. 95).

Neformální organizační strukturu popisuje Cimbálníková jako „*sít' osobních a sociálních vztahů, které nejsou vytvářeny ani požadovány formální organizační strukturou, ale které vznikají spontánně tím, že se lidé navzájem spolčují*“ (Cimbálníková 2008, s. 56).

Ve společnosti KELAR spol. s r.o. můžeme organizační strukturu zařadit do **široké organizační struktury**. Ta se vyznačuje tím, že mezi vedením společnosti a zaměstnanci je málo úrovní. Ve společnosti KELAR spol. s r.o. chyběl od počátku koordinovaný tým zaměstnanců, proto jediným manažerem je sám jednatel společnosti. Společnost byla postavena v prvopočátcích své expanze na manažerských dovednostech a schopnostech jejího jednatele. Nevýhodou tohoto systému vedení je velký objem práce pro jednatele a tlak, který je na něj vyvíjen z důvodu řešení všech problémů spojených s koordinací všech pracovníků společnosti při realizaci jednotlivých projektů.

Dle Bělohlávky se široká organizační struktura „*vyznačuje malým počtem úrovní – třemi nebo čtyřmi – při značném počtu pracovníků, podřízených jednotlivým vedoucím*“ (Bělohlávek 1996, s. 92).

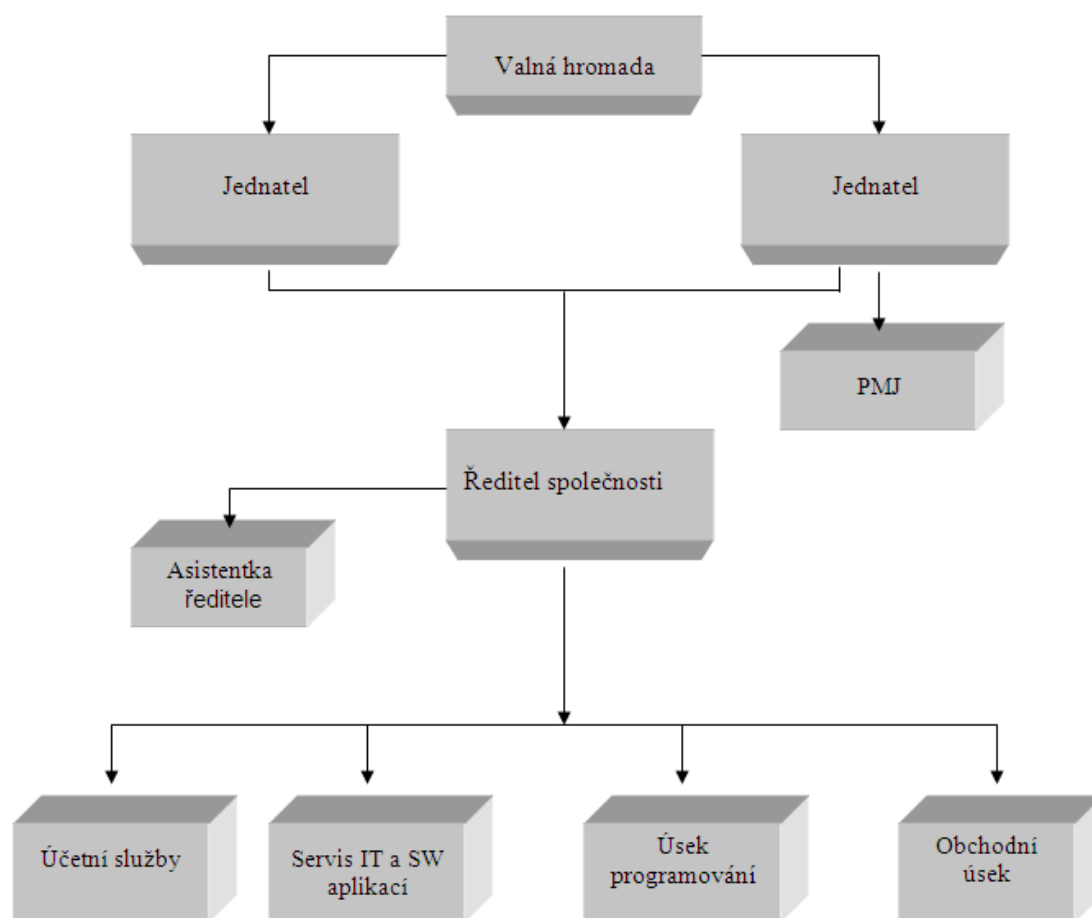
Na základě hlediska sdružování činností lze organizační strukturu KELAR spol. s r.o. zařadit do kategorie **funkcionální organizační struktury**, která se vyznačuje kumulací stejné funkční činnosti do každého jednoho útvaru. Výhodou této organizační struktury je „*vysoká specializace řídicích pracovníků a maximální využití odborníků, nevýhodou je časté neformální porušování jednoty řízení a velké nároky na počet odborných poradců*“ (Bakešová 2006, s. 60).

Z hlediska rozhodovacích pravomocí a zodpovědnosti řadíme organizační strukturu do kategorie **liniové organizační struktury**. Záměrem jednatele KELAR spol. s r.o. a jeho vizí bylo vybudovat kvalifikovaná oddělení, vedená vždy jedním vedoucím týmu (manažerem), který bude tým řídit a bude tomuto vedoucímu předána odpovědnost za plnění úkolů v rámci celého týmu.

„*Je to způsob, kdy je organizační struktura založena především nebo výhradně na služebních vazbách. Spočívá v rozdělení základního úkolu realizovaného podnikem podle jednotlivých funkcí nebo souborů činností, které jsou nezbytné k realizaci dílčích úkolů*“ (Bakešová 2006, s. 59).

Jak uvedli Lukášová a Rais „*výkonnost organizace záleží na práci jednotlivých skupin a na jejich vzájemné koordinaci*“ (Lukášová, Rais 1997, s. 64).

Organizační struktura organizace společnosti KELAR s.r.o.



Obrázek č.1: Organizační struktura KELAR spol. s r.o.

Zdroj: interní materiály KELAR spol. s r.o.

2.1.2 Personální zajištění

Společnost vede její jednatel a ředitel v jedné osobě. Jde o osobu s přirozenou autoritou a velmi charismatickou. Jednatel společnosti zajišťoval v počátcích expanze společnosti obchodní úsek, nábor zaměstnanců a spoustu dalších manažerských a personálních činností.

Druhý jednatel společnosti – manželka jednatele – se zaměřuje na vedení mezd a jednoduchého účetnictví. Je nepostradatelnou součástí společnosti.

Tým obou pracovníků se rozrostl během čtyř měsíců o další účetní, která vede podvojný účetnictví společnosti a také účetnictví pro externí firmy, dále administrativní pracovníci, která zajišťuje chod kanceláře a participuje s jednatelem společnosti na výběru dalších zaměstnanců. Zároveň spolupracuje na implementaci ISO 9001/2001. Tým se rozšířil

o programátora a konzultantku personálního a mzdového SW. Společnost spolupracuje v té době s externím pracovníkem, který pomáhá s aplikací SW a je nápomocen v rámci servisních služeb.

V následujícím roce se společnost rozrostla o dalšího pracovníka na pozici programátora, pracovníka pro oddělení servisu IT a SW, a dalšího externího spolupracovníka pro oddělení podpory a servisu SW.

Jednatel zamýšlí rozšířit tým o obchodní oddělení, protože by se rád věnoval spíše manažerským činnostem.

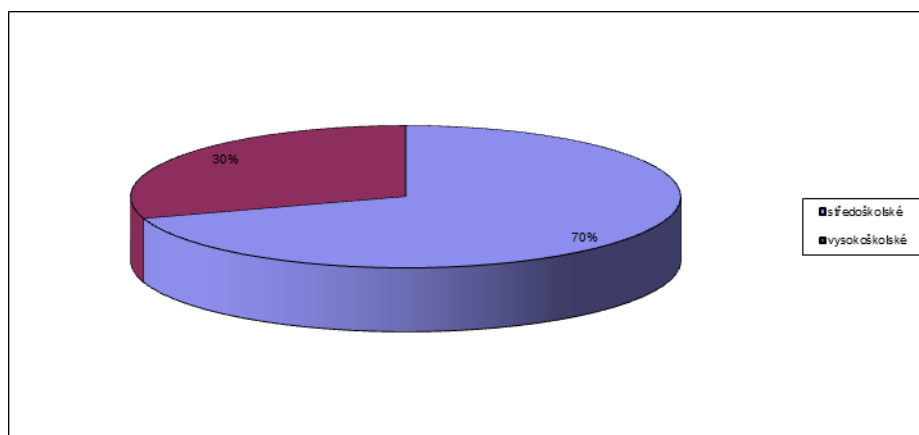
Jak uvádí Armstrong „pro efektivní řízení je nezbytné porozumět faktorům, které působí na chování lidí při práci. To znamená vzít v úvahu základní charakteristiku lidí. Osobní charakteristiky se tak mohou lišit způsobilostí (schopnosti a dovednosti), očekáváním, hodnotami nebo osobními plány“ (Armstrong 2007, s. 211-218).

Struktura zaměstnanců podle vzdělání

VZDĚLÁNÍ	POČET ZAMĚSTNANCŮ	POČET EXTERNÍCH PRACOVNÍKŮ	% CELKEM
Úplné střední	6	1	70
Vysokoškolské	2	1	30
CELKEM	8	2	100

Tab. č. 1: Struktura zaměstnanců dle kvalifikace

Zdroj: autor



Graf 1: Struktura zaměstnanců podle kvalifikace

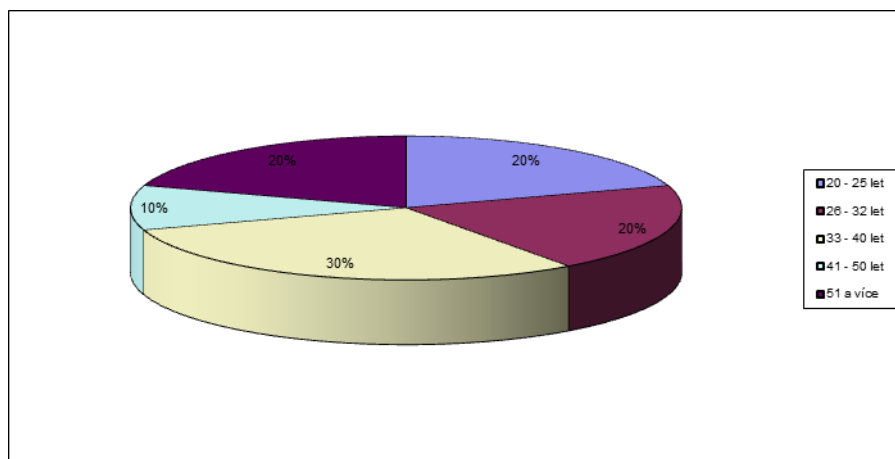
Zdroj: autor

Struktura zaměstnanců podle věku

VĚK	POČET ZAMĚSTNANCŮ	POČET EXTERNÍCH ZAMĚSTNANCŮ	% CELKEM
20 – 25 LET	2	0	20
26 – 32 LET	2	0	20
33-40 LET	2	1	30
41 – 50 LET	0	1	10
50 a více	2	0	20
CELKEM	8	2	100

Tab. č. 2: Struktura zaměstnanců podle věku

Zdroj: autor



Graf 2: Struktura zaměstnanců podle věku

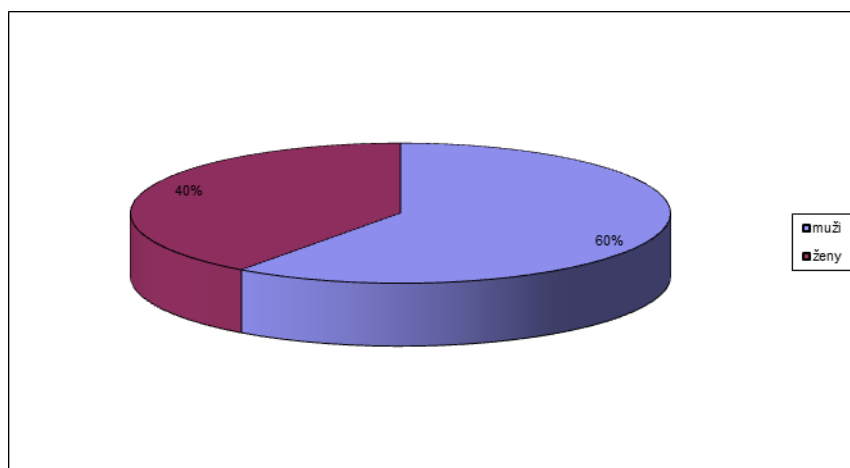
Zdroj: autor

Struktura zaměstnanců podle pohlaví

POHLAVÍ	POČET ZAMĚSTNANCŮ	POČET EXTERNÍCH ZAMĚSTNANCŮ	% CELKEM
MUŽI	4	2	60
ŽENY	4	0	40
CELKEM	8	2	100

Tab. č. 3: Struktura zaměstnanců podle pohlaví

Zdroj: autor



Graf 3: Struktura zaměstnanců podle pohlaví

Zdroj: autor

Ve společnosti KELAR spol. s r.o. pracuje 8 zaměstnanců a 2 pracovníci pracují externě. Na základě rozboru má 70% pracovníků střední odborné vzdělání s maturitou, 30% vzdělání vysokoškolské. Co se týče věku, společnost zaměstnává 20% pracovníků do věku 25 let, 20% do věku 32 let, 30% do věku 40 let a 3 pracovníci jsou ve věku nad 50 let. Struktura pracovníků dle pohlaví je s převahou mužů, těch je 60%. Podíl mužů ve firmě je ovlivněn oborem, ve kterém KELAR spol. s r.o. podniká. Obor podnikání ovlivňuje taktéž potřebu úrovně vzdělání. Nejnižší možné vzdělání pro úspěch ve firmě je minimálně středoškolské ukončené maturitou. Vedení společnosti je orientováno spíše na vysokoškolsky vzdělané pracovníky. Věková kategorie stávajících a nových zaměstnanců není ohraničena, přesto je,

jak jednatel uvedl dále, vyhledáván spíše potenciál u zaměstnanců potažmo uchazečů o zaměstnání, kteří nejsou ovlivněni standardy, které si přinášejí z minulých zaměstnání.

Otázka 1: Můžete popsat svou vizi v době expanze společnosti KELAR spol. s r.o.?

„V roce 2005, kdy společnost získala zastoupení SAP BO, jsem vyhodnotil situaci, že není podstatný produkt. Situace na trhu se dosti změnila a přechod od DOSovských aplikací s sebou přinesla vyšší profesionalitu personálu. Věděl jsem, že ať budu mít jakýkoliv produkt, tak budoucnost firmy nemůže být spojena s produktem, ale s lidmi“ (rozhovor s jednatelem).

2.2 Investor in People – popis projektu a důvody vstupu do projektu

Standard „Investors in People“ je mezinárodně uznávaný standard v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů, který sleduje schopnost podniku efektivně vést a rozvíjet své zaměstnance, potažmo napomáhá růstu jejich efektivity a konkurenceschopnosti. Standard IIP současně vede k trvalému zvyšování výkonnosti, motivace a transferu know-how u zaměstnanců na všech úrovních organizační struktury.

Standard „Investors in People“ vznikl v roce 1991 ve Velké Británii. Na konci osmdesátých let začala výkonnost britských podniků zaostávat za výkonností srovnatelných zemí. Vláda proto provedla průzkum u nejúspěšnějších britských průmyslových podniků s cílem zjistit, proč jsou tak úspěšné. Zjištění bylo překvapující: tyto podniky, na rozdíl od ostatních, věnovaly zvláštní péči svým zaměstnancům. Na základě jejich osvědčených postupů a spolupráce s odborovými organizacemi pak byl sestaven standard „Investors in People“. Standard prochází pravidelně revizí tak, aby reflektoval změny a vývojové trendy v oblasti rozvoje a řízení lidských zdrojů. V roce 2000 prošel revizí, díky které se administrativně značně zjednodušil, k poslední revizi došlo na konci roku 2004 (zdroj: interní materiály).

2.2.1 Způsob zavádění standardu IIP

V průběhu zavádění standardu společnost spolupracuje s certifikovaným poradcem. Při vstupu do projektu je podnik podroben vstupní analýze, na základě které jsou

identifikovány základní oblasti pro zlepšení, jejíž součástí je dotazníkové šetření. Výsledky analýzy jsou představeny jednatelem společnosti. Spolu s jednatelem certifikovaný poradce sestaví plán naplnění požadavků standardu IIP – akční plán. Po skončení procesu zavádění standardu společnost projde závěrečným hodnocením. Pokud jsou požadavky standardu splněny, společnost získá certifikát „Investor in People“.

2.2.2 Důvody vstupu společnosti do projektu „Investors in People“

Jedním z úkolů a vizí jednatele společnosti je rozšíření týmu max. na 15 zaměstnanců. Sám jednatel však pociťoval slabiny ve zlepšení výkonu a rozvoje zaměstnanců a byl odhodlán na nich pracovat. V prvním roce své expanze „prošlo“ společností 5 nových zaměstnanců na pozici obchodník.

S ohledem na rychlou expanzi společnosti byly vize, cíle a hodnoty společnosti definovány spíše myšlenkově, nebyla jim dána forma a nemohly tak být jednoznačně představeny zaměstnancům. Všechny potřebné kroky byly doposud prováděny spíše intuitivně. Jednatel společnosti věřil, že díky vstupu do projektu IIP budou tyto jasně definovány a představeny zaměstnancům.

Vedení společnosti si je vědomo, že pouze kvalifikovaný tým zajistí pravou hodnotu společnosti, proto hledá řešení zabezpečující stabilitu zaměstnanců a participaci na jejich vzdělávání. Zatím však nebyl přesně definován postup pro výběr vhodných uchazečů o zaměstnání a vzdělávací program.

Hlavním úkolem projektu bylo vypracovat jasné a všem srozumitelné strategie společnosti zaměřené na zvýšení výkonnosti, směrem vně i dovnitř. Dalšími úkoly bylo vytvoření systému řízení pracovního výkonu s vazbou na řízení podle cílů, rozvoj kompetencí (schopností), plán vzdělávání a rozvoje pracovní kariéry, nastavení systému vzdělávání a rozvoje pracovníků v souladu s cíli společnosti. S tím souvisí také cíleně podpořit rozvoj schopností manažerů efektivně vést, delegovat, komunikovat a rozvíjet své spolupracovníky se zpětnou vazbou na dosažené výsledky, posílit a zefektivnit interní komunikaci ve společnosti. Vstup do projektu měl napomoci k zavedení systému pravidelného měření a komunikace dosažených výsledků a rozvoje ve vazbě na výkon zaměstnanců, pracovních týmů a celé společnosti (zdroj: interní materiály).

Otázka 2: Uved'te důvody vstupu společnosti KELAR spol. s r.o. do projektu „Investor in People“?

„Na projektu IIP se začalo pracovat v roce 2006. Toto byl rok největší konjunktury firmy a vlastně projekt se dělal v okamžiku, kdy zde byl vytvořený tým asi osmi lidí, který spolu již fungoval a projekt IIP měl za úkol hlavně formalizovat a zefektivnit vztahy rozvoje zaměstnanců a byl vnesen poprvé prvek plánování osobního rozvoje. IIP namodelovalo vize a mise, o kterých jsme v té době neměli ani tušení. Zaměstnanci začali tušit, kam směřují svým uvažováním v rámci firmy a začali lépe chápat, co se v té firmě děje. Rozuměli některým mým rozhodnutím, které jsem jim nemusel ani vysvětlovat a samozřejmě se zformalizovaly personální pozice v tom, že se popsaly pracovní náplně, popsaly se i procesy výběru a kritérií. Existovala tak dokumentace, která se používala v rámci firmy při celé personální práci. Motivace, nábor zaměstnanců, stanovování plánu personálních do budoucna. Dali jsme tomu v rámci projektu IIP systém a řád. Druhotný výsledek byl v tom, že jsem poprvé začal mluvit se zaměstnanci o jejich představách ve firmě a o jejich představách vlastního rozvoje. Bylo to komplikované, protože jsem to neuměl. Lidé pozitivně vnímali to, že jsem s nimi mluvil o jejich budoucnosti a o jejich rozvoji, věděli, co od nich očekávám, měli stanovená rozvojová kritéria. Toto pozitivně ovlivnilo fungování týmu jako celku“ (rozhovor s jednatelem).

2.3 Mise, vize, hodnoty

Otázka 3: Kam svými cíli společnost KELAR spol. s r.o. směřovala?

„Naše síla je v lidech, to oni jsou naše hlavní konkurenční výhoda. Cíle nejsou přesně pojmenované, ale záměr je jasný, včetně plánovaného obratu. Jsme restartovaná firma, která ví, kam směřuje“ (rozhovor s jednatelem).

Čím více jsou zaměstnanci součástí tvorby strategie společnosti, mise, vizí a hodnot, tím více jsou schopni se s firmou ztotožnit, být vůči ní loajální a hlavně se stát součástí této společnosti. V týmové práci je síla. Lepších výsledků dosáhne skupina zaměřená na cíl více, než jen jednotlivec. Je důležité, aby každý nový zaměstnanec byl co nejdříve seznámen s její vizí, misí a hodnotami, aby se co nejrychleji byl schopen ztotožnit se s nimi. V případě nesouladu či nesouhlasu s misí, vizí a hodnotami dochází ve většině případů k rozvázání pracovního poměru.

Poslání:

Poslání je jednoduše řečeno vyjádření neboli odpovědi na otázky „kdo jsme a o co usilujeme“. Obsahem vyjádření mise by mělo být popsání smyslu existence společnosti (proč společnost existuje), vztah k ostatním subjektům a normy hodnot, chování, které jsou uznávány v rámci firemní kultury.

„Chceme-li vědět, čím vlastně podnik je, musíme začít od účelu jeho existence. Tento účel se musí nacházet mimo podnikatelskou oblast samou. Popravdě řečeno musí spočívat ve společnosti, protože podniková organizace je orgánem společnosti. Existuje pouze jediná přijatelná definice účelu existence podnikové organizace: vytvořit zákazníka“ (Drucker).

Společnost KELAR spol. s r.o. je moderní, dynamicky se rozvíjející společností, která se zaměřuje na dodávky řešení vedoucí ke zvyšování úspěchu malých a středních firem, využívajíc nekonečného potenciálu svých zaměstnanců s cílem být vyhledávaným partnerem na trhu.

Vize:

Vize společnosti „vyjadřuje myšlenku budoucnosti organizace ve formě krátkého prohlášení. Organizace jím sděluje představu o budoucnosti, které chce dosáhnout, zaměření a hlavní cíle organizace ne nejméně 5 let dopředu“ (Cimbálníková 2012, s. 28).

„Vize má tři základní cíle:

- 1. Vyjasnit obecný směr*
- 2. Motivovat lidi k vykročení správným směrem*
- 3. Rychle a účinně koordinovat úsilí velkého množství lidí“ (Šmída 2003, s. 49).*

Společnost KELAR spol. s r.o. verbalizovala svou vizi do následujícího sdělení:

Profesionálním přístupem k dlouhodobému partnerství!

Dobrymi referencemi ke stabilitě společnosti!

Zdroj: <http://www.kelar.cz/ucetnictvimzdy/mdl/info/filosofie>

Otázka 4: Objasněte, prosím, co konkrétně jste Vaší vizí chtěl vyjádřit.

„Profesionální přístup byl právě o tom týmu, který vykonával služby ve vztahu k zákazníkům (obchod, implementace, servis). V té době jsme převzali mezinárodní metodologii implementace, přeložili jsme ji do českého jazyka, upravili pro ČR a od té doby

se datuje naše schopnost řídit implementaci dle nějakého modelu. Dodnes naše implementace patří k nejeфекtivnějším v ČR. Takže profesionálním přístupem k dlouhodobému partnerství je vlastně o tom, že když si někdo kupuje software, není to jako by si koupil housku v krámě, kde ho spotřebuje a produkt zmizí. Dodavatel softwaru obecně patří k nejvýznamnějším dodavatelům těch, kteří si něco koupí. Musím se stát jeho partnerem důvěryhodným, na kterého se může spolehnout a partnerem, který je schopen vyřešit jakékoliv obtíže se softwarem. Proto děláme HW, SW, poradenství a další. Uvedu příklad: když netiskla tiskárna, tak všichni řekli, že nefunguje SAP. Proto tým, který poskytuje služby, musí mít schopnost dotazy zákazníka dobře analyzovat, navrhnout řešení a být tak i partnerem poradenským.

Dlouhodobá partnerství jsou o tom, že jim neporadíme, ale o tom, že se tým spojí a problém vyřeší společnými silami.

Vzniklo tedy MOTTO: Pokud si vyberete SAP BO, už nikdy nebudete muset vyměnit informační systém.

Zpočátku jsme neměli kvalitní produkt a vyvažovali jsme to kvalitou poskytnutých služeb. Dnes máme kvalitní produkt a zároveň špičkový tým. Proto tedy naše firma patří k těm nejlepším v ČR. Jsme druzí nejlepší. Je to způsobeno dlouhodobým partnerstvím, profesionalitou, špičkovým týmem. Pořád je to o týmu, o profesionalitě, zaměstnanci to baví, a když je to baví, tak se i rozvíjí.

Ono se to všechno doplňuje, protože jestliže mám s někým dlouhodobé partnerství a on je ochoten přiznat, že je dodavatel pro něj klíčový, kvalitní a že mu poskytuje správné služby za dobrou cenu, tak z toho jednoznačně vyplývá dobrá reference. Hlavní důvod této vize je také začarovaný kruh: nemůžu prodat – nemám reference. Jak je získám? – Potřebuji reference, oni to ode mě nekoupí, protože mi nedůvěřují, potřebuji reference. A stále dokola“ (rozhovor s jednatelem).

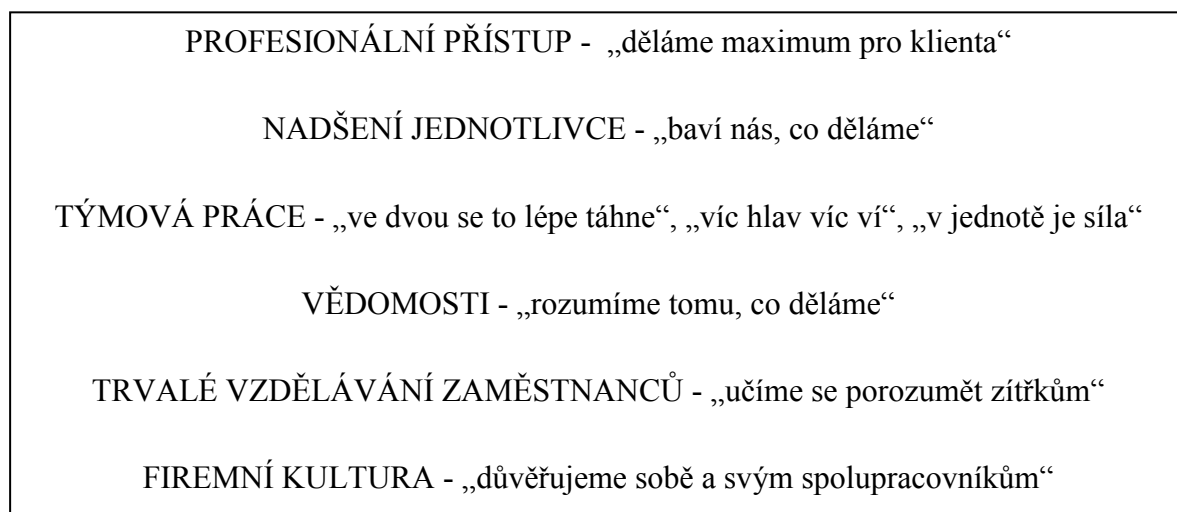
Hodnoty:

Pojem **hodnota** můžeme chápat jako definici firemního chování, návody, jak dosáhnout firemních cílů. Na vytváření hodnot by se měli podílet všichni zaměstnanci společnosti, i vzhledem k tomu, že tyto hodnoty budou ovlivňovat jejich chování. Ne vždy je tato participace, s ohledem na počet zaměstnanců, reálná.

„Hodnoty se vztahují k tomu, co je považováno za nejlepší nebo za dobré pro organizaci, a co by tedy mělo tak být“ (Armstrong 2007, s. 259).

V rámci workshopu ve společnosti KELAR spol. s r.o. zaměstnanci mohli vyslovit své nápady a vytvořili tak seznam hodnot uznávaných ve společnosti.

Ztotožnění se s firemními hodnotami a jejich uznávání podpořila participace na jejich vytváření.



Obrázek č.2: Hodnoty společnosti KELAR spol. s r.o.

Zdroj: <http://www.kelar.cz/ucetnictvimzdy/mdl/info/filosofie>

Vědomosti – „rozumíme tomu, co děláme“

Otázka 5: Co si máme představit pod „hodnotou“ - Vědomosti – rozumíme tomu, co děláme?

„Produktové zaměření, protože tento produkt je velmi rozsáhlý a vyžaduje nesmírné znalosti. Jeden člověk nemůže obsáhnout všechny oblasti. Tato oblast se rychle zdynamizovala a jednotliví lidé se museli profesionalizovat. Každý jeden zaměstnanec vkládal své znalosti do jedné oblasti“ (rozhovor s jednatelem).

Firemní kultura – „důvěřujeme sobě a svým pracovníkům“

Otázka 6: Co pro Vás znamená firemní kultura?

„Toto je podle mého názoru zásadní a klíčová hodnota této firmy. Je to o tom, že jsem se snažil zde vytvářet osobní vztahy, spíše profesionální vztahy. Já dodnes všem vykám, všechno přispívalo k firemní kultuře, jednak otevřené dveře, kdokoliv kdykoliv mohl přijít. Museli všichni pracovat na společném výkonu a odpovídali jeden za druhého. K firemní kultuře patří i pracovní prostředí, které se změnilo. Kolegové v IT oddělení mají klimatizaci. Momentální vybudované pracovní prostředí je oproti firmám, které znám, na dobré úrovni.“

Toto působí na podvědomí lidí, a do práce chodí zaměstnanci rádi. Jeden ze základních pilířů je vytvoření pracovního prostředí, nevytváření tlaku, ale i jistá volnost. Je zde shluk relativně chytrých lidí, a ti potřebují jiné zacházení v jiných – například v dělnických profesích. Podle myšlenkového vzdělání těch jednotlivých lidí to nese s sebou i kvalitu práce a pracovního prostředí. Kdybych je posadil do školních lavic a dal jim zastaralá zařízení, tak by určitě nepracovali“ (rozhovor s jednatelem).

2.4 Strategie organizace

„Základním zákonem podnikání a úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace však dělají flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji“ (Koubek 2006, s. 237).

Jedním z nejdůležitějších manažerských přístupů, na kterém je založen úspěch organizace, je **strategické řízení**. Strategie organizace je vytvářena s cílem získání větší konkurenční výhody pro organizaci. Strategie organizace je nezbytnou podmínkou rozvoje podniku a říká, že je organizace připravena na budoucnost. Vytvořit strategii organizace není nikterak jednoduché a vyžaduje znalost a odbornost managementu, snad i značnou míru kreativity a vizionářství. Výsledkem vytvoření strategie společnosti je vypracovaný dokument, v němž jsou vymezeny dlouhodobé cíle organizace.

„Strategie vyjadřuje, co organizace zamýšlejí udělat, pokud jde o různé stránky politiky a praxe řízení lidských zdrojů. Jsou jednak propojeny s podnikovou strategií jednak navzájem mezi sebou“ (Armstrong 2007, s. 123).

Nelze popřít vztah mezi firemní kulturou a strategií společnosti. Tyto veličiny se navzájem ovlivňují. Úspěšná organizace v dnešní době nemůže existovat bez existence firemní strategie. Úspěšnost fungování organizace závisí na souladu firemní kultury, firemní strategie a personálních činností, prostřednictvím kterých jsou procesy realizovány.

2.4.1 Strategické cíle organizace

Dle Cimbálníkové „jsou strategické cíle žádoucí budoucí stavy, kterých má být dosaženo, a jsou formulovány na strategické úrovni organizace“ (Cimbálníková 2012, s. 10).

Společnost KELAR spol. s r.o. je zaměřena na rozvoj svých zaměstnanců a dobrých vztahů s našimi zákazníky. Jedinec „neznamená“ nic, ale díky naší profesionalitě, odborným zkušenostem, znalostem a dovednostem dokážeme nabídnout kvalitní služby (porovnej www.kelar.cz).

Pouze vysoce profesionální přístup k řešení svěřených úkolů je základem pro dlouhodobá partnerství!

Zdroj: Interní materiály KELAR spol. s r.o.

2.4.2 Vnitřní zdroje organizace

Zdroje organizace chápeme různé materiální i nemateriální prvky. Chceme-li naplnit strategické cíle, potřebujeme znát právě vnitřní zdroje organizace.

Zdroje společnosti tvoří vnitřní prostředí organizace. Mezi vnitřní zdroje patří: management, zaměstnanci, kultura firmy, materiální prostředí, etika, mezilidské vztahy a další. Úspěšnost realizace strategie souvisí s definováním zdrojů a požadavků na ně. Analýzu vnitřních zdrojů provádíme za účelem identifikace strategicky významnějších zdrojů a zdrojů, které vedou ke zvýšení konkurenceschopnosti.

Společnost KELAR spol. s r.o. považuje za zdroje zvyšující její konkurenceschopnost své materiální zdroje, jimiž jsou server zázemí a to v místě sídla společnosti, kdy mají externí firmy možnost vzdáleného přístupu bez nutnosti pořizovat vlastní SW zázemí a tím snížit pořizovací cenu v rámci implementace. Mezi nehmotné zdroje společnosti patří vlastní „Add-on řešení“ vyvinutá vlastními zaměstnanci a jedinečnost tohoto produktu, KNOW HOW a image společnosti. Jednou z hlavních součástí zdrojů jsou zdroje finanční. Jde o základní kapitál společnosti, výnosy, zisk je tvořen převážně ze servisních poplatků a služeb zákazníkům s využitím Help-desku. Jako nejdůležitějšími vnitřní zdroje společnosti KELAR spol. s r.o. vnímá zdroje lidské. Počet deseti zaměstnanců, 2 externích pracovníků, vypracovaného motivačního programu a politiky vzdělávání tvoří neocenitelnou hodnotu společnosti.

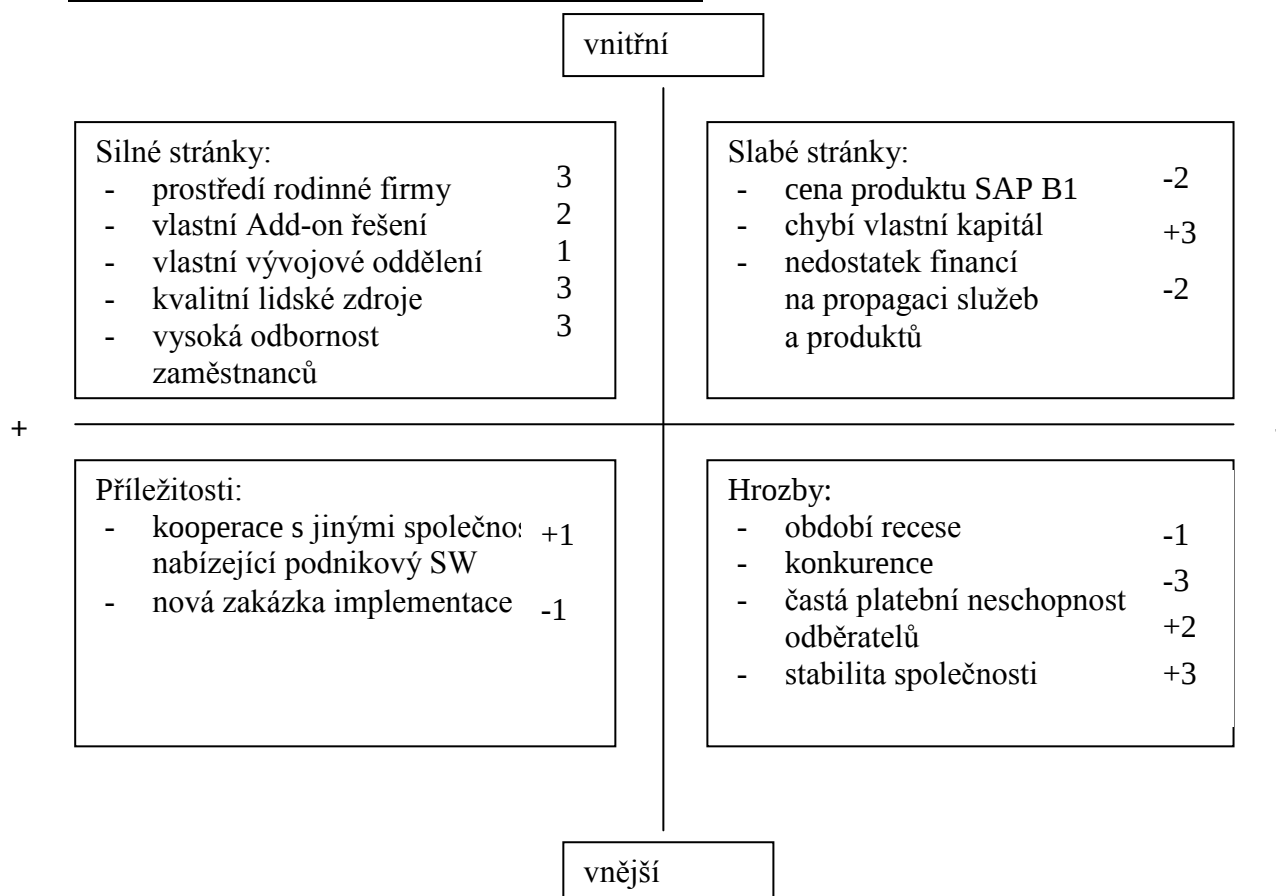
2.4.3 Rozvojový záměr organizace

Společnost je postavena na kvalitních zaměstnancích. Záměrem společnosti je tedy vzdělávat průběžně své zaměstnance. Jejich profesionalita a odbornost vede následně k vysoké kvalitě poskytovaných služeb, což může být velkou a hlavní konkurenční výhodou.

Pro jednatele bylo důležité uvědomit si, jaké jsou silné a slabé stránky organizace a jaké příležitosti mohou ovlivnit strategii společnosti či co strategii může ohrozit. K tomuto byla použita SWOT analýza. Výsledky analýzy byly představeny jednatelem zaměstnancům na jedné z pravidelných porad společnosti.

Cílem SWOT analýzy společnosti KELAR spol. s r.o. je určit příležitosti a hrozby, které mohou ovlivnit strategii společnosti za použití silných a uvědomění si slabých stránek organizace. K hodnocení SWOT analýzy byla použita stupnice v rozsahu -3(méně důležité) až +3(více důležité).

SWOT analýza společnosti KELAR spol. s r.o.



Obrázek č.3: SWOT analýza

Zdroj: autor

Hodnocení SWOT analýzy:

Silné stránky představují ve společnosti KELAR spol. s r.o. dle provedené analýzy kvalita lidských zdrojů, vysoká odbornost zaměstnanců a prostředí rodinné firmy. Další, ale méně důležité silné stránky považují vlastní Add-on řešení a vlastní vývojové oddělení.

Slabé stránky jsou vnímány v oblasti vlastního kapitálu. Jeho nedostatek limituje společnost do jisté míry v jejím rozvoji. Další nevýhodou by mohla být cena produktu.

Příležitosti mohou pomoci k rozvoji společnosti či alespoň k její stabilitě v období dlouhotrvající recese. Za jednu z takových příležitostí považují možnost kooperace s jinými společnostmi nabízející podnikový software. Další příležitostí vedoucí ke stabilitě by mohla být nová zakázka.

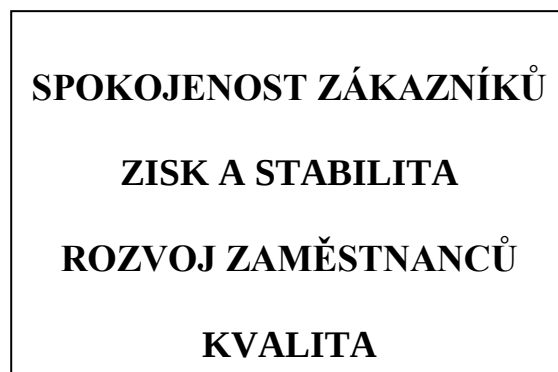
Pozornost managementu je potřeba soustředit i na *hrozby*, které mohou razantně ovlivnit stabilitu společnosti. Velkou hrozbou pro společnost KELAR spol. s r.o. konkurence, platební neschopnost odběratelů/zákazníků, přetrvávající recese nebo jiný závažný problém pramenící z možné nestability organizace. Hrozby výrazně ovlivňují vizi společnosti a její strategii. Proto je důležité případné hrozby včas odhalit a následně je eliminovat.

2.4.4 Strategické cíle

Za nejdůležitější cíle organizace považujeme strategické cíle. Strategické cíle jsou nedílnou součástí strategického řízení. Strategické cíle vytváříme v souvislosti s posláním organizace. Takové vytvořené cíle by měly splňovat podmínku a principy SMART. Splňovat tedy jejich specifikaci, měřitelnost, akceptovatelnost, měly by být reálné a termínované.

Organizace nabízí softwarové řešení pro malé a střední firmy, které je založeno na osvědčených produktech. Největší důraz klade na kvalitu poskytovaných služeb.

Klíčové strategické cíle jsou vnímány ve spokojenosti zákazníků, zisku a stabilitě, rozvoji zaměstnanců a kvalitě jak produktu, tak poskytovaných služeb. Narušení kteréhokoliv jednoho cíle může destabilizovat celou společnost.



Obrázek č. 4: Strategické cíle společnosti KELAR spol. s r.o. – materiály poskytnuté vedením společnosti
Zdroj: <http://www.kelar.cz/ucetnictvimzdy/mdl/info/filosofie>

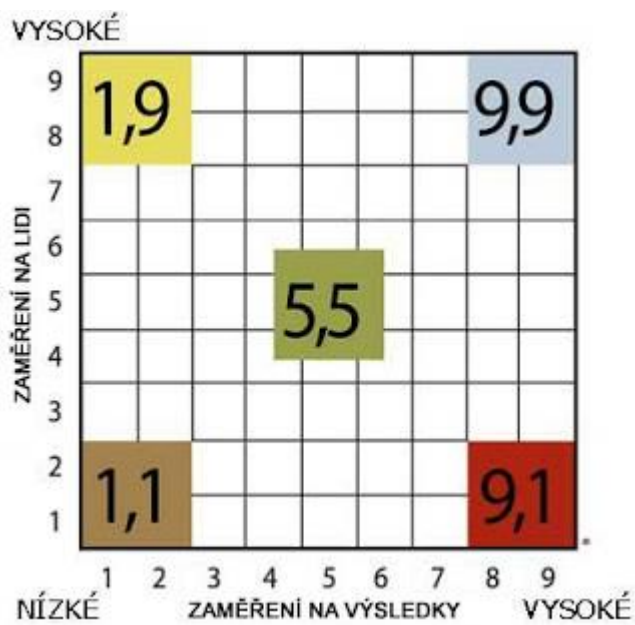
2.4.5 Zaměření na zákazníka

Pro efektivní prosperitu organizace potřebuje společnost udržovat okruh stálých zákazníků. To představuje:

- průběžnou inovaci nabízených produktů spojenou se sledováním vývoje na trhu konkurence a potřeb zákazníků,
- vývoj vlastních SW aplikací podřídit snaze o co nejefektivnější vývoj, testování a uvádění aplikací do ostrého provozu,
- poskytování odborného poradenství zákazníků před, v průběhu i po ukončení nákupu,
- analýza příčin reklamací a stížností,
- sledování a neustálé doškolování zaměstnanců nejen z oblasti legislativních předpisů,
- zřízení HELP DESKu pro podněty a náměty zákazníků.

2.4.6 Styl a kvalita vedení organizace

K hodnocení stylu řízení byla použita metoda manažerské mřížky. Autory této metody jsou Robert Blake a Jane Mouton. Základními veličinami dvourozměrného grafu jsou pozornost věnovaná lidem a pozornost věnovaná úkolu. V závislosti na těchto proměnných se jeví několik charakteristických řídicích stylů (obr. č.1).



Obrázek č.5: Manažerská mřížka

Zdroj:

<http://www.google.cz/search?q=mana%C5%BEersk%C3%A1+m%C5%99%C3%AD%C5%BEka&hl=cs&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ei=Ek0pUbGdEYtAbA9YHQCw&sqi=2&ved=0CDgQsAQ&biw=830&bih=866>

1.1 „Manažer má malý zájem o své úkoly i o své spolupracovníky. Je orientován na mimopodnikové činnosti. Při vedení vydává minimální úsilí, a to pouze do té míry, aby udržel své členství v organizaci.

5.5 Manažer má středně velký zájem o úkoly i o spolupracovníky. Balancuje mezi potřebou splnit úkol na jedné straně a potřebu udržet vysokou morálku lidí na straně druhé. Je silně orientován na tradiční řešení, dělá kompromisy, při rozhodování se opírá o normy a nařízení.

1.9 Manažer má velký zájem o úkoly, ale stará se o dobro svých spolupracovníků. Starostlivě se věnuje potřebám lidí, vytváří příjemnou, přátelskou atmosféru a snesitelné pracovní tempo: Jeho pozornost je zaměřena na vytváření dobrých vztahů a pocitů, často na úkor pracovních výsledků.

9.1 Manažer je zcela orientován na úkol. Nařizuje a kontroluje, nebere ohled na spolupracovníky.

9.9 Manažer má značný zájem jak o úkol, tak o spolupracovníky. K optimálním výsledkům se snaží dospět prostřednictvím participace a společného řešení problémů. Pracovních výsledků dosahuje skrze zaujetí lidí“ (Lukášová, Rais 1997, s. 51-52).

Styl vedení dle manažerské mřížky ve společnosti KELAR spol. s r.o.:

7.8 – týmový přístup – ke všem klíčovým záležitostem/řešením, volením strategií postupů jednotlivých implementací jsou přizváni zaměstnanci, kteří participují s vedením na volbě řešení.

Otázka 7: Jak hodnotíte Váš styl řízení?“

„Můj styl řízení se měnil a mění průběžně. V prvopočátku jsem si musel všechno vymyslet a potažmo i udělat. Protože jednak, to co já jsem chtěl, tak ti lidé co nastupovali, neuměli. V té době jsem byl direktivní ředitel. Ti lidé mi v rámci možností pomáhali. Všechna klíčová rozhodnutí se dělala tady u mě na stole. Od roku 2008 po IIP došlo k tomu, že jsme dělali jakési rozvojové firemní skoky. Já jsem musel změnit fungování firmy, abych nedospěl do stadia, kdy bych já byl brzdou rozvoje firmy. Tam jsem musel dát pravomoci určitým lidem. Účetní dostala pravomoce o účtování firmy. Personální nábor – organizace, realizace výběrových řízení spadala pod kompetenci jiného zaměstnance. Já jsem měl pouze pravomoci říci „ten ne, ten ano“. I tato rozhodnutí byla vždy na základě diskuse. S přibývajícími zákazníky, vzniklo něco jako servisní oddělení, kde se různí lidé pokoušeli řídit toto servisní oddělení. Měli pravomoci komunikovat se zákazníky, navrhnout řešení a řešit kritické stavy, s větším či menším úspěchem. Neměl však nikdo schopnost řešit kritické stavy/situace, což zůstalo na mě.

Jednostupňové řízení se měnilo postupně ve dvoustupňové. Kdy já jsem byl spíše administrátorem těch činností, manažoval jsem jednotlivé procesy ve firmě a lidi měli za úkol řídit ten daný proces. To byl ten klíčový krok změny, který nastal v roce 2008.

Pokud jsem měl nějaké rozvojové plány, chtěl jsem, aby se vytvářeli lidi s určitými pravomocemi, zodpovědností a abych já měl prostor pro vizionářské závěry“ (rozhovor s jednatelem).

„Management firem musí mnohdy zásadně měnit styl své práce i její metody. Například se velmi dobře osvědčují metody obohacování práce, rozvíjení kompetence zaměstnanců, uplatňování koučinku, facilitace a mentoringu. Nedílnou součástí práce s lidským kapitálem je rozvíjení učící se organizace, vytváření výkonných týmů, podpora managementu znalostí a zhodnocování potenciálu zaměstnanců“ (Stýblo 2004, s. 107).

2.5 Psychologická smlouva

Jak může zaměstnanec plnit očekávání zaměstnavatele, když neví, co vlastně od něj zaměstnavatel očekává?

Psychologická smlouva je v podstatě dohoda mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem o vzájemných očekáváních. Ne vždy tato smlouva existuje v psané podobě. V průběhu pracovního poměru se psychologická smlouva rozšiřuje o nová a nová očekávání v souvislosti s rostoucí loajalitou zaměstnance k zaměstnavateli. Očekávání se vztahuje k chování jedince. V pracovní smlouvě nejsou očekávání zakotvena. **Psychologická smlouva** je tvořena převážně postoji chování.

Armstrong uvádí, „že psychologická smlouva nepřetržitě řídí utváření zaměstnaneckého vztahu, který se během času vyvíjí“ (Armstrong 2007, s. 202).

Dle Armstronga „může zaměstnanec od svého zaměstnavatele očekávat např. jistotu zaměstnání, bezpečnost při výkonu povolání, důvěru zaměstnavatele, schopnost ocenit hodnoty a pracovní výkony zaměstnavatele. Zaměstnavatel naopak může očekávat od svého zaměstnance loajalitu, využití všech schopností a dovedností zaměstnance, předepsané chování a jednání neočerňující jméno zaměstnavatele a další“ (Armstrong 2007, s. 203, 204).

Jinou definici uvedl Schein ve své knize Psychologie organizace: „Psychologická smlouva znamená, že jedinec má řadu požadavků na organizaci a že organizace má řadu požadavků na něho“ (Schein 1969, s. 19).

Jak uvedl Bělohlávek, Schein definuje pojem psychologická smlouva „jako nepsanou soustavu očekávání, která působí průběžně ve vztazích mezi jednotlivými členy organizace na jedné straně a manažery i ostatními pracovníky na straně druhé“ (Bělohlávek 1996, s. 126).

Jestliže nezná zaměstnanec očekávání svého zaměstnavatele, vytrácí se víra v něj, což se může odrážet ve výkonu jeho práce a tím nemusí být naplňována ani očekávání zaměstnavatele.

Společnost KELAR spol. s r.o. psychologickou smlouvu cíleně nevytvořila, avšak jednatel svou představu dokáže vyslovit a v rámci pohovoru či hodnocení zaměstnanců je schopen se na zákonitostech pracovního vztahu domluvit a zaznamenat je.

V rámci vstupní analýzy projektu IIP byl ovšem na základě sjednocených hodnot vytvořen „Kodex postojů a chování zaměstnanců společnosti KELAR spol. s r.o.“ (příloha 1).

„Etický kodex představuje formalizované prohlášení o základních hodnotách firmy a etických pravidel, které by měli pracovníci sdílet“ (Bartošová, Bartoš 2011, s. 152).

Otázka 8: V rámci firemní kultury existovala ve společnosti psychologická smlouva v psané podobě?

„Pojem „psychologická smlouva“ neznám, nicméně v podstatě všichni zaměstnanci jakousi formu PS měli uzavřenou. Oni chtěli peníze, pak chtěli nějaké benefity, které jsem následně zrušil, protože jsem zjistil, že toto není motivační, jsou neefektivní, protože když je zaměstnanec dostává automaticky, tak si jich neváží. Nicméně hlavním motivátorem práce bylo stanovení metodologie odměňování, aby lidé věděli, že když budou mít velký výkon a tím budou přínosem společnosti, budou mít i velké platy. Tohle do jisté míry vzešlo z IIP. Nepsaná smlouva byla, ta za jakých podmínek si lidé dosáhnou na určité peníze a postavení. Toto bylo následně zakotveno ve mzdovém předpisu.

Druhým klíčovým motivátorem bylo, že od roku 2008 měli zaměstnanci možnost ovlivňovat fungování firmy svými názory, ať už na ročních pohovorech, poradách nebo mohli kdykoliv přijít za mnou a říct „takto se mi to nelíbí, chci to dělat takto“. Třetí motivátor byl, že do jisté míry sami rozhodovali o tom, kdy budou chodit do práce a kdy budou pracovat. Jestli o víkendu, v noci, přes den. Většina klíčových lidí měla naprostou svobodu rozhodovat, kdy tu svoji práci, za kterou chtěli peníze, vykonají, a to bylo pro ně víc, než finanční odměna. Protože měli volnost, svobodu a mohli ovlivnit, jak firma funguje. Tuto možnost měli top lidi z týmu“ (rozhovor s jednatelem).

3. Adaptační proces před vstupem do projektu IIP

Tuto kapitolu bych ráda věnovala popisu firemního prostředí a strategií před značnými změnami, které vedly k ucelení personálních a manažerských činností. Ráda bych se dotkla problému zvýšené fluktuace zaměstnanců, na základě které bylo přistoupeno již ke zmíněným změnám.

3.1 Lidský kapitál

Lidský kapitál chápeme jako soubor znalostí, schopností, dovedností a motivace, které jsou získávány v procesu vzdělání a praxí člověka. Pojem lidský kapitál použil poprvé T. W. Schulze v roce 1961 a v práci z roku 1981 dále tento pojem rozšířil: *„Vezměte v úvahu všechny lidské schopnosti, ať už jsou vrozené či získané. Ty, které jsou cenné a mohou být vhodným investováním rozšířeny, budou tvořit lidský kapitál“* (Armstrong 2007, s. 50).

Armstrong rozděluje lidské kapitály na intelektuální, společenský a organizační. *„Intelektuální kapitál je definován jako zásoby a toky znalostí, které jsou organizaci k dispozici. Společenský kapitál je další složkou intelektuálního kapitálu a je tvořen odvozenými ze sítě vztahů uvnitř organizace i mimo ni. Organizační kapitál jsou dle Youndta institucionalizované znalosti vlastněné organizací, které jsou uchovávány v databázích, manuálech apod.“* (Armstrong 2007, s. 51).

3.2 Fluktuace

Vašák definuje fluktuaci zaměstnanců *„jako část mobility pracovních sil, která znamená pohyb pracovníků mezi podniky (změna zaměstnavatele), tj. odchod z jedné a přechod do druhé pracovní organizace. Fluktuaci dělí na žádoucí (funkční) a nežádoucí (disfunkční)“* (Vašák 1976, s. 5). Fluktuace je nežádoucí mobilita, která působí firmě ekonomickou a sociologickou zátěž.

Pro společnost KELAR spol. s r.o. je klíčovou otázkou vyřešit fluktuaci, kdy je se zaměstnancem rozvázán pracovní poměr, a to buď na samotnou žádost zaměstnance, nebo po

domluvě se zaměstnavatelem. Ve většině případů šlo o rozvázání pracovního vztahu ještě ve zkušební době.

Nežádoucí fluktuaci popisuje Vašák „*jako časté a neodůvodněné střídání zaměstnání*“ (Vašák 1976, s. 5).

Zde mohu nesouhlasit. Záleží na úhlu pohledu. Časté střídání zaměstnání může mít mnoho důvodů. Především mladší generace má mnoho možností nabýt zkušenosti, to může být jedním z důvodů časté fluktuace mladých. Rovněž si dovolím nesouhlasit s termínem neodůvodněná fluktuace. Každá změna pracovního místa má nějakou příčinu. Ať už jde o nespokojenost zaměstnavatele s výkonem zaměstnance, nebo nespokojenost zaměstnance z různých důvodů. Většinou jde ovšem o již zmiňovaná nesplněná očekávání popř. na obou stranách.

Vašák se zabýval ve své knize příčinami fluktuace a mohu souhlasit, že zjišťování příčin fluktuace je důležitým předpokladem omezování nežádoucí fluktuace. Mezi hlavní důvody fluktuace Vašák v knize z roku 1976 uvádí „*nízké mzdové srovnání s jinými podniky, fyzicky namáhavá práce, zdraví škodlivé prostředí, špatné bytové podmínky, snaha o lepší uplatnění kvalifikace nebo získání příležitosti k jejímu zlepšení, nemožnost dalšího postupu v zaměstnání, práce na směny, nedostatečná zdravotní péče, porušování pracovněprávních předpisů ze strany zaměstnavatele a špatné jednání nadřízených, nedobré vztahy mezi spolupracovníky na pracovišti*“ (Vašák 1976, s. 20).

Branham uvádí ve své knize sedm důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. Jsou to tyto důvody:

- *práce nebo pracovní místo nesplňují očekávání*
- *nesoulad mezi pracovním místem a zaměstnancem*
- *velmi málo koučování a zpětné vazby*
- *příliš málo příležitostí k růstu a k dalšímu povyšování*
- *pocit nedocení a neuznání*
- *stres z přepracovanosti a nerovnováhy mezi pracovním a soukromým životem*
- *ztráta důvěry v nejvyšší vedení* (Branham 2009).

Je ovšem otázkou, chce-li se vedení zabývat důvody fluktuace zaměstnanců, již třeba z důvodu úspory nákladů. Dokáže být i vedení společnosti sebekritické, aby uznalo mezery v jednání či chování na své straně?

Společnost KELAR spol. s r.o. expandovala ve značném chaosu. Přesto však nutně potřebovala řešit fluktuaci především z důvodu snížení nákladů, také z důvodu neschopnosti nalézt vhodného zaměstnance.

Byl právě nesoulad ve vzájemných očekáváních, málo zpětné vazby, pocit nedocenění nebo snad nepřipravenost společnosti na příchod nového zaměstnance, které vedli k předčasnému ukončování pracovního poměru?

3.3 Nábor zaměstnanců

Protože je pro většinu firem důležité najít vhodné zaměstnance, je potřeba problematice náboru zaměstnanců věnovat patřičnou pozornost. Samotnému náboru předchází analýza pracovního místa.

K náboru prvních zaměstnanců využil jednatel nabídku Úřadu práce v Olomouci. Pohovory probíhaly s uchazeči o zaměstnání, kteří se aktivně účastnili programu rekvalifikačních kurzů. Díky tomuto programu se pracovní tým rozrostl o účetní, odborníka IT a konzultanta personálního a mzdového SW.

Popisy pracovních míst pro dané pracovní pozice byly v té době zpracovány stroze. Nezbytná analýza pracovního místa byla zaměřena na popis náplně práce. Pohovory vedla asistentka společnosti. Konečné slovo o přijetí či nepřijetí uchazeče měl vždy jednatel společnosti.

Otázka 9: Jaké důvody Vás vedly k náboru zaměstnanců z řad uchazečů úřadu práce?

Jednak šlo v počátcích o možnost úspory mzdových nákladů. Jedním z rizik bylo velké množství proudících uchazečů, kteří nebyli adaptovatelní. Proudily zde davy uchazečů, kteří potřebovali dostat pouze razítko a zájem o práci neprojevovali. Spoluprací s UP byli typováni uchazeči, kteří pracovat chtěli a mohli by být pro firmu přínosem.

Rekvalifikační kurzy – to byla skupina lidí, kteří se snažili dosáhnout rekvalifikace, přesto nebylo důležité, o jaký kurz šlo. Například jedna zaměstnankyně, aniž by znala účetnictví, pouze prošla tímto rekvalifikačním kurzem, se stala naší účetní a pracuje na této pozici dodnes a stala se z ní dobrá účetní. Pro mě není podstatné, co člověk studuje, ale v průběhu praxe se začne projevovat, čemu se chce člověk věnovat a tam se mu otevírají brány. Má

personalistika byla natolik otevřená, že jsem nabíral pouze lidi typově, které jsem si tady modeloval (rozhovor s jednatelem).

Otázka 10: Jaká kritéria a očekávání měl splňovat zaměstnanec KELAR spol. s r.o.?

Hlavní tlak na výběr lidí, bylo o tom, že jsem potřeboval odborníky a druhé kritérium bylo, aby pracovníci mohli pracovat společně v týmu. Dobrý odborník nemusí umět spolupracovat s ostatními zaměstnanci. První kritérium byla odbornost, schopnost se učit a druhé kritérium bylo schopnost umět pracovat v týmu a být přínosem v rámci komunikace v týmu.

V rámci vytváření nové firemní kultury jsem potřeboval, aby noví zaměstnanci byli neposkvrnění špatnými návyky z předchozích zaměstnání.

Každý nově přichozí zaměstnanec musel mít alespoň dva prvky, pro které byl přijat. Prvním prvkem byla jakási odbornost, která nemusela přímo zapadat do kontextu toho, co dělá naše firma. Druhá věc – mělo jít o mladého člověka, který byl ochoten se podílet na rozvoji firmy a byl ochoten se měnit a učit se s tím, jak firma roste. Vypadlo z toho jakékoliv vzdělání a jakákoliv praxe. Tím jsem se odlišoval od ostatních, protože v té době chtěli všichni lidi s praxí. Já jsem primárně řekl, že nikoho s praxí nechci, protože si přináší do firmy negativní prvky v domnění, že jeho zkušenosti jsou špičkové a nepostradatelné, tak se snaží je vnést do firmy a to já jsem nechtěl (rozhovor s jednatelem).

Následné náborů nových zaměstnanců zprostředkovávala asistentka společnosti, která měla rovněž na starosti drobné personální úkony. Příjímání pohovory probíhaly bez přítomnosti jednatele. Teprve po zvážení vhodnosti kandidáta na pracovní místo, byla domluvena druhá schůzka, po které jednatel společnosti buď souhlasil, nebo spolupráci odmítl. Celý proces náborů probíhal pružně.

3.4 Adaptace zaměstnanců

„Adaptace na určité pracovní místo, tj. 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“ (Kocianová 2010, s. 130).

Jednou z klíčových personálních činností je vytvoření systému adaptace zaměstnanců. S prostředím organizace se uchazeči seznamují již v průběhu přijímacích pohovorů. Mohou si tak utvořit základní obrázek o organizaci a odpovědět si na otázku, byli-li na základě prvního dojmu schopni a ochotni do této organizace vložit své pracovní úsilí. Nepocítuje-li uchazeč o zaměstnání schopnost ztotožnit se s ní, může dojít k situaci, že z firmy odejde.

Jakým způsobem probíhá adaptace nového zaměstnance, hodně napovídá o firemní kultuře. Firemní kulturu tvoří převážně normy chování, klíčové hodnoty, styl řízení a vedení, role, organizační struktura a členění a tradice. Firemní kultura ovlivňuje výsledky organizace.

Jak Cimbálníková uvádí, *„firemní kultura vychází a podporuje*

- *strategii organizace*
- *systémy organizace*
- *úroveň spolupráce mezi jednotlivými prvky organizace*
- *schopnosti pracovníka*

a pojem organizační kultura definuje takto:

Organizační kultura představuje typické jednání, uvažování a vystupování zaměstnanců organizace. Vyjadřuje vnitřní stav organizace a současně projevy a vztahy organizace k vnějšímu prostředí“ (Cimbálníková 2008, s. 64).

Jak uvádí Bělohávek *„existuje řada zvyklostí, které se upevnily, a stávají se normou každodenního chování pracovníků. Nazývají se organizační kulturou“* (Bělohávek 1996, s. 107).

Jak tedy probíhaly první dny na pracovišti nového zaměstnance? Data jsem získala přímým zúčastněným pozorováním. První den byl zaměstnanec seznámen s obsahem svých pracovních povinností. Ne vždy měl nový zaměstnanec připraveno pracovní místo. Pracovní místo se v tom případě vytvořilo provizorní, nebo se tento zaměstnanec přímo podílel na stěhování pracovního stolu a svého počítače. Vesměs všichni noví zaměstnanci trávili své první dny na pracovišti samostudiem. Měli sice možnost konzultace s kolegy, ty však ve většině případů nevyužili. Co opravdu většina z těchto krátkodobých zaměstnanců kvitovalo, byla dobrá komunikace a vztahy mezi kmenovými zaměstnanci.

Kontrola plnění úkolů ze strany jednatele probíhala spíše sporadicky, většinou po 2-3 týdnech. Ve většině případů však byl po tomto období či dalším z důvodu neplnění úkolů pracovní poměr rozváznán.

Jelikož, jak bylo zmíněno dříve v mé práci, vedení přijímalo nové zaměstnance v té době spíše typově, stalo se zřídka, že nováček do kolektivu nezapadl.

3.5 Další vzdělávání

Na otázku jak zvýšit konkurenceschopnost organizace existuje odpověď: vzděláváním zaměstnanců. Investice do vzdělávání zaměstnanců je vhodná tehdy, přispěje-li vzdělávání k dosažení firemních cílů.

„Základním zákonem podnikání a úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. Flexibilitu organizace však dělají flexibilní lidé, kteří jsou nejen připraveni na změnu, ale změnu akceptují a podporují ji“ (Koubek 2006, s. 237).

V současnosti můžeme chápat přístup ke vzdělávání prostřednictvím zaměstnavatele jako jeden z velkých bonusů, jelikož se zaměstnanci zvyšováním úrovně znalostí a dovedností zvyšuje možnost udržení si pracovního místa a rovněž se zvyšuje možnost získání nového pracovního uplatnění na trhu práce v případě propuštění. Na zaměstnance se kladou čím dál větší požadavky na úroveň vzdělání, dovedností a schopností.

„Vzdělávání dospělých je pojem s velmi širokým obsahem a několika synonymními či podřazenými pojmy. V nejobecnější rovině označuje dvě věci - zahrnuje všechny edukační procesy, v nichž dospělí jedinci získávají:

- *základní školní vzdělání (jehož nabyli předtím, než se stali dospělými),*
- *další vzdělání, navazující na to, které už získali v mladším věku“* (Bartoňková 2008, s. 9).

Pro jednatele společnosti bylo důležité, aby všichni zaměstnanci, s ohledem na produkty, ovládali anglický jazyk. Proto velmi záhy po restartu společnosti následovaly kurzy anglického jazyka, kterých se všichni s nižší úrovní znalostí (v té době to byli 4 zaměstnanci) účastnili výuky. Bohužel z důvodu finančních tento projekt fungoval pouze půl roku. Nicméně vzdělávání v oblasti produktových školení musela být zachována.

V rámci ročních pohovorů jedno z témat souviselo s dalším vzděláváním. Byla tedy možnost vzájemné dohody mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem o konkrétních potřebách dalšího vzdělávání. Spíše šlo ale o vzdělávání produktové. Z důvodu absence finančních prostředků na vzdělávání byl vytvořen systém interního vzdělávání. Pokud vznikla potřeba

vzdělávání v rámci znalostí některého ze zaměstnanců, po dohodě s ním bylo realizováno interní školení. Tento typ školení přinášel efekt a úsporu finančních prostředků zároveň.

V oblastech firemního vzdělávání byly využity metody koučování, pověření úkolem, asistování, mentorování a také prostřednictvím pracovních porad.

Jak se později ukázalo, klíčovou oblastí pro další osobní růst zaměstnanců a jejich vzdělávání bylo zjistit úroveň měkkých dovedností a ty zdokonalovat. Pro vypracování stanovení těchto úrovní byly využity služby externí společnosti, která se školením měkkých dovedností dlouhodobě zabývala.

K vyhodnocení úrovně měkkých dovedností zaměstnanců byl použit test. Zaměstnanci odpovídali na otázky zaměřené na prezentační dovednosti, komunikační dovednosti, management, telefonickou komunikaci, řeč těla, project management, time management a cenové vyjednávání pro obchodníky. V každém bloku bylo použito 10 otázek, každá z nich měla 4 možnosti odpovědí.

Vyhodnocení na základě vyplnění dotazníků zpracovala externí společnost a s výsledky testů poté seznámila jednatele společnosti. Tyto testy nejen že ukázaly současný stav daných dovedností u jednotlivých zaměstnanců a zároveň tak potřebu vzdělávání, odkryly současně skrytý potenciál některých zaměstnanců, což bylo překvapivé nejen pro jednatele. Zjištěný potenciál jednoho ze zaměstnanců jednatel využil například v projektovém řízení nové zakázky.

Jako jednu z činností, které by měla organizace realizovat v rámci rozvoje a motivace talentů je „*identifikovat, vybírat, rozvíjet a hledat cesty, jak si udržet vynikající zaměstnance*“ (Vodák, Kucharčíková 2011, s. 197).

4. Strategie adaptace

Jak napsal Armstrong, „*oddaný pracovník je ten, který se identifikuje s organizací, chce v ní zůstat a je připraven v zájmu organizace usilovně pracovat. Prvním krokem k získání oddanosti je představit organizaci jako takovou, pro kterou stojí za to pracovat, a soustavně tento první dojem během prvních týdnů upevňovat*“ (Armstrong 2007, s. 390).

Také jednatel si byl vědom, že chce-li získat pro svou společnost ty správné oddané zaměstnance, je potřeba změnit zásady nejen pro výběr zaměstnanců, ale a to především provést zaměstnance prvními dny na pracovišti a urychlit a zkvalitnit všechny jeho pracovní procesy vykonávané ve zkušební době.

Hlavní změny, které byly nastaveny v procesu adaptace, započaly již ve způsobu náboru zaměstnanců.

4.1 Nábor zaměstnanců

Koubek specifikuje nábor pracovníků jako *získávání pracovníků z vnějších zdrojů*. (Koubek 2006, s. 117).

Cílem výběrového pohovoru je získání informací o uchazeči, které by mohly napovědět o budoucím pracovním výkonu, a chování uchazeče v porovnání s uchazeči ostatními.

Úkolem výběru pracovníků dle Koubka *je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny, útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině i v organizaci* (Koubek 2006, s. 156).

Potřebnými dokumenty k posouzení vhodnosti uchazeče byl motivační dopis a životopis uchazeče.

Hlavní změny, které byly nastaveny v procesu adaptace, započaly již ve způsobu náboru zaměstnanců. Právě proto, aby potenciální zaměstnanci své nadšení pracovat právě pro společnost KELAR spol. s r.o. neopouštělo po prvním dojmu.

Kvalitní předvýběr uchazečů, tedy selekce životopisů, bezpodmínečně nutná příprava na pohovory samotné, kontrola a příprava prostředí, ve kterém pohovory s uchazeči probíhaly, to vše jsou podstatné aspekty, které mohou ovlivnit projevený či odhalený potenciál uchazeče.

Koubek v rámci předvýběru doporučuje rozdělit životopisy uchazečů do tří skupin a to velmi vhodní, vhodní a nevhodní. Velmi vhodní uchazeči jsou pozváni k výběrovému pohovoru, vhodní uchazeči jsou zařazeni do dalších procedur výběru a nevhodným uchazečům je zaslán zdvořilý odmítavý dopis (Koubek 2006, s. 144).

Proces a průběh náboru zaměstnanců ovlivnil postoj k dokumentům souvisejícím s celým komplexem personální činnosti. Bylo nutné zhotovit komplexní popisy pracovních míst (příloha 2). Tyto popisy byly využity při tvorbě inzerce s nabídkou volného pracovního místa, sloužily ovšem také pro selekci uchazečů v prvním kole vyřazování. Byly tak definovány požadavky na uchazeče. K úkonu selekcí životopisů byl vytvořen dokument „parametry vyhodnocení životopisů“ (příloha 3).

Otázka 11: Jak probíhaly personální pohovory v době po vstupu do projektu IIP?

„Výběrové řízení v roce 2011 probíhalo naprosto jinak. V roce 2011 jsme vypsalí výběrové řízení na pozici mimořádně namáhavé, obchodník, pracovník telemarketingu. Proběhla inzerce na UP a na našem webu. Přihlásilo se asi 80 uchazečů. Zajímavé bylo, že výběrové řízení probíhalo v několika kolech. V první řadě jsme vybrali nezajímavé uchazeče dle životopisu. Zůstalo asi 38 uchazečů. Tito byli kontaktováni prostřednictvím mobilního telefonu. Po tomto připraveném telefonickém rozhovoru byli vyselektováni další uchazeči, zajímavé bylo, že částí rozhovoru byla konverzace v AJ. Nikdo z uchazečů na to nebyli připraveni. Z těchto lidí jsme vybrali asi 9, které jsme pozvali na osobní pohovor se mnou. Proběhlo osobní představení, ale součástí pohovoru bylo zase prověření znalostí AJ. Jedním z kritérií u nás ve firmě musí umět anglicky, nejlépe slovem i písmem. Oni se vyfaulovali sami mezi sebou, a vznikla skupina 6 lidí, kteří postoupili do assessment centra. Kdy měli hodinu na přípravu telefonického rozhovoru dle zadaných kritérií. V Brně byl připraven člověk, který měl za úkol odporovat a být protivný na volajícího a pokládat jim nepříjemné otázky. Když jsme zadali zadání, tak z 6 uchazečů přišlo 5. Po tomto kole jsme vybrali 3 uchazeče. Protože jsem ale potřeboval jen jednoho uchazeče, do pracovního poměru nastoupili všichni tři zaměstnanci, kde jim bylo sděleno, že během dvou měsíců, dle jejich prokázaných dovedností, zůstane pouze jeden zaměstnanec. Tento způsob výběrového řízení byl velmi zajímavý

a časově náročný, ale osvědčil se pro výběr právě vhodného uchazeče do týmu. Dnes je zde tento zaměstnanec již rok a půl“.

Na závěr bych rád uvedl ještě pár slov. Tím, že jsme malá firma (10 zaměstnanců), není zde žádný specializovaný personalista, který by rozvíjel tuto oblast. Do jisté míry já sáhnu po nějaké metodě, kde si ověřuji nějaké závěry a ten posun je viditelný právě od toho roku 2006 a vyvíjí se to na základě zkušeností a změny okolí a firemní kultury a personální práce není šablonovitě udělána. Pořád je potřeba při výběrových řízeních akceptovat změny na trhu práce, změny produktové, změny ve firemní kultuře. Bohužel není momentálně nikdo, kdo by se této problematice věnoval. Proto momentálně je potřeba zaměřit se na stabilitu týmu, než na výběr nových zaměstnanců“ (rozhovor s jednatelem).

4.2 Adaptace zaměstnanců

Adaptace zaměstnanců je ovlivněna spoustou faktorů, které by vedení společnosti mělo věnovat pozornost. Každý člověk má svou osobní charakteristiku, která ovlivňuje nejen chování jedince, ale i jeho motivy k práci, loajalitu a způsob, jakým se dokáže vyrovnat se změnami a rychlost, jakou se s nimi dokáže vyrovnat.

Mezi základní charakteristiky lidí považuje Armstrong „*individuální rozdíly (schopnosti, inteligence a osobnost), postoje (příčiny a projevy), vlivy působící na chování (osobnost a postoje), teorie atribuce (jak posuzuje lidi), orientace (přístupy uplatňující při práci) a role (úlohy, které lidé hrají při vykonávání své práce)*“ (Armstrong 2007, s. 211).

Mohlo by se zdát, že adaptace zaměstnance je ovlivněna i dalšími faktory jako jsou rasa, pohlaví, národnost. Více než tyto faktory, práci ovlivňují spíše prostředí, ve kterém lidé vyrůstali nebo žili a návyky, které získali v průběhu svého života.

Adaptaci nového zaměstnance můžeme rozčlenit na adaptaci kulturní, sociální a pracovní.

O kulturní adaptaci (akulturaci) můžeme hovořit jako o vrůstání do systému hodnot a norem, které nám napomáhá vnímat rozdíly mezi deklarovanými a skutečně uznávanými hodnotami.

„Akulturace je v sociální a kulturní antropologii chápána jako proces sociálních a kulturních změn, které vznikají v důsledku kontaktu různých kultur“ (Bělohlávek 1996, s. 18).

Adaptace pracovní je dle Nového a Surynka *„kontinuální proces, který začíná vstupem nového zaměstnance do podniku a projevuje se v rozmanité podobě celé jeho profesní kariéry“ (Surynek, Nový 2006, s. 153).*

Sociální adaptace je *„chápána jako proces aktivního přizpůsobování člověka určitým životním podmínkám a jejich změnám. Adaptace se tedy na rozdíl od socializace týká konkrétního sociálního prostředí, ve kterém se člověk pohybuje“ (Surynek, Nový 2006, s. 152).*

Je-li průběh adaptačního procesu nepříznivý, můžeme očekávat projevy špatné pracovní morálky, fluktuaci, pracovní pasivitu, popřípadě lhostejnosti vůči zaměstnavateli. Všechny tyto procesy adaptace se navzájem prolínají. Smyslem adaptace zaměstnance je pozitivní přístup vůči nové firmě, pracovní motivace jedince, nabývání potřeby sebedůvěry a pocitu sounáležitosti s organizací, ve které je jedinec zaměstnán.

Podniková kultura se vyznačuje souhrnem firemních vnitřních a vnějších znaků typických pro organizaci. Úkolem firemní kultury je vytvoření pracovního prostředí, které stimuluje zaměstnance k pracovním výkonům a využití potenciálu zaměstnanců k dosažení cílů organizace, potažmo spokojenosti jejich zákazníků, její charakter je inspirační a motivační. Funkcí podnikové kultury může být redukce nejistoty, motivací, konkurenční výhodou, jejím úkolem je zároveň redukce konfliktů mezi jejími zaměstnanci. Budování podnikové (firemní) kultury vnímána jako cesta ke spokojeným zaměstnancům.

Barták uvedl, že *„firemní kultura se stává zdrojem motivace zaměstnanců, jejich spokojenosti s atmosférou ve firmě, základem pro typické vzorce názorů, hodnot, osvojených způsobů zvládání různých situací, jejich myšlení, chování a jednání“ (Barták 2007, s. 103).*

Typické znaky firemní kultury odlišují jednotlivé organizace a zvyšují její atraktivnost. Firemní identita se vyznačuje svými znaky, mezi které může patřit logo firmy, její slogan či moto, jednotná grafika propagačních materiálů, webových stránek, dále firemní rituály, tabu, obyčeje a pravidla chování.

I drobný detail, jako je barva na stěnách kanceláří, může pozitivně ovlivnit pracovní morálku zaměstnanců. V rámci nutnosti úpravy webových stránek jednatel došel k závěru, že veškerý design svěří do rukou odborníků. Grafické řešení, změna barevných kombinací firemního webu evokovala ke změně vizitek zaměstnanců, propagačních materiálů

a v neposlední řadě i změny maleb v kancelářích. Na všech změnách se podíleli zaměstnanci společnosti, závěrečné slovo zůstalo samozřejmě na jednateři společnosti.

Rituály jsou způsoby chování založené na tradičních pravidlech. Z pohledu psychologie je **rituál** každé jednání člověka, které vykazuje stereotypní opakování a je založené na předem daných pravidlech. Rituály jsou vytvářeny přirozeně, vedení společnosti by je nemělo zaměstnancům nutit. Patří sem např. schůze, informační systém, mimopracovní aktivity a další.

„Rituál jako formalizovaný způsob chování, jichž se pravidelně účastní členové skupiny nebo komunity“ (Giddens 1999, s. 552).

Ve společnosti KELAR spol. s r.o. porady po zavedení standardu „Investor in People“ probíhaly 1x za 14 dnů. Z porady byl vždy vytvořen zápis, ve kterém byly jednotlivé úkoly termínované, a byla určena odpovědná osoba. Na začátku každé další porady provedl jednatel rekapitulaci a kontrolu plnění jednotlivých úkolů. Zápis z porady slouží také k evidenci námětů ke zlepšení, či jsou připomenuty důležité projekty (příloha 4).

Dobrým zvykem ve společnosti KELAR spol. s r.o. je ranní pozdrav. Po příchodu si zaměstnanci vaří kávu, přičemž záměrně je kávovar umístěn v kanceláři pro asistentku. V souvislosti s tímto ranním rituálem je možnost pozdravit se s ostatními kolegy. Také pokud zaměstnanec není „kafař“, stalo se zvykem přijít do kanceláře asistentky a pozdravit se s kolegy a popřát všem pěkný den.

4.2.1 První dny na pracovišti

První dny na pracovišti hrají rozhodující roli při úspěšné adaptaci zaměstnance. Již v tomto období lze zjistit, plní-li se vzájemná očekávání zaměstnance a zaměstnavatele.

První dny na pracovišti se zaměstnanec seznamuje se základy chodu organizace, sžívá se s pracovní skupinou a celkově s pracovním a sociálním prostředím organizace.

První den na pracovišti ve společnosti KELAR spol. s r.o. byl nový pracovník seznámen a představen nejen svým kolegům, ale také všem dalším zaměstnancům společnosti.

Zaměstnanci bylo přiděleno pracovní místo a pomůcky potřebné k výkonu jeho pracovních povinností – tzn. pracovní stůl, vlastní židle, drobné kancelářské pomůcky.

Po tomto úvodu byl zaměstnanec svěřen do péče asistentky společnosti, která měla za úkol zaměstnance seznámit se základy chodu organizace. Zaměstnanci je představen plán adaptačního procesu na první pracovní týden, který byl vytvořen ještě před příchodem zaměstnance.

Než započne samotná realizace adaptačního plánu, asistentka seznámila zaměstnance se základními dokumenty spojené se strategií společnosti, její vizí, misí a hodnotami, dále nováček získal informace o historii společnosti, organizační struktuře, dokumentech IIP a ISO 2001, intranetu, etickém kodexu, školení BOZP a PO a s dalšími interními dokumenty.

V rámci adaptačního kolečka má nový zaměstnanec možnost blíže se seznámit s jednotlivými pracovníky, kteří věnovali své úsilí na adaptaci zaměstnance. Pozitivním aspektem takto vedené adaptace nového zaměstnance, na které se podíleli téměř všichni zaměstnanci, bylo navázání bližších pracovních vztahů s novým zaměstnancem.

Otázka: Jak byste zhodnotil adaptační proces, kterého jste byl součástí?

„Do firmy KELAR jsem nastoupil v době, kdy vrcholila certifikace IIP. Byl jsem tedy první "zkušební oběť" nového adaptačního procesu. Uplatnění právě zavedených standardů pro nábor a rozvoj zaměstnanců mělo podle mého názoru významný pozitivní vliv na proces mého zaškolení. Ihned při nástupu mi byl představen zaškolovací plán. Ten se sestával nejen z harmonogramu úvodních školení, ale také z definice základních cílů na období zkušební doby. Velmi kladně hodnotím propracovanost a ucelenost harmonogramu úvodních školení, přičemž školení samotná byla kvalitně odvedena. Prospěšné bylo jistě i to, že jsem byl hned první den v nové práci obeznámen se základními firemními standardy, procesy a pracovním zařazením a zodpovědností jednotlivých pracovníků firmy, což mi jistě ulehčilo počáteční desorientaci a pomohlo se mi tak v poměrně krátké době začít aktivně podílet na obchodních případech. Překvapením pro mě bylo již zmíněné stanovování cílů při nástupu, a to především z toho důvodu, že prvotní impuls, tedy stanovení cílů samotných, přicházel z mé strany. Teprve po mé vlastní definici cílů, kterých bych chtěl v průběhu zkušební doby dosáhnout, byly tyto zhodnoceny a poupraveny majitelem firmy. Tento přístup vidím jako vhodné řešení pro prokázání důvěry ve schopnosti zaměstnance a také jako motivační nástroj pro udržení počáteční euforie při nástupu. V průběhu zkušební doby se pak konalo několik debat s jednatelem firmy, kde jsme společně shrnuli mé dosavadní úspěchy a stávající nedostatky. V rámci konsensu jsme dále upravili stanovené cíle tak, aby vedli k dalšímu rozvoji mé osobnosti a vyšším pracovním výkonům. Závěrem mohu říci, že adaptační proces firmy

KELAR celkově hodnotím jako velmi zdařilý a na poměry malé společnosti spíše nadstandardní“ (rozhovor se zaměstnancem A).

Otázka: Jak byste zhodnotil adaptační proces, kterého jste byl součástí?

„Jako člověk, který se celý život pohybuje v oblasti vzdělávání, bylo pro mne velmi milým překvapením systém zaškolení ve firmě KELAR. Adaptační proces, kterým jsem prošel ve velmi krátké době, je koncipován tak, abych po cca 2 týdnech byl schopen zvládnout pracovní úkony, které byly ode mne očekávány. Velmi jsem si cenil prvního dne, kde jsem byl obeznámen s chodem firmy, s klíčovými zaměstnanci, s vlastní prací a odpovědností. Tyto informace mi napomohly k rychlé adaptaci a zapojení se do chodu firmy. Školení, která byla obsahově kvalitní, si vážím i přístupu školitelů. Jejich znalosti hodnotím na velmi dobré úrovni“ (rozhovor se zaměstnancem B).

4.2.2 Dokumentace vedená při adaptaci nového zaměstnance a hodnocení

Obsahem dokumentu „Osobní plán adaptace“ je časový harmonogram jednotlivých školení a aktivit, které zaměstnanec podstoupí v průběhu prvního pracovního měsíce. Měsíční adaptační plán obsahuje rovněž informace o tom, který z pracovníků se jemu bude věnovat v dané oblasti.

Po uplynutí prvního týdne na pracovišti byl se zaměstnancem uskutečněn rozhovor vedený jednatelem společnosti. Součástí tohoto pohovoru bylo zhodnocení úrovně získaných znalostí a dovedností nového zaměstnance jednatelem společnosti na základě pozorování a pohovoru se zaměstnanci, kteří se zúčastnili adaptačního procesu nováčka. Další, již hodnotící pohovor se uskutečnil po uplynutí jednoho měsíce. V tuto dobu kromě zhodnocení uplynulého měsíce dochází ke stanovení plánu adaptace a stanovení cílů na další období budoucích dvou měsíců.

Dokumentace:

- osobní plán adaptace na první pracovní měsíc (příloha 5)
- formulář seznámení s dokumentem
- dokumentace při hodnotícím pohovoru po prvním měsíci (příloha 6)

- osobní plán adaptace na další 2 měsíce
- dokumentace při hodnotícím pohovoru po dovršení konce zkušební doby
- celkové ohodnocení zaměstnance po zkušební době (příloha 7).

Dotazník hodnotícího pohovoru byl sestaven na principu dialogu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Ke stanovování cílů na další období byla použita metoda SMART. To znamená, že každý jeden pracovní cíl musí být S – specifický, M – měřitelný, A – akceptovatelný, R – reálný a T – termínovaný. Nejen cíl, ale i prostředky a znalosti, možná vzdělávání, které jsou potřebné, vedou ke splnění daného cíle. V závěru hodnotícího pohovoru vždy jednatel společnosti uvede celkové hodnocení za uplynulá období, shrnutí cílů a důsledky nedodržení či neplnění cílů, zároveň také očekávání kariérového růstu zaměstnance ve společnosti. Hodnotící pohovor je vždy veden ve formě dialogu jednatele se zaměstnancem a to především z důvodu verifikace vzájemných očekávání, cílů a naplnění úkolů.

„Absence pravidelného hodnocení přináší řadu problémů – lidem chybí zpětná vazba, získávají dojem, že je jedno, zda se snaží, či nikoliv, ztrácejí jistotu, zda jejich pracovní postupy jsou správné nebo si naopak vytvářejí nepravdivou jistotu, že tyto postupy správné jsou, vzniká demotivace a zkreslený pohled na sebe svou práci“ (Bělohlávek 1994, s. 98).

Jednatel společnosti považuje za důležité poskytovat zaměstnanci, obzvláště v prvních měsících po jeho nástupu, zpětnou vazbu. Jednatel má za to, že zpětná vazba může poskytnout doporučení pro zvýšení efektivity práce, zjišťuje silné stránky zaměstnance a jeho motivaci k vyššímu výkonu, díky zpětné vazbě se navazují bližší pracovní kontakty zaměstnance s ostatními spolupracovníky, kteří jsou zpětné vazbě zúčastnění.

„360-stupňová zpětná vazba je způsob hodnocení pracovníků na tom, že příslušný pracovník je hodnocen zainteresovanými subjekty, s kterými je v pracovních vztazích. V praxi to znamená, že daného pracovníka hodnotí jeho nadřízení, kolegové, podřízení, případně také zákazníci, pracovníci partnerských subjektů apod.“ (Bartošová, Bartoš 2011, s. 77).

Kromě hodnocení slouží 360-stupňová zpětná vazba zároveň jako podklad pro nastavení individuálních rozvojových plánů.

V době expanze společnosti KELAR spol. s r.o. se její vedení, troufám si říct, motivací zaměstnanců nezaobírala cíleně. Všichni zaměstnanci prožívali euforii a byli příliš zaneprázdněni svými úkoly. Jednatel společnosti plnil několikanásobně kumulovanou funkci. Popis jeho práce obsahoval práci ředitele, obchodníka, personalisty, manažera, ekonoma a další.

Z pohledu stylu manažerského chování bych jeho efektivní styl vedení zařadila do stylu výkonného, dle rozlišení Dědiny a Cejthamra. Tento styl vedení popisují jako „*chování s velkým zájmem o úkoly i vztahy. Manažeři s tímto stylem jsou dobří motivátoři, určují vysoké standardy, jednají s lidmi individuálně a dávají přednost týmovému managementu*“ (Dědina, Cejthamr 2010, s. 81).

Velikost osobnosti jednatele byla tím správným motivátorem, proč zaměstnanci zůstávali, pracovali a plnili úkoly nastartované společnosti, vytvářeli si tak „svoji společnost“. Přesto se motivací jednatel byl nucen zabývat, zvláště v počátcích vstupu společnosti do projektu IIP. Stávající stav zaměstnanců se téměř stabilizoval. Rozšíření týmu o další pracovní pozice bylo nevyhnutelné. A nejen to, byl si dobře vědom, že pouze správně motivovaní zaměstnanci mohou dosahovat vysokého a trvalého pracovního výkonu.

Pojem **motivace** je definován v mnoha publikacích. Teprve koncem 19. století se motivací začala hlouběji zabývat obecná psychologie a psychologie práce. Neexistuje doposud ovšem jednotná definice pojmu motivace.

Jednou z definicí motivace by mohla být tato: „*motivace je psychologická příčina směru a intenzity chování*“ (Kliment 2005, s. 64) nebo „*motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali*“ (Armstrong 2007, s. 219).

Nejznámější teorií motivace je ta vypracovaná A. H. Maslowem z roku 1943. Výsledkem je pyramida základních lidských potřeb a motivačních faktorů, která rozeznává pět úrovní potřeb lidí:

- základní fyziologické potřeby (hlad, žízeň, plat, pracovní podmínky),
- potřeby jistoty a bezpečí (pocit jistoty, bezpečí a spokojenosti v práci),
- sociální potřeby (potřeby přátelství, spolupráce, společenského zařazení do týmů),
- potřeba uznání (pocit užitečnosti, ocenění jinými, dobrá pověst, sebeúcta),
- potřeba seberealizace (plné využití vlastního potenciálu, talentu, potřeba vzdělávání).

F. Herzberg ve své dvoufaktorové teorii už rozlišuje tzv. faktory hygienické a faktory motivace. Hygienické faktory jsou potřeby, faktory motivace jsou hodnoty (Petříková 2008, s. 51).



Obrázek č.6: Herzberg – Maslowova pyramida

Zdroj: Petříková, 2008. s. 51

Kocianová uvádí, „že *motivační program organizace zahrnuje nástroje stimulace pracovníků v souladu s personální strategií, s personální a sociální politikou a prolíná celým systémem řízení lidí v organizaci. Úkolem motivačního programu organizace je ovlivňování pracovní ochoty lidí, jejich výkonnosti, spokojenosti a stabilizace*“ (Kocianová 2010, s. 39).

V souvislosti s pracovní činností je v mnoha publikacích motivace dělena na motivaci vnitřní a vnější. „*Vnitřní podmíněná motivace vychází z jedince samotného. Jedná se např. o úsilí vynakládané na dosažení určitého osobního cíle*“. „*Vnější motivace obvykle nebývá při dlouhodobě vynakládaném úsilí dostatečně silná*“ (Hayes 2003, s. 173-174).

Získat ty správné motivátory zaměstnanců není zcela jednoduchý úkol, protože každého jednotlivce motivuje něco jiného. Do jisté míry stávající zaměstnance motivoval v době jejich nástupu společný cíl – podílet se na rozvoji společnosti, ve které pracují - samo o sobě jde o velkou výzvu. Jejich vnitřní motivace je uspokojena, jsou součástí celku, mohou se seberealizovat. Co se ovšem stane, když se práce stane rutinou? Přicházejí stále noví zaměstnanci, na pozicích obchodníků a konzultantů se často obměňují. Jejich pracovní výkon může být ovlivněn vnější motivací, převážně ve formě hmotných odměn, tzn. různými zaměstnaneckými a sociálními výhodami, vyšší mzdy apod.

V rámci vstupní analýzy projektu IIP byla vypracována analýza motivačního klimatu společnosti. Pro tuto analýzu byly použity dotazníky motivačního klimatu (příloha 7). Výsledkem vstupní analýzy je zpráva ze vstupní analýzy, na základě které byl vypracován akční plán. Tyto dokumenty nebyly společností poskytnuty.

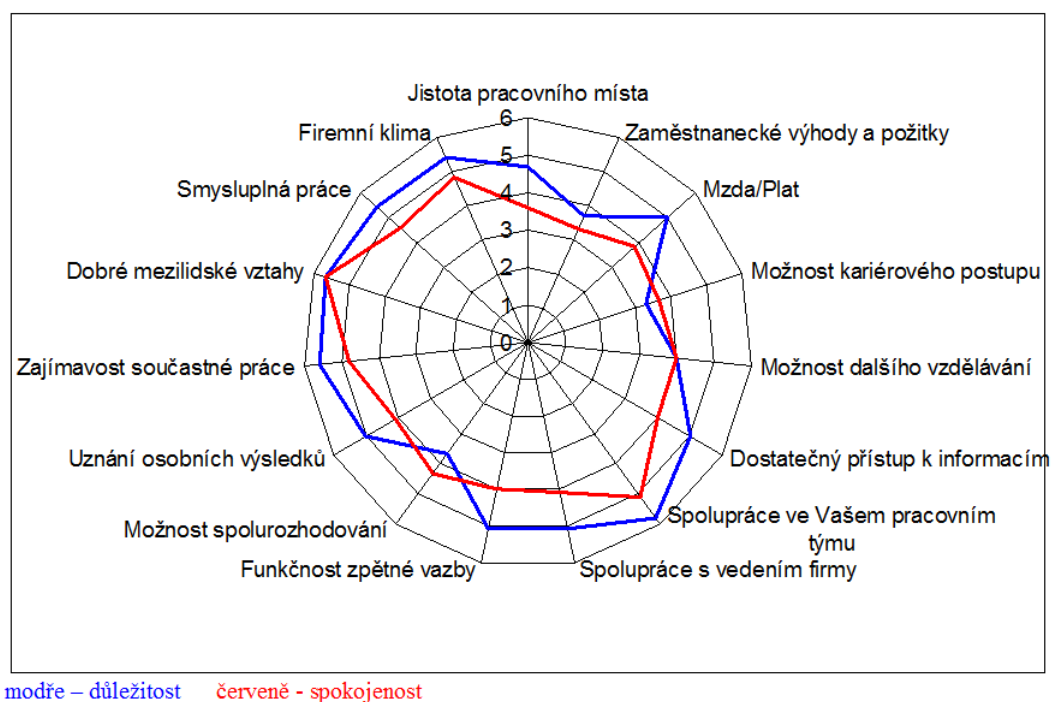
4.2.3 Metoda sběru dat

Dotazník byl rozeslán formou emailu s průvodním dopisem a pokyny k jeho vyplnění. Anonymita byla zaručena odevzdáním vypracovaných dotazníků přímo koordinátorce projektu. Respondenti odpovídali na stejné otázky z pohledu osobní důležitosti motivů k práci (tedy, jak danou otázku vnímají osobně) a z pohledu spokojenosti s naplněním motivů k práci (jaká by byla uspokojivá míra jejich naplnění). Vyhodnocení probíhalo na základě srovnání důležitosti a spokojenosti se stávajícím stavem.

Dotazník obsahuje tyto otázky:

- jistota pracovního místa, zaměstnanecké výhody, mzda/plat, možnost kariérového postupu, možnost dalšího vzdělávání, dostatečný přístup k informacím, spolupráce ve Vašem týmu, spolupráce s vedením firmy, funkčnost zpětné vazby, možnost spolurozhodování, uznání osobních výsledků, zajímavost současné práce, dobré mezilidské vztahy, smysluplnost práce, firemní klima.

Z grafického znázornění je zjevné, jak se realita liší nebo naopak ztotožňuje s žádaným naplněním motivů. Hodnotící škálu koordinátorka použila v rozsahu 1-6, přičemž 1 znamená minimální míru spokojenosti a hodnota 6 znamená maximální míru spokojenosti. Z dotazníkového šetření vyplývá, na které oblasti motivace je potřeba se zaměřit. Nejvýraznější rozdíly mezi představou a skutečností byly identifikovány v oblasti funkčnosti zpětné vazby a spolupráce s vedením firmy. Tento rozdíl lze eliminovat již v souvislosti vytváření strategie společnosti, jejíž nedílnou součástí je vytvoření komunikačních prostředků. V našem případě je to navýšení frekvence pravidelných porad a zavedení intranetu pomocí, jehož jsou informace sdělovány v rámci celé organizace najednou, rovněž zavedení komunikace pomocí Skype zajistila pružnost v komunikaci mezi vedením a zaměstnanci navzájem. Součástí zlepšení komunikace ve firmě se jeví za účinné zřízení nástěnky v místnosti asistentky společnosti. Její povinností bylo starat se o aktualizaci informací na nástěnce včetně vyvěšení aktuálních zápisů z porad.



Obrázek č.7: Výsledky dotazníku motivačního klimatu

Zdroj: Interní materiály KELAR spol. s r.o.

4.2.4 Rizika adaptačního procesu

Většina chyb při adaptaci nováčka vzniká ještě před jeho nástupem. Vedoucí nepřipraví svůj tým na příchod nového člověka, nestanoví pro něj „průvodce“, ani přesně nepopíše jeho kompetence a cíle, kterých má dosáhnout. Zaměstnanec v první dny neví, jak to ve firmě chodí a na jakém úkolu má pracovat. Takto se rozbíhá spirála problémů, která nakonec může vyvrcholit odchodem zaměstnance. Jak by tedy měl manažer postupovat v případě, že nechce stále vybírat nové a nové lidi? Především nepodceňujte popis pozice. Až nováček nastoupí, nezapomenout s ním komunikovat a identifikovat tak případné problémy v jeho pracovní činnosti včas. Jak na to?

- Zadávejte zaměstnanci konkrétní krátkodobé cíle, včetně termínů jejich splnění.
- Pozorujte, jak zaměstnanec komunikuje a spolupracuje s týmem, zda akceptuje názory a připomínky druhých, zda je v týmu spokojený.
- Pravidelně podávejte zaměstnanci vyváženou zpětnou vazbu na jeho výkony (zpočátku denně, pak týdně a měsíčně).
- Nezapomeňte komunikovat s týmem, který s novým člověkem pracuje, a žádejte od něj zpětnou vazbu.

- Písemně si ved'te přehled o splněných i nesplněných úkolech zaměstnance.
- Na konci zkušební doby proved'te její hodnocení a stanovte se zaměstnancem jeho rozvojový plán.

Jestliže jste se do této chvíle nepřesvědčili o důležitosti využívání zkušební doby, možná vám otevře oči součet nákladů na vyhledání nového člověka. Některé studie udávají, že náklady na výměnu zaměstnance mohou stoupnout až na desetinásobek jeho měsíčního platu. Nejedná se jen o odměnu personální agentuře, odchodné pro stávajícího zaměstnance, ale i o váš čas strávený na vyhledání nového zaměstnance a jeho zapracování a snížený výkon odcházejícího zaměstnanec (Adaptační proces).

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo ověřit funkčnost adaptačního procesu nového zaměstnance.

Samotné vytváření procesu adaptace ovšem úzce souvisí s dalšími procesy ve firmě, jako jsou tvorba strategie společnosti, vyřčení vizí, misí a hodnot společnosti. Jedině zaměstnanec, který ví, kam společnost směřuje, jaké vyznává hodnoty a ztotožňuje se s její firemní kulturou, může plnohodnotně plnit své pracovní povinnosti, které vedou ke splnění cílů organizace.

Z mé práce je zjevné, že jak důležité vedení společnosti považuje tvorbu strategie společnosti, personální procesy a tvorbu dobrého jména jako zaměstnavatele. Na základě srovnání procesu adaptace před a po její změně lze konstatovat, jestli je nově vytvořený proces životaschopný. Prostřednictvím rozhovorů s jednatelem společnosti a zaměstnanci, kteří procesem prošli, lze ověřit její funkčnost.

Systematickost tvorby procesů nábory a adaptace zaměstnance vede nejen k úspoře finančních nákladů, ale také ke stabilizaci personálního zajištění. Jednatel si při tvorbě adaptačního procesu nekladal za cíl snížit fluktuaci na nulu, ale značně ji eliminovat, což bylo splněno. V rámci evaluace adaptačního procesu jednatel konstatoval úsporu nákladů a snížení fluktuace na únosnou míru. Zároveň vnímal fakt, jak se podílení zaměstnanců na zapracování nových zaměstnanců odrazilo na stmelení kolektivu a spolupráci mezi zaměstnanci.

Závěrem lze konstatovat, že nastavený proces adaptace s přispěním ucelené strategie společnosti a firemní kultury, splnila očekávání. K tomuto závěru přispělo také hodnocení adaptačního procesu zaměstnanci, kteří byli součástí testování adaptace. Adaptační proces byl shledán jako funkční. Lze doporučit průběžné sledování potřeb organizace, která se může měnit na základě probíhající recese. Adaptační proces samotný kopíruje potřeby organizace v rámci pružnosti procesu. V případě potřeby je nutností proces adaptace urychlit. V každém případě průběh adaptace ovlivňuje zaměstnanec samotný. Jeho schopnosti a dovednosti je však nutné odhalit již v průběhu nábory zaměstnanců.

ANOTACE

Jméno a příjmení autora: Gabriela Bartáková

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

Název bakalářské diplomové práce:

Adaptační proces a jeho vliv na fluktuaci ve zkušební době v IT společnosti

Vedoucí práce: Prof. PhDr. Dušan Šimek

Počet znaků: 83 812

Počet příloh: 9

Počet použitých zdrojů: 32

Klíčová slova:

Adaptační proces, fluktuace, strategie společnosti, vize, mise, hodnota.

Anotace:

Bakalářská práce je zaměřena na adaptační proces a jeho vliv na fluktuaci ve zkušební době. Práce popisuje vývoj adaptačního procesu a cesty vedoucí k potřebě změn v této oblasti personální práce. První část práce obsahuje charakteristiku společnosti a popis procesů spojených s projektem „Investor in People“ – tvorba strategie společnosti, vize, mise a hodnot. Druhá část práce se věnuje analýze průběhu adaptace před jeho změnou a důvodům vedoucím ke změnám. O personálních činnostech před změnou koncepce procesu adaptace a proces adaptace samotný je popsán ve třetí části. Cílem této práce je ověřit funkčnost adaptačního procesu, a to prostřednictvím rozhovorů s jednatelem společnosti a zaměstnanci, kteří se stali testery adaptačního procesu.

Key words:

Adaptation process, fluctuation, company strategy, vision, mission, value.

Annotation:

This dissertation is focused on adaptation process and its effects on fluctuation in the probation period. The work describes evolution of adaptation process and ways leading towards the need of change in this field of human resources. First part of the work contains the company characteristic and the description of the processes associated with the project „Investor in People“ – creation of the company’s strategy, vision, mission and value. Second part is dedicated to the analysis of the adaptation procedure before its change and reasons leading to the adjustments. Third part describes human resources activities before the conception change of adaptation process and adaptation process itself. Objective of this work is to verify functionality of the adaptation process through dialogs with the company executive and the employees that became adaptation process testers.

Přehled zkratk

PMJ – představitel managementu jakosti

SW – software

HW – hardware

SAP – zkratka „Systems, Applications, Products in data processing“

Add-on – označení pro doplňky do nějakého programu

IT – informační technologie

IIP – Investor in People

BOZP – bezpečnost práce a ochrany zdraví

PO – požární ochrana

Seznam použitých zdrojů

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BAKEŠOVÁ, M. *Základy organizačního chování*. 1.vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. ISBN 80-244-1449-X.
- BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007. 164 s. ISBN 978-80-86851-68-6.
- BARTOŇKOVÁ, H. *Vzdělávání pracovníků v organizaci*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta, 2008.
- BARTOŠOVÁ, H. BARTOŠ, J. *Řízení a rozvoj lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje, 2011. 158 s. ISBN 978-80-87174-08-1.
- BEDRNOVÁ, E. - NOVÝ, I. A kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007, ISBN 80-7261-064-3.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Řízení lidských zdrojů*. Olomouc: Vydavatelství Univerzity Palackého, 1994. 150 s. ISBN 80-7067-447-4.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.
- BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 250 s. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-2903-9.
- CEJTHAMR, V. DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. 344 s. Expert. ISBN 978-80-247-3348-7.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Management*. 2.vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008. ISBN 978-80-244-2088-2.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. 1.vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. 120 s. ISBN 978-80-244-2963-2.
- GIDDENS, A. *Sociologie*. 1. vyd. Praha: Argo, 1999 dotisk. 595 s. ISBN 80-7203-124-4.
- HAYES, N. *Aplikovaná psychologie*. 1. vydání. Praha, Portál, 2003. 173 s. ISBN 80-7178-807-4.

- KLIMENT, P. *Psychologie osobnosti*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2005. ISBN 80-244-0319-6.
- KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 215 s. Psyché. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOHOUTEK, R. *Nábor, výběr a přijímání pracovníků*. Vyd.1. Praha, 1975.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů (Základy moderní personalistiky)*. Praha: Management Press, 2006. s. 237. ISBN 80-7261-033-3.
- LUKÁŠOVÁ, R. RAIS, K. *Organizace a lidé = (Organisation and people)*. vyd. 9., dopl. Brno: Zdeněk Novotný, 2005. 98 s. ISBN 80-7355-050-4.
- PETŘÍKOVÁ, R. *Jakost a lidský zdroj*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita, 2008. 104 s. ISBN 987-80-248-1735-4.
- SCHEIN, Edgar H. *Psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Orbis, 1969. 161 s. Malá moderní encyklopedie; sv. 68.
- SURYNEK. A, NOVÝ. I. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2.vyd. Praha: Grada, 2006. 287 s. ISBN 80-247-1705-0.
- STÝBLO, J. *Personální management jako nástroj řízení změn*. Vyd. 1. Praha: VOX, 2004. iv, 122 s. Management. ISBN 80-86324-43-5.
- STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha, Management Press 2003, ISBN 807261097X.
- ŠMÍDA, F. *Strategie v podnikové praxi*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 219 s. ISBN 80-86419-39-8.
- VASÁK, P. *Fluktuace pracovních sil*. 1. vyd. Praha, 1976.
- VODÁK, J. KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 205 s. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-1904-7.

Použité internetové zdroje:

KELAR. *Filozofie společnosti KELAR*. [online]. [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://www.kelar.cz/ucetnictvimzdy/mdl/info/filosofie>

KELAR. *Něco z historie*. [online]. [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://www.kelar.cz/ucetnictvimzdy/mdl/info/historie>

Adaptační proces dostupné z http://www.openn.cz/clanek-detail/o_hr/napsali_jsme/adaptacni_proces/cz [cit. 8. 2. 2013]

Drucker, P. *Poslání*. [online]. [cit. 2012-11-21]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/poslani>

Seznam ostatních zdrojů:

Interní materiály společnosti KELAR spol. s r.o.

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obrázek 1: Organizační struktura společnosti KELAR spol. s r.o.

Obrázek 2: Hodnoty společnosti KEALR spol. s r.o.

Obrázek 3: SWOT analýzy

Obrázek 4: Strategické cíle společnosti KEALR spol. s r.o.

Obrázek 5: Manažerská mřížka

Obrázek 6: Herzberg – Maslowova pyramida

Obrázek 7: Výsledky motivačního klimatu

Seznam tabulek

Tabulka 1: Struktura zaměstnanců podle vzdělání

Tabulka 2: Struktura zaměstnanců podle věku

Tabulka 3: Struktura zaměstnanců podle pohlaví

Seznam grafů

Graf 1: Graf struktury zaměstnanců podle vzdělání

Graf 2: Graf struktury zaměstnanců podle věku

Graf 3: Graf struktury zaměstnanců podle pohlaví

Seznam příloh

Příloha 1: Kodex postojů a chování zaměstnanců společnosti KELAR spol. s r.o.

Příloha 2: Popis pracovního místa

Příloha 3: Parametry vyhodnocení životopisu

Příloha 4: Zápis z porady

Příloha 5: Osobní plán adaptace

Příloha 6: Hodnocení nového zaměstnance

Příloha 7: Hodnocení zaměstnance po zkušební době

Příloha 8: Dotazník motivačního klimatu

Příloha 9: Seznam otázek k rozhovoru s jednatelem a zaměstnanci

Příloha 1: Kodex postojů a chování zaměstnanců společnosti KELAR spol. s r.o.

KODEX POSTOJŮ A CHOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ **SPOLEČNOSTI KELAR spol. s r.o.**

Kodex zaměstnance společnosti KELAR spol. s r.o. (dále jen „zaměstnanci“) vymezuje pravidla chování a jednání zaměstnanců ve vztahu k zákazníkům, třetím osobám a spolupracovníkům.

Kodex je základním popisem etických norem, na jejichž respektování stojí firemní filozofie společnosti KELAR spol. s r.o. Každý zaměstnanec si je vědom, že respektování kodexu je důležité pro vnímání serióznosti celé společnosti KELAR spol. s r.o.

Profesionální přístup:

- zaměstnanec staví zájmy klientů před zájmy vlastní a své služby poskytuje tak, aby byly v souladu s jeho kompetencemi, odbornými znalostmi a zkušenostmi. Ke každému zákazníkovi přistupuje individuálně, respektuje dojednaná rozhodnutí s dohodnutými obchodními podmínkami a obecnými pravidly slušného chování.
- vztah mezi zaměstnancem a klientem musí být založen na důvěře. Při jednání s klientem musí zaměstnanec zvládat své emoce, být citlivý k postojům i emocím klientů.
- zaměstnanec ctí cíle společnosti
- přijímá osobní odpovědnost za ekonomické výsledky projektů, na nichž se jakkoliv účastní
- přijímá osobní odpovědnost za ekonomické výsledky celé firmy
- přijímá osobní odpovědnost za budování image firmy KELAR spol. s r.o. jako moderní a profesionální firmy ve všech oblastech své činnosti
- přijímá osobní odpovědnost za image a prezentaci své vlastní osoby na veřejnosti
- přijímá osobní odpovědnost za trvalé zvyšování své profesionální a odborné kvalifikace

Týmová práce:

- je základem naší společnosti. Vzájemnou spoluprací dosahujeme společného úspěchu, který je závislý na míře odpovědnosti a kvalitě práce každého jednotlivce.

Vědomosti a nadšení jednotlivce:

- podporujeme profesionální růst. Zaměstnanec zdokonaluje své vědomosti a znalosti. Akceptuje a účastní se odborných kursů a školení. Nebrání se předat nabyté znalosti svým kolegům.

Diskrétnost:

- zaměstnanec je povinen zachovat mlčenlivost vůči třetím osobám o obchodních případech, a to i po jejich ukončení.

Konzultant IT

Seznam rolí přiřazených k pracovnímu místu:

- a) konzultant IT
- b) konzultant SAP Business One

Účel pracovní pozice:

Zajišťuje provozuschopnost informačních systémů společnosti a poskytuje technickou podporu uživatelům tohoto systému nejen interním, ale i externím.

Hlavní činnosti:

- Odborné konzultace v oboru IT (servery, sítě, internet, PC, periférie)
- Zpracování IT projektů – servery, sítě
- Instalace a administrace serverů a stanic u zákazníka
- Řeší a odstraňuje vady a chyby vzniklé uživatelům při práci s informačním systémem
- Komunikuje s externími dodavateli HW a SW
- Může mít na starosti i další technická zařízení v rámci společnosti (kopírky, telefonní ústřednu apod.)
- Implementace, nastavení a customizace systémů u klienta dle projektové dokumentace
- Vedení svěřených projektů a zpracování odpovídající dokumentace vedení projektů
- Pravidelná komunikace s klienty, řešení jejich požadavků, provádění UpDate ERP systému

Vedlejší činnosti:

- Školení uživatelů v oblasti užívání aplikace
- Evidence výkonů servisní činnosti
- Spolupráce při přípravě implementačních projektů
- Spolupráce při vývoji a programových úpravách systému

Osobní předpoklady na pozici:

- min. SŠ, VŠ – výhodou
- Špičková práce na PC, instalace a administrace IT systémů
- Analytické schopnosti – nezbytná podmínka
- Špičková orientace v oblasti IT (HW, SW) – nezbytná podmínka
- Znalost produktů SAP – výhodou
- Znalost databázových systémů – nezbytná podmínka
- ŘP. sk B – aktivní řidič

- Asertivní a dynamická osobnost, kladný přístup k řešení úkolů
- Komunikační dovednosti, znalost asertivních technik výhodou
- Dobrá znalost angličtiny

Kompetence:

- Za vyřízení reklamace zákazníků a dodavatelů
- Spolurozhodování o koncepčních záměrech při návrhu řešení
- Rozhodování o použitých technologiích u klientů i uvnitř vlastní firmy

Odpovědnost:

- Za řešení požadavků klientů
- Za evidenci svých činností a tím i za zpracování podkladů pro fakturaci
- Za údržbu HW a SW společnosti

Obchodní konzultant

Seznam rolí přiřazených k pracovnímu místu: Obchodní konzultant

Účel pracovní pozice:

Obchodní konzultant navazuje obchodní vztahy a udržuje vztahy stávající. Podílí se na vytváření prezentačních materiálů při prvotní návštěvě klienta a vyhodnocení této návštěvy. Připravuje cenové nabídky a ty projednává s klienty. Při realizaci obchodního případu je supervizorem projektu.

Hlavní činnosti:

- Presentace produktů u klienta
- Vyhledávání obchodních příležitostí
- Zpracovávání nabídek pro potenciální i stávající klienty
- Evidence obchodních příležitostí
- Evidence a odesílání obchodních příležitostí do SAP (management opportunity)

Vedlejší činnosti:

- Příprava a realizace marketingových kampaní
- Trvalé studium prezentačních technik
- Trvalé studium nabízených produktů

Osobní předpoklady na pozici:

- SŠ, VŠ
- Znalost produktu - výhodou
- Znalost MS Office, dobrá znalost práce na PS
- Řidičský průkaz skupiny B
- Znalost anglického jazyka
- Obchodní, komunikační a organizační dovednosti – nezbytná podmínka
- Týmová práce, systematický přístup
- Asertivní a dynamická osobnost
- Poctivost, spolehlivost, samostatnost, profesionální jednání a vystupování
- Loajálnost, stabilita, ochota k dlouhodobé spolupráci

Kompetence:

- Stanovuje vlastní obchodní business plán
- Podílí se na vypracování a realizaci business plánu společnosti
- Spolurozhoduje při stanovení obchodních a marketingových cílů

Odpovědnost:

- Zodpovídá za udržování dobrých obchodních vztahů mezi společností zaměstnavatele a jeho klientů
- Za navazování obchodních vztahů a udržování vztahů stávajících
- Za jednání s dodavateli
- Za jednání se zákazníky
- Za řízení obchodních případů a jejich evidenci

Parametry vyhodnocení životopisu – konzultant IT

Jméno uchazeče:

Pro vyhodnocení životopisu použijeme stupnici hodnocení 1 – 5.

1 - výborné, 5 – nedostatečné, popř. slovním ohodnocením

Předpoklady na pozici	Míra naplnění
Min. SS vzdělání, VS - výhodou	
Spičková práce na PC, instalace a administrace IT systémů	
Analytické schopnosti – nezbytná podmínka	
Spičková orientace v oblasti IT (HW, SW) – nezbytná podmínka	
Znalost produktu SAP - výhodou	
Znalost databázových systémů- nezbytná podmínka	
Ridič sk B	
Asertivní a dynamická osobnost, kladný přístup k řešení problémů	
Komunikační dovednosti, znalost asertivních technik výhodou	
Dobrá znalost anglického jazyka	

Dále hodnotíme:

- ☐ Jakého nejvyššího vzdělání uchazeč dosáhl?
- ☐ Jaké školy/obory uchazeč studoval?
- ☐ Ukončil uchazeč zahájené studium?
- ☐ Měnil uchazeč vzdělávací instituce a jak často?
- ☐ Je možné ve změnách sledovat kontinuitu a cílevědomost?
- ☐ Jakou má uchazeč praxi? Kde uchazeč pracoval?
- ☐ Jaké činnosti uchazeč vykonával?
- ☐ Jaké dovednosti si uchazeč osvojil?
- ☐ Jak dlouho setrval uchazeč u jednoho zaměstnavatele?
- ☐ Jak často a z jakých důvodů měnil uchazeč zaměstnání?
- ☐ Je možné ve změnách sledovat kontinuitu a cílevědomost?
- ☐ Shodují se časové údaje uvedené v životopise uchazeče s časovými údaji na diplomech, vysvědčeních, certifikátech a dalších dokumentech uchazeče (máme-li je k dispozici)?
- ☐ Vyskytují se v životopise časové mezery?

Pouze vysoce profesionální přístup k řešení svěřených úkolů je základem pro dlouhodobá partnerství !

Parametry vyhodnocení životopisu – obchodní konzultant

Jméno uchazeče:

Pro vyhodnocení životopisu použijeme stupnici hodnocení 1 – 5.
1 - výborné, 5 – nedostatečné, popř. slovním ohodnocením

Předpoklady na pozici	Míra naplnění
Mín. SS vzdělání	
Znalost produktu – výhodou	
Znalost MS Office, dobrá znalost práce na PC	
Znalost anglického jazyka	
Obchodní, komunikační a organizační dovednosti – nezbytná podmínka	
Týmová práce, systematický přístup	
Ridič sk B	
Praxe v oboru	

Dále hodnotíme:

- ☐ Jakého nejvyššího vzdělání uchazeč dosáhl?
- ☐ Jaké školy/obory uchazeč studoval?
- ☐ Ukončil uchazeč zahájené studium?
- ☐ Měnil uchazeč vzdělávací instituce a jak často?
- ☐ Je možné ve změnách sledovat kontinuitu a cílevědomost?
- ☐ Jakou má uchazeč praxi? Kde uchazeč pracoval?
- ☐ Jaké činnosti uchazeč vykonával?
- ☐ Jaké dovednosti si uchazeč osvojil?
- ☐ Jak dlouho setrval uchazeč u jednoho zaměstnavatele?
- ☐ Jak často a z jakých důvodů měnil uchazeč zaměstnání?
- ☐ Je možné ve změnách sledovat kontinuitu a cílevědomost?
- ☐ Shodují se časové údaje uvedené v životopise uchazeče s časovými údaji na diplomech, vysvědčeních, certifikátech a dalších dokumentech uchazeče (máme-li je k dispozici)?
- ☐ Vyskytují se v životopise časové mezery?

Pouze vysoce profesionální přístup k řešení svěřených úkolů je základem pro dlouhodobá partnerství !

Příloha 4: Zápis z porady



Příručka jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2001 společnosti KELAR spol. s r.o.
Zápis z porady – 1.vydání
Datum vydání : 6.března 2006

Zpracoval a napsal :

Ing.Petr Kelar

VZOR ZÁPIS Z PORADY DNE

.....

Přítomni :

1. Program porady :

-
-

2. Podklady pro poradu :

-
-
-

3. Kontrola plnění úkolů z minulé porady :

Poř. číslo	Popis úkolu	Za splnění zodpovídá	Očekávaný termín splnění	Záznam o splnění
1.				
2.				
3.				
4.				

4. Výsledek porady – rozhodnutí :

-
-
-

5. Úkoly :

Poř. číslo	Popis úkolu	Za splnění zodpovídá	Očekávaný termín splnění	Záznam o splnění
1.				
2.				
3.				
4.				

Schvaluji :

Ing. Petr KELAR
jednatel společnosti
KELAR spol. s r.o.

Konec dokumentu

Příloha č.5: Osobní plán adaptace

OSOBNÍ PLÁN ADAPTACE

Jméno a příjmení:

Pracovní pozice:

Plán na 1. měsíc v termínu:

Týden číslo Datum	Termín	Školitel/mentor/kouč – odpovědná osoba	Školené téma
1. týden			
2. týden			
3. týden			
4. týden			

HODNOCENÍ NOVÉHO ZAMĚSTNANCE

Hodnocené období:

Stanovení cílů na období:

Jméno a příjmení:	
Pracovní pozice:	
Přímý nadřízený:	
Datum hodnotícího pohovoru:	

Cíle pro období (stanovení cílů s použitím metody SMART):

Stanovení cílů	Co potřebuji ke splnění cíle	Dohodnuté cíle	Dohodnuté vzdělávací akce	Plánovaný dopad (termín, metrika)
1. <i>Pojmenování cíle</i>				
2.				
3.				
4.				
5.				

Jaký je SMART cíl: S – specifický (konkrétní)
M – měřitelný
A – akceptovatelný, musí odpovídat potřebám obou stran
R – reálný
T – termínovaný

Hodnocení organizace – Závěr

Závěr a posouzení dotazovaného. Následné stanovení cílů pro nadcházející hodnocené období. Důsledky nedodržení či nesplnění. Krátký popis kariérového růstu ve společnosti.

.....

Podpis hodnotitele

.....

Podpis hodnoceného

Příloha 7: Hodnocení nového pracovníka po zkušební době



Investors in People
IF-30-01 Hodnocení nového pracovníka
1. vydání
Datum vydání: 11.6.2008

HODNOCENÍ NOVÉHO PRACOVNÍKA PO ZKUŠEBNÍ DOBĚ

Jméno a příjmení:

Perice:

Datum nástupu:

Pro zodpovězení následujících otázek použijte, prosím, číselné zhodnocení:
(Hodnocení: 1- nejlepší, 5- nejhorší)

1. Nakolik splnil zaměstnanec očekávání?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

2. Odborné znalosti produktu?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

3. Komunikační dovednosti?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

4. Adaptace v prostředí společnosti?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

5. (Otázka na danou pracovní pozici)?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

6. Celkové hodnocení zaměstnance po ukončení zkušební doby?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

7. Doporučení a připomínky:

Des:

Podpis:

Víme, že jen špičkový tým dokáže poskytnout špičkové služby našim klientům.

 PROJEKT IIP Dotazník motivačního klimatu v Kelar, s.r.o.	
V rámci projektu zavedení standardu rozvoje lidských zdrojů "Investors in People" Vám nyní předkládám krátký dotazník se zaměřením na motivační klima ve Vaší firmě. Prosím o Vaše laskavé vyplnění do a odeslání na adresu info@kelar.cz. Část A. dotazníku zjišťuje Vámi prožívanou míru důležitosti 15 motivů k práci. Část B. dotazníku pak zjišťuje Vaši osobní spokojenost s naplněním daných motivů. Hodnoticí škála je 1 - 6 1 znamená minimální míru důležitosti, resp. spokojenosti. 6 znamená maximální míru důležitosti, resp. spokojenosti. Hodnocení se vyplňuje do šedého sloupce. Dotazník je anonymní. Zveřejněny budou pouze celkové výsledky, a to na úvodním workshopu IIP	
A. Osobní důležitost motivů k práci	
1. Jistota pracovního místa	
2. Zaměstnanecké výhody a požitky	
3. Mzda/Plat	
4. Možnost kariérového postupu	
5. Možnost dalšího vzdělávání	
6. Dostatečný přístup k informacím	
7. Spolupráce ve Vašem pracovním týmu	
8. Spolupráce s vedením firmy	
9. Funkčnost zpětné vazby	
10. Možnost spolurozhodování	
11. Uznání osobních výsledků	
12. Zajímavost současné práce	
13. Dobré mezilidské vztahy	
14. Smysluplná práce	
15. Firemní klima	
B. Spokojenost s naplněním motivů k práci	
1. Jistota pracovního místa	
2. Zaměstnanecké výhody a požitky	
3. Mzda/Plat	
4. Možnost kariérového postupu	
5. Možnost dalšího vzdělávání	
6. Dostatečný přístup k informacím	
7. Spolupráce ve Vašem pracovním týmu	
8. Spolupráce s vedením firmy	
9. Funkčnost zpětné vazby	
10. Možnost spolurozhodování	
11. Uznání osobních výsledků	
12. Zajímavost současné práce	
13. Dobré mezilidské vztahy	
14. Smysluplná práce	
15. Firemní klima	
 INVESTORS IN PEOPLE	
Děkuji za vyplnění. <i>poradce Investors in People</i> Nyní dotazník zašlete na adresu info@kelar.cz, a to nejpozději do	

Příloha 9: Seznam otázek strukturovaného rozhovoru

1. Popište, prosím, svou vizi v době expanze společnosti KELAR spol. s r.o.
2. Uveďte důvody vstupu společnosti do projektu „Investor in People“.
3. Kam svými cíli společnost KELAR spol. s r.o. směřovala?
4. Objasněte, prosím, co konkrétně jste Vaší vizí chtěl vyjádřit.
5. Co si můžeme představit pod „hodnotou“ Vědomosti – rozumíme tomu, co děláme?
6. Co pro Vás znamená firemní kultura, nejen jako pojem?
7. Jak byste ohodnotil Váš styl řízení?
8. V rámci firemní kultury existovala ve společnosti psychologická smlouva v písemné podobě?
9. Jaké důvody Vás vedly k náboru zaměstnanců z řad uchazečů úřadu práce?
10. Jaká kritéria a očekávání měl splňovat zaměstnanec KELAR spol. s r.o.?
11. Jak probíhaly personální pohovory v době po vstupu do projektu IIP?