

## Modul 4 Motivační systém a projekt

Každý motivační systém se orientuje především směrem dovnitř firmy, i když je nepochybně též zprávou pro řadu lidí zvenčí.

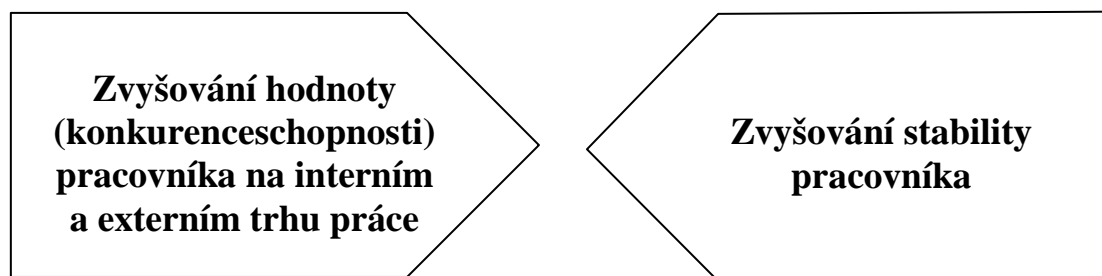
Motivační systém má úzké sepětí s firemní kulturou a je odvozen od firemní, obchodní a personální strategie. Motivační projekt představuje konkrétní rozpracování podmínek, které jsou zakotveny v motivačním systému.

### Motivační systém

#### Podmínky efektivního motivačního systému

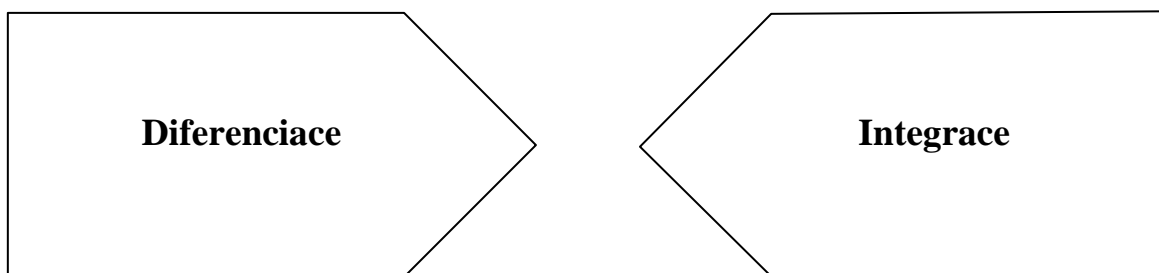
Každý funkční motivační systém a projekt vychází z působení 2 protikladných sil na 3 úrovních. Dvě úrovně jsou svým charakterem více obsahové, třetí úroveň je více formální.

#### 1.úroveň

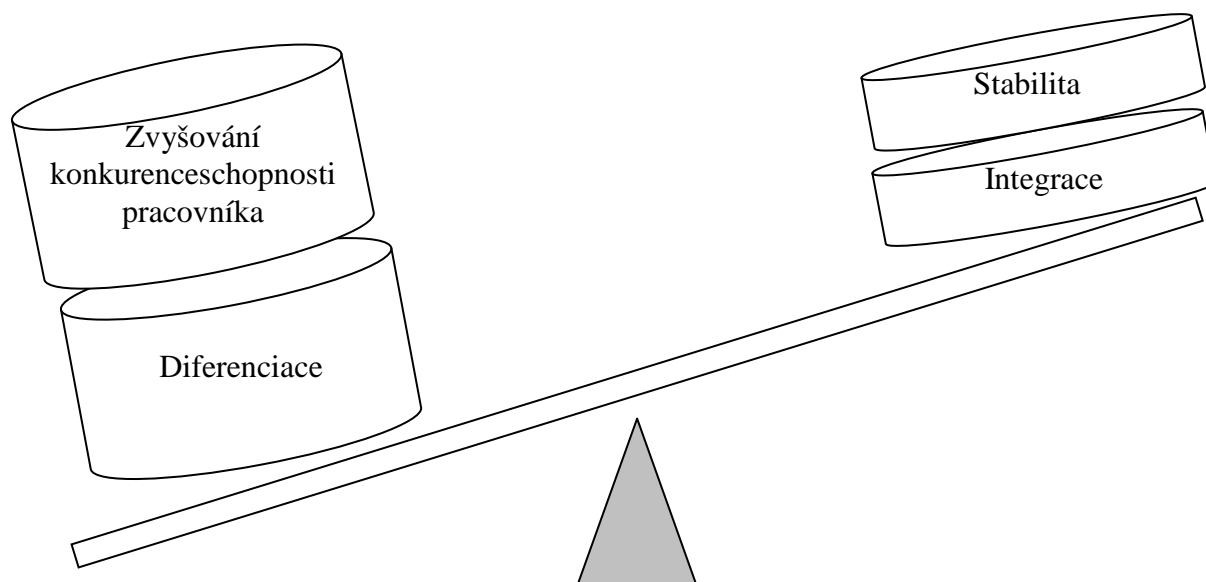


Zvyšování konkurenceschopnosti pracovníka znamená učení se, které se projevuje především jako rozvoj znalostí a dovedností, které umí uplatnit v praxi. Ovšem čím více toho pracovník zná, umí a projevuje se to ve výsledcích jeho práce, tím je mobilnější. Může se uplatnit i jinde. Proto každý motivační systém a projekt se musí zabývat nejen zvyšováním konkurenceschopnosti pracovníka, ale i zvyšováním jeho stability. Stabilita je opakem fluktuace. Stabilita pracovníka však neznamená nízkou vertikální či horizontální mobilitu, tedy pohyb uvnitř firmy.

## 2.úroveň



Motivační systém musí být zároveň diferencující a zároveň integrující, tedy lidi rozdělovat a spojovat. Diferencující jsou především odměňování, hodnocení pracovníků, integrující je sdílená firemní kultura, týmová práce, které mohou vytvářet předpoklady pro kvalitní identifikaci s firmou a pracovní skupinou. Rozvoj, vzdělávání a další formy učení se, které zvyšují konkurenceschopnost pracovníků, posilují jednak diferenciaci, jednak integraci.



Za této situace, kdy je v motivačním systému kladen důraz na diferenciaci podle výkonu, především v odměňování a hodnocení, a nabývání, prohlubování způsobilostí (nejen pomocí vzdělávání) lze očekávat zvýšenou fluktuaci. Flukтуаční tendence budou výraznější nejen u neúspěšných, ale i mnohých úspěšných, kteří budou hledat ještě lepší uplatnění. Tato situace odráží nebo vytváří kulturu ostrých hochů, která se vyznačuje přístupem „něco za něco“.

*Jistě lze vytvářet další situace – když dojde k převážení na druhou stranu, lze to komentovat:*

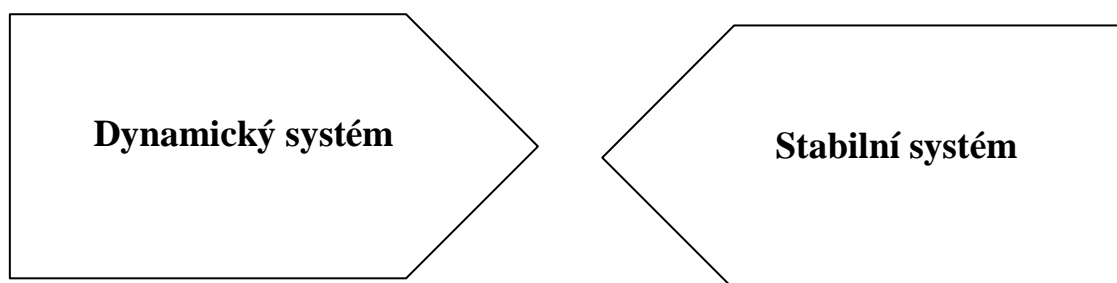
Tato situace vytváří „útluné“ prostředí, které se vyznačuje menší nárokovostí a pochopitelně menšími výkony. Takové prostředí vytvoříme odměnami ve stejné výši, bohatou nabídkou benefitů. To jsou sebevražedné podmínky pro komerční sféru. Ovšem ve státní správě či v soudnictví, kde úředník má definitivu a soudce je doživotně jmenován, toto může být účelné. Motivační systém za této situace vytváří kulturu mašliček.

Samozřejmě, že vyvažování bude různé v čase. Určitě je na místě ve fázi adaptace příchozího pracovníka, více se soustředit na integraci.

*Jestliže zvyšování konkurenceschopnosti roste, diferenciace též, poněkud se zmenšuje integrace, zvyšuje se stabilita a postupně se hledá rovnováha, lze tuto situaci komentovat:*

Po skončení adaptační fáze očekáváme, že pracovník bude schopen podávat kvalitní výkon, aniž, bude potřebovat péči úvodních týdnů a jiné zasvěcování. Samozřejmě, že i při tomto zaměření na výkon je nezbytné učení se (obojí patří do zvyšování vlastní konkurenceschopnosti) a stimulace k takovému výkonu, která je založena na diferenciaci. I přes uměnění péče, je třeba se zaměřit na to, aby pracovník chtěl pracovat pro firmu (stabilizace a integrace). Jedná se o složité vybalancování.

### 3.úroveň



V ideálním případě je motivační systém „dynamicky stabilní“. Tím rozumíme právě složité vybalancování, jehož důsledkem je vysoká výkonnost a nízká fluktuace, která do určité míry snižuje personální náklady. Dynamika motivačního systému umožňuje reagovat na měnící se situaci na trhu a s tím související změny v prioritách a eventuelně ve strategii. Samozřejmě, že již diferenciace má dynamický charakter; zde dynamičností rozumíme především schopnost reagovat na měnící se podmínky, pružnost reakce vztažená k vnějšímu prostředí. Stabilita motivačního systému je dána základním předpokladem každého efektivního motivačního systému:

#### **Efektivní motivační systém je čitelný, předpověditelný a konzistentní.**

Vztaženo k odměňování to znamená, že každý pracovník rozumí tomu, za co je odměňován (čitelnost), dokáže si poměrně přesně spočítat, že vzhledem k výkonům, které v daném období dosáhl, bude mít odměnu v určité výši (předpověditelnost), a ví, proč a považuje to za spravedlivé a v souladu s cíli firmy (konzistentnost).

Extrémní stabilita představuje nepružnost, rigiditu motivačního systému.

#### **Motiv, potřeba, incentiv**

Motivy jsou důvody a pohnutky k jednání. Mají **energetizující** a **řídící** funkci – dodávají sílu energii a usměřňují chování určitým směrem.

S motivací také úzce souvisí pojem potřeba. Potřeby jsou stavy nedostatku. Pokud je některá z potřeb neuspokojena, vyvolává aktivitu jedince. Ta by měla vést k uspokojení této potřeby.

Motivační proces může být vyvolán určitou událostí, předmětem, nebo skutečností – **incentivem**.

### **Maslowova hierarchie potřeb**

Abraham Maslow utřídil lidské potřeby a odhalil některé principy jejich působení. Rozdělil je do pěti skupin a ty seřadil v tzv. Maslowovu pyramidu, neboli Maslowovu hierarchii potřeb.



**Fyziologické potřeby** jsou potřeby, které jsou aktuálně nutné pro přežití (potřeba vzduchu, vody jídla, spánku, sexu).

**Potřeby jistoty a bezpečí** jsou potřeby, které souvisím s vyloučením možného ohrožení.

**Sociální potřeby** (sounáležitost, láska přátelství) zahrnují potřebu patřit do většího společenství lidí, včetně potřeby mít s nimi dobrý vztah.

**Potřeby uznání a ocenění** obsahují potřebu sebeocenění, uznání a respektu od ostatních.

**Sebeaktualizace** – postihuje potřebu osobního růstu, realizace vlastního potenciálu.

Maslowova teorie je založena na tvrzení, že potřeby jsou uspořádány hierarchicky, tj. že musí být uspokojeny všechny nižší potřeby, aby se mohla vyskytnout vyšší. Člověk je neustále motivován vyšší a vyšší potřebou.

Jeho teorie byla mimořádně populární v padesátých a šedesátých letech, kdy manažeři zjistili, že vedle peněz existují další motivační prostředky, které jsou rozhodně levnější a často účinnější.

Maslowova teorie byla první, která vnesla řád do systému potřeb. V průběhu času se však ukázaly některé její nedostatky, především fakt, že uspokojení snižuje sílu potřeby jen u potřeb nižších, u vyšších naopak vliv potřeby vzrůstá.

### **Clayton Aldefer: ERG – Existence, vztahy, růst (existention, relationships, growth)**

Aldefer vyšel Maslowa a usiloval o překonání slabých stránek jeho teorie. Jeho pyramidu zjednodušil do tří vrstev:

Potřeby růstové
Potřeby vztahové
Potřeby existenční

Na rozdíl od Maslowa Aldeffer popíral hierarchii potřeb. Nerozděloval je na vyšší a nižší, připustil pouze různý stupeň konkrétnosti jednotlivých potřeb. (existenční – nejkonkrétnější, růstové – nejabstraktnější). Podle Aldefera u existenčních a vztahových potřeb jejich uspokojením význam klesá, zatímco u růstových je tomu naopak.

### **Herzbergova teorie motivace jako souboru hygienických faktorů a satisfaktorů**

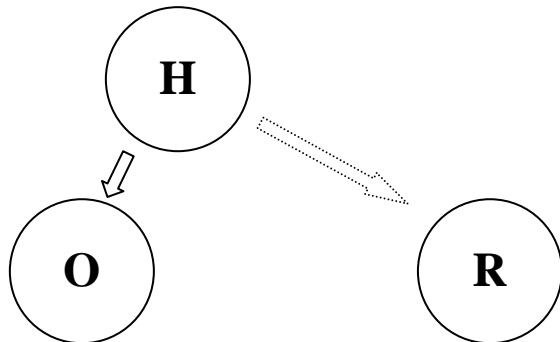
Tato teorie navazuje na Maslowovu teorii, ve které jsou jednotlivé potřeby rozděleny na nedostatkové a růstové. F. Herzberg rozlišuje podněty, jejichž přítomnost vede k uspokojení (satisfactory) a na ty, jejichž nedostatečná intenzita či kvalita vede k nespokojenosti (hygienické faktory).

Klasickým příkladem hygienického faktoru je mzda. Pakliže je vnímána jako nedostatečná, vede k pocitům nespokojenosti či nespravedlnosti, zatímco při její nadprůměrné výši dochází snadno k přivyknutí. Proto efekt zvýšeného platu motivačně působí nanejvýše půl roku a postupně musí být doplňován především satisfaktory.

Mezi satisfaktory patří:	Mezi hygienické faktory patří:
<ul style="list-style-type: none"><li>• Seberozvoj</li><li>• Práce sama o sobě</li><li>• Výkon a úspěch</li><li>• Odpovědnost</li><li>• Postup</li><li>• Uznání</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Status</li><li>• Vztahy</li><li>• Důvěryhodnost nadřízeného</li><li>• Personální politika</li><li>• Sociální program</li><li>• Mzda</li></ul>

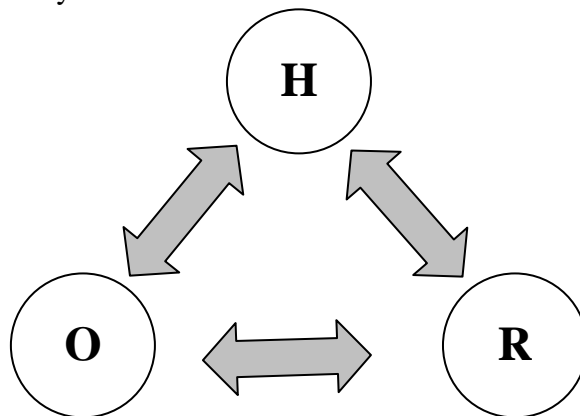
## Základní personální činnosti, které jsou zahrnuty do motivačního systému

To s jakými lidmi budu pracovat, jak mi půjde motivovat je k výkonu, závisí na náboru a výběru. Vzhledem k motivačnímu systému je to však periferní (byť významná) personální činnost. Mezi základní personální činnosti, které zahrnuje motivační systém jako nadřazený pojem („zastřešení“), patří především HODNOCENÍ-ODMĚŇOVÁNÍ-ROZVOJ. Tato trojice vytváří základ motivačního systému.



Převládající praxe. Ve většině českých (a nejen český) firem je hodnocení pracovníků jen nástroj pro odměňování (zaměřenost k tomu, co bylo). Výstupy z hodnocení pro rozvoj jsou chabé a vztah mezi odměňováním a rozvojem je nejasný.

V efektivním motivačním systému je vztah mezi uvedenými personálními činnostmi vzájemný a vyvážený:



Hodnocení pracovníků pomáhá činit rozhodnutí v oblasti odměňování, ale také je zaměřeno nejen k tomu, co bylo, ale také k tomu co by mohlo být (rozvoj a jeho plánování). Rozvoj pracovníka, resp. jeho způsobilostí, má pochopitelně zpětný vliv na hodnocení a také na odměňování. Odměňování zase zpětně posiluje rozvoj a má vliv na stanovování cílů, které jsou součástí hodnocení.

## Motivační projekt

Motivační projekt je konkrétním rozpracováním v intencích motivačního systému. Jeho obsah a struktura jsou podmíněny situací, na kterou chce reagovat nebo ji vytvářet. Motivační projekt může obsahovat *Motivační workshop*, *Motivační a stimulační aktivity* apod.

### Motivační workshop

Motivační workshop je vytvářen „odzola“ a obvykle je vhodným a účinným nástrojem při implementaci změny. Nejde zde ovšem o převod firemních standardů, zejména principů organizace řízené zákazníkem, „shora dolů“. Jde o „objevování“ těchto principů samotnými účastníky. Motivační workshop taktéž může být velmi vhodnou aktivitou v rámci procesu adaptace.

Je zřejmé, že Motivační workshop nemůže mít charakter racionálního apelu. Nastíněný apel má v sobě jistou hravost a je svou povahou nemálo emocionální. Krom jiného buduje v účastnících vědomí vítěze. Motivační workshop má výhradně integrující charakter.

Ukázka koncipování motivačního workshopu

Účastníci se rozdělí do 2 skupin (po 5-7 lidech). Každá skupina má stejný úkol – **natočit dokumentární pořad o ..., který v roce 2005 byl vyhlášen jako nejprogressivnější, nejprofesionálnější a zákaznický nejpříjemnější firma ze zemí vstupujících do EU.** Po 40 minutách skupinové práce (za účasti lektora jako facilitátora) vybraný člověk prezentuje scénář pořadu, popisujícího jakým způsobem se to vlastně dané firmě podařilo. Po prezentaci následuje diskusní část, která se točí kolem tří otázek:

1. Jak já dnes mohu přispět k tomu, aby ... byl opravdu nejlépe hodnocenou firmou odbornou a širokou veřejností?
2. Kdybych já byl zákazníkem ..., bylo by mi příjemné...
3. Když jsem v roli zákazníka, dokáže mně být nepříjemné...

V této diskusní části lektor vystupuje jako moderátor, resp. „porodník“. Je na jeho profesionalitě, aby „zdola“ formulované principy organizace řízené zákazníkem byly takřka totožné s předem daným materiálem formulující tyto principy a standardy, resp. „zdola“ formulované příklady, principy byly podrobným a konkrétním rozpracováním principů daných.

### Motivační a stimulační aktivity

Motivační a stimulační aktivity mají spíše hrový charakter. Samozřejmě musí být kompatibilní se systémem odměňování, hodnocení, s personální strategií. Motivační a stimulační aktivity si můžeme dělit podle toho, zda jsou:

- a. zaměřeny na podněcování individuálního nebo skupinového výkonu (INDxSKUP);
- b. prováděny za chodu či mimo chod firmy, divize apod. (ZAxMIMO);
- c. uskutečňovány uvnitř organizační jednotky či mezi jednotlivými organizačními jednotkami (UVNxMEZI).

Na ukázce vidíme, jak kombinací těchto tří os nám vznikne 8 světů, „polí“ pro motivační a stimulační aktivity:

a.	b.	c.	Vybrané náměty
IND	ZA	UVN	Situační motivování (kritika, pochvala, povzbuzení, facilitace, zpětná vazba) a supervize, průběžné skóre v „kanadském bodování“ v rámci jedné org.jednotky
IND	ZA	MEZI	„Kanadské bodování“ v rámci všech org.jednotek, které má charakter žebříčku TOP 10 v jednom celkovém skóre a tří dílčích.
IND	MIMO	UVN	Supervizní setkání a „bálintovské“ skupiny, ve kterých rotují manažeři a koučové z jiných .
IND	MIMO	MEZI	Např. profesní či neprofesní soutěž na Internetu formou kvízu či v jiné zábavné formě.
SKUP	ZA	UVN	Soutěž týmů, která má charakter systému
SKUP	ZA	MEZI	Soutěž týmů a celé org.jednotky – NCCL či KS.
SKUP	MIMO	UVN	Supervizní setkání a „bálintovské“ skupiny, ve kterých rotují manažeři a koučové z jiných org.jednotek. Společenské akce, T skupiny (Hra silné a slabé stránky), skupiny interpersonální citlivosti, motivační workshopy apod.
SKUP	MIMO	MEZI	Turnaj mezi org.jednotkami, resp. postavených družstev, vyzývatel určuje způsob soutěže (volejbal, překonání překážky, víceboj apod.). Vyzývatel je obvykle poslední tým soutěže. Dále sem patří řada outdoor aktivit, např. slaňovacích, které jsou druhu „prázdninové školy Lipnice“ apod.

Náměty pro motivační a stimulační aktivity zde uváděné nejsou úplné, jsou podkladem pro další rozpracování. Důležité je utřídění motivačních a stimulačních aktivit podle tří os (proměnných). Do těchto 8 světů lze rozepsat i různé způsoby odměňování apod.

Je třeba koncipovat motivační a stimulační hry tak, aby v úhrnu měly více než 50% vítězů a minimum outsiderů. Aby tedy nebyly jen diferencující, ale měly v sobě řadu integrujících prvků, ostatně jako každá hra.



## Situační motivování

Situační motivování probíhá tedy přímo za chodu.

### Zpětná vazba

**Techniku zpětné vazby uvedl do praxe neznámý německý teolog, o více než 100 let později ji v 16. století rozvinuli zakladatelé kalvinismu a jezuitského řádu Jan Kalvín a Ignác z Loyoly. Užívání zpětné vazby se podílelo na rozvoji těchto církví, resp. řádu. Jejich členům umožňovalo se soustředit na výkonnost, výsledky a následné uspokojení a rozvoj.**

#### **Tři podmínky účinné zpětné vazby :**

*Partnera informuj o jeho chování a nehodnot' toto chování.*

*Prvek hodnocení je silně manipulativní. Vyvolává např. závislost, vysvětlování, obhajování, neodpovídající obranu nebo protiútok.*

*Popisuj chování, nikoli partnera jako takového.*

*Základem zpětné vazby je vždy jen informace o partnerově chování, které se ti líbí, nebo se ti zdá nepřiměřené. Cílem není změnit druhého, převychovávat ho, tomu by se asi vytrvale (otevřeně či skrytě) bránil. Partner může změnit své postoje, své chování jen na základě vlastního rozhodnutí, a technika zpětné vazby k tomu vytváří předpoklady.*

*Poskytuj specifické informace, nikoli zobecňující tvrzení.*

*Chci-li napomoci změně určitého partnerova chování, musím mu přesně, stručně a srozumitelně popsat jen to určité chování, které se mi nelíbí, nebo naopak líbí a chci, aby se to opakovalo častěji.*

#### **Příklady´:**

Mezi další prvky situačního motivování patří pochvala a kritika, které jsou vlastně variantami zpětné vazby.

#### **Pochvala**

Je vlastně pozitivní zpětnou vazbou a řídí se mottem: Přistihni toho druhého při něčem pěkném a řekni mu to.

#### **Kritika**

Poskytování kritiky se řídí mottem: Kritizuj tehdy, když chceš odstranit překážku, která stojí v cestě k dorozumění mezi tebou a tvým partnerem. Kritika je víra v kapacitu toho druhého změnit své chování.

Dále je možno uvádět situační vedení, zejména povzbuzení, podporu a koučování.

### **Supervize**

Zvláštní formou programu, který stojí jednak na pomezí podněcujícího a vzdělávacího programu, jednak aktivity, která se uplatňuje v podněcování individuálního a skupinového výkonu. Nejčastěji probíhá po krátkou dobu mimo chod org.jednotky, byť na pracovišti. Proto bude podrobněji rozvedeno dále.

## Motivační a stimulační aktivity mimo chod org.jednotky

Ať již uvnitř ORG.JEDNOTKY či mezi jednotlivými ORG.JEDNOTKAMI (konferencemi) motivačních a stimulačních aktivit se nebudou moci z provozních důvodů účastnit všichni pracovníci. Proto je třeba je koncipovat tyto aktivity jako výběrové (nominační, např. ve volejbalovém, golfovém turnaji apod.) nebo sériové, kdy se postupně vystřídají všichni (např. při motivačním workshopu).

Jak je zřejmé, obsahová náplň motivačních a stimulačních aktivit může mít bezprostřední vztah k pracovnímu a firemnímu prostředí, jak je tomu u motivačního workshopu, nebo může jít o aktivity, které podporují skupinovou kohezi (skupiny, které na symbolické úrovni podporují společnou práci; sportovní klání) nebo představují možnost k osobnímu (nikoli bezprostředně profesnímu) růstu.

Motivační a stimulační aktivity mimo chod firmy jsou cenné tím, umožňují dalším lidem být „v záři slunce“, pakliže se jim to nepovedlo v NCCL. Tím v nich posilovat pocit příslušnosti ke skupině a následně zaangažovanost na dosažení úspěchu ve hře za chodu ORG.JEDNOTKY. Tyto aktivity přispívají k naplnění modelu 80% vítězů.

## Profesní aktivity

### Supervizní skupiny

Nejčastěji probíhají přímo na pracovišti mimo chod org.jednotky po dobu relativně krátkého vytržení. Jejich délka nepřesahuje 60 minut. Supervizory jsou trenéři a manažeři, kteří rotují po jednotlivých skupinách.

Časový model jednoho supervizního setkání

	Aktéři	Ostatní kolegové	Supervizoři
7 minut	Přehrání problémové situace z kontaktu se zákazníkem, kterou si předem dotyčný s jedním kolegou připravil.	Pozorují a připravují si své podněty k řešení.	Pozorují, zapisují a hodnotí do připravených archů.
5 minut	Naslouchají, pozorují.	Poskytují své podněty k řešení dané situace.	
8 minut	Naslouchají, pozorují a event. přehrávají.	Pozorují.	Poskytnutí supervize, přehrání supervizory a eventuální vybidnutí k přehrání určité části znovu.
Toto se opakuje ještě 2x. Je možné také přehrát situaci, kde dotyčný měl úspěch a potřebuje se jím nejen pochlubit, ale i zvědomit příčiny úspěchu pro sebe a pro druhé je zveřejnit.			
15 minut			Zpracování zápisu.

Komentář: Na jedno supervizní setkání se tedy předem připravuje 6 osob (3 v roli aktérů, 3 v roli sparringpartnerů). Zbývá jsou aktivní na samotném setkání.

Po 60 minutové supervizi následuje 15 minut na zpracování zápisu supervizory a 15 minutová přestávka. Jedno „kolo“ má tedy 90 minut a projde jím 12 osob.

## Adaptace, adaptační proces

Poté co je pracovník vybrán, přijat a zařazen na určitou pracovní pozici potřebuje průvodce. Z pohledu nově přijatého pracovníka, ocitá se v novém a poměrně neznámém prostředí. Je to podobné tomu, jako když přijedu do neznámého města v neznámém státě, kde se mluví jazykem, kterému velmi málo rozumím. Když mám sebou průvodce a tlumočníka, mohu toho poznat daleko více a především rychleji. A toto je smyslem adaptačního procesu.

Optimální délka trvání je 4 až 6 měsíců (přesahuje obvyklou zkušební dobu). Pochopitelně, že v prvních týdnech jsou adaptační aktivity intenzivnější, zatímco v závěrečné třetině adaptačního procesu jsou méně časté a spíše vychází z iniciativy adaptovaného pracovníka.

Důvody pro zavádění procesů adaptace jsou zejména tyto:

- V 1. roce od přijetí bývá nejvyšší fluktuace, která se dá významně ovlivnit kvalitou adaptačního procesu (po roce na míru fluktuace působí jiné faktory).
- Dobrý start v mnohém rozhoduje o tom, do jaké „škatulky“ pracovník sám sebe zařadí, do jaké ho zařadí druzí, což významně určuje kvalitu výkonu (pygmaliónský efekt).

### Nejčastější úskalí adaptace

- Přesycení informacemi a formalitami během krátké doby (nástupu).
- Pověřování podřadnými úkoly, které oslabují zájem o úkoly.
- Pověřování úkoly, u kterých je velká pravděpodobnost neúspěchu. Ten může pracovníka oslabit v jeho budoucím výkonu. Mýtus zkoušky ohněm či hosení do vody, které mají svá opodstatnění spíše v „pionýrských“ dobách života firmy nebo v kultuře ostrých hochů.

### Struktura řízené adaptace

#### 1. Seznámení pracovníka s firmou („domem“, „základními stavebními kameny“)

- Historie firmy, úspěchy, dynamika růstu, postavení na trhu, „kam přišel a odkud kam firma došla“
- Perspektiva, cíle, filozofie, kultura a hodnoty firmy, „kam chce firma jít a co by měl hájit“ (etický kodex, Kodex pracovníka)
- Obecné naděje, které firma do pracovníka vkládá, „co firma od něj očekává, jakou roli zaujme“
- Principy motivování, chování managementu a vztahy mezi kolegy, „co může očekávat“
- Způsoby komunikace v organizační struktuře a sdílení informací, zdroje informací „kde, co a jak se dozví, jak šířit informace“
- Představení managementu, „s kým má tu čest“
- Rozmístění firmy a jejich lidé, „kde kdo sedí a co dělá“

#### 2. Seznámení pracovníka s chodem firmy („k čemu stavba slouží“)

- Co do „domu“ vchází a co vychází (zákaznická orientace)

- Poznání rolí jednotlivých úseků na „finálním produktu“, na tom, co z „domu“ vychází a kdo se stará o „dům“. Mnohdy se jedná o rotace, „kolečko“.
- Poznání celého procesu tvorby výstupů a poznání své konkrétní pracovní role, včetně činností, které předcházejí a následují, poznání, na kterých lidech, resp. jejich činnosti je závislý a kteří jsou závislí na jeho činnosti
- Přidělení tutora či patrona, průvodce adaptačním procesem

### **3. Zařazení, pracovní povinnosti a úkoly**

- Projekt práce s jasně vymezenými povinnostmi a úkoly
- Kritéria výkonu
- Další kritéria hodnocení
- Způsob hodnocení práce
- Bezprostřední nadřízený a osoby s právem úkolovat
- Pracovní doba a pracovní režim
- Mimořádné pracovní povinnosti
- Školení vyplývající ze zákona
- Stanovení termínů pro vzájemné hodnocení adaptačního procesu, úkolů a výsledků

### **4. Plán profesionálního růstu**

- Nastínění perspektiv rozvoje
- Standardní rozvojový program (vzhledem k dané funkci)
- Tvorba rozvojového plánu

## **Metody řízené adaptace**

### ***Informativní brožura***

V této brožuře jsou sdělovány informace, které jsou obecně platné a pomalu zastarávají. I přes toto vymezení je vhodná brožura, která umožňuje snadnou a nenákladnou výměnu jejich určitých částí. Taková brožura nemusí být jen v tištěné podobě, může být v elektronické podobě. Tato forma umožňuje velmi rychlou, snadnou a nenákladnou aktualizaci.

### ***Úvodní, motivační workshop***

Úvodní motivační workshop má obvykle délku mezi ½ dne až 2 dny. Vhodnější bývají kratší varianty. Bývá zařazen do první třetiny adaptačního procesu. Umožňuje sladování nově příchozích s očekáváními, které má od všech zaměstnanců management. Podstatné je, aby takový úvodní workshop měl zážitkový charakter, aby nešlo jen o sdělování informací.

### ***Tutor a patron***

Tutor a patron jsou průvodci adaptačním procesem. Je vhodné, když nově příchozí pracovník má určenou osobu, která se danou dobu o něj programově stará. Tutor a patron může být jedna osoba, někdy může jít o dvě osoby. Tutorem a patronem může být bezprostřední nadřízený, může jím však být někdo ze zkušených spolupracovníků.

### ***Plán adaptace***

Jeho součástí může být, kromě již zmíněného motivačního workshopu, např. „kolečko“, „rotace“.

### **Rozvojový plán**

Jeho úvodní částí je plán adaptace. Ve fázi adaptace jsou zde ještě nastíněny perspektivy rozvoje, nejčastěji ve formě obecných kariérových map.

## **VZTAH FIREMNÍ KULTURY, BUSINESS STRATEGIE A MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU A ADAPTAČNÍHO PROCESU**

V každém kvadrantu označte správné odpovědi (může jich být více nebo žádná) a klikněte na OK).

<b>expanze</b>	<p>Upřednostňování objemu prodeje před mírou zisku. Dumpingové ceny, výhodné cenové balíčky. „Kultura ostrých hochů“</p> <ul style="list-style-type: none"><li>◦ vysoká diferenciacie</li><li>◦ důraz na stabilizaci pracovníků</li><li>◦ adaptace formou házení neplavců do vody – jen ti nejlepší se naučí plavat</li><li>◦ vysoká míra integrace</li><li>◦ neexistence či minimální role tutorů</li></ul>	<p>Firma udávající „tón“ v inovacích, jasně odlišitelná, nabízející výjimečnost. Maximalizace přidané hodnoty. „Kultura experimentů“</p> <ul style="list-style-type: none"><li>◦ vysoká míra integrace a diferenciacie zároveň</li><li>◦ důraz na stabilitu systému</li><li>◦ důraz kladený na zvyšování konkurenceschopnosti pracovníka</li><li>◦ neformální, spontánní fungování tutorů a patronů</li></ul>
<b>bezpečnost</b>	<p>Standardní výrobky standardním zákazníkům. Osvědčené je dováděno k dokonalosti. Někdy jako mezidobí k „nadechnutí se“. „Kultura jízdy na jistotu“</p> <ul style="list-style-type: none"><li>◦ důraz na stabilitu systému</li><li>◦ adaptace formou házení neplavců do vody – jen ti nejlepší se naučí plavat</li><li>◦ upřednostnění metodických pokynů před instalací a fungování tutorů</li></ul>	<p>Dominantní firma s image vysoké kvality a zejména tradice. „Kultura jízdy na jistotu“</p> <ul style="list-style-type: none"><li>◦ důraz na stabilizaci pracovníků</li><li>◦ výrazná diferenciacie a minimální integrace</li><li>◦ propracovaný motivační systém a systém adaptace</li></ul>

**nákladová strategie** **strategie diferenciacie**

Varianty označené kurzívou jsou správné.