Projekt adaptace, identifikace klíčových osob a jejich rozvoj

Bc. Jana Toningerová

Diplomová práce
2010

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
akademický rok: 2009/2010

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

Jméno a příjmení:	**Bc. Jana TONINGEROVÁ**
Osobní číslo:	**M080641**
Studijní program:	**N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Průmyslové inženýrství**
Téma práce:	**Projekt adaptace, identifikace klíčových osob a jejich rozvoj**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- **Zpracujte základní teoretické poznatky z oblasti adaptace pracovníků.**
- **Formulujte teoretická výchozí analýzy ve vybrané firmě.**

II. Praktická část

- **Zpracujte analýzu současného stavu v oblasti adaptace pracovníků.**
- **Zhodnoťte výsledné analýzy a definujte oblasti, ve kterých je nutné provést změny.**
- **Zpracujte projekt zlepšení v oblasti adaptace.**
- **Zhodnoťte ekonomickou náročnost navržených opatření a rizik s navrhovaným řešením.**

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy – 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

[2] DVOŘÁKOVÁ, Z. et al. Managament lidských zdrojů. Praha: CH Beck, 2007. 486 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

[3] JIRÁSEK, J. Souboj mozků vářízení. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-8651-01-X.

[4] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2009. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

[5] URBAN, J. Řízení lidí v organizaci – personální rozměr managementu. Praha: ASPI 2003. 80-86395-46-4.

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

Datum zadání diplomové práce: **29. března 2010**

Termín odevzdání diplomové práce: **3. května 2010**

Ve Zlíně dne 29. března 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
Fakulta managementu a ekonomiky

doc. Ing. Roman Babák, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA
DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby [1];
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 [2];
- podle § 60 [3] odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 [3] odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 3.5.2010 .....

---

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách) ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevyjdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejpozději pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby

2) zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:
(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:
(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.
(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá problematikou adaptace v průmyslové výrobní společnosti. Teoretická část představuje teoretická východiska pro další zpracování adaptačního procesu v praktické části, zejména však v projektové části, jejímž cílem je vytvoření uceleného adaptačního programu. Vytvoření adaptačního procesu vychází z analýzy současného stavu ve výrobní společnosti.

Adaptační proces byl vytvořen na základě konkrétního zadání společnosti. Hlavním cílem bylo snížení počtu zaměstnanců, kteří odcházejí ve zkušební době a snížení s tím spojených nákladů.

Klíčová slova: adaptace, adaptační proces, klíčový zaměstnanci, orientace, proces orientace nových zaměstnanců

ABSTRACT

The diploma thesis deals with a problem of adaptation in an industrial production company. A theoretical part introduces theoretical solutions for a further analysis of the adaptation process in a practical part, especially then in its projection part, which aims to form a comprehensive adaptation program. The design of the adaptation process stems from an analysis of the current situation in the production company.

The adaptation process has been created on the account of a specific company assignment. Its main objective was minimizing the number of employees, who leave the company during their probationary periods and thus reducing the related costs.

Keywords: adaptation, adaptation process, key employees, orientation, orientation process by new emplyees

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. PhDr. Ing. Aleši Gregarovi, CSc. Za odborné vedení, cenné rady a jeho čas, který mi věnoval při zpracování diplomové práce.

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

OBSAH

I. TEORETICKÁ ČÁST 13

1 LIDSKÉ ZDROJE 14

1.1 ZAMĚSTNANCI NA PRVNÍM MÍSTĚ 14

1.2 ORIENTACE PRACOVNÍKŮ 15

1.2.1 Proč je tak důležité věnovat péči orientaci nových zaměstnanců 18

1.3 ODDANÝ PRACOVNÍK 20

1.4 PSYCHOLOGICKÁ SMLOUVA 20

2 ADAPTACE PRACOVNÍKA 22

2.1 PROCES ADAPTACE 23

2.1.1 Pracovní adaptace 25

2.1.2 Adaptace na sociální prostředí 25

2.1.3 Celopodniková adaptace 26

2.2 ADAPTACE NA PRACOVIŠTI 27

2.2.1 Dokumentace 27

2.2.2 Příručka pracovníka 28

2.3 ČASOVÝ PLÁN ADAPTACE 29

2.4 ZÁSADY ADAPTAČNÍHO PROCESU 31

2.5 CÍLE ADAPTACE 33

2.6 PATRON 33

3 KLÍČOVÉ OSOBY 35

3.1 IDENTIFIKACE KLÍČOVÝCH OSOB 35

3.2 ROZVOJ KLÍČOVÝCH OSOB 36

4 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI 37

4.1 CÍLE PROJEKTU 38

4.2 STANOVENÍ HYPOTÉZ 40

II. PRAKTICKÁ ČÁST 41

5 SEZNÁMENÍ S ORGANIZACÍ 42

5.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI 42
5.2 ODPOVĚDNOST ZA PERSONÁLNÍ ČINNOSTI V ORGANIZACI 43
5.3 INFORMACE O ZAMĚSTNANCÍCH A JEJICH STRUKTUŘE 44
6 VÝCHOZÍ SITUACE PROJEKTU 48
7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU 49
7.1 ANALÝZA ADAPTAČNÍHO PROCESU 49
7.2 ANALÝZA ODCHODŮ PRACOVNÍKŮ BĚHEM ZKUŠEBNÍ DOBY 51
7.3 SHRNUTÍ ANALÝZY SOUČASNÉHO STAVU 54
7.4 OVĚŘENÍ HYPOTÉZ 55
8 ADAPTAČNÍ PROCES 57
8.1 PRVNÍ FÁZE ADAPTACE - PŘED NÁSTUPEM 58
8.2 DRUHÁ FÁZE ADAPTACE - PRVNÍ DEN 59
8.2.1 Osnova vstupního školení 59
8.2.2 Příručka pracovníka 61
8.3 TŘETÍ FÁZE ADAPTACE - DRUHÝ DEN 63
8.4 ČTVRTÁ FÁZE ADAPTACE - TÝDEN VE VÝROBĚ 63
8.5 PÁTÁ FÁZE ADAPTACE - ÚTVAROVÁ ADAPTACE 63
8.5.1 Osoba garanta 63
8.5.2 Zaškolení na pracovišti 64
8.6 HODNOCENÍ BĚHEM ADAPTAČNÍHO PROCESU 65
8.6.1 Nastavení cílů na zkušební dobu 65
8.6.2 První hodnocení / Mezihodnocení hodnocení 66
8.6.3 Druhé hodnocení 66
9 RIZIKA/PŘEDPOKLADY PODMIŇUJÍCÍ DOSAŽENÍ VÝSLEDKŮ A CÍLŮ PROJEKTU 70
9.1 NÁKLADY NA REALIZACI PROJEKTU 71
10 SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI 72
ZÁVĚR 73
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 75

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK 78

SEZNAM OBRÁZKŮ 79

SEZNAM TABULEK 80

SEZNAM PŘÍLOH 81

ÚVOD

V personalistice je několik oblastí, které jsou palčivé pro každou firmu. Některá firma řeší vysokou nemocnost, některá problém s tím, že nemá dostatek uchazečů a má jméno špatného zaměstnavatele jiná třeba to, že má vysokou fluktuaci. Firma kde pracuji se potýká s problémem, kdy v období prvních tří měsíců odchází zvýšený počet zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že náklady na získání nového zaměstnance se pohybují v řádech deseti až statisíců, každý odchod nového pracovníka znamená také velkou finanční ztrátu. Na druhou stranu nesmím opomenout další fakt a to, že firma odchodem pracovníka často také ztrácí velmi kvalifikovaného odborníka, který by pro ni mohli být přínosem. Odchod jednoho pracovníka znamená tedy pro firmu ztrátu v oblasti nákladů, lidských zdrojů a času. Z tohoto důvodu tedy od firmy vzniklo jednoznačné zadání na vypracování projektu, který by omezil všechny tyto ztráty.
S každým pracovníkem, který firmu opouští je prováděn výstupní rozhovor. Na základě analýzy důvodů odchodů u pracovníků jsem byla schopná identifikovat příčiny jejich rozhodnutí. Do analýzy byli zahrnuti pouze ti pracovníci, kteří odešli v kratší době než čtyři měsíce.

Předmětem řešení projektu je návrh a následná realizace adaptačního procesu pro výrobní firmu. V první fázi by projekt byl aplikován pouze na pracovníky od levelu 2 (od pozic výrobních dělníků výše). Na nové zaměstnance nastupující na dělnické pozice se na základě výsledků první fáze adaptačního procesu chce firma zaměřit ve druhé fázi. Projekt by měl zaručit plnou adaptaci pracovníků a jejich orientaci v organizaci. Pracovníci by měli během této doby získat základní povědomí o celkovém chodu organizace. Adaptační proces by měl zajistit také snadnější a rychlejší začlenění nových pracovníků a zkrátit čas potřebný k zapracování. Hlavním cílem celého projektu je snížení počtu odchodů během zkušební doby za pomocí moderních metod z oblasti lidských zdrojů i průmyslového inženýrství. V první fázi hlavně u specialistů, ve druhé fázi pak i u dělnických pozic.

Projekt adaptačního procesu je v diplomové práci rozdělen do dvou základních částí:
První, teoretická část, je teoretickým podkladem pro druhou praktickou část. Popisovaná teoretická východiska pak slouží pro stanovení hypotéz projektu.

Druhá, praktická část, je rozdělena na analýzu současného stavu a následně pak na samotný projekt. Analýza současného stavu přibližuje situaci ve společnosti a hodnotí současný stav adaptace během zkušební doby. Souhrn výsledků analýzy současného stavu zároveň slouží k ověření stanovených hypotéz a návrhem možných řešení.
Projektová část je zaměřena na vytvoření projektu adaptace. Vychází ze zaběhnutých standardů společnosti tak, aby nebylo těžké adaptační proces začlenit do procesní mapy společnosti. Požadavkem společnosti bylo i začlenění prvku, pomocí kterého by se určovaly budoucí klíčové osoby, pro které je připraven rozvojový program pro klíčové pracovníky. Tento program již není součástí adaptačního projektu. Ve společnosti spadá do kompetencí oddělení vzdělávání a rozvoje. Během adaptačního procesu by mělo dojít na základě hodnotících rozhovorů k prvotnímu vytipování těchto osob. Součástí projektu je stanovení možných rizik a nákladová stránka celého projektu.

Pro každého nového pracovníka je změna zaměstnavatele velkým zásahem do života, jak profesního tak i osobního. Období zkušební doby je provázeno určitou mírou nejistoty a nervozity. Tato nervozita i nejistota je na obou stranách. Věřím, že zavedením procesu adaptace dojde ve společnosti primárně ke snížení fluktuace ve zkušební době. Cílem však je také usnadnění procesu adaptace novému zaměstnanci jak v oblasti sociální, pracovní tak i pochopení a sžití se s podnikovou kulturou. Doufám, že zpracováním adaptačního procesu ve své diplomové práci splním nejen zadání od zaměstnavatele, ale bude i přínosem pro nové pracovníky, kteří budou nastupovat v budoucnu do firmy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 LIDSKÉ ZDROJE

Jaké jsou vlastně lidské zdroje v roce 2010? O čem jsou lidské zdroje v dnešní době? Dříve se otázky organizace světa práce točily kolem zaměstnanců a toho, jak je lépe chránit před sociálními riziky. Před čím je chrání zaměstnavatelé nyní, chrání-li je vůbec? Svět se mění překotným tempem lidé a organizace s ním. V dnešní době má šanci přežít ta firma, která se odprostí od zaběhlých stereotypů a řekněme nechá se strhnou dobou. Firmy se v dnešní době nebojí vsadit na schopnosti svých zaměstnanců, na jejich iniciativu, kterou v nich podporují, ochotu učit se novým věcem. Postupně mizí pevně daný rámec úkolu nebo jeho vymezení. [6]

Lidské zdroje se staly v dnešní době ekonomické krize velmi diskutovaným tématem. Výrobní firmy řeší naprosto odlišné otázky, než byly před dvěma lety. V té době si zaměstnavatelé nechávali přivážet zaměstnance ze zahraničí, protože český pracovní trh byl vyčerpán. Výrobní firmy se předháněly s tím, kdo nabídne lepší benefity pro své pracovníky a přijde s vyšší mzdou. Dnešní situace je jiná, jako by to ani nebyla nikdy pravda. Výrobní podniky řešily problémy spojené s hromadným propuštěním a získáním nových zakázek, aby nemuseli propouštět i v budoucnu. Některé podniky se z dopadů ekonomické krize již pomalu vzpamatovaly a jiné to teprve čeká. Co je společné pro všechny jsou lidské zdroje, které bude čekat opět nový vývoj a nové výzvy.

1.1 Zaměstnanci na prvním místě

V době nedávno minulé bylo mnoho firem nuceno propouštět. V první řadě byli propuštěni zaměstnanci, kteří firmě nic nepřinášeli a firma se bez nich docela snadno dokázala obejít. V druhé řadě to byli pracovníci, kteří nebyli špatní zaměstnanci, ale jejich ztráta se podniku moc nedotkla. V další vlně propuštění již následovali kvalitní zaměstnanci, jejichž odchod znamenal pro firmu citelnou ztrátu. Pokud podnik dospěl až do fáze propuštění klíčových pracovníků, byla již jeho existence ohrožena. Na druhou stranu se nyní podívejme na pracovní trh z pohledu firmy, která je například z jiného odvětví a ekonomická krize ji nezasáhla do takové míry jako například výrobní podniky navázané na automobilový průmysl, který utrpěl velkou ránu.

Takový podnik se v první řadě snaží také šetřit náklady. Propustí zaměstnance, kteří nejsou přínosem pro firmu a jejich odchod není citelnou ztrátou. Protustí i takové zaměstnance, kteří sice nejsou špatní, ale neprojevují žádnou známku iniciativy, ochoty se dále vzdělávat v oboru a nic firmě nepřinášejí. Na pracovním trhu se v současnou chvíli však pohybují kvalitní zaměstnanci, kteří bohužel přišli o práci. V tuto chvíli se situace obrací. Tito pracovníci jsou ti, kteří mohou přinést něco nového do firmy a být přínosem. Důležité však je s nimi pracovat a umět si tyto kvalitní pracovníky udržet. Čím více času a péče novému pracovníkovi firma věnuje, tím vícekrát se jí tato investice vrátí zpět.

Žádná organizace nemůže fungovat pokud se jí nepodaří shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat

a) materiální zdroje;
b) finanční zdroje;
c) lidské zdroje a
d) informační zdroje.

Neustálé propojování, shromažďování a využívání těchto zdrojů je stěžejním úkolem řízení každé organizace. Lidské zdroje jsou zařazeny mezi řídící činnosti organizace a jejich význam je pro každou organizaci klíčový. [13]

1.2 Orientace pracovníků

Podle Josefa Koubka můžeme orientaci pracovníků v organizaci odlišit podle toho, jaká je oblast orientace nových pracovníků.

Orientace nových pracovníků se zaměřuje na tři oblasti:

1. **Celoorganizační (celopodniková) orientace**, zaměřená na zprostředkování informací obecného charakteru a společná pro všechny pracovníky organizace, velmi často bez rozdílu jejich pracovní pozice nebo začlenění do organizační jednotky.

2. **Útvarová orientace** (popřípadě **skupinová či týmová orientace**), jak již název napovídá, týká se organizační jednotky (pracovní skupiny či týmu), v níž je pracovní místo obsazované novým pracovníkem. Cílem je, aby tato orientace obsáhla příslušné detaily a zvláštnosti, jimiž se práce v určité pracovní skupině či týmu vyznačuje. Bývá obsahově společná pro všechny pracovní místa v útvaru či organizační jednotce.

3. **Orientace na konkrétní pracovní místo**, konkrétní pracovní náplň pak už bývá obsahově diferencovaná podle obsahu práce na konkrétním pracovním místě.

Podle literatury vztahující se k tématu se často útvarová orientace a orientace na konkrétní pracovní místo slučuje v jedno.

V našich podmínkách se zatím adaptaci pracovníků nevěnuje taková pozornost jako v zahraniční. Neexistuje žádná vzorová adaptační struktura procesu, jak postupovat v případě adaptace nových pracovníků. Adaptační proces k nám přinesly zahraniční organizace, které začaly aplikovat svůj styl personálního řízení i u nás. Rozhodně to však neznamená, že u nás neexistují firmy, které by aplikovaly adaptační proces. Nicméně tento proces je spíše nahodilý, intuitivní a mnohdy obsahuje typ informací, které považuje za důležité přímý nadřízený pracovníka. Dá se tedy říci, že adaptační proces se liší organizace od organizace. [13]

Mnoho materiálů o adaptaci či orientaci nových pracovníků v organizaci pochází z amerických zdrojů. Je tedy pochopitelné, že se v nich odráží i realita pracovních vztahů v USA.

Předtím, než nového pracovníka organizace zařadí do procesu orientace, měla by být zodpovězena následující otázka:

„Čeho chceme docílit během adaptačního procesu nového pracovníka?“ Je bezpochyb, že pozitivní první dojem, který pracovník z organizace získá může motivovat nového pracovníka. Pozitivní motivovanost může urychlit integraci a produktivitu nového pracovníka. Výzkum ukázal, že dobře nastavený adaptační proces může snížit fluktuaci ve zkušební době až o 25%.

Dr. John Sullivan, vedoucí programu Řízení lidských zdrojů na státní univerzitě v San Franciscu, vyvodil několik základních prvků, které obsahuje adaptační program pro nové zaměstnance Wold Class.

Účinný adaptační proces podle Dr.Johna Sullivana:

- má stanovené cíle a vše se jim podřizuje,
- z prvního dne v zaměstnání dělá událost,
- členy rodiny bere jako spolupracovníky,
- již od prvního dne začleňuje nové pracovníky tak, aby byli produktivní,
- není nudný, zbrklý nebo neefektivní,
- využívá zpětné vazby k neustálému zlepšování. [8]

Řízení procesů adaptace sleduje několik cílů:

z hlediska pracovníka je třeba:

- zvládnout co nejlépe a nejrychleji pracovní nároky a požadavky, které na něj pracovní zařazení a práce klade,
- postupně získávat perspektivu svého dalšího odborného růstu,
- přiměřeně se začlenit do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a v sociálním systému podniku,

z hlediska organizace je nutné:

- zvyšovat efektivnost práce
- zvyšovat stabilitu jednotlivých pracovních skupin [9]

1.2.1 Proč je tak důležité věnovat péči orientaci nových zaměstnanců

a) Snižování nákladů a problémů spojených s odchody nedávno přijatých pracovníků

Jak ukazuje praxe personalistů, pravděpodobnost odchodu pracovníků ve zkušební době je relativně vysoká, v literatuře se uvádí jako obvyklý počet desetina zaměstnanců. Tyto odchody samozřejmě závisí na typu organizace a konkrétní pracovní pozici. Častější odchody v průběhu zkušební doby se vyskytují u pozic obchodníků nebo ve výrobních firmách.

b) Snížení následné fluktuace - tzn. fluktuace, která je po době delší než jsou tři měsíce

Následná fluktuace může vznikat z několika důvodů:

- nízká loajalita zaměstnanců
- nízká motivace zaměstnanců
- omezené možnosti osobního rozvoje
- špatný styl vedení a řízení
- vyváženost pracovního a osobního života
- nedostatečné ohodnocení [21]

Pokud bychom tvrdili, že všem předešlým důvodům fluktuace předejdeme kvalitně připraveným adaptačním procesem, značně bychom přecenili celý adaptační proces. Adaptační proces bohužel nezajistí zázraky. Je to jen další nástroj v personálním řízení. Nicméně, adaptační proces jednoznačně dává dobré základy pro loajalitu zaměstnanců a pro jejich motivaci. V průběhu adaptačního procesu se tyto faktory prohlubují. Další uvedené body již bohužel nejsou v moci adaptace, ale manažerů či nadřízených konkrétních pracovníků.

c) Snížení souvisejících nákladů

Související náklady jsou způsobeny:

- náklady na získání náhradních pracovníků
- náklady na pracovníka, který se výběrem nových zaměstnanců zabývá
- náklady na jejich adaptaci v organizaci (např. pracovník který zaškoluje nového zaměstnance svůj pracovní čas vynakládá na školení a pak si svoji práci musí vykonat mimo pracovní dobu)
- náklady, které je potřeba vynaložit na pokrytí práce, kterou by měl dotyčný pracovník vykonat, dokud není místo znovu obsazeno (proplácení přesčasů pokud práci vykonává jiný pracovník, zaměstnání dočasného - agenturního pracovníka, pokud to povaha práce dovoluje)

Související náklady mohou být značné. V případě kvalifikovaného pracovníka by mohly činit až 75% jeho ročního platu. V případě pomocného pracovníka by mohly snadno dosáhnout 50% platu. [1]

d) Urychlování pokroku v učení

To co se od nových pracovníků očekává ze všeho nejdříve je učení. Aby dosáhli určité úrovně a mohl pak práci vykonávat dobře, je nutné jim k tomu dopřát určitý čas. Organizace by měla zajistit, aby proces byl plánovitý a systematický. Měl by probíhat již od prvního dne, aby se maximalizoval přínos nového pracovníka k cílům organizace.

V procesu adaptace je velmi důležitá komunikace. Tím, že podnik bude chtít a naučí se aktivně naslouchat potřebám a motivaci nových zaměstnanců, může vyřešit velké množství problémů ještě před tím, než opravdu nastanou.

1.3 Oddaný pracovník

Oddaným pracovníkem se stává takový pracovník, který má pocit, že pracuje pro firmu pro kterou stojí za to pracovat. Je hrdý na to, že pro organizaci pracuje a chce v ní zůstat. Je tedy důležité v něm tento dojem či přesvědčení postupně pěstovat a upevňovat ho v něm. Takový pracovník se identifikuje s potřebami organizace a neváhá usilovně pracovat tak, aby dosáhl stanovených cílů. Roste jeho loajalita k firmě a také jeho motivovanost.

1.4 Psychologická smlouva

Nedílnou součástí adaptačního procesu je soubor jistých očekávání, slibů, závazků a předpokladů. V odborné literatuře se velmi často objevuje pojem psychologická smlouva.

„Psychologická smlouva v podstatě vyjadřuje kombinaci či jakési spojení víry jedince a jeho zaměstnavatele, která se týká toho co jeden od druhého očekávají. Lze ji charakterizovat jako řadu recipročních, ale nepsaných očekávání, která existují mezi jednotlivými pracovníky a jejich zaměstnavateli.“ [1, s.201]

Zaměstnanec očekává, že s ním bude slušně zacházeno, bude mít určitou jistotu zaměstnání a očekává, že bude mít prostor pro svoji realizaci a uplatnění svých schopností. Očekává také, že se bude moci ve svých dovednostech zdokonalovat a získávat nové. Zaměstnanec se také bude chtít zapojit do rozhodovacího procesu a mít určitou míru vlivu. Věří také v to, že zaměstnavatel dodrží své sliby a bude naplňovat jeho očekávání. Do své psychologické smlouvy si pracovník dá, to co vždycky chtěl. Zajímavou práci, jistotu zaměstnání a spravedlivé odměny.

Pro zaměstnavatele bude psychologická smlouva zahrnovat takové aspekty pracovního vztahu jako je loajalita zaměstnanců, jejich oddanost, ochota pracovat dobře, úsilí vykonávat přidělenou práci. Zaměstnavatel očekává, že pracovník vloží víc ze sebe do své práce. Očekává také, že bude tolerovat určitou míru nejistoty a změn.

Psychologická smlouva se vyvíjí jak s organizací tak i se zaměstnancem. Podle toho jaké zaměstnanec získává zkušenosti, jak se mění pracovní podmínky i podmínky na pracovišti. Tím, že pracovník přehodnocuje svá očekávání se psychologická smlouva stává

dynamickou. Paradoxem je, že tím, že psychologická smlouva je nepsaná a plná očekávání nemůže ji zcela ani jedna ze zúčastněných stran zcela pochopit.

Porušení psychologické smlouvy může pracovníkům signalizovat, že již nesdílejí společné hodnoty a cíle. V takovéto situaci často dochází k ukončení pracovního poměru. Pracovník se často cítí zklamán až podveden. Nevýhodou psychologické smlouvy je to, že je nepsaná. Je tak plná jistých nevyslovených očekávání obou stran. Podnik se může dostat do situace, kdy tam pracují "podvedení" lidé, kteří neustále očekávájí plnění svých očekávání, kterých se jim nedostává. Takový podnik pak čekají nemalé problémy.

Před padesáti lety nebyla psychologická smlouva žádný problém. Lidé jasně věděli co mají očekávat od zaměstnavatele, pracovali a dělali co bylo třeba, firma jim zaplatila dohodnutou mzdu a dala jistotu práce. Vztah zaměstnavatel - zaměstnanec byl naprosto nekomplikovaný a jasný. Postupem doby došlo k tomu, že organizace již nemohou nabízet takovou jistotu zaměstnání, protože nejsou tolik stabilní a neměnné jako dříve.

Armstrong naznačuje, že se objevuje nová psychologická smlouva - smlouva, která více odpovídá situaci, je krátkodobá a předpokládá, že přežití v této turbulentní době je jen na konkrétních činnostech zaměstnance nebo organizace. Domnívá se, že ve své nejčistější formě by mohla být nová smlouva definována takto:

„Neexistuje žádná jistota zaměstnání. Pracovník bude zaměstnán jen tak dlouho, pokud bude pro organizaci přidávat hodnotu, přitom je sám osobně zodpovědný za hledání nových způsobů, jak tuto hodnotu přidávat. Za to má pracovník právo požadovat zajímavou a důležitou práci, má dostatečnu volnost a dostatečné zdroje pro její dobré vykonání, dostává odměnu, která odráží jeho přínos, a získává zkušenosti a dostává se mu vzdělání potřebné k tomu, aby byl zaměstnatelný, ať už v organizaci nebo někde jinde." [1, s.306]

Tento názor se dá považovat za dosti nevyvážený. Je totiž otázkou, do jaké míry je může zaměstnanec požadovat "zajímavou a důležitou práci"? Pokud budeme uvažovat průměrného zaměstnance, který není "nedostatkovým odborníkem" nemá moc diktovat si takové podmínky. [1]

2 ADAPTACE PRACOVNÍKA

V den kdy nastoupí nový zaměstnanec do organizace, určitá část práce personalisty končí. Nástupem je zakončen proces náboru a výběru zaměstnance. Završením přijímacího řízení, chcete-li přijímacího pocesu je často opomíjené uvedení nového pracovníka na pracoviště. V tuto chvíli se začíná orientace pracovníka na pracovišti. Můžeme ji také nazvat jako adaptační proces.

„Orientace pracovníků je důkladně promyšlený proces pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků (popřípadě pracovníků přecházejících v rámci organizace na jiné pracoviště či pracovní místo) s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně.“ [13, s.192]

Začíná tedy proces, který bývá velmi důležitý z hlediska personální diagnostiky. Uvádění nových pracovníků do organizace je nesmírně důležitou činností, která by se neměla podceňovat. Mnoho firem, z velké části zahraničních, si tento fakt již uvědomuje a plně rozvíjí adaptační projekty pro nové zaměstnance.

Bohužel české firmy si stále ještě neuvědomují jak je důležité, aby se nový zaměstnanec dobře adaptoval jak už v profesní rovině tak i sociální. Toto období často určuje celkovou výkonnost zaměstnance a také rozhoduje o tom, zda bude nový pracovník úspěšný či neúspěšný. Tímto kritériem se pak může vyhodnotit i celý proces výběru nového zaměstnance. Pokud se pracovník úspěšně adaptuje na nové prostředí a procesy je i proces výběru zaměstnance úspěšný. Pokud se však stane, že se nový pracovník neadaptuje v pracovní nebo sociální rovině a odejde, proces výběru zaměstnance se tak stává neúspěšným a je zapotřebí jej začít znovu.

Nástup nového zaměstnance znamená celou řadu kroků, jejichž cílem je zajistit dobrou adaptaci pracovníka. Jsou nezbytnosti, které vyžaduje zákon, např. bezpečnostní školení, dále je třeba zaměstnance seznámit s organizační strukturou firmy, zvyklostmi ve firmě a kulturou.

2.1 Proces adaptace

Proces adaptace je zcela řízený proces, během kterého se pracovník postupně seznamuje s organizací, s úkoly organizace, stylem práce v organizaci, firemní kulturou, technologiemi a vůbec se všemi podmínkami za kterých bude vykonávat svoji práci.

Druh a množství informací, které nový pracovník dostane, zcela závisí na druhu vykonávané práce a také na pracovní pozici, kterou bude nový pracovník vykonávat. Záleží také na umístění této pozice v rámci organizační struktury firmy. V každém případě je nutné aby nový zaměstnanec dostal všechny potřebné informace, které se jej jako pracovníka organizace zařazené na určité pracovní místo týkají. [13]

Obr. 1 Adaptační proces [vlastní zpracování]

Takových nových informací může být v závislosti na organizaci a druhu pracovního místa poměrně velké množství a může dojít k situaci, kdy zapamatování si všech těchto nových informací může být pro zaměstnance nadlidský úkol. V těchto případech předání informací organizace řeší vydáváním vlastních informačních brožur, které pracovník obdrží před a po nástupu do pracovního poměru.

Součástí předání informací jsou i informace obsažené v pracovní smlouvě a ústním seznámení pracovníka s jeho právy a povinnostmi. Tyto činnosti bývají často zabezpečované pracovníkem personálního oddělení. Podle typu organizace a množství

přijímaných pracovníků probíhá předání těchto informací hromadně, vrámci vstupního školení nebo individuálně.

Adaptace je obecně chápána jako proces aktivního přizpůsobování se člověka životním a pracovním podmínkám. Podle Marie Horalíkové se proces adaptace dá charakterizovat čtyřmi fázemi:

- přípravná fáze - pro toto období je charakteristické tím, že člověk se nachází ve fázi nespokojenosti ve svém stávajícím zaměstnání,
- fáze globální orientace - člověk se seznamuje s novými podmínkami,
- fáze uvědomělé orientace - člověk zcela uvědoměle začíná měnit svůj vztah ke změněným podmínkám,
- fáze vpravení se do nových podmínek - pracovník se plně adaptuje, v případě neúspěchu rezignuje či opustí nové podmínky v případě nezvládnutí předchozích fází. [9]

Samotný adaptační program a orientace pracovníků na pracovišti má značný vzdělávací aspekt. Jedná se o formování pracovních schopností pracovníka tak, aby vyhovovaly pracovišti a samotnému pracovníkovi. Většina pracovníků, pokud se tedy nejedná o absolventy, mají již určitou pracovní historii ve své minulosti. Z tohoto důvodu je také potřeba, aby si nový pracovník dobře osvojil odborné informace, informace o pracovních postupech, technologii využívané v organizaci, zvláštnostech na které může narazit v průběhu svého působení v organizaci.

Mnohé firmy řeší předání informací novému pracovníkovi tím, že pro nové pracovníky mají připraven písemný soubor materiálů a informací o organizaci. Tyto materiály si může pracovník prostudovat v klidu později, může si je odnést domů a studovat je doma a postupem doby se k nim může vracet, pokud by potřeboval nějakou obsaženou informaci. Tímto způsobem získáme jistotu, že pracovník informace jistě dostane. Pokud se spolehneme pouze na předání informací nadřízeným může se stát, že na některé informace zapomene a nebo je dostatečně nevysvětlí.

Adaptační proces je primárně určen pro nové zaměstnance, kteří přicházejí do organizace poprvé. U zahraničních firem je však obvyklá praxe, kdy je připraven speciální adaptační proces i pro pracovníky, kteří přecházejí v rámci organizace na jiné pracovní místo nebo na jinou organizační jednotku. Dalším typickým případem, kdy se využívá adaptační proces je při návratu pracovnic respektive pracovníků z rodičovské dovolené.

2.1.1 Pracovní adaptace

Adaptační proces nových pracovníků začíná jejich prvním dnem v zaměstnání. Jedná se o určité uvedení do organizace. Od této chvíle pracovník získává informace, které jsou nutné k tomu, aby se rychle a vhodným způsobem adaptoval a začal pracovat. Takové uvedení pracovníka do organizace má podle Armstronga čtyři cíle:

- překonat počáteční fáze, kdy se všechno novému pracovníkovi zdá neobvyklé, cizí a neznámé;
- rychle vytvořit v mysli nového pracovníka příznivý postoj a vztah k podniku tak, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace;
- dosáhnout toho, aby nový pracovník podával žádoucí pracovní výkon v co nejkratším možném čase po nástupu;
- snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka. [1]

2.1.2 Adaptace na sociální prostředí

Adaptace vždy probíhá jednak po oficiální stránce a jednak neformálním způsobem. V prvním případě jde o plánovaný a řízený proces. Oficiální stránku zabezpečují pracovníci personálního oddělení a přímý nadřízený pracovníka.

V druhém případě tedy neformální adaptace se víceméně jedná spontánní proces. Tento proces je zabezpečován, dá-li se to tak říci samotnými spolupracovníky či interakcemi nového pracovníka s novými kolegy.

V procesu adaptace je nutné počítat i s tímto spontánním procesem. Má totiž značný vliv pro nového pracovníka a na jeho začleňování do nového pracovního kolektivu a sžívání se s ním. Mnohdy je pro proces adaptace právě tento způsob efektivnější a pro nového pracovníka i efektivnější.

Je důležité však poznamenat, že velmi záleží na tom jak jsou v organizaci spokojeni stávající pracovníci. Jejich pohled na organizaci je výchozí.

Díky socializaci se pracovníci rychleji zařadí a najdou si vztah k práci a organizaci. Na organizaci je, aby tento proces proběhl hladce. Pro nového zaměstnance jsou vztahy s novými kolegy velmi důležité.

Všichni noví pracovníci jsou první pracovní den přinejmenším nejistí a často i nervózní z toho co je čeká. Napadá je mnoho otázek, na které nebudou znát odpověď hned, ale až časem.

Amstrong doporučil následující seznam bodů, které bychom při přijetí nového pracovníka měli dodržovat:

- Zajistěte, aby osoba, se kterou se nový pracovník setká jako s první (vrátný nebo recepční, personalista nebo bezprostřední nadřízený), věděla o přibližném času jeho příchodu a také věděla, co udělat dále.
- Stanovte čas, kdy se má nový pracovník dostavit, vyhnete se tak nebezpečí, že se nový pracovník objeví předtím, než dorazí recepční nebo úředníci.
- Proškolte personál recepce k tomu, aby se k novým pracovníkům choval přátelsky a věnoval jim svou péči.
- Jestliže má nový pracovník hned poté, co se dostaví, odejít na jiné místo, doprovoďte jej vždy, kdy cesta na nové místo je poněkud složitější.
- Nenechávejte nového pracovníka čekat; soustavná, neuspěchaná a organizovaná činnost je vynikajícím lékem na počáteční nervozitu. [1]

Takové chování organizace a stávajících zaměstnanců by se mohlo zdát na první pohled až zbytečně detailní. Takovým jednáním však lze přinejmenším zmírnit určité všeobecné obavy nového pracovníka.

2.1.3 Celopodniková adaptace

Nově příchozí pracovník by měl získat informace o podnikové kultuře, dosavadní činnosti podniku, historii podniku dále by měl být seznámen s filozofií a specifiky podniku. Měl by získat přehled o společenských normách v podniku i hodnotách, které mají velký vliv na jednání ostatních pacovníků ve firmě i na činnost, které vykonávají. Hlavní cíl

celopodnikové adaptace pracovníků je pomoci novým pracovníkům orientovat se v již zaběhlých standardních formách chování a zvyklostech v organizaci. Noví zaměstnanci by si měli osvojit tyto standardy následováním vzorů a přispívat tak k dobrému jménu společnosti. [9]

2.2 Adaptace na pracovišti

Faktory podmiňující průběh adaptačního procesu můžeme členit na dvě skupiny:

a) vnitřní faktory, tj. faktory, které vyplývají z charakteristik jedince:

- odborná připravenost,
- psychická zdatnost,
- stresová odolnost,
- motivace a hodnotová orientace,
- specifické zvláštnosti,
- určitá osobní vyhraněnost;

b) vnější faktory, tj. faktory vyplývající z pracovní situace:

- technologie a technické vybavení pracoviště,
- způsob organizace práce,
- vnější pracovní podmínky,
- sociální klima v pracovní skupině a podniku,
- způsob a styl řízení a vedení lidí v podniku,
- ochota vedoucích pracovníků věnovat adaptačnímu procesu odpovídající čas a energii

„Hlavním úkolem vedoucích pracovníků je řídit adaptační proces tak, aby byl pro nové pracovníky co nejvíce efektivní. Noví pracovníci by se měli co nejrychleji vyrovnat se změnami, které jsou na ně kladeny.“ [9, s.66]

2.2.1 Dokumentace

Nový pracovník by měl předat organizaci všechny potřebné dokumenty od předchozích zaměstnavatelů jako je například zápočtový list pro účely sociálního zabezpečení nebo dokumenty, které souvisí s odvody daně z příjmů. Na druhé straně má organizace

možnost předat novým pracovníkům celou řadu dokumentů, která jim může pomoct se lépe orientovat ve firmě. Typickým příkladem dokumentu, který předává zaměstnavatel svému zaměstnanci je tzv. Příručka zaměstnance. Dále je možné pracovníkům předat pracovní a disciplinární řád, písemnosti týkající se pravidel bezpečnosti práce a požární ochrany, ochrany zdraví při práci aj. Pokud organizace vydává firemní časopis, také jej může novému zaměstnanci poskytnout jako zdroj informací o dění probíhajícím ve firmě.

2.2.2 Příručka pracovníka

Informační brožuru obsahující základní informace o organizaci může nový pracovník obdržet již před nástupem nebo v den nástupu do nového zaměstnání. Příručka pro nové pracovníky by měla obsahovat nejdůležitější základní údaje o firmě a také seznam kontaktů, které se budou novému pracovníkovi v následujícím nejbližším období hodit. Příručku si každá organizace vytváří sama. Hlavní zásadou je, aby příručka nebyla příliž obsáhlá a aby obsahovala aktuální informace. Z tohoto důvodu také většinou nebývá příručka pro nové zaměstnance tištěna ve velkém nákladu, aby byla zachována její aktuálnost.

Příklad struktury příručky nového zaměstnance:

Základní informace o společnosti

Ocenění a certifikace

Přehled pozic – organizační struktura

Kam se obrátit když...

Specifika firmy

Pracovní doba

Pracovní oděv

Mzda a benefity

Výroba

Bezpečnost práce

2.3 Časový plán adaptace

Pro nového pracovníka bývá zpravidla obtížné vstřebat veškeré informace spojené s adaptací najednou nebo v krátkém časovém období. Informace, které mu jsou předávány ústně by mu měly být poskytovány počástech podle předem stanovené priority. Z tohoto jednoznačně vyplývá, že proces adaptace nového pracovníka není jednorázový proces, ale měl by být rozložen do delšího období. Sladěna by měla být i forma, jakou pracovník informace dostává. Ústní a písemná forma adaptace by měly být účelně sladěny.

V případě celoorganizační orientace, by měly převažovat informace v písemné formě. Naopak u útvarové orientace (skupinové či týmové) nebo orientace zaměřené na pracovní místo by se měl výrazně zvýšit podíl ústního předávání informací. Pokud se poskytované informace opakují, je to v pořádku. Bezprostřední nadřízený může kontrolovat průběh adaptace.

Tak jako se liší forma podávání informací, liší se i obsah a doba adaptace. Celý proces tak může trvat od několika dní, přes několik týdnů až po několik měsíců. V každém případě by celý proces měl být dobře naplánován a prováděn pomocí vhodně vybraných metod, a to s přihlédnutím nejen k povaze pracovního místa, ale i charakteru pracovníka procházejícího adaptačním procesem.

Nedílnou součástí adaptačního procesu je i formální a systematické vyhodnocování průběhu procesu. Pracovník procházející adaptačním procesem by měl být během prvního týdne alespoň dvakrát kontaktován a v následujících třech týdnech by měl být kontaktován alespoň jedenkrát týdně. Do adaptačního procesu by měl společně s personálním oddělením být začleněn i bezprostřední nadřízený. Zpětnou vazbu od nových pracovníků můžeme získávat za pomoci anonymních dotazníků, pohovorů či skupinové diskuze. Zpětná vazba nám může posloužit k neustálému zlepšování adaptačního procesu.

Příklad časového plánu adaptačního procesu na šest měsíců:

1. Po rozhodnutí o výběru a přijetí pracovníka mohou být předány první písemné materiály.
2. Při podpisu pracovní smlouvy nový pracovník obdrží další jak písemné informace tak i ústní a to od personálního oddělení nebo od budoucího nadřízeného.
3. Mezi podepsáním pracovní smlouvy a samotným nástupem nového pracovníka se doporučuje udržovat kontakt. Na udržování kontaktu je ideální personální oddělení, které je schopné pomoci při řešení některých osobních problémů a poskytovat další informace.
4. V den nástupu nový pracovník absolvuje všechny náležitosti spojené se vstupním školením pro nové zaměstnance a intenzivní adaptaci. Informace získává především ústní formou. V den nástupu se také seznámí se svými spolupracovníky.
5. Během prvního týdne absolvuje nový pracovník několik pohovorů s nadřízeným, spolupracovníky a specialisty. Učí se kam se kdy a jak obrátit, pokud potřebuje něco v souvislosti se svou prací. Spolupracuje se svým nadřízeným při plánování prvních pracovních úkolů.
6. V průběhu druhého týdne již začíná plnit všechny běžné pracovní povinnosti své pracovní pozice. Alespoň jedenkrát je v tomto období kontaktován personálním oddělením a alespoň jedna ze schůzek s jeho nadřízeným je věnována adaptačnímu procesu.
7. Během třetího a čtvrtého týdne může absolvovat v rámci adaptace několik krátkých školení týkající se například benefitů, norem chování v organizaci apod. Stále platí, že se alespoň jednou týdně setkává se svým nadřízeným a pracovníkem personálního oddělení k vyhodnocení dosavadního průběhu adaptačního procesu a řešení případných problémů.
8. Od druhého do pátého měsíce jsou novému pracníkovi postupně ukládány všechny úkoly, které jsou typické pro konkrétní pracovní pozici. Se svým nadřízeným se setkává průběžně jedenkrát za dva týdny při vyhodnocování adaptačního procesu a k řešení případných problémů. V této době také pracovník může absolvovat další odborná školení, nebo semináře například o kvalitě a produktivitě, nebo zlepšování pracovního výkonu.

9. Během šestého měsíce pracovního výkonu se proces adaptace uzavírá. Hodnotí se jeho pracovní výkon a projednávají se jeho další osobní a profesní rozvojové plány.

Uvedený časový plán je pouze příklad toho, jakou formu může adaptační proces mít. Zcela záleží na organizaci, zda si adaptační program upraví na období tří měsíců nebo na půl roku. Hlavní náplní je především vzdělávání nového pracovníka, přizpůsobování jeho pracovních schopností požadavkům pracovního místa, útvaru nebo i organizaci.

Nedílnou součástí procesu adaptace je soustavné hodnocení pracovníka. V časovém plánu je vidět, jak nezbytná je spolupráce přímého nadřízeného na adaptačním procesu. [13]

2.4 Zásady adaptačního procesu

Pokud do organizace nastoupí nový pracovník je pro něj orientace v organizační struktuře velmi obtížná. Do adaptačního procesu je proto nutné zařadit seznámení s organizací a jejími pracovníky. V praxi toto seznamování může probíhat formou intranetu, kdy pracovník může ve volném čase procházet organizační struktury jednotlivých oddělení. Důležité je, aby organizační struktury byly doplněny fotografiemi, jmény a pozicemi, které dotyční lidé zastávají. Organizační struktury také mohou být obraženy v příručce pro nové zaměstnance.

a) Adaptační proces nových zaměstnanců by měl být jednoduchý a zajímavý

Doba adaptačního procesu může být pro nové pracovníky poměrně hodně spletitá a nejistá. Při přípravě adaptačního programu je dobré se na program podívat pohledem zaměstnavatele. Co chce organizace novému pracovníku zdělit a jak na něj chce působit. Na druhou stranu je však i dobré, podívat se pohledem nového zaměstnance. Organizace by si měla položit otázku, co by mohl chtít nový zaměstnanec vědět, co potřebuje bezpodmínečně znát a co mu usnadní začátek v novém zaměstnání. Při přípravě adaptačního procesu je dobré mít na paměti, že informace by měly být podány zajímavou formou, nekomplikovaně, jasně, výstižně a nejjednodušeji jak je to vůbec možné.

Dobře namotivovaný pracovník pak chce odvádět práci kvalitně a přidávat jí nějakou přidanou hodnotu. Chce se v práci realizovat a být tak pro organizaci přínosem.

Dalším možným řešením jak předat novému pracovníku veškeré důležité informace je poslat mu „přivítací e-mail“ před jejich prvním dnem v novém zaměstnání. V e-mailu by měly být orientační rozvrh prvního dne, materiály, formy benefitů a obsáhlé FAQ o společnosti. Toto řešení je efektivní a při tom snadné. Poskytnutím některých informací předem, může organizace eliminovat obvyklé obavy nových pracovníků a pomůže jim tak vykročit správným směrem.

Každé pracoviště má své nastavené pravidla a směrnice, benefity a bonusy, specifika a tradice. Organizace by se měla postarat o to, aby se noví pracovníci v těchto interních vazbách, procesech a zákonitostech orientovali co nejdříve. Například pokud společnost dodržuje „Casual Friday“ tedy neformální pátky, měli by všichni noví zaměstnanci o tomto vědět a to ještě před tím, než tato situace nastane.

Každá společnost nabízí řadu benefitů a výhod. Nabízené benefity budou mnohem více hodnotné v případě, pokud o nich budou noví pracovníci vědět hned od začátku. Noví zaměstnanci by měli přesně vědět, které benefity mohou využívat a za jakých podmínek.

Opět je důležité se uvědomit, že vše co je psané značně usnadňuje situaci novému zaměstnanci. Slovní zmíňka během maratonu adaptace nového zaměstnance v prvním dnu může být snadno přeslechnuta. Podobně se nový pracovník může snadno ztratit ve stohu dokumentů s připomínkami. Další možností jak zajistit informovanost nových pracovníků jsou online zdroje, které jsou pravidelně aktualizovány a vždy dostupné. Tento způsob je ideální v případě, pokud je potřeba informace sdílet.

b) Adaptační proces by měl být osobní

Adaptační proces by neměl být jen čistě o „papírování“. Měl by být zejména o navazování nových kontaktů na pracovišti a poznávání procesů v organizaci. Nejdůležitější pro prvních pár dnů je navazovanání vztahů s klíčovými kolegy. Na počátku adaptačního procesu je vhodné stanovit mentora pro nového pracovníka, který by měl být obzvlášť v začátcích

působení nového pracovníka velkou pomocí. První dojem, který pracovník získá z organizace je nesmírně důležitý, proto by se organizace měla snažit dobře zapůsobit.

2.5 Cíle adaptace

„Jeho úkolem je zkrátit období, po které tento pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí." [13, s.192]

Jak již bylo uvedeno výše, hlavním cílem adaptace nového pracovníka v organizaci je, aby se pracovník zařadil do pracovního kolektivu i organizace samotné co možná nejrychleji a bez stresů. Pracovník by se měl co nejdříve adaptovat na styl práce v organizaci, osvojit si specifické znalosti a dovednosti pro konkrétní pracovní místo a přijal mechanismy a procesy, které jsou v organizaci nastaveny. Z tohoto důvodu se často adaptační proces zařazuje do systému vzdělávání v organizaci.

2.6 Patron

Pokud firma vybírá patrona pro nového zaměstnance, vždy tento výběr provázejí otázky jako – kdo by to vlastně měl být, jaká by měla být jeho odbornost, jak dlouho by tento pracovník měl být zaměstnancem firmy, jak motivovat patrona k dobrým výsledkům, jak by měl být tento člověk starý, měl by být ve stejném věku jako nováček, nebo by měl být starší, jak ho připravit na tuto funkci, jak ho vzdělávat ... ? Autoři odborných článků na toto téma se shodují v jednom, firma by měla patrona/mentora pro nováčka vybírat opravdu svědomitě. Nezřídka právě špatný výběr patrona zapříčiní zbytečnou nespokojenost nebo i dokonce odchod nováčka. Pokud je vybraný patron nespokojený, má pocit nějaké křivdy nebo je naopak hodně mluvný, není takový patron pro nováčka vzorem.

Firma má často pocit, že nejlepším patronem pro nováčka je ten, kdo bude nejlépe zvládat jeho budoucí práci. To však není vždy dobře. Odborné znalosti a dovednosti může nováček získat od jiných školitelů. Patron musí být hlavně přátelský, otevřený, empatický. Nováček by od něj měl „pochytit" správné návyky, přístup a postoj k práci a novým kolegům. Patron by měl být schopen reagovat na nejistotu a případné dotazy nováčka. Velkou výhodou je i to, pokud nováček a jeho patron mají něco společného (blízký věk, vzdělání, sportovní aktivity, koníčky, ...). Pro oba je pak snažší najít témata ke společnému neformálnímu hovoru.

Velmi často ve firmách dochází i k tomu, že nového zaměstnance zaškoluje pracovník který odchází a nováček jej nahrazuje. Tato varianta je obvyklá, ne však zcela šťastná. Odcházející pracovník díky své „psychické i fyzické výpovědi“ nováčka nakazí jistou dávkou sarkasmu a neodpustí si ani „vtipné“ nadsázky na firmu a dění v ní. Z tohoto plyne jednoznačná rada, neodchází – li zaměstnanec z firmy v dobrém, patrona by z něj organizace jednoznačně dělat neměla.

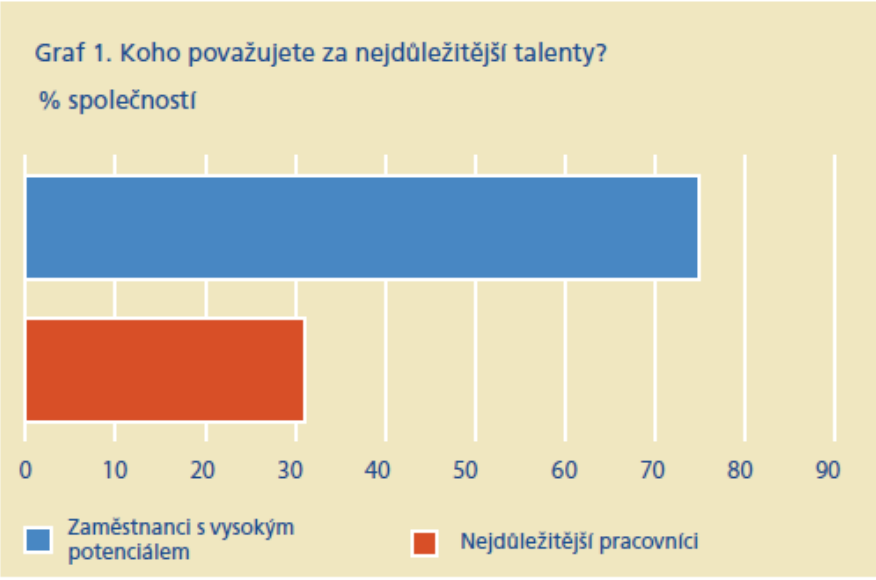
Další otázkou na kterou by firma měla znát odpověď ještě před tím, než určí případného patrona je, jak bude patrona motivovat. Způsoby motivace se mohou lišit. Některé firmy se spoléhají na finanční odměnu, jiné nabízejí možná rozvojová školení. Jiné společnosti mají za to, že patron je již motivován tím, že byl vybrán k tomu být patronem.

3 KLÍČOVÉ OSOBY

Jednotliví pracovníci organizace mají znalosti a odpovědnost, osvojují si a demonstrují dovednosti. Je jasné, že to co tvoří hodnotu společnosti, jsou znalosti, dovednosti a schopnosti jednotlivých pracovníků. Efektivnost organizace však také závisí na dobrém využívání těchto znalostí, které je nutné za účelem vytváření kapitálu společnosti rozvíjet. Tímto se zabývá řízení talentů, které má zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované pracovníky, které potřebuje v současnosti a bude potřebovat i v budoucnu. Cílem je zajistit dostatečný přísun těchto talentů a uvědomovat si, že tyto klíčové osoby jsou hlavním zdrojem organizace. [13]

3.1 Identifikace klíčových osob

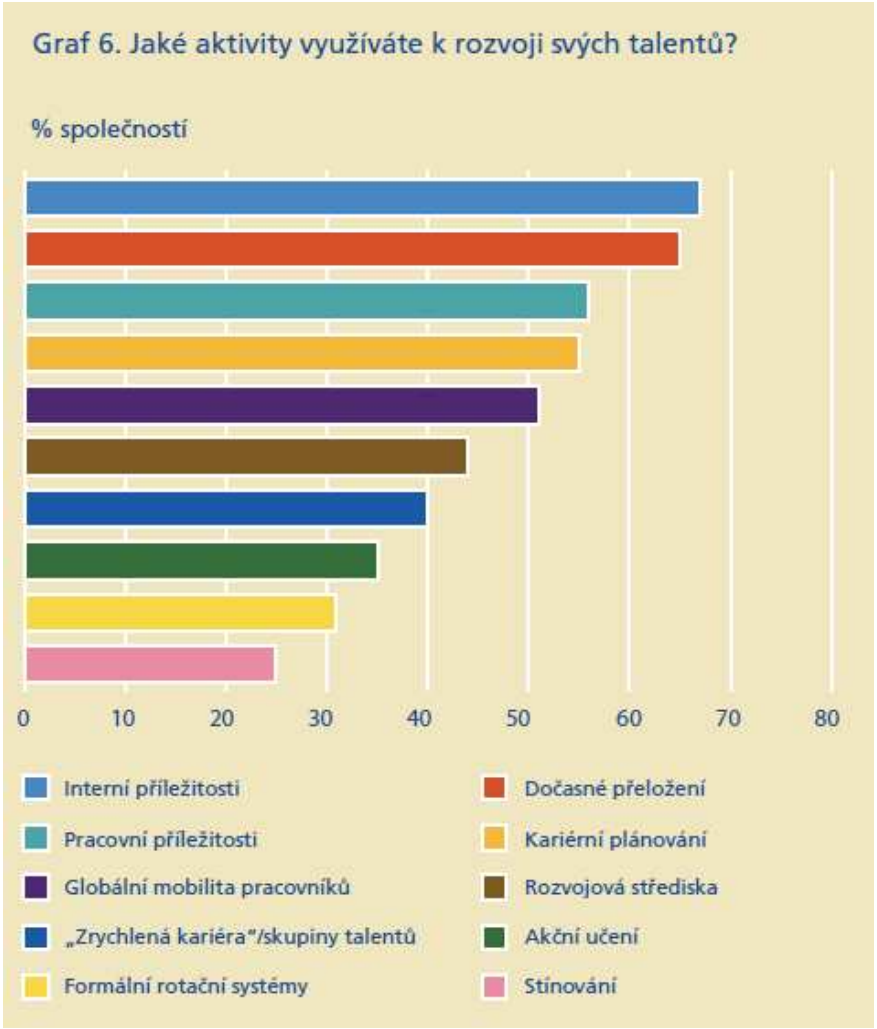
Identifikace klíčových osob, tedy talentů, může být velmi obtížné pokud společnost neudržuje kontakt s pracovníky a pokud neví, co by jim pomohlo se rozvíjet. K identifikaci budoucích talentů je dobré určit hodnotící kritéria. Hodnotící kritéria mohou například být: osobní motivace, intelektuální a emoční preference a profesní tužby. Pokud organizace s těmito kritérii pracuje, zaznamenává a vyhodnocuje je, získá lepší obrázek o tom, co daného pracovníka stimuluje, jak jej organizace může lépe stimulovat, podporovat nebo se lépe přizpůsobit jeho potřebám. [16]



Obr. 2 Koho považujete za nejdůležitější talenty? [16]

3.2 Rozvoj klíčových osob

Existují dva nejznámější způsoby rozvoje pracovníků. Tradiční metody jsou zaměřeny na dlouhodobější práci pracovníka na dané pozici a řekněme, zdlouhavé programy rozvoje. Druhý způsob je častěji využíván organizacemi, které nemají dostatek času, nebo zdrojů. využívají nástoje spolupráce, jako je sdílení poznatků, koučink, programy zaškolování a systémy vzájemného školení pacovníků, kdy se "nováček" zaučuje od pracovníka, který bude v dohledné době odcházet do důchodu. Tyto metody umožňují efektivní předávání dovedností a znalostí strukturovaným a rychlým způsobem.



Obr. 3 Jaké aktivity používáte k rozvoji svých talentů? [16]

4 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Řízení lidských zdrojů je nesmírně obsáhlá oblast. Je to oblast, která zahrnuje vytvoření a analýzu pracovních míst, personální plánování, získávání a výběr pracovníků včetně přijímání nových pracovníků. Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků je nedílnou součástí lidských zdrojů stejně jako vzdělávání pracovníků, odměňování až po péči o ně. Adaptační proces můžeme připojit k přijímání nových pracovníků. V české odborné literatuře zatím tento proces není popsán tak detailně jako jiné, výše zmíněné oblasti lidských zdrojů. Důvod je relativně jasný, pokud nebude poptávka nebude ani nabídka.

Mnohé firmy již lidské zdroje začaly považovat za nedílnou součást řízení organizace, ne jen určitý administrativní proces, který je nutný ke splnění zákonných požadavků. Zahraniční literatura je výrazně bohatší na poznatky z oblasti adaptace nových pracovníků. Velkou nevýhodou však je, že neodpovídají českým poměrům v českých firmách.

Proces adaptace v rámci lidských zdrojů ve firmách na svoji chvíli stále čeká. Je velmi důležité aby si společnosti uvědomovaly, že výběr je na obou stranách. Zaměstnavatel si sice vybere zaměstnance, ale v tu chvíli je míček na straně zaměstnance. I on si může vybírat a rozhodnout se tak pro firmu, která jej nejvíce osloví. Je důležité na zaměstnance působit již od prvního okamžiku a ukazovat, že o něj společnost stojí, že mu má co nabídnout. Je to rovnocenný proces výběru.

Příchod do nového zaměstnání je do určité míry pro každého zaměstnance stresující. Nový kolektiv, nové procesy, zcela odlišná firemní kultura, to vše jsou věci, které jsou pro nového pacovníka důležité a firma mu s jejich zvládnutím může pomoci díky adaptačnímu programu. Z tohoto je patrné jak důležité je, aby se zaměstnavatel svým novým pracovníkům věnoval již od první chvíle vzájemného kontaktu. Prvním dnem v zaměsnání tak může pracovníka začleňovat postupně do všech procesů a dění v organizaci.

Vytvoření adaptačního procesu se neobejde bez plánu adaptace a detailního harmonogramu hodnocení. S tím by měl být pracovník seznámen a měl by i průběžně dostávat výsledky z hodnocení. Pro zaměstnavatele je naopak důležitá zpětná vazba, pomocí které by mohl průběžně zdokonalovat adaptační proces.

Je chybou pokud adaptační proces organizace podceňují. Výběr nových pracovníků je natolik finančně, časově i organizačně náročný, že stojí za to, aby si společnosti spočítaly kolik je stojí přijetí nového pracovníka. Tyto náklady se násobí pokud pracovník odejde v krátké době.

4.1 Cíle projektu

Cílem projektu je rozvíjet a motivovat nové zaměstnance. Zajistit novým zaměstnancům plynulý start v novém zaměstnání. Zajistit správné pochopení jejich úkolů, povinností a zodpovědností. Vyhodnocovat nové zaměstnance po zkušební době a na základě hodnocení nastavit cíle pro první rok jejich působení ve společnosti.

„Cílem adaptačního procesu je zabezpečit efektivní zapracování se nových pracovníků, pomoci jim poznat pracovní prostředí, kolektiv a firemní kulturu, od začátku je motivovat k dosahování cílů, zhodnotit jejich způsobilost a potenciál pro danou pozici, zabezpečit systémový nástroj v procesu adaptace nových pracovníků a v neposlední řadě také získat podklad pro zhodnocení pracovníka po zkušební době.“ [15, s.56]

K vytvoření projektu vedlo několik rozhodnutí. Nejdůležitějším rozhodnutím byla potřeba nastavit systém, který by novým zaměstnancům usnadňoval první tři měsíce v novém zaměstnání. Potřebou firmy bylo, aby adaptace zaměstnanců a jejich orientace v novém prostředí byla zajištěna jak po odborné tak i po sociální stránce. Další potřebou byla eliminace fluktuace během zkušební doby a bezprostředně po zkušební době ze strany zaměstnanců. Cílem také bylo, aby noví zaměstnanci měli pocit, že se s nimi ve firmě počítá, že jejich nástup je očekávaný a plánovaný.

Cíle projektu byly postaveny na základě požadavků managementu. Dalším z požadavků, který management měl bylo snížení nákladů. V současné době se do náborů a získávání zaměstnanců investují statisíce ročně. Po nástupu nového zaměstnance je velmi důležité, aby se zapracoval co nejdříve, aby si osvojil kulturu firmy a aby naplnil očekávání, která jsou kladena na jednotlivé pozice. Všechny tyto cíle by měl zajistit projekt zkušební doby.

Dalším cílem je, aby se nový zaměstnanec poměrně snadno adaptoval během tří měsíců natolik, aby se sociálně začlenil a pochopil filosofii firmy natolik, aby mu nečinilo potíže jejího osvojení a stal se z něj loajální zaměstnanec.

Výstupem tohoto projektu tedy bude jednak spokojený zaměstnanec, který je motivovaný pro další vzdělávání a působení ve firmě. Má chuť pracovat na nových úkolech a očekává je jako výzvu, kterou je třeba překonat. Chce pracovat pro firmu a nehledá si jiné zaměstnání. Na druhou stranu je výstupem spokojený manager, který bude mít ve svém týmu člověka motivovaného odvádět dobrou práci. Nový zaměstnanec bude připraven plnit stanovené cíle a vykonávat rutinní práci v kratším časovém úseku než doposud.

Mezi kritéria podle Kunce [15, s.57] , kterými se sleduje výkon na dané pozici, patří:

- úroveň odborných znalostí relevantních pro danou pozici,
- projevené osobností předpoklady (např. projevená iniciativa, pracovní nasazení, komunikační schopnost, a pod.),
- úroveň plnění zadaných úkolů,
- potenciál dalšího rozvoje daného pracovníka.

Objektivním ukazatelem úspěšnosti projektu bude porovnání fluktulace během prvních třech měsíců od uzavření pracovní smlouvy. Tyto data se průběžně vyhodnocují a sledují. Data se dají získat na personálním oddělení a jsou v určitých periodách reportovány vedení společnosti. Vzhledem k povaze a citlivosti dat nejsou komunikovány na všechny zaměstnance.

4.2 Stanovení hypotéz

Pro vypracování projektové části diplomové práce jsou stanoveny následující hypotézy, jejichž platnost bude ověřena na datech získaných v analytické části práce.

Hypotéza 1

V organizaci neexistuje vypracovaný jednotný proces začleňování zaměstnanců do organizace ani jejich zaškolování pro jednotlivá pracovní místa.

Hypotéza 2

Z důvodu chybějícího adaptačního procesu je zvýšený odchod zaměstnanců ve zkušební době.

Hypotéza 3

Zvýšený odchod zaměstnanců ve zkušební době je pro firmu nákladný, zavedením adaptačního procesu by se tyto náklady snížily.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 SEZNÁMENÍ S ORGANIZACÍ

Projekt adaptačního procesu je zpracován v japonské společnosti, která působí v oblasti vzduchotechniky a klimatizačních zařízení. Vzhledem k citlivým údajům si společnost nepřeje, aby její jméno figurovalo v diplomové práci. Z tohoto důvodu se v projektu diplomové práce bude objevovat pouze označení společnosti jako „společnost A“ nebo také „A“ ve zkrácené podobě.

Na základě zadání společnosti bude projekt zpracován pouze v podobě první fáze. Bude zaměřen na pozice, které jsou ve mzdovém hodnocení zařazeny v levelu 2, tzn. jedná se o pozice nad pozicemi operátorů výroby. Pokud výsledky projektu v první fázi splní očekávání společnosti jako zadavatele, rozšíří se projekt i na pozice dělnické. V tomto případě však bude projekt upraven do podoby odpovídající požadavkům na konkrétní pozice.

5.1 Historie společnosti

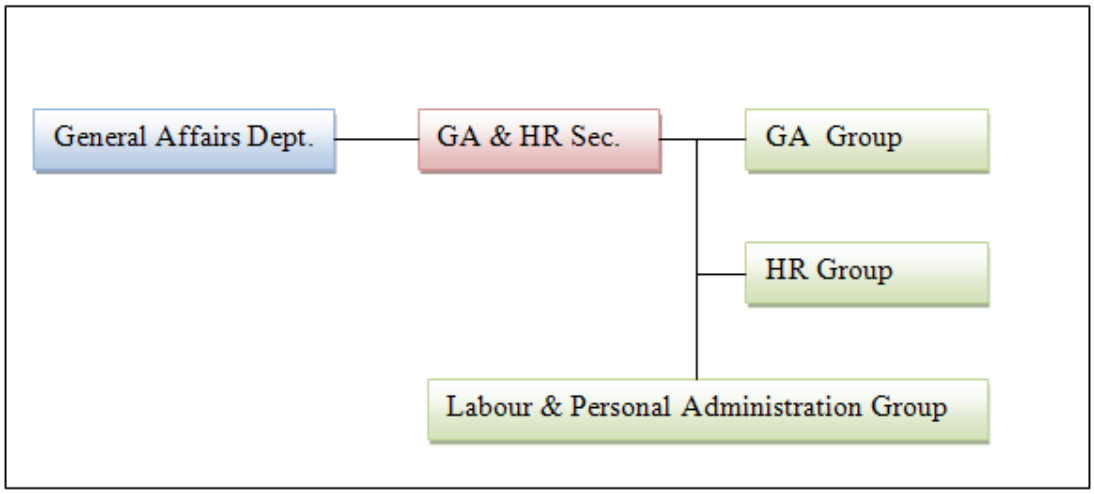
Společnost A je jedním z nejvýznamnějších výrobců klimatizačních zařízení na světě. Mateřská společnost byla založena v Japonsku roku 1924. Jedná se tedy o společnost s dlouholetou tradicí. Skupina A se rozrostla v globální korporaci zastoupenou po celém světe. Její roční obrat činí ročně 6 miliard euro ročně. Značka A se během více než 80 let stala synonymem klimatizací vysoké kvality pro komerční i soukromé účely.

V České republice společnost A působí od roku 1992, kdy bylo založeno obchodní zastoupení v Praze. První továrnou, která byla postavena v České republice byla společnost A v Plzni na Borských polích. Zde se vyrábí klimatizační jednotky. Společnost A s.r.o. vyrábí v Brně na Švédských valech od roku 2006 kompresory do těchto klimatizačních zařízení.

V dubnu v roce 2009 byla spuštěna výroba Hydroboxů pro evropskou centrálu A. Hydroboxy jsou tepelné výměníky, které jsou součástí systému Altherma určeného pro celoroční vytápění a chlazení interiérů. [22]

5.2 Odpovědnost za personální činnosti v organizaci

Personální činnosti ve společnosti A zaštiťuje oddělení General Affairs. Toto odělení má jednu sekci GA & HR, která je rozdělena do tří skupin. Jedná se o GA Group, HR Group a Labour & Personal Administration Group.



Obr. 4. Organizační struktura General Affairs Dept. [vlastní zpracování]

GA Group

Zodpovídá za obecné záležitosti prostupující celou společností, aktivity prospěšné společnosti a aktivity, které nevykonává žádné jiné oddělení. Zajišťují podporu zahraničním pracovníkům společnosti.

HR Group

Zodpovídá za řízení personálního systému. Vytváří personální plán a s tím spojené průzkumy, sleduje personální obsazení dle schváleného plánu. Nastavuje a udržuje mzdový systém. Nastavuje standardy a realizuje nábory. Nastavuje a realizuje systém hodnocení pracovníků. Vytváří pracovní studie, eviduje a vyhodnocuje vstupy a výstupy zaměstnanců. Zajišťuje a realizuje školení a tréninky, vytváří tréninkový program zaměstnanců a plán rozvoje zaměstnanců.

Labour & Personal Administration Group

Zodpovídá za administrativu spojenou s výplatou mezd, výplatu mezd, ocenění a ohodnocení. Řeší záležitosti týkající se cla a sociálního pojištění a benefity. Řídí, shromažďuje a vytváří statistiky vztahující se k personalistice. Eviduje přesčasy, pracovní fond a nemocnost.

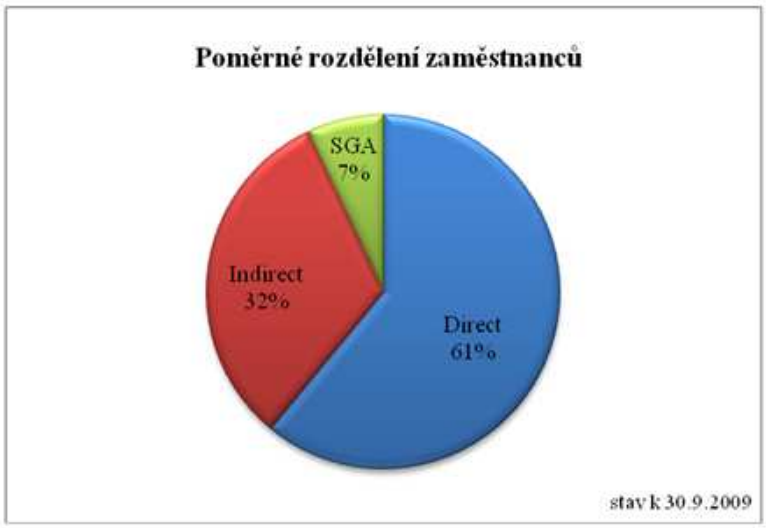
5.3 Informace o zaměstnancích a jejich struktuře

Struktura zaměstnanců v organizaci vychází z předpokladů výrobní firmy. Jejich přesné počty pak odpovídají plánu výroby, který se mění podle sezónních vlivů, počtu projektů a aktuální výše absence. Jejich počet v jednotlivých odděleních se v průběhu let měnil podle postupného rozvoje společnosti. Stejně tak se měnilo i procentuální zastoupení těch, kteří se přímo podílejí na výrobě, tedy z největší části jsou to operátoři výroby. Zaměstnanci jsou v základním členění rozděleni na:

Direct – přímo podílející se zaměstnanci na výrobním procesu (operátor výroby, teamleader, foreman - mistr)

Indirect – zaměstnanci nepřímo podílející se na výrobním procesu, oddělení údržby, kvality, nákupu a z části výroby (technici, specialisti, inženýři, supervisoři, manageři)

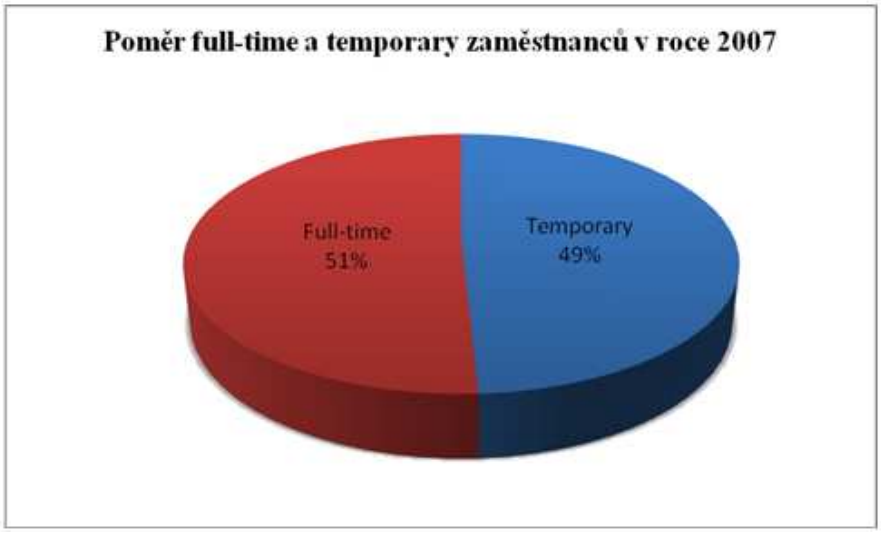
SGA – zaměstnanci nepodílející se na výrobním procesu, podpůrné procesy jako je HR, IT, účetní oddělení (specialisti, supervisoři, manageři)



Obr. 5. Poměrné rozdělení zaměstnanců [vlastní zpracování]

Dalším možným pohledem na strukturu zaměstnanců může být rozdělení na vlastní – full - time zaměstnance a zaměstnance dočasně přidělené – temporary. Firma využívá dočasně přidělené zaměstnance výhradně na pozicích dělnických – operátor výroby. Pokrývá jimi výkyvy sezónní výroby. Jejich poměr je ilustrován v grafech níže. Pokud se zamyslíme nad vývojem počtu těchto zaměstnanců, nutně nás musí napadnout otázka, jaký byl důvod k tak razantnímu snižování dočasně přidělených zaměstnanců.

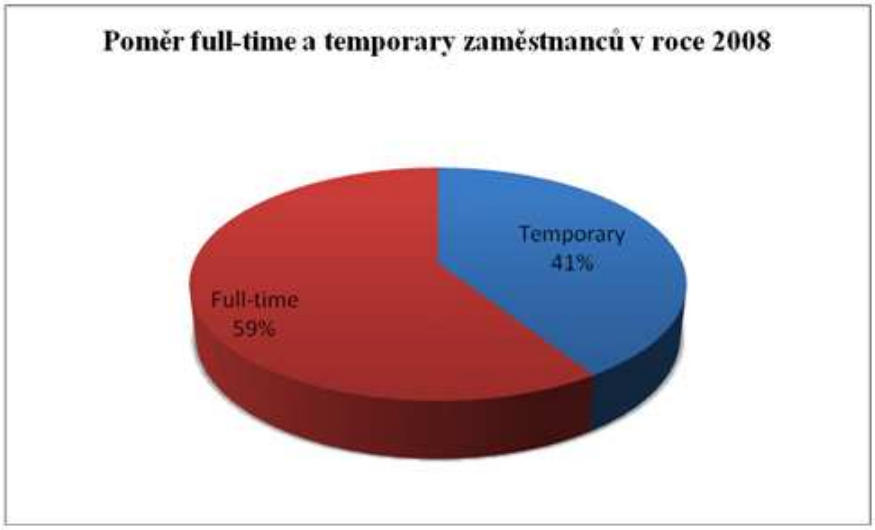
Jednoznačnou odpovědí je vývoj ekonomické situace v České republice. V roce 2007 se firma potýkala s nedostatkem zaměstnanců obzvlášť na dělnických pozicích. Bylo velmi obtížné pokrýt potřeby výroby tak, aby byl možný bezproblémový chod výroby.



Obr. 6. Poměr full-time a temporary zaměstnanců v roce 2007

[vlastní zpracování]

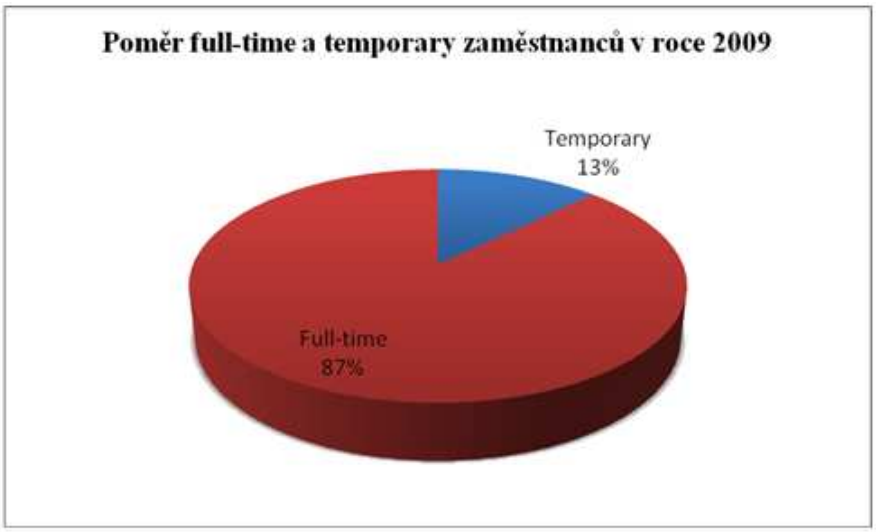
V roce 2008 se situace změnila, firma během roku 2008 postupně propustila všechny dočasně přidělené zaměstnance. Tímto krokem se vyhla propouštění vlastních zaměstnanců a tak i hromadnému propouštění. Na konci roku 2008 byl celkový počet dočasně přidělených zaměstnanců nula.



Obr. 7. Poměr full-time a temporary zaměstnanců v roce 2008

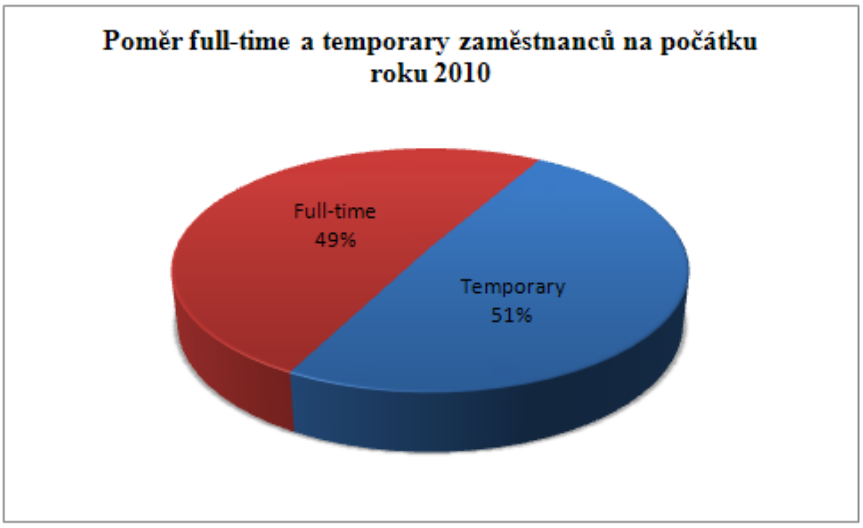
[vlastní zpracování]

Na posledním grafu z roku 2009 je již vidět postupné zlepšení situace. Ekonomická situace postupně získává vzrůstající tendenci a tím se i mění poměr zastoupení full-time a temporary zaměstnanců. Firma se však již rozhodla postupovat opatrně a zastavila veškeré nábory full-time zaměstnanců na pozice operátorů výroby. Výroba se od listopadu 2009 navyšovala o jednu směnu a tak veškeří noví zaměstnanci na dělnické pozice byli temporary. Tímto krokem chtěla firma opět bránit své zaměstnance, které by při změně ekonomické situace musela propouštět. Této strategie se firma bude držet do doby něž získá opět jistotu na trhu.



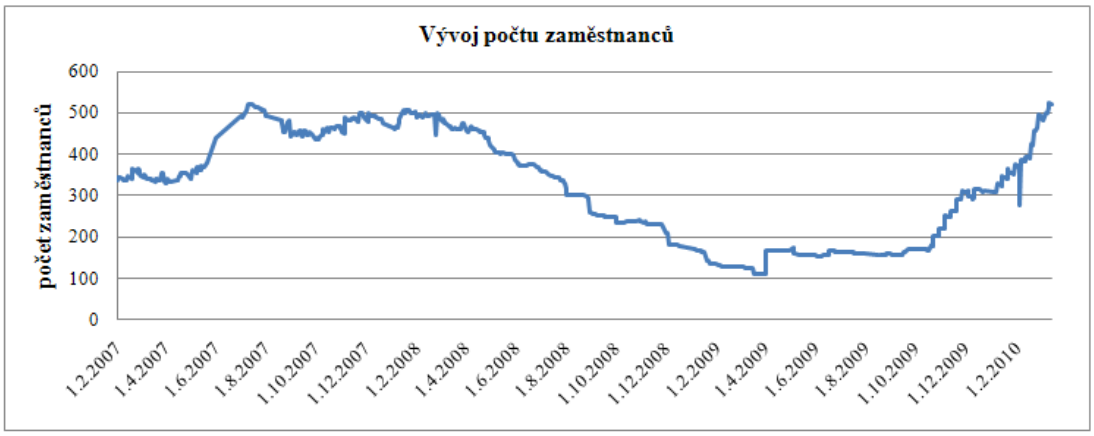
Obr. 8. Poměr full-time a temporary zaměstnanců v roce 2009

[vlastní zpracování]



Obr. 9. Poměr full-time a temporary zaměstnanců na počátku roku 2010 [vlastní zpracování]

Vývoj počtu zaměstnanců v posledních třech letech dobře vystihuje následující graf. Na první pohled je vidět jaký byl počet zaměstnanců v období konjunktury a ekonomické krize. Vývojový graf pouze doplňuje již výše uvedené vysvětlení o vývoji situace ve společnosti v závislosti na ekonomické a hospodářské situaci.



Obr. 10. Vývoj počtu zaměstnanců [vlastní zpracování]

6 VÝCHOZÍ SITUACE PROJEKTU

Zadání tohoto projektu vyšlo z potřeb společnosti a uvědomění si managementu, že situaci ve které se společnost nachází je nutné řešit. Výsledky, které prokázala analýza odchodů zaměstnanců během roku 2009 ukázala, že odchází necelá čtvrtina zaměstnanců ve zkušební době. Analýza nákladů prokázala, že vynaložená částka na získání konkrétních odešlých zaměstnanců přesáhla částku 380.000,- bez DPH. Zaměstnanci, kteří odešli pociťovali nejistotu, nebyla jim věnována dostatečná pozornost a neměli příležitost k poznání společnosti a jejich procesů. Pokud někteří z nich byli zaškolováni na pracovišti jiným pracovníkem, ve většině případů se jednalo o kolegu, který opouštěl firmu a svoji náladou a nízkou motivovaností dokázal nováčka značně demotivovat.

Výsledky analýzy zhodnotilo personální oddělení jako kritické a rozhodlo se situaci řešit. S vedením společnosti byl celý projekt projednán a od vedení společnosti vzešly cíle, kterých by se projektem adaptace pracovníků mělo docílit. Personální oddělení k cílům přidalo i prvotní vytipování potenciálních klíčových osob. Zda bude tříměsíční zkušební doba dostatečná k tomu, aby se zaměstnanec projevil jako klíčová osoba ukáže až vyhodnocení projektu.

Pro vytvoření a následnou aplikaci vhodného adaptačního procesu je nutná prvotní analýza situace adaptačního procesu. Tato analýza bude obsažena v následující části práce.

7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tím, že společnost získala certifikaci ISO 9001 jsou všechny procesy detailně popsány pomocí směrnic. Směrnice o lidských zdrojích popisuje jednotlivé procesy, které probíhají v rámci lidských zdrojů, ale proces adaptace popsán nikde není. V současné době je popsáno pouze vstupní školení pro nové zaměstnance v rámci směrnice o vzdělávání. Můžeme kontatovat, že adaptační proces je v současnosti omezen na první dva dny zaměstnanců ve firmě, kdy procházejí vstupním školením a získávají základní infomace o společnosti, procesech, jejích výrobcích a výrobním systému.

7.1 Analýza adaptačního procesu

Všichni zaměstnanci prochází vstupním školením, které je rozplánováno na jeden pracovní den. Vstupní školení je pro nové pracovníky závazné a musí jej absolvovat všichni z důvodu, že jsou v něm zahrnuté školení dané ze zákona. Tento druh zaškolení by se dal považovat za celopodnikovou orientaci. Program vstupního školení je dán osnovou, která obsahuje:

Informace o společnosti A

- informace o historii společnosti
- informace o produktovém portfoliu společnosti A

Školení BOZP

Povědomí o QMS a EMS

- systém o ekologickém řízení dle ISO 14001

Pracovní řád

Základní orientace v areálu

Druhý pracovní den probíhá školení ve speciálním školícím středisku Dojo. Náplní druhého dne je seznámení s výrobním systémem, jenž je postaven na Toyota production systému. Tímto školením prochází všichni pracovníci bez rozdílu pracovní

pozice. Principem je, aby všichni noví zaměstnanci získali informace o výrobě, jejích principech a výrobcích, které se v továrně vyrábí.

Obsah školení:

Výrobní systém

Štíhlá výroba

5S

Druhy možných vad

Kvalita výrobků

Optimální rozmístění pracovišť

TPM

Hlavním rozdílem v obou dnech a tedy i v jednotlivých školeních je organizace. První den vstupního školení spadá pod oddělení lidských zdrojů. Druhý školící den již spadá pod kompetence sekce výroby. Je to z toho důvodu, že školící středisko Dojo spadá do sekce výroby, protože kromě školení principů výrobního systému školí pracovníky ve výrobě také výrobní postupy a zdokonaluje jejich manuální zručnost.

Odpovědnou osobou za školení, které probíhá první den v zaměstnání je pracovník personálního oddělení - specialista na vzdělávání. Druhý den již zašťuje pracovník školícího střediska Dojo.

Další zaškolování pracovníků probíhá již přímo na pracovišti. Je zcela v kompetenci vedoucích jednotlivých oddělení. Personální oddělení nedostává žádné informace o vývoji školení, hodnocení nového pracovníka ani o tom, jak nový pracovník zvládá zadané úkoly. Jediné informace, které personální oddělení dostane, jsou v případě pokud se nový pracovník neosvědčil a je třeba za něj zajistit náhradu a ukončit pracovní poměr.

Zaškolení na oddělení je pak přímo zaměřeno na jednotlivé procesy a činnosti, které probíhají na daném oddělení. Nikdo se tedy nezabívá sociální adaptací nebo tím, zda nový pracovník dostatečně pochopil firemní kulturu.

Od zaškolení pracovníka přímo na oddělení se z adaptačního procesu dá-li se to tak nazvat, stává neřízený proces, který je plně v kompetenci vedoucího daného oddělení.

7.2 Analýza odchodů pracovníků během zkušební doby

Vypracováním projektu by mělo dojít k přenastavení celého systému zapracování nových zaměstnanců od jejich přijetí až po ukončení zkušební doby. Celý adaptační proces by měl tedy v budoucnu trvat tři měsíce.

Obr. 11. Odchody zaměstnanců v roce 2009 [vlastní zpracování]

Po provedení analýzy odchodů v roce 2009 jsem došla k závěru, že ve zkušební době odešla necelá čtvrtina zaměstnanců, viz. obrázek č. 11. Na první pohled se může zdát, že celkové procento není až tak vysoké v závislosti na celkovém počtu zaměstnanců. Pokud se však podíváme na tabulku č.1 stojí za povšimnutí pozice ze kterých pracovníci odcházejí během zkušební doby. Jedná se o specialisty, kteří vykonávají kvalifikovanou činnost.

Během celého roku 2009 společnost nepřijala žádného pracovníka na full-time, který by pracoval na pozici operátora výroby. Pokud někdo začal pracovat na této pozici, tak to bylo pouze v případě převedení agenturního dočasně přiděleného pracovníka temporary na full-time. Firma se k takovému rozhodnutí přiklání v případě, pokud je s pracovníkem

spokojena. Tento fakt se projevil v tabulce č.1. Pokud by ekonomická situace byla standardní, odchody pracovníků ve zkušební době by se týkaly i pracovní pozice operátor výroby.

Tab.1. Odešlí zaměstnanci podle pozic [vlastní zpracování]

Pozice	Oddělení	Počet zaměstnanců
Maintenance Asistant	Maintenance department	2
Maintenance Technician	Maintenance department	1
Production Foreman	Production department	9
QC Foreman	Quality control department	1
Buyer	Purchasing department	3
QC Technician	Quality control department	1
QC Engineer	Quality control department	1
Engineer	Engineering department	2
TOTAL		20

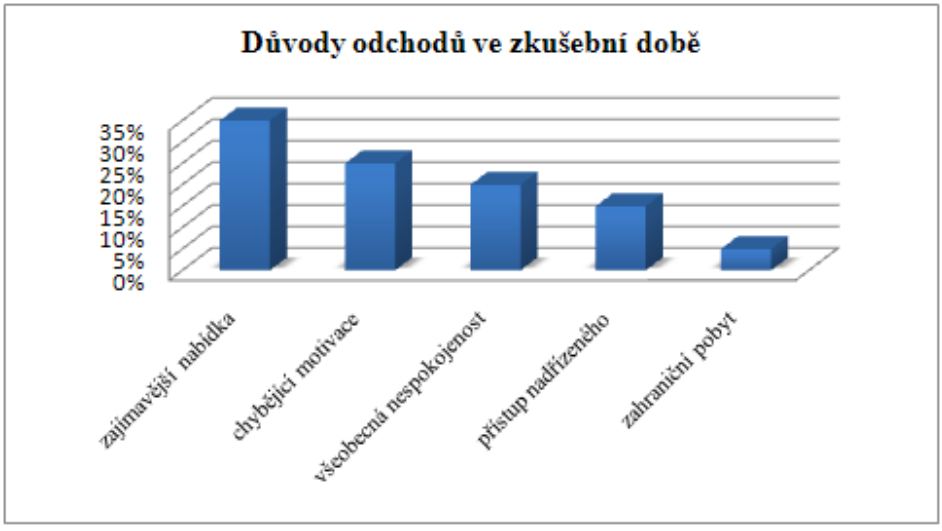
Tabulka č.2 jasně ukazuje nákladovou stránku. Vzhledem k tomu, že odchody během zkušební doby v roce 2009 se týkaly výhladně specialistů, také náklady na získání těchto zaměstnanců byly vyšší než na získávání pozic nespecializovaných - dělnických. Společnost tyto pracovníky získává primárně třemi kanály. Prvním z nich je inzerce volných pracovních pozic na pracovním portálu www.jobs.cz a www.prace.cz. Druhým kanálem jsou vlastní webové stránky společnosti kde je sekce Kariéra. Třetím kanálem je pak spolupráce s personálními agenturami, které doporučují pracovníky. Tento způsob získávání zaměstnanců je nejnákladnější, proto jej firma využívá jen v případě, pokud není schopna pozici obsadit z vlastních zdrojů uchazečů a nebo v případě, pokud nechce pozici inzerovat pod svojí hlavičkou a je nutná určitá míra diskrétnosti.

Z obrázku č.12 jsou patrné důvody odchodů. Tyto data společnost získává analýzou dotazníků, které pracovníci personálního oddělení s odcházejícími zaměstnanci vyplňují. Data jsou vyhodnocována na týdenní bázi. V tomto směru jsou relativně velké možnosti jak s daty dále pracovat. Společnost bohužel této možnosti dostatečně nevyužívá a tak jsou zde rezervy.

Jak je vidět z obrázku č.12 důvody odchodů mají něco společného. Společným pojítkem všech důvodů odchodů je jistá nespokojenost pracovníka.

Fakt, že pracovník odešel kvůli lepší nabídce svědčí o tom, že nebyl v zaměstnání spokojený a během zkušební doby si hledal jiné pracovní místo. Chybějící motivace vypovídá o tom, že pracovník nebyl seznámen s cíly které má splnit. Dalším důvodem odchodu je všeobecná nespokojenost. Tento důvod je poměrně hodně všeobecný. Těžko se z něj usuzuje, co bylo skutečným důvodem odchodu pracovníka. Mohla to být nedostatečná sociální adaptace, nedostatečná komunikace s nadřízeným a celková nespokojenost s organizací a procesy v ní. Přístup nadřízeného je naopak jasně daný důvod dochodu. V tomto případě má společnost jednoznačné vodítko, kde hledat chyby.

Následovat by měla detailnější analýza, zda se tento problém vyskytuje u jednoho nadřízeného nebo u více. Podle zjištění by pak společnost měla přijnout příslušná nápravná opatření. Posledním důvodem je pobyt v zahraničí. Tento důvod je také konkrétní. Nemusí znamenat nutně problém v organizaci. Může to být čistě osobní rozhodnutí pracovníka v závislosti na věku, vzdělání nebo osobních cílech.



Obr. 12. Důvody odchodů ve zkušební době [vlastní zpracování]

„Zaměstnat nového člověka a vyškolit je na úroveň toho, který odešel, bývá poměrně nákladné. Management ve firmách ovšem doposud málo využívá možnost pracovat s fluktuací zaměstnanců jako s indikátorem problémů v provozu firmy.“ [19, s.22]

Cílem projektu je snížit fluktuaci zaměstnanců, kteří jsou zaměstnáni krátkou dobu. Snížit tak náklady firmy na nábor a výběr vhodného zaměstnance. Zkrátit čas potřebný k zaškolení nového zaměstnance. Ivan Kunc uvádí nejčastější důvody proč zaměstnanci odcházejí. Cílem je, abychom eliminovali tyto případy a snažili se o snižování počtu zaměstnanců, kteří odcházejí z důvodů jakým jsme schopni předejít.

Nejčastější důvody proč zaměstnanci odcházejí [15, s.32]

Nedostatečná vazba mezi zaměstnancem a přímým nadřízeným.

Nesrozumitelné možnosti kariérních postupů.

Nesoulad mezi osobností zaměstnance a pozicí či firmou.

Nesoulad mezi požadavky na výkon a ohodnocením.

Potřeba stimulující, smysluplné práce.

Nedostatek ocenění, uznání a ohodnocení.

Nedostatečná zpětná vazba a podpora rozvoje.

Kvalita lidí, se kterými musí zaměstnanec spolupracovat.

7.3 Shrnutí analýzy současného stavu

Analýza adaptačního procesu ukázala, že v současné době existuje ve společnosti A určitý základ pro adaptační proces. Všichni zaměstnanci procházejí vstupním školením, které je však pro adaptační proces naprosto nedostačující. Vstupní školení v tuto chvíli obsahuje prvky, které ukládá zákon, obsahuje tedy zákonná školení, jako je bezpečnost práce a požární ochrana. Další oblasti školení se pak týkají seznámení se společností její historií a filosofií. Vstupní školení relativně obsáhlé a snaží se pojmout v rámci jednoho pracovního dne vše co bude nový pracovník potřebovat pro základní orientaci ve společnosti. Vstupní školení by mohlo v adaptačním procesu tvořit dobrý základ, na který se však musí postavit další části adaptačního procesu.

Další působení pracovníka na konkrétním určitém pracovišti již zcela závisí na jeho přímém nadřízeném. V tuto chvíli ztrácí personální oddělení přehled o tom, jak je nový pracovník úspěšný v dalším zaškolování. Tato činnost není standardizovaná a je zcela nahodilá. Adaptační proces by měl do části zaškolování pracovníka přímo na pracovišti vnést hodnocení a prvky řízeného procesu.

Analýza odchodů pracovníků ve zkušební době jasně dokládá fakt, že společnost má problém během prvních tří měsíců zaměstnance dostatečně motivovat a zapojit ho do pracovního procesu. Pracovníci tak odcházejí ještě během zkušební doby, protože získávají pocit, že společnost s nimi nepočítá a nestojí o ně.

Pokud zvážíme i nákladovou složku, můžeme konstatovat, že společnost A vynaloží nemalé finance na získávání těchto pracovníků. Pokud dojde ke snížení fluktuace během zkušební doby, uspoří tak společnost A vysoké náklady pohybující se bezmála okolo 400 000 Kč.

Pokud bych měla zhodnotit adaptační proces jako celek, musím konstatovat, že pro mezinárodní společnost o bezmála osmistech zaměstnancích, jakou společnost A je, je adaptační proces ve stávajícím stavu naprosto nedostačující a nevyhovující. Tento závěr potvrzují i výsledky analýzy adaptačního procesu a analýzy odchodů ve zkušební době během roku 2009. Pozitivním na celé situaci je fakt, že management společnosti vnímá negativní dopad chybějícího adaptačního procesu a rozhodl se tuto situaci řešit.

7.4 Ověření hypotéz

Závěrečná část teoretické části práce byla ukončena trojící hypotéz, jejichž níže uvedené ověření je východiskem pro vytvoření adaptačního projektu.

Hypotéza 1 předpokládá, že neexistuje jednotný proces pro začleňování zaměstnanců do organizace a jejich zaškolování pro určité pracovní pozice. Tato hypotéza se potvrdila z části. Jednotný proces začleňování nových pracovníků do organizace v současné době organizace má, je jím vstupní školení, kterým procházejí všichni pracovníci. Nejedná se však o ucelený adaptační proces. Zaškolování pro jednotlivé pozice nemůže být pro všechny zaměstnance stejné, ale musí být stanoven společný standard, který by zajistil,

že se pracovník seznámí se vším co bude pro svoje budoucí působení a činnost ve společnosti potřebovat. Tento koncept ve společnosti A zcela chybí.

Hypotéza 2 vychází ze zvýšeného počtu odchodů během zkušební doby. Tato hypotéza se potvrdila analýzou důvodů odchodu. Noví zaměstnanci nejsou motivovaní pracovat pro společnost a chybí jim pocit sounáležitosti. Zavedením adaptačního procesu by se měly eliminovat odchody pracovníků z důvodů nízké motivovanosti.

Hypotéza 3 se potvrdila po vyčíslení nákladů na získání jednotlivých pracovníků. Tato hypotéza vychází z toho, že zvýšený počet odchodů nových pracovníků ve zkušební době je pro společnost A nákladný. Náklady na získání nových zaměstnanců nejsou předmětem tohoto projektu, ale snížení nákladů na získání nových pracovníků namísto těch, co odešli ve zkušební době ano. Pokud se zavedením adaptačního procesu sníží počty odchodů, sníží se tím jednoznačně i náklady na získávání nových pracovníků.

Na základě výše uvedených hypotéz a jejich ověření bude následovat projektová část, která bude obsahovat vytvoření adaptačního procesu podle požadavků a cílů managementu společnosti.

8 ADAPTAČNÍ PROCES

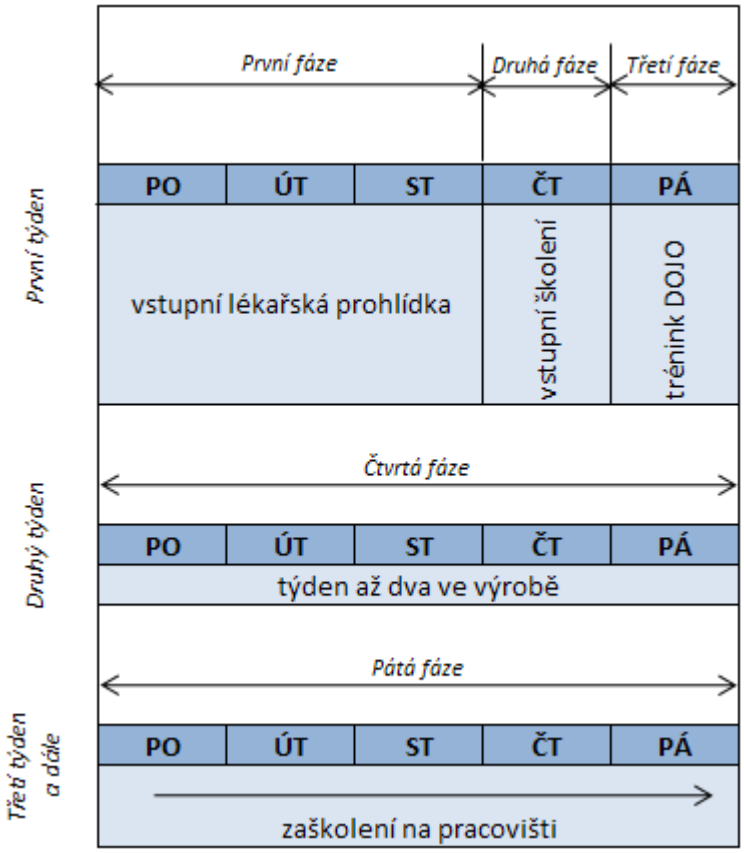
Adaptační proces je vypracován na základě zadání vedení společnosti pro pracovníky, kteří pracují na neoperátorských pozicích. Tito pracovníci jsou početně méně zastoupeni v porovnání s těmi, kteří pracují na pozicích operátorů výroby. Do budoucna by společnost A chtěla do adaptačního procesu začlenit všechny pracovníky, kteří budou ve společnosti pracovat. Pokud se projekt adaptačního procesu popisovaný v diplomové práci osvědčí, bude pokračovat druhou fází.

Na vypracování projektu pracovali celkem dva pracovníci personálního oddělení. Z větší části specialista náboru a z menší specialista na vzdělávání. Tato spolupráce byla zvolena zcela účelně. Koordinace veškerých činností a celkové přestřešní adaptačního procesu bude plně v kompetenci pracovníka náboru. Po uplynutí tří měsíců, kdy by měl adaptační proces skončit, plynule pracovník přejde do kompetencí specialisty na vzdělávání, který dále bude řešit jeho rozvoj a profesní vzdělávání. Termín dokončení projektu byl stanoven na březen 2010. V srpnu 2010 bude provedena analýza a vyhodnocení uplynulého období. Po prvním půl roce bude personální oddělení schopno potvrdit, případně vyvrátit přínos projektu.

Nezbytnou součástí projektu je analýza současného stavu, která je popsána v předcházející části práce. Dokumentace k adaptačnímu procesu je obsažena v přílohové části práce.

Adaptačním procesem je myšlena doba od sdělení výledku výběrového pohovoru uchazeči až po chvíli, kdy pracovník podepisuje nový mzdový výměr na konci zkušební doby. Mzdový výměr se podepisuje v návaznosti na navýšení mzdy po zkušební době.

Následující obrázek č.13 ilustruje časové rozvržení adaptačního procesu po jednotlivých dnech a týdnech. Adaptační proces bude rozdělen do pěti fází.



Obr. 13. Adaptační proces [vlastní zpracování]

8.1 První fáze adaptace - před nástupem

Samotná adaptace začíná ve chvíli, kdy se uchazeč o zaměstnání dozví, že byl na konkrétní pracovní místo vybrán. Na straně personalisty je uchazeči učinit konkrétní pracovní nabídku. Tato nabídka by měla být v písemné formě a měla by obsahovat:

- hlavičku společnosti
- název pracovní pozice
- začlenění pracovní pozice v organizační struktuře
- popis pracovního místa
- termín nástupu
- nástupní mzdu
- benefity
- kontakty na personalistu pro případ dotazů

Příklad pracovní nabídky je obsažen v přílohové části práce.

Pokud se pracovník rozhodne pro nabídku a souhlasí s nástupem ve společnosti následuje další kontakt ze strany personalisty kterým je zaslání seznamu dokumentů, které je nutné doložit v den nástupu.

V této první fázi je důležité, aby pracovník měl jasno za jakých podmínek nastupuje. Obzvláště důležité je, aby nový pracovník měl neustále pocit, že se může na personalistu obrátit s jakýmikoli otázkami.

Poslední setkání před samotným nástupem je při vstupní lékařské prohlídce, kdy pracovník po absolvování lékařské prohlídky absolvuje omeření na pracovní uniformu. V tuto chvíli obdrží od personalisty informační brožuru o společnosti a několik výtisků firemního časopisu. Tímto způsobem získá představu o tom, co se ve společnosti děje i po méně formální stránce.

8.2 Druhá fáze adaptace - první den

První pracovní den organizčně zajišťuje personální oddělení. Před začátkem pracovní doby dojde k podpisu pracovní smlouvy, popisu pracovního místa a dohodě o srážkách ze mzdy. Pracovník vyplní osobní dotazník a dojde k okopírování všech dokladů o kvalifikaci pracovníka. Z legislativního hlediska je tento krok naplánován před pracovní dobou, protože k podpisu pracovní smlouvy musí dojít před oficiálním nástupem do zaměstnání. První pracovní den začíná přivítáním zaměstnanců ve společnosti managerem lidských zdrojů a prezidentem společnosti. Následuje začátek vstupního školení.

8.2.1 Osnova vstupního školení

Osnova vstupního školení bude detailní a jednotlivé části budou přesně časově rozvrženy. Pouze přesné časové rozvržení umožní jednotlivým aktérům přesně si tento úkol naplánovat a zajistit jejich pravidelnou přítomnost. Plánování je v tomto ohledu velmi důležité, protože se vstupního školení bude účastnit více aktérů z různých oddělení. Více aktérů na vstupním školení je z důvodu potlačení monotónosti školení a zpestření, aby vstupní školení nebylo pro nové pracovníky nudné. Navíc, každý z aktérů školení je specialistou na jinou oblast.

Tab. 2. Návrh osnovy vstupního školení – 1.část [vlastní zpracování]

Osnova vstupního školení HR

	Start	End	Hlavní aktér
Podpis pracovní smlouvy	7:30		*Mzdová účetní*
Dohoda o srážkách ze mzdy			*Mzdová účetní*
Vyplnění osobního dotazníku			*Mzdová účetní*
Prohlášení poplatníka			*Mzdová účetní*
Kopie dokladů o vzdělání		8:00	*Mzdová účetní*
Manager HR: přivítání ve firmě	8:05		*Manager HR, Prezident firmy*
Seznámení s programem dne			*Personalista*
Společnost A ve světě			*Personalista*
Společnost A v ČR: odkdy, kde, jaké činnosti, jak na sebe navazují			*Personalista*
Společnost A v Brně: odkdy, jaká činnost, pro koho, kolik zaměstnanců, kvalita výroby, plánovaný vývoj			*Personalista*
Organizační struktura			*Personalista*
Organizační struktura oddělení			*Personalista*
Popis pracovního místa			*Personalista*
Specifika japonské firmy			*Personalista*
Hlavní požadavky na pracovníka			*Personalista*
Pracovní kalendář		8:45	*Personalista*
Výrobky společnost A: základní info o nich	8:45	9:00	*Engineer*
Pauza	9:00	9:15	
BOZP	9:15	10:45	*Specialista na BOZP*
Pauza	10:45	11:00	
Požární ochrana	11:00	11:45	*Specialista na BOZP*
Agenturní versus kmenoví zaměstnanci	11:45	12:00	*Personalista*
Oběd	12:00	12:30	

Tab. 3. Návrh osnovy vstupního školení – 2.část [vlastní zpracování]

Představení nadřízených	12:30	13:00	*Nadřízení pracovníků*
Povědomí o QMS a EMS	13:00	13:20	*Specialista ISO*
Pauza	13:20	13:30	
Pracovní řád Poskytování náhrady mzdy při dočasné pracovní neschopnosti, kontroly, sankce	13:30	14:45	*Personalista* *Personalista*
Pauza	14:45	15:00	
Vydávání pracovního oděvu	15:00	15:45	*Pracovník skladu*
Orientace v areálu, ve výrobní hale, docházkový systém	15:45	16:30	*Personalista*

8.2.2 Příručka pracovníka

Příručku pro nového pracovníka bude spravovat personální oddělení. Její forma nebude pevně daná, měla by převládat snaha ji neustále udržovat aktuální. Z tohoto důvodu bude tisknuta pracovníky personálního oddělení před každým nástupem interně z nákladů personálního oddělení. Její obsah bude spíše zaměřen na jednotlivé konkrétní procesy a činnosti ve firmě. Již není třeba detailní představování společnosti, bylo v informační brožuře, kterou pracovník obdržel před nástupem. Příručku obdrží pracovník na konci prvního dne. Shrnuje všechny informace, které během prvního dne obdržel.

Příručka by měla sloužit jako rychlý zdroj informací, pokud se nový pracovník nebude mít zrovna koho zeptat, případně si nebude jistý.

Součástí příručky také bude seznam kontaktů na přímého nadřízeného a další důležité osoby ve společnosti.

Příručka bude obsahovat i mapu areálu společnosti a layout pracoviště. V tabulce č. 4 je nastíněn obsah příručky pro nové pracovníky.

Tab. 4. Návrh obsahu příručky pro nové pracovníky [vlastní zpracování]

Obsah příručky pro nové pracovníky
Přehled zkratek používaných ve společnosti A
Kmenový / Agenturní pracovník - rozdíly
1. Historie společnosti A
Základní informace o společnosti
Ocenění, certifikace společnosti A
Důležité dokumenty
2. Orientace v areálu - plánek
Přehled pozic ve společnosti A
3. Kam se obrátit když…
dojde k úrazu
si zapomenete objednat oběd
vyplácení mzdy, potvrzení formulářů (pro bankovní instituce, OSSZ atd.)
ztráta klíčů, identifikační karty, osobních věcí
potřebujete nebo hledáte cokoliv jiného
4. Specifika japonské firmy, komunikace
5. Pracovní doba
Přestávka v práci
Evidence pracovní doby - identifikační karta
Zpoždění a předčasný odchod
Přesčas
Postup v případě nemoci
Lékařské vyšetření
6. Pracovní oděv
Standardní pravidla pro výrobní pozice
Standardní pravidla pro administrativní pozice
Šatní skříň
Praní a čištění oděvů
Náhrada oděvů, ztráta klíčů
Další ochranné pracovní pomůcky
7. Mzda a benefity
Ordinace závodního lékaře
Závodní stravování
8. Výroba ve společnosti A
Princip klimatizace
Co vyrábíme?
9. Bezpečnost práce

8.3 Třetí fáze adaptace - druhý den

Druhý den bude probíhat i nadále stejně jako bylo nastaveno doposud. Všichni pracovníci budou seznámeni s výrobním systémem společnosti A. Druhý den také procházejí určití pracovníci školením o nakládání s chemickými látkami. Tímto školením procházejí pouze pracovníci, kteří přijdou do kontaktu s chemickými látkami.

8.4 Čtvrtá fáze adaptace - týden ve výrobě

Pracovníci, kteří spadají do kategorie Indirect a S.G.A budou pracovat jeden týden na pozici operátora výroby v některé části výrobního procesu. Pracovníci, kteří spadají do kategorie Direct budou pracovat ve výrobě po dobu dvou týdnů. Během této doby se noví pracovníci seznámí s výrobním procesem z praktické stránky, seznámí se s materiály a riziky, které obnáší výroba a výrobní proces a výrobu si tak zkusí na vlastní kůži. Tento proces je velmi přínosný pro adaptaci pracovníka. Pracovníci si uvědomí, že společnost A je výrobní společností, výroba je tedy na prvním místě a povinností všech pracovníků je zajistit svojí činností chod výroby a zabezpečit výrobní proces.

8.5 Pátá fáze adaptace - útvarová adaptace

Hlavní fází adaptačního procesu je adaptace útvarová. Pracovník po jednom až dvou týdnech začíná pracovat na svém oddělení. V tuto chvíli se poprvé setká se svými kolegy. V den příchodu na oddělení se bude hlásit ke svému nadřízenému, který jej představí všem členům oddělení a seznámí jej s garantem. Garant bude novému pracovníkovi nápomocen během celého adaptačního procesu. Postupem doby však méně a méně. Pracovník se během prvního dne seznámí s programem adaptačního procesu na krátké schůzce s přímým nadřízeným, garantem a personalistou. Tyto osoby se budou během hodnocení adaptačního procesu průběžně setkávat.

8.5.1 Osoba garanta

Osoba garanta je pro celý adaptační proces nesmírně důležitou osobou. Garant bude vždy navržen vedoucím konkrétního oddělení a následně ještě schválen managerem lidských zdrojů. Vzhledem k tomu, jak je garant pro celý projekt důležitý jeho výběru by měla být věnována pozornost.

Garant by měl splňovat následující předpoklady:

- pracovní poměr na oddělení delší než 3 roky
- znalost procesů napříč celou společností
- odborné znalosti z konkrétního oddělení
- dobré pracovní hodnocení
- absolvované školení pro garanta
- empatie a schopnost motivovat

Jedním z předpokladů je absolvované školení pro garanta. Toto školení budou garanti podstupovat interně bude to tzv. on the job training, školení prováděné na pracovišti. Školitelem bude specialista na vzdělávání, který prošel odbornou přípravou. Garant musí souhlasit s touto rolí. V opačném případě by byl celý proces kontraproduktivní.

Garant by měl na dobu adaptačního procesu dostávat menší míru úkolů. Samozřejmě nový pracovník nebude potřebovat během celého procesu jeho stoprocentní podporu, ale garant bude muset určitou část svého pracovního času věnovat novému pracovníku.

Důležitou otázkou, která musí být vyjasněna před začátkem celého procesu je odměna, tedy motivace garanta. Pro všechny garanty musí být tato částka stejná, aby nevznikaly rozdíly. Výše odměny garanta bude 5.000 Kč případně vzdělávací kurz podle libovolného výběru v obdobné ceně. Bude tedy záležet na něm, zda bude chtít finanční odměnu, nebo možnost dalšího profesního vzdělávání. Odměna bude samozřejmě vázána na úspěšně zvládnutý proces adaptace.

8.5.2 Zaškolení na pracovišti

Zaškolování nového pracovníka do činností, které by měl zvládat jako svou náplň práce bude probíhat v rámci celého adaptačního procesu. Vedoucí oddělení společně s garantem a novým pracovníkem vytyčí cíle na jednotlivé fáze adaptačního procesu. Adaptační proces v tomto ohledu dává určitý rámec procesu a je na managerovi konkrétního oddělení, aby tento rámec naplnit pracovními úkoly a činnostmi, které musí nový pracovník zvládnout. Všechny úkoly a činnosti budou zapsány do protokolu a budou uloženy ve složce pracovníka. Kopii obdrží i pracovník, aby měl jasnou představu o svém průběhu adaptace.

Přesný program pracovní adaptace je vždy na jednotlivých managerech. V tomto ohledu je nutná určitá míra flexibility v celém adaptačním procesu.

8.6 Hodnocení během adaptačního procesu

Hodnocení během adaptačního procesu je nedílnou součástí celého procesu adaptace. Během hodnocení má garant, případně přímý nadřízený možnost hodnotit průběh adaptace, zvládání pracovních úkolů a plnění stanovených cílů. Hodnocení je přínosné pro obě strany. Nový pracovník bude mít zpětnou vazbu od přímého nadřízeného a garanta, bude mít prostor tak na případných nedostatcích pracovat. Během hodnocení bude mít i nový pracovník prostor vyjádřit se k průběhu adaptace a zaškolování. Pro firmu je důležitý i pohled nového pracovníka, který může sloužit ke zlepšování adaptačního procesu. Jako jeden z cílů, které by projekt měl splnit je identifikace budoucích klíčových osob pro rozvoj společnosti. Během celého hodnocení bude vždy přítomný personalista, který bude moci během jednotlivých setkání s pracovníkem identifikovat jeho kompetence a doporučit případný rozvoj. Pokud se u nového pracovníka během tří měsíců projeví potenciál, bude zařazen do programu pro klíčové osoby a jejich rozvoj, který už ve společnosti běží.

Hodnotící formulář adaptačního procesu je obsažen v přílohové části práce.

8.6.1 Nastavení cílů na zkušební dobu

Nastavení cílů probíhá za přítomnosti přímého nadřízeného. Opět se liší pozici od pozice. Společným cílem však je, aby se všichni zaměstnanci seznámili s firemním kulturou a získali orientaci na pracovišti.

Zkušební doba, tedy doba tří měsíců není nikterak dlouhá na to, aby se vytyčovaly složité a náročné cíle. Spíše se jedná o zvládnutí základních úkolů a pracovních postupů. Zaměstnanec by měl do prvního hodnocení bezproblému stanovené cíle splnit a osvojit si dovednosti, které se od něj očekávají.

Cíle splňují pravidlo SMART. Stanovené cíle jsou specifické a přesně popsány v dokumentu, který společně vyplňuje nadřízený s novým zaměstnancem. Výsledky jsou měřitelné a tak zaměstnanec přesně ví, zda se mu podařilo úkol splnit nebo ne. Cíle plně odpovídají potřebám jak firmy tak i nového zaměstnance. Jsou realistické. Na počátku si obě strany společně promluví o tom, zda je v silách a možnostech nového zaměstnance

stanovené cíle splnit. To celé pak uzavírá časový rámec. Zaměstnanec je srozuměn s tím, že cíle musí být v určité podobě splněny do sedmého týdne, kdy bude probíhat první hodnocení.

8.6.2 První hodnocení / Mezihodnocení hodnocení

První hodnocení probíhá během sedmého týdne. Je to zhruba v polovině zkušební doby. Během hodnocení projde bod po bodu jednostlivé cíle přímý nadřízený společně s novým zaměstnancem. U každého si řeknout postřehy a proberou komplikace a problémy při řešení určitého úkolu. Do této doby by měly být splněny cíle, které jsou obecné, tedy týkají se začlenění do organizace, orientace na pracovišti atd. Část z pracovních cílů by měla být již osvojena a pochopena. Většinu by měl již nový zaměstnanec zvládat sám a bez pomoci mentora. Měl by již být schopný řešit sám drobnější komplikace v průběhu pracovní činnosti.

Garant by měl uvést kde vidí slabé stánky nového zaměstnance a naopak také jeho silné stránky. Nový zaměstnanec by měl zmínit, jak se cítí v novém prostředí a pracovním kolektivu, zda mu něco chybí při výkonu práce a nebo zda cítí nějaký problém.

8.6.3 Druhé hodnocení

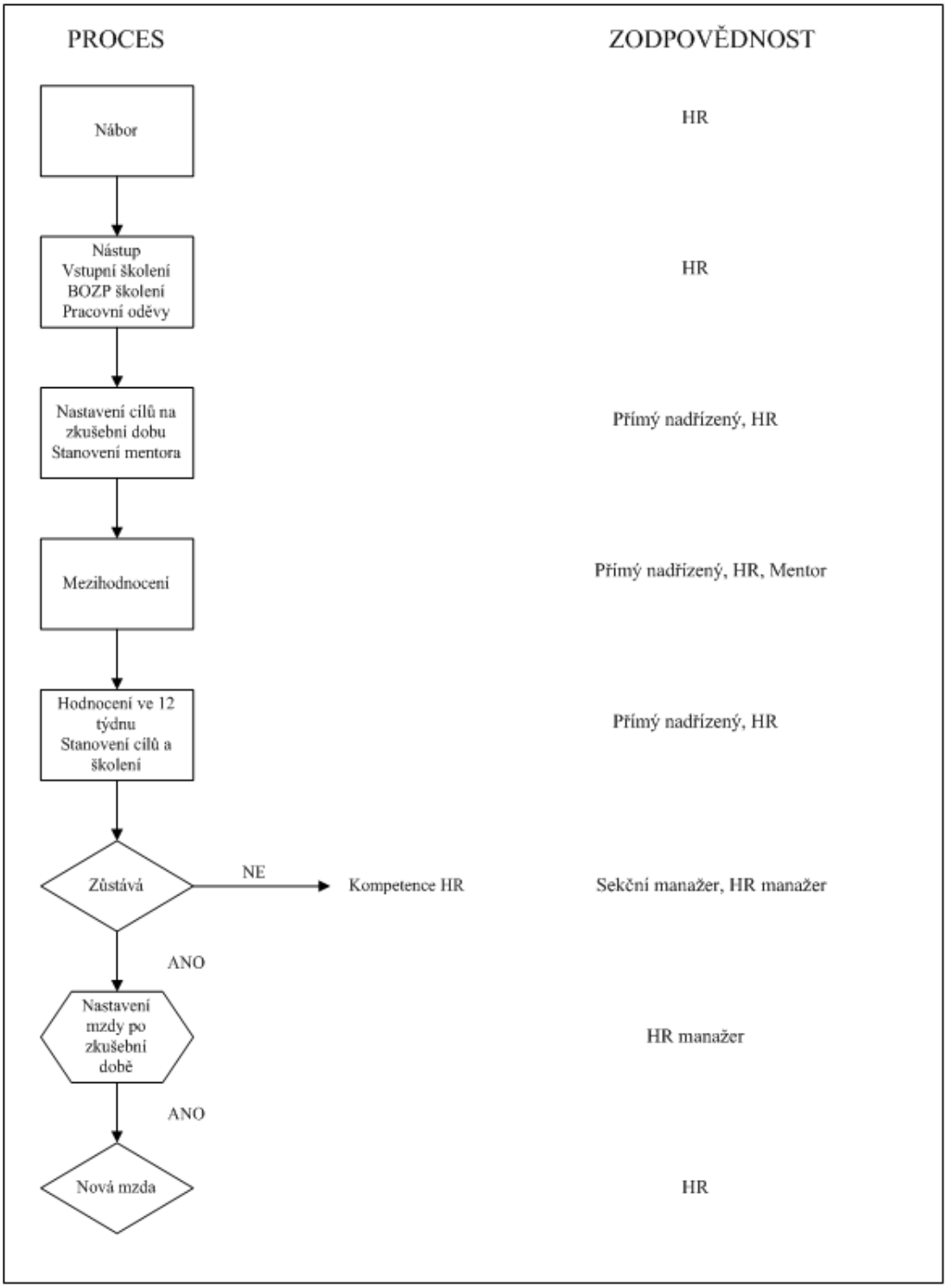
Druhé hodnocení je stanoveno na období dvanáctého týdne. V této době by již měl zaměstnanec plně ovládat veškeré činnosti náležící k pozici, kterou zastává. Měl by již bezproblémů ovládat orientaci ve firmě.

Během tohoto druhého hodnocení by měl být zaměstnanec již rozhodnutý, zda chce ve firmě zůstat nebo ne. Tato otázka by proto měla padnout i při druhém hodnocení a to ze strany zaměstnavatele.

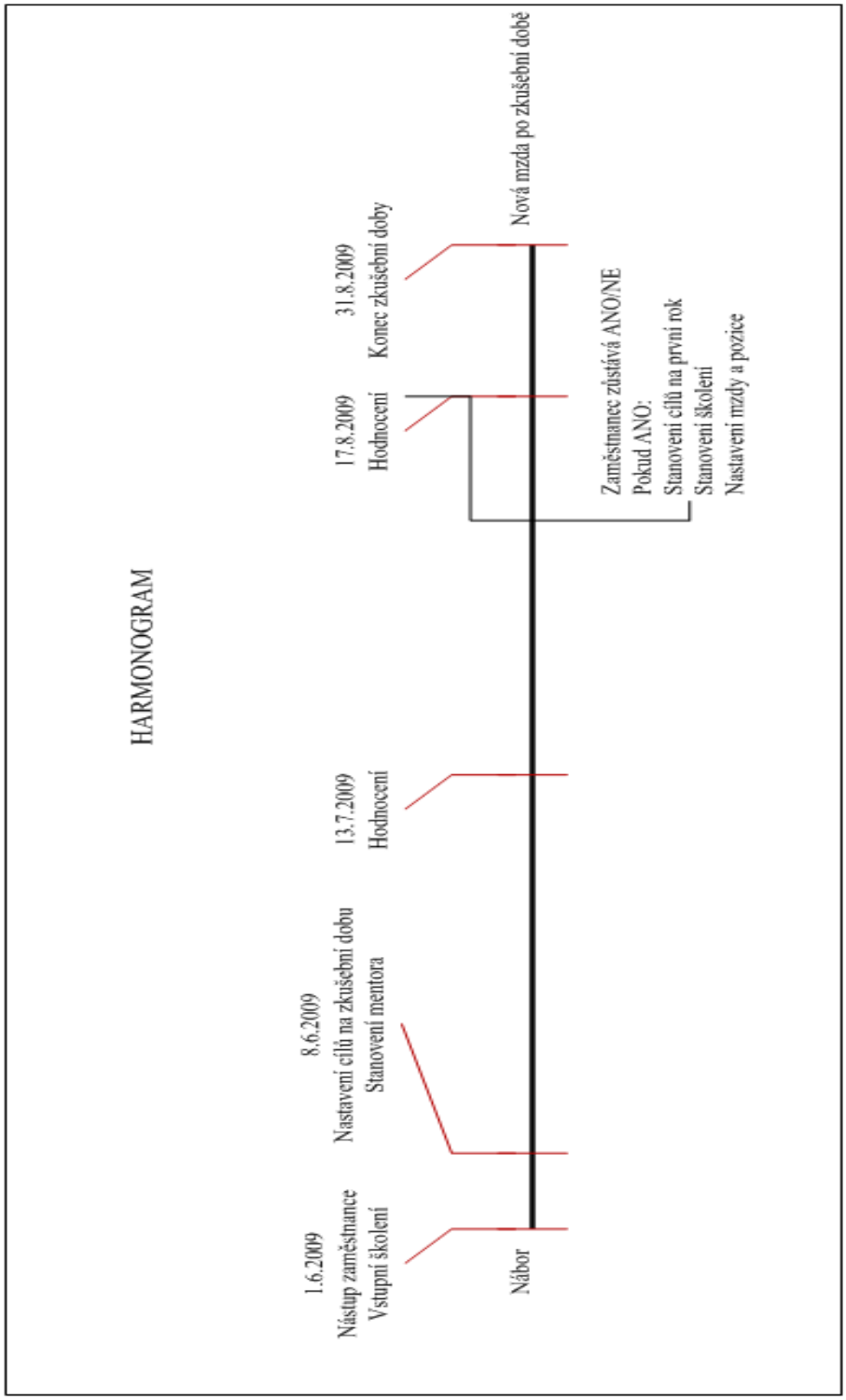
Pokud je zaměstnanec ve firmě spokojený a chce ve firmě i nadále zůstat, jeho nadřízený s ním probere nové cíle pro období jednoho roku. Tyto cíle jsou tak navázány na půlroční bonusy, jejichž výše se právě odvíjí od splnění stanovených úkolů. Přímý nadřízený projedná se zaměstnancem také jeho vzdělávací potřeby a se specialistou na vzdělávání sestaví plán vzdělávání pro tohoto konkrétního zaměstnance. V plánu je zahrnut jak on the job training tak i off the job training.

Poslední, avšak velmi důležitou záležitostí, která probíhá na konci zkušební doby je nastavení nové mzdy po zkušební době. Přesné procento o které bude nová mzda navýšena stanoví sekční manažer po dohodě s přímým nadřízeným. Mzda se pohybuje v určitých stupních, které jsou pevně dané pro všechny zaměstnance ve firmě.

Pro snadnější představu o posloupnosti jednotlivých procesů, zodpovědných osobách a jejich kompetencích, následuje obrázek č. 14. Příklad možného harmonogramu k adaptačnímu procesu ukazuje obrázek č. 15.



Obr. 14. Rozdělení odpovědností [vlastní zpracování]



Obr. 15 Časový harmonogram projektu [vlastní zpracování]

9 RIZIKA/PŘEDPOKLADY PODMIŇUJÍCÍ DOSAŽENÍ VÝSLEDKŮ A CÍLŮ PROJEKTU

Největší rizika tohoto projektu nejsou ani tak materiální povahy (např. finance, hardware, software, atd.), ale jsou to lidské zdroje na kterých je celý projekt postaven.

Hlavním rizikem, které může ohrozit projekt je absence garanta projektu. Pokud garant například onemocní nebo se rozhodne opustit firmu, může dojít k tomu, že projekt bude ohrožen. Garant je v tomto případě jediným člověkem, který nejlépe zná všechny procesy projektu a ví, kde jsou kritická místa projektu.

Jako opatření, kterým by se dalo předejít tomuto riziku, je možné nastavit stínování této osoby. Bude ustaven druhý zaměstnanec, který bude mít přehled o jednotlivých fázích projektu a i o jednotlivých zaměstnancích, který jsou do projektu zapojeni. Druhou možností je případné nahrazení garanta přímým nadřízeným nebo pracovníkem personálního oddělení, tato varianta je však možná pouze na krátkou dobu.

Možností jak předejít tomuto riziku a jak jej eliminovat je, že garantem bude člověk, který by splňoval určitá předem dané kritéria jako je např. délka praxe ve firmě, jeho loajalita, přístup k firemní kultuře. Další možností je určitá odměna za dobře zvládnutý úkol. Odměna nemusí být finančního charakteru. Odměnou může být samotná možnost stát se mentorem. Pokud tuto příležitost bude prezentovat nadřízený jako něco vyjímečného, co nemůže dělat každý, je možné, že se to pro zaměstnance stane výzvou.

Lidé, kteří se dále na celém projektu podílejí jsou zástupci jednotlivých oddělení, pro všechny platí stejné pravidlo a to, že by mělo být zajištěno jejich stínování. Před samotným spuštěním celého projektu adaptace budou s projektem seznámeni všichni pracovníci personálního oddělení, celý management společnosti a i pracovníci ve vedoucích funkcích, kterých se projekt bude týkat v případě příchodu nového pracovníka.

Nepříjemnou komplikací pak může být neochota spolupráce na jednotlivých odděleních, případně malá nebo vůbec žádná podpora ze strany managementu. Pokud management společnosti nebude vidět projekt jako přínosný, bude velmi obtížné prosadit plnění úkolů a činností spojených s projektem.

Dalším rizikem, které je s projektem spojeno je jeho délka. Protože adaptační projekt je naplánován na tři měsíce, je nutné udržovat proces neustále kontunuální a živý. Toto by měli zaručovat pracovníci personálního oddělení, kteří by měli na celý proces dohlížet a hlídat časové termíny spojené s hodnocením. Pokud se vyskytne potřeba nějaké úpravy nebo změny v procesu pracovníci personálního oddělení by toto měli také zajistit.

V nejbližší době, při prvních nástupech nových zaměstnanců bude projekt spuštěn. V reálním čase se ověří, zda jsou uvedená rizika opravdu riziková a zda se případně nevyskytkou jiná. Celý projekt je detailně naplánován a je připravena veškerá dokumentace, tímto se eliminují další případná rizika, která by mohla přijít, pokud by tomu tak nebylo.

9.1 Náklady na realizaci projektu

Projekt adaptace nových zaměstnanců nevyžaduje žádné finanční náklady, které by byly spojené s jeho vytvořením. Na vytvoření celého projektu spolupracoval personalista společně se specialistou na vzdělávání v rámci jejich pracovní doby. Každý pracoval samostatně na jednotlivých předem daných částech a na společných schůzkách pak diskutovali nad projektem.

Náklady které budou v budoucnu vynaloženy, jsou náklady na odměnu garanta nového pracovníka a zvýšené náklady na tisk příruček pro nové zamětsnance.

Vzhledem k tomu, kolik pracovníků bude muset být seznámeno s projektem a jeho fungováním budou jistě i zvýšené náklady na mzdy. Někteří pracovníci budou pravděpodobně muset svoji práci kterou nestihli kvůli školení dokončovat přesčas.

Jiné náklady spojené s projektem nebyly shledány.

10 SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Praktická část diplomové práce obsahovala analýzu současného stavu a vymezení cílů, které by měly být vytvořením adaptačního programu splněny.

Po vyhnocení analytické části bylo shledáno, že stav který je v současné době ve společnosti A je neuspokojivý. Odchody zaměstnanců ve zkušební době a jejich náhrada znamenaly pro společnost A vysoké finanční náklady. Hypetézy, které byly v závěru teoretické části analýza potvrdila. V druhé části diplomové práce je pak její stěžejní část a tou je projekt adaptace a identifikace klíčových osob.

Kvalitní adaptační projekt by měl minimalizovat odchody ve zkušební době z důvodů, které nasvědčují tomu, že pracovník nebyl dobře seznámen se svojí pracovní pozicí, pracovní náplní a celkově byl demotivovaný. Do projektu budou zapojeny osoby, které s touto spoluprácí souhlasily a v projektu vidí přínos. Celý proces je rozplánován na několik fází, které jsou detailně popsány v praktické části diplomové práce. Projekt je sestaven, popsán a navržen tak, aby bylo snadné jeho pochopení a v případě absence některé ze zainteresovaných osob i rychlá náhrada a zajištění pokračování projektu.

V závěru projektu je uvedený příklad sestaveného harmonogramu adaptačního procesu nového pracovníka.

Možná rizika, která by mohla při projektu vznikat jsou také nastíněna v praktické části práce. Ekonomická náročnost projektu je minimální a náklady spojené s projektem jsou zanedbatelné.

ZÁVĚR

Téma diplomové práce vzešlo přímo z požadavku firmy a pocitu vedení společnosti naléhavě tento problém řešit. Odchody pracovníků ve zkušební době znamenají pro firmu náklady, které se mohou vynaložit jinde nebo naopak nemusí vznikat vůbec. Ochody pracovníků během tak krátné doby však také firmě kazí její dobré jméno žádaného zamětsnavatele v regionu. Cílem projektu bylo snížení poču zaměstnanců a tyto odchody ve zkušební době eliminovat. Je zcela jasné, že není v silách adaptačního projektu eliminovat všechny odchody. Lidé mají mnoho důvodů k tomu, aby opustili své zaměstnání. Cílem adpatačního procesu bylo potlačit odchody, které vznikají z důvodů nízké motivovanosti pracovníků, nedostatku informací nebo nejasností pracovní náplně.

První část diplomové práce obsahovala teoretické podklady pro vytvoření adaptačního procesu. V závěru teoretické části byly stanoveny hypotézy, které byly následnou analýzou současného stavu ověřeny a potvrzeny.

V projektové části diplomové práce byl vytvořen návrh adaptačního procesu od chvíle, kdy se nový pracovník dozví informaci od zaměstnavatele o přijetí a odbrží pracovní nabídku. Celý adaptační proces končí v době, kdy pracovník na konci zkušební doby podepíše nový mzdový výměr a dál přechází do procesu rozvoje a vzdělávání. Nejdůležitější fází celého adaptačního procesu bylo průběžné hodnocení, během kterého se pracovník vždy setkával se svým nadřízeným, garantem i zástupcem personálního oddělení.

Nebyla opomenuta ani dokumentace, která je pro zaznamenání celého průběhu adaptačního procesu nezbytná. V závěru práce je shrnuta ekonomická náročnost projektu a případná rizika, která jsou s ním spojena.

Celý projekt byl po ukončení předložen vedení společnosti a následně po odsouhlasení byl projekt realizován. Z počátku byl projekt realizován pouze v první fázi na všechny pozice kromě pracovníků výroby. Po rozběhnutí první fáze projektu a zhodnocení výsledků, bude započata práce na vytvoření druhé fáze. Druhou fází adaptačního procesu bude pak jeho rozšíření právě i na tyto pozice.

Adaptační proces byl začleněn do procesní mapy společnosti a stal se standardním procesem při nástupu nových pracovníků. Opravdový přínos projektu se ukáže až po určité obě. Termín analýzy výsledků byl stanoven na dobu šesti měsíců od započetí projektu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

[1] AMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy* – 10. vydání. 10. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

[2] BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem : Jak rozpoznat jemné signály a jednat, dokud není příliš pozdě.* 1. Praha : Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2903-9.

[3] *Definice cíle SMART : Project management* [online]. 2005-2009 [cit. 2009-11-26]. Dostupný z WWW: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=39&X=Definice+cile+SMART+Project+Management>.

[4] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, et al. *Management lidských zdrojů*. Praha : CH Beck, 2007. 486 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

[5] ERTL, Jan. Personall : DISKUSE – Odpovědi na Vaše dotazy [online]. 2007 [cit. 2010-02-20]. Adaptace zaměstnanců. Dostupné z WWW: <http://www.personall.cz/Diskuse_adaptace.html>.

[6] HARTZ, Peter. *Job revolution.* Praha : Management Press, 2003. 176 s. ISBN 80-7261-067-8.

[7] HEATHFIELD, Susan M. About.com Guide : Human Resources Management [online]. 2010 [cit. 2010-02-28]. Tips for a Better New Employee Orientation. Dostupné z WWW: <http://humanresources.about.com/cs/orientation/qt/tipneonew.htm>.

[8] HEATHFIELD, Susan M. About.com Guide : Human Resources Management [online]. 2010 [cit. 2010-02-28]. Top Ten Ways to Turn Off a New Employee. Dostupné z WWW: <http://humanresources.about.com/od/orientation/a/top_turnoffs.htm>.

[9] HORALÍKOVÁ, Marie. *Personální řízení*. Praha : PEF ČZU, 2003. 260 s. ISBN 80-213-0646-7.

[10] HORŇÁKOVÁ, Šarlota. Využití systému adaptace pracovníků k růstu motivace. *HRM : Human Resources Management*. 2009, roč. 5., č. 4, s. 56-58.

[11] JIRÁSEK, Jaroslav. *Agenda příštích let : (Quo vadis, management?)(Řízení:kam spěje, kudy a jak rychle?)*. 1. Praha : Professional Publishing, 2006. 188 s. ISBN 80-86946-04-5.

[12] JIRÁSEK, Jaroslav. *Souboj mozků v řízení*. Praha : Alfa Publishing, 2004. 169 s. ISBN 80-86851-01-X.

[13] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné. Praha : Management Press, 2009. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

[14] KULÍKOVÁ, Anna. *Adaptace nových zaměstnanců má stejný význam jako jejich výběr* [online]. 2006, 2007, 2008, 2009 [cit. 2009-10-27]. Dostupný z WWW: <http://www.gastroprace.cz/infocentrum-prace-gastro/i-48.html>.

[15] KUNC, Ivan. Jak snížit fluktuaci zaměstnanců?. *HRM* : *Human Resources Management*. 21.7.08, roč. 4, č. 4, s. 32.

[16] Máte dostatek talentovaných pracovníků? : Poznatky z nové studie [online]. červenec 2008, 15.6.2009 [cit. 2010-04-04]. Deloitte. Dostupné z WWW: <http://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/sluzby/poradenstvi/lidske-zdroje/talent-management/article/208aa9fd91ffd110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm>.

[17] O'TOOLE, Barbara. About.com Guide : Human Resources Management [online]. 2010 [cit. 2010-02-28]. Orientation Vs. Integration. Dostupné z WWW: <http://humanresources.about.com/od/orientation/a/orientation.htm>.

[18] PLATZ, Brian. About.com Guide : Human Resources Management [online]. 2010 [cit. 2010-02-28]. Employee Onboarding: One Chance for a Positive New Employee Experience. Dostupné z WWW: <http://humanresources.about.com/od/orientation/a/onboarding.htm>.

[19] PŘIKRYL, Jan. Chcete-li loajální pracovníky, musíte se jim věnovat. *HRM* : *Human Resources Management*. 27.11.09, roč. 5, č. 6, s. 22.

[20] URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci : personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha : ASPI Publishing, s.r.o., 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4.

[21] Vedeme.cz [online]. 2005-2010 [cit. 2010-02-26]. Fluktuace bez závoje. Dostupné z WWW: <http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=346:fluktuace&catid=13:inspirace-pro-vedeni&Itemid=181>.

[22] *Webové stránky společnosti A.* [online]. 2007 [cit. 2009-10-02]. Dostupný z WWW

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.

EMS Systém řízení životního prostředí.

FAQ Nejčastěji kladené otázky.

HR Oddělení lidských zdrojů.

IT Oddělení informačních technologií.

PO Požární ochrana.

QMS Systém řízení kvality.

SGA Zaměstnanci v podpůrných procesech, nepodílejí se na výrobním procesu.

TPM Totálně produktivní údržba

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Adaptační proces [vlastní zpracování]…… 21

Obr. 2. Koho považujete za nejedůležitější talenty? [16]…… 33

Obr. 3. Jaké aktivity používáte k rozvoji svých talentů? [16]…..…… 34

Obr. 4. Organizační struktura General Affairs Dep. [vlastní zpracování]……...…… 41

Obr. 5. Poměrné rozdělení zaměstnanců [vlastní zpracování]…… 42

Obr. 6. Poměr full-time a temporary zaměstnanců v roce 2007 [vlastní zpracování]…..… 43

Obr. 7. Poměr full-time a temporary zaměstnanců v roce 2008 [vlastní zpracování]…..… 44

Obr. 8. Poměr full-time a temporary zaměstnanců v roce 2009 [vlastní zpracování]…..… 44

Obr. 9. Poměr full-time a temporary zaměstnanců na počátku roku 2010 [vlastní zpracování]……..… 45

Obr. 10. Vývoj počtu zaměstnanců [vlastní zpracování]…..……...…… 45

Obr. 11. Odchody zaměstnanců v roce 2009 [vlastní zpracování]…..…….…… 49

Obr. 12. Důvody odchodů ve zkušební době [vlastní zpracování]…..…….…… 51

Obr. 13. Adaptační process [vlastní zpracování]…..…… 55

Obr. 14. Rozdělení odpovědností [vlastní zpracování]…..……..…… 65

Obr. 15. Časový harmonogram projektu [vlastní zpracování]……...……. 66

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Odešlí zaměstnanci podle pozic [vlastní zpracování]……..…… 49

Tab. 2. Návrh osnovy vstupního školení – 1. část [vlastní zpracování]……..…… 58

Tab. 3. Návrh osnovy vstupního školení – 2. část [vlastní zpracování]……..…… 59

Tab. 4. Návrh obsahu příručky pro nové pracovníky [vlastní zpracování]…….…… 60

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dokumenty nutné k nástupu [vlastní zpracování]..... 81

Příloha P II: Pracovní nabídka – strana 1 [vlastní zpracování]..... 82

Příloha P III: Pracovní nabídka – strana 2 [vlastní zpracování]..... 83

Příloha P IV: Formulář pro hodnocení adaptačního procesu – strana 1 [vlastní zpracování]..... 84

Příloha P V: Formulář pro hodnocení adaptačního procesu – strana 2 [vlastní zpracování]..... 85

Příloha P VI: Formulář pro hodnocení adaptačního procesu – strana 3 [vlastní zpracování]..... 86

Příloha P VII: Formulář pro hodnocení adaptačního procesu – strana 4 [vlastní zpracování]..... 87

Příloha P VIII: Formulář pro hodnocení adaptačního procesu – strana 5 [vlastní zpracování]..... 88

PŘÍLOHA P I: DOKUMENTY NUTNÉ K NÁSTUPU [VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ]

Logo společnosti

Kontaktní údaje uchazeče

Kontaktní údaje společnosti

Dokumenty nutné k nástupu

Vážená paní / Vážený pane

v den nástupu 22.4.2010 s sebou prosím přineste:

1. Občanský průkaz nebo jiný doklad totožnosti
2. Doklad o bankovním účtu
3. Kartičku zdravotní pojišťovny
   v případě požadavku na odpočet za vyživované osoby (děti, manželka) jejich rodné listy
4. Základní informace týkající se manžela / manželky, dětí nebo partnera žijícího ve společné domácnosti, rodné číslo, místo bydliště, adresa zaměstnavatele, potvrzení o studiu,...
5. Zápočtový list z předchozího zaměstnání, doklad z úřadu práce, jiný doklad o výkonu pracovní činnosti, nebo činnosti OSVČ za dobu 1 roku zpět před nástupem do zaměstnání u DDC
6. Doklady týkající se srážek ze mzdy stanovených na základě rozhodnutí soudu, nebo jiné státní instituce
7. Průkaz OZP, nebo doklady týkající se změněné pracovní schopnosti
8. Certifikáty a osvědčení (vyhláška 50, svářečský, jeřábnický průkaz - včetně osvědčení o zkouškách, osvědčení o státní zkoušce, atd...)
9. Doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání

PŘÍLOHA P II: PRACOVNÍ NABÍDKA - STRANA 1 [VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ]

Logo společnosti A

Kontaktní údaje na uchazeče

Kontaktní údaje společnosti

Pracovní nabídka

Vážená paní / Vážený pane

na základě osobního setkání bychom Vám rádi nabídli pozici **Specialist** v naší společnosti.

1. Pracovní pozice a zařazení: Planning Specialist (Planning department)
2. Popis práce:
   - Podílet se na plánování výroby na základě zákaznických požadavků a potřeb firmy dle pokynů nadřízených.
   - Dodržovat schválené předpisy Integrovaného manažerského systému (IMS).
3. Datum nástupu: 29.4.2010
4. Nástupní mzda: 23.180,- Kč hrubého měsíčně
5. Navýšení mzdy po zapracování (zkušební době) na základě hodnocení nadřízeného: 0 – 10%
6. Benefity: týden dodatkové dovolené, závodní stravování, půlroční bonus, příspěvek na penzijní pojištění, zvýhodnené telefonování se společnosti O2, zvýhodněné podmínky pro pojištění osob a majetku u společnosti Kooperativa, jazykové kurzy angličtiny a další...
7. Místo výkonu práce: Adresa
8. Zkušební doba: 3 měsíce
9. Smlouva: na dobu neurčitou
10. Pracovní doba: 8:00 – 16:30 PO – PÁ

PŘÍLOHA P III: PRACOVNÍ NABÍDKA - STRANA 2[VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ]

S případnými dotazy se na mě můžete obrátit (e-mail na personalistu, telefonní číslo).

Prosím potvrďte, zda naši nabídku přijímáte formou e-mailu na adresu e-mail na personalistu

Věřím, že Vaše stanovisko bude kladné a my Vás budeme moci brzy přivítat v naší společnosti.

S pozdravem

Jméno personalisty, HR Specialist

PŘÍLOHA P IV: FORMULÁŘ PRO HODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU - STRANA 1[VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ]

Vstupní program pro nové zaměstnance
Společnost A s.r.o.

Jméno		Přímý nadřízený	
Pozice		Datum nástupu	
Oddělení			
Linka			

Termín	Aktivita	Zodpovědnost
Vstupní školení	Seznámení s předmětem činnosti, historií, organizační schéma	HR
	Orientace ve společnosti	
	BOZP školení	
	Životní prostředí	
	Seznámení s pracovním řádem	
První den v týmu	Představení v týmu	Přímý nadřízený
	Dojo školení	
2.týden po skončení vstupního školení	1. Rozhovor: Cíle pro první tři měsíce, stanovení mentora	Přímý nadřízený, HR
	Zaškolování na pracovišti	Přímý nadřízený
7. týden	2. Rozhovor: Mezihodnocení	Přímý nadřízený, HR
12. týden	3. Rozhovor: Vyhodnocení zkušební doby, stanovení cílů a školení na rok	Přímý nadřízený, HR
1. Rok	Každoroční hodnocení	Přímý nadřízený, HR

Podpis zaměstnance

Podpis nadřízeného

Datum

Datum

PŘÍLOHA P V: FORMULÁŘ PRO HODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU - STRANA 2[VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ]

1. Rozhovor / Úkoly pro první tři měsíce

vyplní přímý nadřízený

1. Ve kterých oblastech má být zaměstnanec proškolen?

2. Úkoly a aktivity zaručující rychlé a správné proškolení zaměstnance

	Hodnota úkolu
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
	Celkem: 10

3. Jaké kroky jsou nutné pro zaškolení?
Jaké materiály mají být prostudovány?
Jaké informace mají být prostudovány v případě náhrady?

Datum:

Podpis nadřízeného: _____

Podpis supervisora: _____

Podpis zaměstnance:

PŘÍLOHA P VI: FORMULÁŘ PRO HODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU - STRANA 3[VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ]

2. Rozhovor / příprava

vyplní zaměstnanec

1. Na jakých úkolech mám pracovat během zkušební doby? (strana 2)

	Hobnocení úkolů od 0 do 5 = nejlepší
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

2. Jaké kroky z bodu 3 na straně 2 nejsou hotové?

3. V jakých oblastech se splnilo Vaše očekávání? A ve kterých ne?

4. Moje návrhy ke zdokonalené mého školení

PŘÍLOHA P VII: FORMULÁŘ PRO HODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU - STRANA 4[VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ]

2. Rozhovor

vyplní přímý nadřízený

1. Hodnocení cílů, úkolů

1.

2.

3.

4.

5.

2. Jaké jsou závěry z prvních tří měsíců pro budoucí spolupráci?

3.

Datum:

Podpis nadřízeného: _____

Podpis managera: _____

Podpis HR Specialist: _____

Podpis zaměstnance:

PŘÍLOHA P VIII: FORMULÁŘ PRO HODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU - STRANA 5[VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ]

2. Rozhovor / Cíle pro první rok & potřebné školení

vyplní manager

Cíl	Pracovní plán	Datum	Priorita

Datum:

Podpis nadřízeného: _____

Podpis managera: _____

Podpis HR Specialist: _____

Podpis zaměstnance: